

**DISEÑO MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN EL NIVEL
GERENCIAL DIRECTIVO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA SOLUCIONES
INMEDIATAS**

LILIAN MERCEDES ALVÁREZ OQUENDO
PAULA ANDREA PIZARRO GÓMEZ
LUZ MARÍA AGUIRRE MORALES
CLAUDIA MARÍA GARCÍA OSSA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTADA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2010

**DISEÑO MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN EL NIVEL
GERENCIAL DIRECTIVO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA SOLUCIONES
INMEDIATAS**

LILIAN MERCEDES ALVÁREZ OQUENDO
PAULA ANDREA PIZARRO GÓMEZ
LUZ MARÍA AGUIRRE MORALES
CLAUDIA MARÍA GARCÍA OSSA

La presente monografía se realizó para optar el título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor Temático
CARLOS ERNESTO GUERRA NIETO

Asesor Metodológico
MARÍA CECILIA ARCILA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTADA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2010

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
GLOSARIO DE TÉRMINOS	11
INTRODUCCIÓN	15
OBJETIVOS	18
OBJETIVO GENERAL	18
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
ALCANCE DEL PROBLEMA	19
JUSTIFICACIÓN	20
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	21
CAPITULO 1. EL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA EN SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	23
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	23
1.1.1 Generalidades	23
1.1.2 Organigrama de Soluciones Inmediatas	24
1.1.3 Modelo de selección de personal actual de la Empresa	25
1.2 SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE SOLUCIONES INMEDIATAS	31
CAPÍTULO 2. LAS COMPETENCIAS	33
2.1 ORIGEN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIAS	33
2.2 SIGNIFICADO DE COMPETENCIA	34
2.2.1 Modelos de competencias	36
2.2.2 Determinación del modelo a utilizar	43
2.2.3 Determinación y levantamiento de competencias distintivas	44
2.2.3.1 Conceptualización de las competencias distintivas	44
2.2.3.2 Identificación de las competencias distintivas	45
2.2.4 Construcción de las competencias distintivas	47

CAPITULO 3. EL ENFOQUE DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	49
3.1 QUÉ ES SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	49
3.2 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	51
3.3 MODELOS DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	52
3.3.1 Modelo de Cao	52
3.3.2 Modelo de Martha Alles	53
3.4 EL MEJOR SISTEMA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	55
CAPÍTULO 4. DISEÑO DEL MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	56
4.1 DISEÑO MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL NIVEL GERENCIAL DIRECTIVO ADMINISTRATIVO DE SOLUCIONES INMEDIATAS	56
4.1.1 Procedimiento selección por competencias	58
4.2 DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	78
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	82

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama	25
Figura 2. Flujo del Sistema de Selección actual de la Empresa	26
Figura 3. Modelo de selección por competencias en el nivel gerencial directivo administrativo de la empresa soluciones inmediatas	57

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Características de los tres modelos de competencias	39
Cuadro 2. Metodología de implementación	40
Cuadro 3. Componentes competencias	41
Cuadro 4. Identificación y construcción competencias	41
Cuadro 5. Metodología de evaluación	41
Cuadro 6. Determinación del modelo a utilizar	43
Cuadro 7. Pasos para la definición de competencias requeridas	45
Cuadro 8. Pasos Entrevista por Eventos Conductuales	46
Cuadro 9. Codificación de la información	47
Cuadro 10. Pasos Modelo Cao	53
Cuadro 11. Modelo de selección por competencias según Martha Alicia Alles	54

ÍNDICE DE FORMATOS

Formato No. 1. Solicitud personal

Formato No. 2. Planificación selección

Formato No. 3. Perfil del cargo

Formato No. 4. Análisis hoja de vida

Formato No. 5. Entrevista inicial

Formato No. 6. Resultados pruebas sicotécnicas

Formato No. 7. Entrevista conductual

Formato No. 8. Candidatura final

RESUMEN

TÍTULO:

DISEÑO MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN EL NIVEL GERENCIAL DIRECTIVO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA SOLUCIONES INMEDIATAS

AUTORES:

LILIAN MERCEDES ALVÁREZ OQUENDO
PAULA ANDREA PIZARRO GÓMEZ
LUZ MARÍA AGUIRRE MORALES
CLAUDIA MARÍA GARCÍA OSSA

ASESOR ES:

CARLOS ERNESTO GUERRA NIETO
MARÍA CECILIA ARCILA

FACULTAD:

Ciencias Administrativas

FECHA DE PRESENTACIÓN:

Junio de 2010

DESCRIPCIÓN:

El desarrollo de esta monografía propone un modelo de selección por competencias para el nivel gerencial directivo de la empresa soluciones inmediatas, tomando los modelos teóricos existentes y la necesidad de la empresa de implementar esta metodología.

La monografía parte de la identificación del problema actual de la empresa Soluciones Inmediatas, desde la descripción de la misma hasta el punto en que va desarrollado su sistema de Gestión por competencias.

Luego se fundamenta el trabajo en que son las competencias en general, los nuevos modelos de competencias distintivas, genéricas y funcional, tratadas por Saracho, los modelos de selección por competencias abordados por Martha Alles y Ansorena y por último el diseño propuesto de modelo de selección por competencias para el Nivel Gerencial directivo administrativo de Soluciones Inmediatas, donde se plantea para la evaluación de las competencias una entrevista de exploración inicial y una entrevista conductual, con la cual se evalúan los comportamientos asociados a cada competencias e igualmente se pueden determinar los niveles en el cual se encuentran las mismas y finalmente se plantea el diseño para la implementación del modelo de selección por competencias.

CONTENIDOS CLAVE:

CAPITULO 1:

EL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, EN SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

CAPÍTULO 2

LAS COMPETENCIAS

CAPÍTULO 3

EL ENFOQUE DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

CAPITULO 4

DISEÑO DEL MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

ABSTRACT

TITLE:

MODEL OF SELECTION BY DESIGN OF COMPETITIONS IN THE EXECUTIVE LEVEL AND ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE COMPANY SOLUCIONES INMEDIATAS.

AUTHORS:

LILIAN MERCEDES ALVÁREZ OQUENDO	C.C. 43.254.580
PAULA ANDREA PIZARRO GÓMEZ	C.C 43.872.217
LUZ MARÍA AGUIRRE MORALES	C.C 43.204.546
CLAUDIA MARÍA GARCÍA OSSA	C.C 43.413.456

CONSULTANTS:

CARLOS ERNESTO GUERRA NIETO
MARÍA CECILIA ARCILA

SCHOOL:

Administrative Sciences

DATE OF SUBMISSION:

June 2010

DESCRIPTION:

The development of this paper proposes a model of selection for managerial skills for the management of the company with SOLUCIONES INMEDIATAS, using existing theoretical models and the needs for the company to implement this methodology.

The paper starts by identifying the current problem of the company SOLUCIONES INMEDIATAS from the description of it until the point where it is developing its competency management system.

After the work is based are general skills, new patterns of distinctive competencies, generic and functional, treated by Saracho. Selection models of Competency discussed by Martha Alles and Ansorena, finally the proposed design model selection skills for the administrative management level of SOLUCIONES INMEDIATAS which begs for a skills assessment initial screening interview and a behavioral interview, which assesses the behaviors associated with each jurisdiction and also can determine which levels are the same and finally proposes the design to implement the competency model selection.

CONTENTS:

CHAPTER 1

THE DIAGNOSIS OF THE COMPANY IN TARGETING THE POWERS

CHAPTER 2

COMPETENCE

CHAPTER 3

SELECTION BY THE COMPETENCE APPROACH

CHAPTER 4

DESIGN COMPETITION FOR MODEL SELECTION

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ATRACCIÓN: Es la etapa de convocar o atraer postulaciones, la atracción tiene como propósito mostrar lo más interesante que la posición a cubrir ofrece a los futuros aspirantes.

CANDIDATURA FINAL: Conjunto final de candidatos que se habrán de presentar a la dirección del grupo o a quien tome las decisiones finales de incorporación, de modo que pueda elegir a quien sea más idóneo o a quien provoque un entendimiento personal y/o profesional más ajustado a los intereses y objetivos de la organización.

CAVE: Content Analysis of Verbal Expression, método que permite medir empíricamente y comprobar estadísticamente la significación de las diferencias que se detectan en las características demostradas por personas con actuación superior y adecuada en un puesto de trabajo.

COMODYTES: En la actualidad se determinan así, los productos genéricos o “sustitutos”, que son fácilmente reemplazables o que no generan ningún diferenciador para el consumidor.

CURRÍCULO: Es un resumen de toda la información personal y relacionada con los conocimientos y experiencia profesional organizada en un documento para buscar un empleo.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS: En esta denominación se agrupan todas aquellas actividades organizacionales orientadas al cambio que las personas deben realizar para pasar de un grado determinado de competencias a otro superior a partir de desplegar su potencial, entre otras están entrenamiento,

capacitación, desarrollo individual, planificación de carrera y planificación de sucesión.

ENTREVISTA: Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido; durante la situación de entrevista (entrevistador y entrevistado) cada uno tiene un rol y deben actuar dentro de él, estableciendo un canal de comunicación específico, un lugar y un tema en concreto.

ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES: Es una entrevista que se centra en la identificación de los conocimientos, habilidades, actitudes y soluciones (características) requeridas para que el trabajo sea sobresaliente. Esta herramienta según Saracho es utilizado para la identificación (creación) de las competencias distintivas, más no para la evaluación de las mismas.

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS: Es una entrevista que se focaliza en los comportamientos que realizan las persona para obtener ciertos resultados. Esta herramienta es utilizada para la identificación (creación) de las competencias genéricas, más no para la evaluación de las mismas, según Saracho.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS: En esta denominación se agrupan todas las actividades que la organización realiza para comparar el nivel de competencias de un individuo respecto a una medida establecida previamente que expresa el nivel de competencia requerido o esperable que debería tener la persona evaluada tanto para su cargo actual como para cargos futuros. Entre otras están detección de potencial, identificación de talentos, selección de personal, gestión del desempeño etc.

EVALUACIONES SICOLÓGICAS: Son una serie de pruebas que tiene como objetivo describir a la persona en sus diferentes aspectos (intelectuales, cognitivos, emocionales etc.) y se consideran predictores del desempeño laboral.

Son pruebas que consideran la conducta independiente de la situación en que la persona se desempeña o desempeñará y están vinculadas a la interpretación del evaluador, por lo tanto sólo sirve de apoyo o control, utilizadas conjuntamente con métodos de conducta.

FEEDBACK 360º: Se estructura a partir de afirmaciones sobre conductas, comportamientos, actitudes, motivos, valores, habilidades, creencias, cualquier cosa que se pueda afirmar que alguien hace piensa, cree, sabe o siente. La evaluación, consiste en calificar en una escala determinada en qué medida el evaluador percibe lo que el evalúa hace, piensa, cree, sabe o siente.

“FLASH-BACKS” CONDUCTUALES: Preguntas lanzadas al candidato sobre algunos episodios o situaciones de su conducta pasada que le obligan a recordar determinados tipos de situaciones de su conducta pasada que le obligan a recordar determinados tipos de situaciones que ha vivido y en las que ha debido emitir conductas.

NORMAS ISO: son un conjunto de reglas establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) y su objetivo es buscar el aseguramiento de la calidad de los productos y servicios a partir de un conjunto de políticas de control que asegura la uniformidad en todos los pasos del proceso productivo o de servicios. Es aplicación en cualquier tipo de organización (empresas, industrias, instituciones, etcétera).

PANEL DE EXPERTOS: Técnica que consiste en un grupo de trabajo conformado a ad para realizar determinada actividad, programa o proyecto, en este caso es el grupo de trabajo que construirá el mapa funcional de las diferentes áreas funcionales de la organización, en la parte de identificación y construcción de competencias funcionales.

PERFIL DEL CARGO: Es la descripción del cargo, que involucra identificación de objetivo, funciones, educación, interrelaciones personales, conocimientos, personalidad y si el perfil del cargo es por competencias, también éstas estarán acá definidas.

PRESELECCIÓN: Primera selección que comprende desde la lectura de curriculum vitae u hojas de vida, hasta el paso o filtros definidos por la empresa para dejar por fuera del proceso a todos aquellos candidatos que no respondan al perfil requerido.

PUESTO DE TRABAJO: “Es el conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de conseguir aportar valor añadido a dicha organización (y, en general, a su cuenta de resultados) mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo unas reglas, procedimientos y metodología – generalmente, preestablecidas- dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización, y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma”. Tomado de Ansorena de Cao.

INTRODUCCIÓN

La selección por competencias en las organizaciones es una estrategia que a tomado fuerza en los últimos tiempos dentro de los procesos para el desarrollo y manejo del recurso humano, los modelos implementados actualmente requieren de seguimiento, evaluación y reformas que permitan contribuir a las metas esperadas; al implementar este proceso, permite identificar los posibles resultados favorables o no favorables en el desarrollo de las responsabilidades sobresaliente del talento humano en un cargo determinado, entendiéndose esto como la efectividad en el proceso.

La selección por competencias logra direccionar, potencializar y proyectar al recurso humano como persona y profesional, con lo cual se logra una alineación entre las características personales e intelectuales, esto toma mayor fuerza cuando las empresas han evidenciado que su mayor fortaleza estratégica de mercado, está en el talento humano y no sólo en las tecnologías de punta, los procesos y los productos. Si no existen las competencias de las personas que sepan maximizar los recursos con que cuentan las empresas, sus esfuerzos en inversión avanzada se traducirán en una pérdida.

Los profesionales de hoy y del mañana, son exigentes debido a que tienen muy claro su proyecto de vida y cuáles son sus talentos y competencias. La Selección por competencias identifica esas competencias y las selecciona adecuadamente, para lograr con mayor efectividad y acertividad las metas trazadas, y generar una sinergia con las metas corporativas satisfaciendo el ser y el tener expresado tanto en el individuo como en la organización.

Por todo lo anterior y por otras bondades del sistema de selección por competencias, no mencionadas y por la falta del modelo en la Empresa Soluciones Inmediatas vimos oportuno proponer y diseñamos un modelo de

selección por competencias, inicialmente para el nivel Gerencial Directivo Administrativo de dicha empresa y dejar definido el diseño de implementación del mismo.

La monografía parte de la identificación del problema actual de la empresa Soluciones Inmediatas, desde la descripción de la misma hasta el punto en que va desarrollado su sistema de Gestión por competencias.

Luego se fundamenta el trabajo en que son las competencias en general, los nuevos modelos de competencias distintivas, genéricas y funcional, tratadas por Saracho, los modelos de selección por competencias abordados por Martha Alles y Ansorena y por último el diseño propuesto de modelo de selección por competencias para el Nivel Gerencial directivo administrativo de Soluciones Inmediatas y Diseño para la implementación del modelo de selección por competencias.

Por lo tanto el capítulo 1 trata del diagnóstico de la empresa en cuanto a qué es la empresa y cómo está con respecto al sistema de competencias.

Mientras que el capítulo 2 nos habla de las competencias y el valor agregado para la empresa, debido a que aborda la existencia de tres modelos de competencias las cuales son: competencias distintivas, genéricas y funcional, donde se sugiere que la empresa puede enmarcar sus competencias dentro de éstos modelos.

Una vez conociendo el estado de la compañía Soluciones Inmediatas y la definición de competencia, sus elementos y los tres modelos de competencias, se hace un acercamiento a dos modelos para selección por competencias definidos por Martha Alles y Ansorena, los cuales son tratados en el capítulo 3.

Finalmente encontramos en el capítulo 4, el modelo de selección por competencias propuesto para la empresa objeto de estudio, donde lo definimos en 9 pasos, proponiendo para la evaluación de las competencias una entrevista de exploración inicial y una entrevista conductual, con la cual se evalúan los comportamientos asociados a cada competencias e igualmente se pueden determinar los niveles en el cual se encuentran las misma. Además dejamos planteado un sistema de implementación para el modelo de selección por competencias.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar el modelo de selección por competencias para el Nivel Gerencial directivo administrativo de Soluciones Inmediatas, de acuerdo con los modelos teóricos existentes para selección por competencias.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conceptualizar sobre el modelo de selección por competencias, mediante la lectura de autores que trabajan la metodología y el análisis y la comparación de los conceptos, para adquirir las bases necesarias con las cuales desarrollar el modelo.
- Revisar los cargos, los perfiles, las competencias así como los niveles y las herramientas de valoración para la selección por competencias.
- Definir los elementos del modelo de selección por competencias y dejar planteado el diseño de la implementación del mismo en la empresa objeto de análisis.

ALCANCE DEL PROBLEMA

El tema de estudio para la monografía en la Especialización Alta Gerencia, se centra en el diseño del modelo de Selección por competencias en la empresa Soluciones Inmediatas, empresa que se dedica a la Selección y administración de talento humano que hace parte del desarrollo empresarial de los clientes, buscando la consolidación de la misma de una manera sólida que brinde respeto, mejores condiciones de vida, de trabajo etc. y así lograr un crecimiento mutuo y beneficios para trabajadores, clientes y asociados. Por el objeto social y características de la empresa, se propuso diseñar un modelo de selección por competencias, para eliminar y contrarrestar los problemas de personal que hoy afronta y adaptarse a las condiciones actuales del mercado, donde para obtener el talento humano mejor calificado que se acople a las condiciones y metas de la organización conjugadas con las individuales, se requieren de métodos novedosos y actuales como es la selección por competencias.

JUSTIFICACIÓN

Sobre el modelo de selección de personal por competencias, no existe mucho material escrito, han sido pocos los autores que han abordado el tema, es en ello que radica la importancia tanto en lo académico, personal como en lo social al seleccionar éste tema como foco de la monografía.

En lo académico fue básico porque se obtuvieron conocimientos teóricos y prácticos sobre selección por competencias, con lo cual se fortalecieron los conocimientos que se tenían sobre la gestión del talento humano, además se construyeron conocimiento teórico-práctico, claros y sencillos que servirá de fuente de consulta para docentes, estudiantes y comunidad en general, interesados en herramientas novedosas sobre el tema.

En lo personal fue importante para fortalecer los conocimientos adquiridos en el manejo del recurso humano, lo cual apoya la integralidad que debemos tener en la parte gerencial; también a nivel personal ayudó a medir como estamos desarrollando nuestras competencias actuales y cuales deberíamos adquirir para desempeñar mejor nuestra labor en el empleo actual o futuro y finalmente nos sirvió como requisito para completar nuestros estudios de especialización.

En lo social, las empresas podrán adaptar o adoptar este modelo que les podrá ayudar a optimizar sus procesos de selección de personal y esto se reflejará en una mayor acertividad en los resultados de la empresa, ya que estará contratando el personal más idóneo para realizar de la mejor manera una labor determinada, así como una mejor adaptación a la organización.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La Gestión de Recursos Humanos ha presentado cambios importantes, principalmente en el concepto de personal, ya que el talento humano pasa a ser el elemento esencial en las organizaciones. Por lo tanto la Gestión de Recursos Humanos ha ido evolucionando, siendo la Gestión por Competencias uno de sus retos, la cual crea en la compañías la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, buscando y logrando que la excelencia esté en un nivel superior a la media, en cada uno de los individuos que interactúan en la empresa.

La gestión por competencias obliga a la organización a desarrollar nuevas herramientas para la selección de personal, el estudio de la potencialización de competencias, los planes de carrera, la evaluación de desempeño y la capacitación.

Para poder atraer, tener y retener el talento humano mejor calificado del mercado, se requiere un sistema de selección por competencias. Con éste modelo se logra identificar y obtener el talento humano que mayores aportes sobresalientes generan en los resultados de la organización de acuerdo con las definiciones de competencia empresarial, de cargo e individuales determinadas por la compañía.

Todas la empresas están inmersas en los cambios que presionan la redefinición o creación de sistemas más competentes para la obtención del mejor talento humano, es así como la empresa Soluciones Inmediatas en los últimos años ha afrontado dificultades en el personal de la organización; dificultades como, la poca adaptación de los empleados a sus cargos laborales, falta de competencias para la obtención de resultados e incapacidad para desarrollar competencias primordiales para la organización.

Debido al panorama descrito y teniendo en cuenta que Soluciones Inmediatas es una organización líder en recursos humanos (selección, capacitación, salud ocupacional, etc.); en esta monografía se propone un modelo de selección por competencias para la compañía; que garantice el personal con las competencias requeridas para el óptimo desempeño laboral en cada una de las áreas de la organización.

CAPITULO 1. EL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA EN SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 Generalidades. Soluciones inmediatas es una empresa especializada en el manejo del recurso humano, con 15 años de experiencia en selección, capacitación y administración de recurso humano. Su cubrimiento es a nivel nacional desde Bogotá, Cali, Barranquilla y Medellín.

Soluciones inmediatas hace parte de ACOSSET (Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales) y se encuentra certificada por las norma ISO. En la actualidad cuenta con cerca de 4.500 empleados en misión; y algunas de las empresas usuarias son: Almagres, Café de Colombia, Calorcol, Quimubles, Auto Superior, Auto Mundial, Ciudad Limpia, Espumlatex, Rotoplast, Ciudad Móvil, Metal química Ltda; Cummins de los Andes, Fanalca S.A; Marcopolo, Carrocerías Superior.

Soluciones inmediatas ofrece los servicios de:

Selección de Talento Humano: Búsqueda del personal idóneo para las diferentes áreas de la empresa (Ejecutiva, directiva, administrativa, planta y comercial), de acuerdo a los perfiles establecidos por los clientes y cumpliendo las políticas de la organización (empresa cliente).

Visita Domiciliaria: Con el objeto de conocer el ambiente socio-cultural del trabajador en misión, se realiza como servicio adicional la visita domiciliaria a los candidatos que la empresa cliente considere necesario.

Salud ocupacional y bienestar social: Como parte de la responsabilidad social de Soluciones Inmediatas se acompaña a los clientes en el desarrollo e implementación de programas encaminados a prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Bienestar Social: A través de alianzas estratégicas se ofrece a los empleados en misión:

Préstamos, auxilios, seguros y charlas enfocadas en la promoción y prevención en salud.

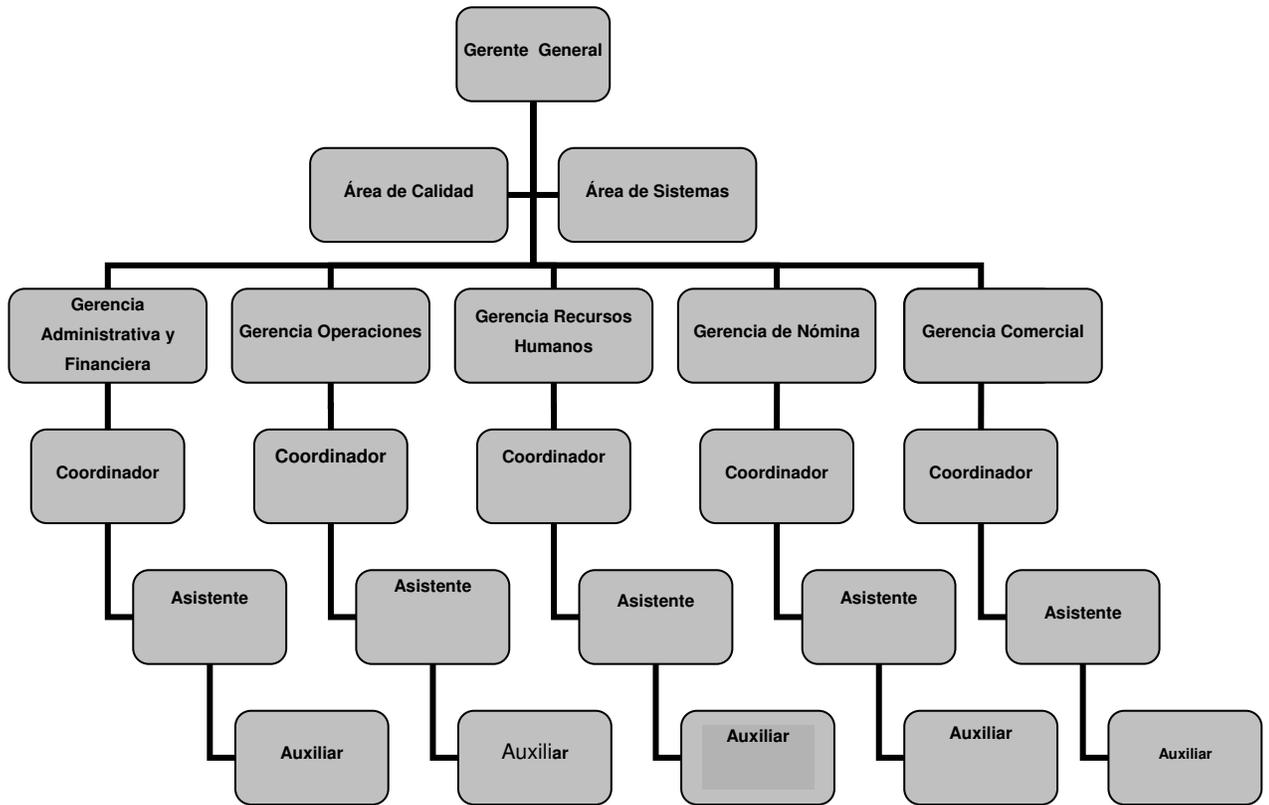
Contratación: Elaboración formal del contrato de trabajo y procedimientos de afiliación de seguridad social y parafiscales.

Administración de la nómina: Soluciones Inmediatas cuenta con un software especializado en la administración de nóminas para empresas temporales que permite interactuar con los clientes de una manera ágil y oportuna.

1.1.2 Organigrama de Soluciones Inmediatas. Soluciones Inmediatas define su estructura organizacional de una manera básica y tradicional, con pocos niveles pero de una forma acorde considerando el tamaño de la empresa. En este organigrama se puede identificar claramente la alta y la media gerencia con sus respectivos colaboradores, donde se ubican los Coordinadores cada uno con un asistente y un auxiliar, que materializan la gestión y operación organizacional.

Es en el nivel Directivo, Gerencial donde encontramos que este trabajo puede prestar mayores aportes puesto que se enfoca en la identificación y el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan estos cargos y que pueden servir de ventaja competitiva a la empresa.

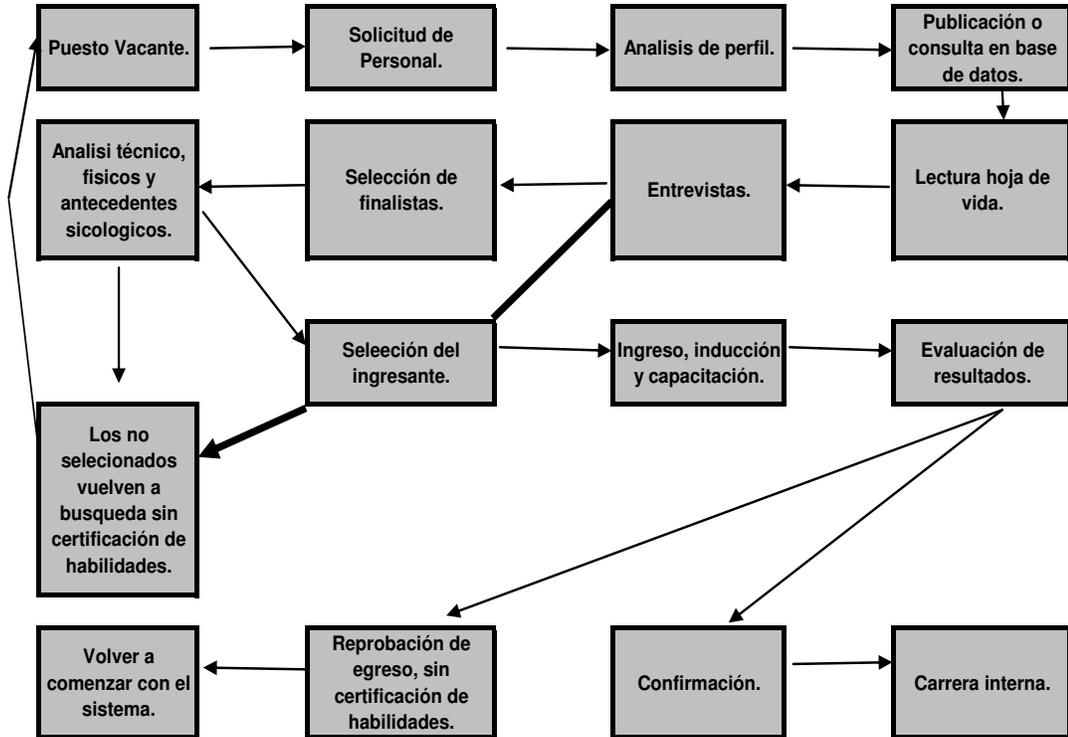
Figura 1. Organigrama



1.1.3 Modelo de selección de personal actual de la Empresa. Basado en el modelo tradicional Soluciones Inmediatas desarrolla su proceso de contratación definiendo principalmente las funciones y tareas del cargo y desde allí se comienza la búsqueda del candidato idóneo utilizando una definición cerrada del perfil pero no se toman en cuenta determinadas características personales, actitudinales, motivacionales que son importantes al momento de desarrollar el cargo.

En este modelo básicamente es el cargo el que se adecua al perfil del candidato y es un punto de partida para proponer un nuevo modelo donde ambos generen una sinergia que le de valor agregado al proceso.

Figura 2. Flujo del Sistema de Selección actual de la Empresa



Puesto Vacante: Las vacantes, se generan en la empresa principalmente por retiro voluntario y por no acoplamiento al cargo y a la empresa.

Uno de los resultados más impactantes que lograría Soluciones inmediatas con un modelo de selección por competencias, sería el de disminuir la rotación del personal y el de garantizar que el personal contratado reúna las cualidades necesarias para ocupar un cargo, dificultad que hoy se presenta con su modelo tradicional.

Solicitud de Personal: El área donde se genera la vacante, solicita por medio de un correo electrónico o llamada telefónica, al área de recursos humanos la

colaboración para encontrar la persona que se necesita. El mayor inconveniente con la solicitud del personal, es que no esta teniendo en cuenta información más detallada sobre el área de donde se está haciendo la solicitud, información específica del candidato solicitado, del cargo a proveer y no se determina un procedimiento sobre el contacto del área que está realizando la solicitud con los candidatos.

Análisis del Perfil: Para lograr una buena selección de personal, es necesario conocer bien los elementos que componen el puesto de trabajo (requisitos físicos e intelectuales, lista completa de tareas a realizar, horarios y demás especificaciones necesarias), y se recoge la información del perfil de las personas que lo ocupan actualmente o que lo han ocupado en el pasado y que han desempeñado una buena gestión.

Este es un punto crítico que necesita de una revisión especial por parte del área de recurso humano de Soluciones Inmediatas, por qué no en todos los cargos se tiene definido las características y funciones, o el perfil del cargo está definido de una manera emocional y con etiquetas comunes. Se requiere una explicación detallada del puesto y de sus responsabilidades, de lo que se espera del candidato, así como factores claves de éxito y de riesgo y las competencias necesarias para el cargo. Todo esto sirve de apoyo para que el seleccionador pueda realizar un análisis de valor al proceso de selección.

Publicación o consulta en la base de datos: Soluciones inmediatas se apoya en la herramienta informática como el Internet y en la página elempleo.com que es un buscador de oportunidades laborales al que acuden muchas empresas del país, adicionalmente ofrece el servicio de ingresar la hoja de vida a través de su portal en Internet y finalmente se toma de la base de datos existente con el fin de encontrar posibles candidatos que se ajusten al cargo.

Cuando se realiza la publicación de la vacante se debe tener en cuenta aspectos claves que interesen a candidatos potenciales, funciones a realizar, objetivo del cargo, nivel educacional, el tema salarial debe estar presente y también el lugar de trabajo, entre otros, esto ayudaría a filtrar las personas que no cumplen con los requerimientos.

Un problema con la base de datos es su actualización ya que muchas personas pueden presentar cambios relevantes en su curriculum y este al no estar actualizado, puede sesgar la búsqueda, esta información debe ser actualizada en el momento de citar al candidato a entrevista.

Lectura de la hoja de vida: Se toma las hojas de vida y se revisan detenidamente para asegurarse que cumplan con el perfil del cargo y las demás características que se buscan en un candidato.

Como no todos los cargos y perfiles se encuentran definidos resulta muy difícil realizar un filtro adecuado a todas las hojas de vida. Pero se puede apoyar clasificando las hojas de vida a través de variables geográficas o demográficas que clasifiquen a los candidatos y excluyan aquellos que no cumplan con la búsqueda.

Entrevistas: Tomando en cuenta el cargo a proveer se cita a entrevistas a los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos y se realiza el primer acercamiento tomando en cuenta el cargo a proveer y se indaga sobre características y situaciones claves que permitan definir si es la persona adecuada.

La entrevista es el primer acercamiento con el candidato por esto se debe tener claro preguntas claves que se deben realizar para detectar este perfil.

También es importante ubicar al candidato dentro de la empresa para la cual podría pertenecer, como es el ambiente laboral, la cultura organizacional y el salario, tampoco se está informando mayores detalles del cargo y de sus tareas diarias.

Selección de Finalistas: De la lista de convocados, luego de analizar la hoja de vida y de entrevistar a los candidatos se seleccionan las personas que más se acercan al perfil requerido.

Sin tener definido el perfil del cargo, sus funciones y las competencias esta selección se realiza más de forma subjetiva que objetiva.

Las personas que no fueron seleccionadas no se les informa que no continúan en el proceso.

Análisis técnico, físico y revisión de antecedentes psicológicos: Se realiza la confirmación de información de estudios realizados, referencias laborales y personales; exámenes médicos y se analiza posibles respuestas que puedan determinar una desviación de la personalidad del individuo.

Los exámenes físicos y psicológicos se realizan a varios candidatos, aumentando la expectativa de la persona y los costos del proceso.

Se debería tener en cuenta este tipo de pruebas sólo al candidato elegido.

Selección del ingresante: Se toma una decisión apoyados en la información suministrada por el candidato, la información confirmada y los resultados de los exámenes y teniendo en cuenta el concepto emitido por el jefe directo y se define quien es el candidato que pasará a ocupar el puesto de trabajo.

Ingreso, inducción y capacitación: Se procede a firmar contrato de trabajo se presenta la documentación requerida legalmente y se realiza una inducción sobre la empresa, su estructura y se capacita sobre las tareas a desarrollar.

En este nivel del modelo, solo se capacita a la persona en el cargo a ocupar pero no lo ubica dentro del ambiente organizacional.

No se definen tiempo de ingreso, inducción, capacitación y tampoco las personas que capaciten al personal.

Los no seleccionados vuelven a la base de datos: Sin certificación de habilidades esto quiere decir que no se emite un concepto o una calificación sobre el proceso de selección iniciado, y no los excluye de futuros procesos de selección.

Al no quedar registro alguno de los procesos que el candidato haya iniciado con Soluciones Inmediatas, tampoco queda información del cargo aspirado y las falencias presentadas durante el proceso.

Evaluación de resultados: Teniendo en cuenta el tipo de contrato se realiza una evaluación de desempeño esta es realizada por el jefe inmediato acompañado por personal de gestión humana.

La evaluación de resultados finales, que se realiza al terminar el periodo de prueba. Debe estar acompañada de retroalimentación por parte del jefe directo, durante los primeros meses, ofreciéndole a la persona la oportunidad de mejorar sus resultados y corregir posibles desviaciones

Confirmación: Se toma la decisión apoyados en el tipo de contrato y en el resultado de la evaluación si el funcionario continúa en el cargo o si por el contrario debe ser removido del cargo.

En esta evaluación se debe tener en cuenta el número de retroalimentaciones que se le dieron al empleado y las explicaciones respectivas de su calificación.

Reprobación de egreso: Sin certificación de habilidades, esto en el caso de que el funcionario no cumpla con las expectativas requeridas para el desempeño del cargo.

No hay registro donde se argumenten las razones por las cuales el funcionario fue retirado del cargo, ni se deja soporte de la evaluación de desempeño realizada.

Carrera interna: Cuando el empleado demuestre con su desempeño y desarrollo de habilidades, aptitudes y actitudes el crecimiento y la proyección en otros cargos que provean de valor a la empresa este puede participar en nuevos procesos de selección dentro de Soluciones Inmediatas.

1.2 SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE SOLUCIONES INMEDIATAS

Soluciones inmediatas tiene como objetivo crear un sistema de gestión por competencias, actualmente han identificado los cargos, los perfiles, las competencias, los niveles de las mismas, los indicadores conductuales, de acuerdo con la teoría de autores diferentes a Saracho, esto se logró conformando un equipo de trabajo entre las gerencias y los psicólogos, realizando reuniones y entrevistas.

Todo esto se resume en el diccionario de Competencias que creó la organización (Ver Anexo A y B) donde se definió el concepto de competencia que adopta la empresa, los componentes de las competencias, los indicadores conductuales, los niveles, los campos de aplicación, la clasificación de las competencias y una descripción detallada de las competencias con sus comportamientos asociados, así como los niveles que debe tener la competencia en cada cargo.

Como observamos en el anexo A encontramos la definición de competencia, de la cual nos hemos servido en esta monografía, debido a que al analizarla se detallan los elementos que debe tener el significado de competencia, según los autores consultados, la cual inclusive desglosamos en el punto 2.2 del capítulo 2.

La empresa deja planteado en el anexo B los campos de aplicación de un sistema por competencias, es acá donde cobra fuerza nuestro trabajo, debido a que la organización sólo está en la etapa inicial de definición del sistema por competencias, esto significa que aún falta el trabajo de irrigación a cada proceso o subproceso que integra la gestión del personal, entre éstos está la selección de su gente por competencias. Como Soluciones Inmediatas ya tiene identificados, diseñados y evaluados los cargos, el proceso a enmarcar dentro del sistema por competencias de mayor valor agregado es el de selección, sin decir con ello que los demás procesos no agreguen valor a la empresa.

Sugerimos que el proceso de selección debe ser el siguiente en diseñar e implementar bajo el sistema de competencias, debido a que en la actualidad la ventaja competitiva de una organización, básicamente está dada por su gente, pero por su gente seleccionada de acuerdo con el perfil que más se acerque al cargo donde brinde un resultado por encima del estándar.

CAPÍTULO 2. LAS COMPETENCIAS

2.1 ORIGEN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIAS

En la actualidad se buscan personas con competencias desarrolladas o al menos que tengan la posibilidad de aprender a ponerlas en acción y que garanticen no sólo el cumplimiento de tareas, sino la proyección de los resultados y la ejecución en un cargo que se interrelacione con todos los procesos de la organización.

Los criterios de búsqueda, reclutamiento y selección han cambiado ya no se convocan personas para que se adecuen a un cargo, ahora se trabaja con criterios específicos, esto es con competencias, lo que hace que se superen los criterios subjetivos o las percepciones iniciales que un seleccionador pueda tener sobre una persona, ampliando el aspecto de posibilidades a un diagnóstico cercano a lo que el individuo es capaz o no de realizar en un cargo y en un momento determinado.

Lo anterior no significa que el concepto de competencias se haya originado en estos últimos siglos, lo que ha pasado es que se ha fortalecido ante la eminente necesidad de crear sistemas para que las empresas gestionen su talento humano acorde con la evolución de los mercados.

“El concepto de competencias es un término abordado desde los años 70 por David C. McClelland, un eminente catedrático de Psicología de la Universidad de Harvard, fue requerido, durante los años 60, por el Departamento de Estado Norteamericano para, transmitir su interesante análisis y aportación al Estudio de las Motivaciones, llevar a cabo un sistema con el fin de mejorar la selección del personal diplomático. El problema surgido en el Departamento de Estado fue que, después de las pruebas aptitudinales psicotécnicas a que eran sometidos los candidatos al puesto y su posterior incorporación al mismo, los resultados en el

CAPÍTULO 2. LAS COMPETENCIAS

2.1 ORIGEN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIAS

En la actualidad se buscan personas con competencias desarrolladas o al menos que tengan la posibilidad de aprender a ponerlas en acción y que garanticen no sólo el cumplimiento de tareas, sino la proyección de los resultados y la ejecución en un cargo que se interrelacione con todos los procesos de la organización.

Los criterios de búsqueda, reclutamiento y selección han cambiado ya no se convocan personas para que se adecuen a un cargo, ahora se trabaja con criterios específicos, esto es con competencias, lo que hace que se superen los criterios subjetivos o las percepciones iniciales que un seleccionador pueda tener sobre una persona, ampliando el aspecto de posibilidades a un diagnóstico cercano a lo que el individuo es capaz o no de realizar en un cargo y en un momento determinado.

Lo anterior no significa que el concepto de competencias se haya originado en estos últimos siglos, lo que ha pasado es que se ha fortalecido ante la eminente necesidad de crear sistemas para que las empresas gestionen su talento humano acorde con la evolución de los mercados.

“El concepto de competencias es un término abordado desde los años 70 por David C. McClelland, un eminente catedrático de Psicología de la Universidad de Harvard, fue requerido, durante los años 60, por el Departamento de Estado Norteamericano para, transmitir su interesante análisis y aportación al Estudio de las Motivaciones, llevar a cabo un sistema con el fin de mejorar la selección del personal diplomático. El problema surgido en el Departamento de Estado fue que, después de las pruebas aptitudinales psicotécnicas a que eran sometidos los candidatos al puesto y su posterior incorporación al mismo, los resultados en el

desempeño de la labor profesional no eran ni mucho menos satisfactorios. De ahí surgieron la duda y la incertidumbre sobre la eficacia del modelo de selección aplicado, que propiciaron una indagación, un cuestionamiento y un aperturismo hacia un posible sistema mejorado. Ante la propuesta, McClelland inició una investigación buscando muestras de Diplomáticos considerados “los mejores” y muestras de Diplomáticos calificados como “normales”. Analizó sus actuaciones utilizando la técnica de “Behavioural Event Interview” (Entrevista de incidentes críticos) y, después de analizar y sistematizar los resultados arrojados por las entrevistas, obtuvo una serie de características personales destacables en “los mejores”, que tan sólo se daban de una forma parcial en los individuos considerados “normales”.

Este sistema arrollador fue el origen del ahora conocido Modelo de Selección por Competencias, entendiéndose por “Competencia”, aquella característica personal de un individuo que está relacionada de forma causal con un desempeño excelente en el puesto de trabajo que ocupa”¹.

2.2 SIGNIFICADO DE COMPETENCIA

Existe una lista innumerable de definiciones de competencia, de las cuales consideramos que Martha Alicia Alles abarca los conceptos básicos que esta debe tener, pues incluye al individuo con su esencia, a los comportamientos que son la exteriorización de las competencias, y al desempeño superior en un cargo, que sin duda sólo se logra con la combinación de competencias apropiadas.

¹ Introducción al Modelo de Selección por Competencias. <http://cagabinetegrafologico.com/seleccion/2006/05/02/introduccion-al-modelo-de-seleccion-por-competencias/>

Según Martha Alicia Alles “una competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que originan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.²

De acuerdo con lo anterior, para esta Monografía competencia significa:

Una característica individual, subyacente, factible de medición que está directamente relacionada con la actuación exitosa por parte de la persona en un cargo específico.

Es individual porque tiene que ver con la persona que la posee.

Subyacente porque las competencias están ocultas, sólo son visibles a través de los comportamientos.

Factible de medición, porque se asocian comportamientos a cada competencia, de tal forma que se pueden medir y evaluar.

Actuación exitosa, porque la persona que cubre determinado cargo, deberá poseer las competencias que requiere el perfil del cargo y sólo así podrá tener resultados sobresalientes.

Algo importante sobre una competencia:

- Son comportamientos observables y medibles
- Es una relación causal entre el comportamiento y un desempeño exitoso
- A medida que se desarrollan las competencias, el comportamiento se convierte en superior e inimitable.

² ALLES, Martha Alicia. Selección por competencias, 1ª ed, 1ª reimp. Granica, 2007. Capítulo 1

La afirmación de José María Saracho, expresada en la introducción de su libro *Un Modelo General de Gestión por Competencias*.³, que dice “Si algo ha aportado la palabra competencia al mundo de las organizaciones es que es un concepto que contiene tanto a las personas como a sus comportamientos y su desempeño”; fortalece lo que contemplamos en la definición de competencia para Soluciones Inmediatas.

2.2.1 Modelos de competencias. De acuerdo con las condiciones actuales de Soluciones Inmediatas expuestas en el capítulo 1, a la revisión de los cargos del Nivel Gerencial Directivo Administrativo y a las competencias que la organización tiene definidas para cada cargo de dicho nivel, ver anexo No. 2, encontramos que las competencias, si bien no fueron definidas de acuerdo con el modelo de José María Saracho, el cual veremos más adelante, concluimos que se pueden enmarcar dentro del modelo de competencias distintivas que define Saracho en su libro *Un Modelo General De Gestión Por Competencias*.

Sobre las competencias, este autor nos aporta un concepto que no vemos en otros autores consultados y es que existen tres modelos de competencias, estas son competencias distintivas, genéricas y funcionales, las cuales se aplican en cualquier organización dependiendo de la necesidad de la misma. La segregación por modelos que define Saracho tiene un valor agregado fundamental para la definición en la actualidad de las competencias, dependiendo de los niveles jerárquicos de la empresa y de la utilización de las mismas. Esto no indica que se deje de lado otros modelos, consideramos que son un complemento, en la medida que se apliquen de acuerdo con la necesidad, características, cultura y enfoque de la organización. Es así como perfectamente al diseñar el sistema de gestión por competencias en una empresa, se pueden definir competencias corporativas que

³ SARACHO, José María. *Un Modelo General de Gestión por Competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias.* Editorial Ril, 2005. p 19.

no las incorpora Saracho en sus modelos y en la parte de definición de las competencias de los colaboradores acogerse a los tres modelos de este autor.

Un acercamiento a los Modelos. Con el modelo de **competencias distintivas** se identifican, evalúan y desarrollan las competencias que brindan una ventaja competitiva a la empresa y como veremos a medida que avanzamos en el capítulo, estas competencias se enfocan a las personas, a los cargos directivos, gerenciales, sub gerenciales y jefaturas, niveles donde se enmarca nuestro trabajo de estudio, toda vez que tratamos el “**Nivel gerencial directivo administrativo de Soluciones Inmediatas**”.

Con el modelo de **competencias genéricas** se definen, evalúan y desarrollan competencias que apuntan a la efectividad en la gestión organizacional.

Y por último con el modelo de **competencias funcionales** se establece, evalúa y desarrolla competencias que les permiten a las personas sostener y mejorar sus parámetros de calidad, productividad y seguridad.

De acuerdo con lo observado en el trabajo desarrollado en la empresa objeto de estudio, consideramos que la empresa puede continuar con su sistema de gestión por competencias enmarcándolo en el modelo de Saracho, pues la esencia del sistema de gestión por competencias de la empresa tiene características que se pueden agrupar en los tres modelos, sin dejar de lado las competencias corporativas, que como se ha enunciado en párrafos anteriores no riñen con los modelos de Saracho; es por tal motivo que hacemos una enunciación de cada uno, para que la empresa y cualquier lector tengan una idea sobre los modelos, en cuanto a que trata cada uno, en que niveles jerárquicos se aplica, cómo se aplica y cómo se evalúan. **Ver cuadro No. 1.**

Es importante resaltar que las competencias distintivas que son las que deben tener los cargos que le dan una ventaja competitiva a la empresa no se identifican con referenciación del mercado, o sea, tomando como base otras organizaciones exitosas, como si se puede hacer con las competencias genéricas. Las competencias distintivas que deben estar en los cargos de gerencia alta son únicas de acuerdo con las condiciones de diferenciación, desarrollo, cultura y estrategia de la empresa, **ver cuadro No. 2**

En el diccionario de competencias que la empresa Soluciones Inmediatas posee ver anexo 1, involucra los componentes de las competencias, como podemos observar en el **Cuadro No. 3**, los componentes aplican para los tres modelos de competencias combinados de manera diferente, donde podemos concluir que el Querer es propio de las competencias distintivas, para las otras competencias son un soporte a los comportamientos (Competencias Genéricas), o soporte para hacer bien el trabajo (Competencias Funcionales). Los componentes que tienen las competencias también los encontramos en otros autores, pero no con el discernimiento que nos muestra Saracho y que por ello consideramos importante que la empresa lo extraiga en las tres dimensiones que lo trata este autor.

Tanto la identificación, construcción y evaluación de competencias, ver **Cuadro No. 4 y 5**, Saracho las aborda haciendo la claridad que cada modelo requiere. Llama la atención la propuesta de no mezclar las herramientas utilizadas en la identificación y construcción de competencias, con la evaluación de las mismas, la cual se realiza una vez está implementado el sistema de gestión por competencias. Esto para la empresa foco de estudio es valioso, toda vez, que le permite seleccionar la herramienta más apropiada al momento de identificar o evaluar competencias y por tanto reducir costos implementando una herramienta que como la Entrevista por eventos conductuales es para la identificación (construcción) de las competencias y no para la evaluación de las mismas.

Cuadro 1. Características de los tres modelos de competencias

CARACTERÍSTICAS	COMPETENCIAS DISTINTIVAS	COMPETENCIAS GENÉRICAS	COMPETENCIAS FUNCIONALES
Creador	David McClelland	William Byham	Sydney Pine
Premisas básicas	Las personas tienen algunas características que les permiten desempeñarse exitosamente en la organización, por tanto identificarlas ayudará a atraer, desarrollar y retener a las personas que le otorgan a la empresa resultados sobresalientes, manteniendo y mejorando el desempeño de la organización a un nivel superior.	Las personas se desempeñan correctamente en un cargo porque existen ciertas conductas generales que se lo permiten, inclusive para cualquier empresa en un cargo similar.	Las personas obtiene ciertos resultados mínimos en un puesto de trabajo y son esos los que se deben mantener para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización cumpla con las metas de producción.
Foco del cambio	El foco del cambio son las personas, debido a que una competencia es una mezcla de características que le permite a alguien comportarse de cierto modo para obtener resultados de nivel superior.	El foco son los comportamientos, debido a que una competencia es una conducta o la combinación de varias, las cuales realizadas de una forma establecida permite que alguien que ocupe un puesto obtenga resultados estándares requeridos	El foco es el desempeño, pues una competencia para este modelo es una función, o sea, personas, comportamientos y recursos con los cuales se obtienen los resultados establecidos.
Modo de pensar la organización	La organización es considerada como un cerebro, pues las personas son las capaces de contener y reproducir las competencias, se identifican las características de las personas que tienen resultados a nivel superior y luego se desarrollan en otras personas de puestos claves.	La organización es similar a un organismo, esto está enfocado a la capa jerárquica media, donde las personas gestionan, es decir hacen que las decisiones de la gerencia se ejecuten.	La organización es una máquina, está dirigido a la estructura jerárquica inferior donde se producen las cosas
Metodología de implantación	Ver cuadro No. 2		
Componentes de las competencias	Ver cuadro No. 3		
Identificación y construcción de competencias	Ver cuadro No. 4		
Metodología de evaluación	Ver cuadro No. 5		

Cuadro 2. Metodología de implementación ⁴

PASO	DISTINTIVAS	GENÉRICAS	FUNCIONAL
I	Análisis estratégico: determinación de brecha	Selección de empresas exitosas por industria	Análisis del proceso productivo y determinación de la cadena de valor
II	Identificación de personas de desempeño superior	identificación de mejores prácticas por puesto/rol	Identificación de las funciones del proceso y sus correspondientes resultados
III	Determinación de criterios para la diferenciación de desempeño superior	Identificación de comportamientos que llevan a las mejores prácticas	Realización del mapa funcional hasta el nivel de subfunciones: resultados que puede obtener una sola persona
IV	Entrevista de Eventos Conductuales para la identificación de conductas que llevan al desempeño superior	Entrevistas de incidentes críticos a muestra representativa de personas que ocupan puestos similares	Determinación de los recursos personales: conocimientos y habilidades; y los recursos de entorno
V	Análisis de las características que permiten realizar las conductas que llevan al desempeño superior	Definición conceptual de competencias y conductas genéricas por puestos: taxonomía	Redacción de competencias basadas en desempeños: resultados mínimos a obtener por cada ocupante de un puesto
VI	Formulación de competencias: características asociadas a comportamientos y resultados sobresalientes	Análisis de puestos y asignación de competencias elegidas de taxonomía	Establecimiento de normas de competencia
VII	Elaboración del perfil de competencias deseables	Elaboración del perfil de competencias requeridas	Diseño de perfiles a partir de la asignación de competencias por cargos o cargos genéricos
VIII	Comparación de las competencias de cada uno con el perfil deseable	Comparación de las competencias de cada uno con el perfil requerido	Acreditación de competencias y establecimiento de brechas
IX	Entrenamiento para el desarrollo de las características y los comportamientos	Entrenamiento para el desarrollo de comportamientos requeridos	Capacitación para el cierre de brechas y obtención de la certificación

⁴ Ibid., p. 41.

Cuadro 3. Componentes competencias⁵

	SABER		PODER				QUERER		
	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	CONOCIMIENTOS APLICADOS \KNOW HOW	HABILIDAD DE LIDERAZGO	HABILIDADES ESPECÍFICAS\DESTREZAS	HABILIDADES INTERPERSONALES	HABILIDADES COGNITIVAS	ACTITUDES	MOTIVACIÓN	RASGOS DE PERSONALIDAD
DISTINTIVAS		X	X		X	X	X	X	X
GENÉRICAS			X	X	X	X			
FUNCIONAL	X	X		X		X			

Cuadro 4. Identificación y construcción competencias⁶

	IDENTIFICACIÓN	CONSTRUCCIÓN
DISTINTIVAS	Entrevista de eventos conductuales	Análisis Temático y CAVE
GENÉRICAS	Entrevista de incidentes críticos	Análisis del Perfil del Cargo
FUNCIONAL	Panel de Expertos	Análisis Funcional

Cuadro 5. Metodología de evaluación

MÉTODOS DE EVALUACIÓN	COMPETENCIAS DISTINTIVAS	COMPETENCIAS GENÉRICAS	COMPETENCIAS FUNCIONAL
Assessment Center	Evalúa características que posibilitan conductas necesarias para el futuro.	Evalúa capacidades actuales de comportamiento de acuerdo con el patrón establecido en las conductas clave. Se utiliza para evaluar empleados en cargos actuales y para proceso de selección.	
Entrevista de Evaluación por Competencias o Entrevista Conductual	Busca que la persona ponga en juego sus capacidades para solucionar situaciones problemáticas y no necesariamente deben relacionarse con su futuro cargo. Se realiza con técnicas donde se ponen en	El entrevistador busca información sobre conductas específicas ya definidas y requeridas para el puesto según las conductas clave de competencias. Se asegura que el evaluado haya o no	

⁵ Ibid., p. 43.

⁶ Ibid., p. 49.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN	COMPETENCIAS DISTINTIVAS	COMPETENCIAS GENÉRICAS	COMPETENCIAS FUNCIONAL
	juego roles, donde se pone al entrevistado en situaciones problemáticas que debe resolver en el mismo momento.	realizado las conductas requeridas en situaciones iguales o similares a las que enfrenta o enfrentará en su actual o futuro cargo.	
Feedback	No aplica por su estructura	Se estructura a partir de afirmaciones sobre conductas, comportamientos, actitudes, motivos, valores, habilidades, creencias, cualquier cosa que se pueda afirmar que alguien hace piensa, cree, sabe o siente. La evaluación, consiste en calificar en una escala determinada en qué medida el evaluador percibe lo que el evalúa hace, piensa, cree, sabe o siente.	No aplica por su estructura
Evaluación del superior y auto evaluación			Como en este modelo lo que se evalúan son resultados o desempeños determinados, esta herramienta es la apropiada para evaluar. El resultado o desempeño se acompaña de una escala determinada por la empresa y tanto el superior como el empleado opinan sobre el grado en que cumple con los criterios determinados en las competencias. También pueden ser evaluados por pruebas de conocimiento.
Tests psicológicos	Como son pruebas que consideran la conducta independiente de la situación en que la persona se desempeña o desempeñará y están vinculadas a la interpretación del evaluador, por lo tanto sólo sirve de apoyo o control, utilizadas conjuntamente con métodos de conducta.		

2.2.2 Determinación del modelo a utilizar: de acuerdo con la metodología de Saracho el modelo de competencias a implementar, se selecciona teniendo en cuenta la estructura jerárquica y el uso de las competencias. El modelo de competencias distintivas se enfoca a nivel jerárquico alto (estratégico), el modelo de competencias genérico al nivel jerárquico medio (gestión) y el modelo de competencias funcional al nivel jerárquico operacional. De acuerdo con el uso que se le vaya a dar a las competencias se encuentran dos grupos, Desarrollo de competencias y Evaluación competencias.

Lo anterior lo podemos visualizar en el cuadro No. 6

Significado de las letras D, G y F

D=Competencias Distintivas

G=Competencias Genéricas

F=Competencias Funcional

Cuadro 6. Determinación del modelo a utilizar

UTILIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		CAPA JERÁRQUICA								
		V y VI			III			II y I		
		Directivo	Gerencial y ejecutivo	Subgerencias/Jefaturas	Staff profesional	Supervisión	Profesional no ejecutivo	Operativo calificado	Operativo no calificado	Staff Administrativo
DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Entrenamiento	D	D	D	G/F	G/F	G/F	F	F	F
	Capacitación	D	D	D	G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
	Desarrollo individual	D	D	D	G	G	G	-	-	-
	Planificación de carrera	D	D	D	D/G/F	D/G/F	D/G/F	F	F	F
	Planificación de la sucesión	D	D	D	D/G/F	D/G/F	D/G/F	F	F	F
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	Detención de potencial	D	D	D	D/G	D/G	D/G	-	-	-
	Identificación de talentos	D	D	D	D	D	-	-	-	-
	Selección de personal	D	D	D	D/G/F	D/G/F	D/G/F	F	F	G/F
	Detección de necesidades de entrenamiento y capacitación	D	D	D	D/G/F	D/G/F	D/G/F	F	F	G/F
	Feedback 360º	G	G	G	G	G	G	-	-	-
	Gestión del desempeño	D	D	D	D/G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
	Alineamiento organizacional	D	D	D	D/G	D/G	G	-	-	G

Para el nivel gerencial directivo administrativo de Soluciones inmediatas el modelo que proponemos es el modelo de competencias distintivas, debido a que éste, abarca el nivel gerencial propuesto y en éste nivel jerárquico con las competencias distintivas la empresa obtiene ventaja competitiva, por ello en ningún momento se debe determinar las competencias distintivas realizando una comparación de las mejores empresas y su mejores prácticas, las competencias distintivas en éste nivel jerárquico le dan distinción única a las empresas.

2.2.3 Determinación y levantamiento de competencias distintivas. Los pasos para determinar las competencias, sólo lo enfocamos a Competencias distintivas, debido a que son éstas las que distinguen al nivel jerárquico para el que proponemos el modelo de selección por competencias, y que servirá de apoyo en el momento que se genere la necesidad de crear un nuevo cargo Gerencial Directivo Administrativo en Soluciones Inmediatas.

2.2.3.1 Conceptualización de las competencias distintivas. “Las competencias se definen como una característica subyacente en una persona, que está casualmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Entre las características individuales que suelen medirse a la hora de definir competencias están:

- **Motivo:** Es una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona.
- **Rasgos:** constituyen el núcleo básico de nuestro particular modo de ser.
- **Actitud:** es una predisposición general a comportarse o a reaccionar de un modo determinado, por ejemplo, autocontrol, resistencia al estrés, temple.

- **Auto concepto:** es la imagen que cada persona posee de sí misma y está estrechamente ligado a la autoestima.
- **Conocimientos:** de hechos o procedimientos. La mayoría de las investigaciones llevadas a cabo muestran que los conocimientos rara vez sirven para diferenciar a los trabajadores de desempeño superior de los promedio.
- **Habilidades:** Es la capacidad desarrollada que permite ejecutar de manera efectiva una tarea física o mental. Las capacidades intelectuales se incluyen en este ítem ya sean ocultas (razonamiento deductivo o inductivo, pensamiento estratégico) u observables (capacidad de escucha activa).⁷

2.2.3.2 Identificación de las competencias distintivas. Saracho nos indica dos pasos fundamentales para determinar las competencias distintivas, estos son:

- Definición de competencias requeridas.
- Entrevista de Eventos Conductuales.

Cuadro 7. Pasos para la definición de competencias requeridas

ORDEN	PASOS
I	Conformar un equipo con personas claves de la empresa (Equipo estratégico), cuya función es brindar información al experto en competencias.
II	Identificar puestos con los que se empieza el trabajo.
III	Identificar los empleados de desempeño sobresaliente y los de desempeño promedio.
IV	Definir los criterios con los cuales fueron seleccionados los empleados de desempeño de nivel superior y de desempeño promedio.
V	El equipo estratégico define las expectativas de desempeño , con lo cual el experto en competencias crea el estándar de desempeño ideal actual y deseado par alcanzar los objetivos futuros de la empresa.
VI	El grupo estratégico deberá validar y controlar la definición de competencias, indicadores conductuales, clasificación de las mismas, etc, realizando varias reuniones.

⁷ Ibid., p. 116.

Pasos de una Entrevista de Eventos conductuales. Inicialmente es necesario aclarar en qué consiste esta herramienta. Si consultamos a Martha Alles, encontramos que BEI es Entrevista por Eventos conductuales o Entrevista por incidentes críticos, esto indica que para esta autora no hay una diferencia, pero de acuerdo con lo que hemos visto de los modelos de competencias, coincidimos con Saracho quien indica que una entrevista por Eventos Conductuales se enfoca en identificar conocimientos, habilidades, actitudes y soluciones requeridas para que el trabajo se realice a nivel superior, mientras que la Entrevista de Incidentes Críticos se focaliza en los comportamientos que realizan los empleados para alcanzar ciertos resultados. De ello podemos concluir que la primera se aplica en la identificación de competencias distintivas y la segunda en competencias genéricas.

El mejor indicador de la conducta futura de las personas es su conducta pasada, esta es la premisa fundamental de la Entrevista por Eventos Conductuales.

Cuadro 8. Pasos Entrevista por Eventos Conductuales

PASOS	DESCRIPCIÓN
Introducción y explicación	Se aclara en que consiste la entrevista, cómo se desarrollará y lo mas importante se genera confianza mutua.
Responsabilidades del puesto	Reunir información sobre lo que hace la persona en su puesto de trabajo y con quienes interactúa.
Eventos conductuales	El objetivo es que la persona describa en detalle, recomendablemente 6 situaciones relevantes que le hayan ocurrido en su puesto de trabajo, mediante preguntas específicas.
Características para desempeñarse en el puesto actual	Este paso es considerado por Martha Alles, como refuerzo para situaciones críticas adicionales y para hacer sentir a la persona valorada ⁸ , aunque la autora toma esta herramienta en la evaluación de competencias, consideramos que para la identificación se puede aplicar perfectamente.
Cierre y recapitulación	Agradece al entrevistado y se realiza resumen sobre el entrevistado resaltando sus habilidades, conocimientos, actitudes, motivaciones y responsabilidad sobre su trabajo.

⁸ ALLES, Op. Cit., p. 286

2.2.4 Construcción de las competencias distintivas

Codificación de la información: Se debe realizar una separación de la información para determinar cuál será procesada en la construcción de competencias. Esto es codificar la información, para lo cual se deben tener en cuenta los criterios determinados en el cuadro 9:⁹

Cuadro 9. Codificación de la información

CODIFICABLE	NO CODIFICABLE
Frases en primera persona del singular que describan lo que el entrevistado hizo, dijo, pensó o sintió "Yo pensé que mejor hablaba primero con su jefe"	Frases en donde el entrevistado usa "Nosotros", " él y yo", "nuestro equipo". Pues no es posible estar seguro de cómo contribuyó el entrevistado al esfuerzo del equipo "nosotros planeamos y organizamos nuestras metas"
Frases en primera persona "Yo" en donde el entrevistado describa su participación en una situación "...entonces el jueves a la mañana yo llamé a José".	Frases que empiezan con "lo que yo hago", "usualmente yo", "yo haría", típicamente yo". Este tipo de oraciones son generalizaciones de cómo ve el entrevistado la situación.
Frases que aunque no especifican el actor, dejan claro en el contexto que el actor es el entrevistado "el reporte estuvo listo a tiempo .. Mi jefe siempre me pide que escriba los reportes mensuales".	Frases vagas acerca de pensamiento, acciones, resultados: "al final él quedó convencido". El entrevistado no ha sido claro en el momento de describir quién hizo qué o qué hizo
Frases que incluyen explicaciones claras de los roles desempeñados en una situación particular "José era mi jefe. Yo le dije que sus ideas eran muy vagas".	Frases en donde no queda claro quien estuvo involucrado. Una oración es ambigua si no se especifica quien estuvo involucrado "yo le insinué que la idea era vaga".
Frases donde el entrevistado voluntariamente dice qué sintió, pensó "yo me sentí defraudado. Yo contaba con él"	Frases que confirman las expectativas del entrevistador acerca de lo que el entrevistado dijo, hizo, pensó, sintió. A pesar de que las expectativas del entrevistador pueden ser ciertas, esto no es codificable porque uno no puede estar seguro de que el entrevistado hubiera dicho eso voluntariamente: "¿Así que te sentiste defraudado?", " Sí, así me sentí".
Reconstrucciones específicas de diálogos "él dijo que quería usar el método antiguo", "yo le dije: este es eficiente, déjeme enseñarle".	Descripción de las conversaciones sin diálogo específico "hablé acerca de la mejor manera de hacerlo".
Frases que describen qué hizo el entrevistado en el pasado "yo hice el informe tres horas antes de la reunión".	Frases acerca de lo que el entrevistado puede hacer en el futuro "yo voy a hacer el informe temprano la próxima vez". No hay conducta, ya que no ha sucedido todavía.

⁹ SARACHO, Op. Cit. p. 170.

Análisis temático: Este se basa en los principios del análisis del discurso CAVE, con el cual se mide empíricamente y se comprueba estadísticamente la significación de las diferencias que se detectan en las características demostradas por empleados con actuaciones sobresalientes en un puesto laboral.

Definición de competencias: Se deben identificar patrones conductuales en la entrevista de las personas, se buscan las cosas que repite el entrevistado cuando logra resultados de alto nivel, de las cuales se infieren características que los llevan a esas conductas¹⁰.

Una vez aclarado que es una competencia, que modelos de competencias existe y que competencias tiene definidas la empresa para el nivel jerárquico foco de nuestro trabajo, podemos abordar los modelos de selección por competencias que nos parecen apropiados y pertinentes para determinar el modelo de selección por competencias para Soluciones inmediatas. Esto se hará en el siguiente capítulo.

¹⁰ Para mayor detalle consultar a Saracho, José María. Un Modelo General De Gestión Por Competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. Editorial Ril, 2005. P. 171.

CAPITULO 3. EL ENFOQUE DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

3.1 QUÉ ES SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Algunos registros históricos narran como hace más de tres mil años se hace selección de personal, los guerreros chinos por ejemplo examinaban a sus oficiales para determinar el desempeño de su trabajo y tratando de garantizar la escogencia de guerreros de “éxito”. Esta característica se ha presentado a lo largo de la historia, perfeccionando cada vez más los modelos a seguir al momento de “escoger al mejor” para cada cargo a ocupar.

Autores como Martha Alles, en su libro selección por competencias determina que: “La selección de personas, cualquiera sea su nivel dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo legal, las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla “

Y es que es tan importante incorporar a la persona adecuada en cada cargo que se convierte en el factor crítico que determina el éxito o fracaso de cada organización, teniendo en cuenta además que si se toma a cada organización como un sistema que depende de cada subsistema para funcionar y que si alguna “pieza” llegara a fallar en el proceso todo el sistema colapsaría, se hace necesario reunir todos los esfuerzos para garantizar procesos de selección exitosos para las empresas.

Siendo este el objeto de estudio de esta investigación se describen algunos conceptos sobre la selección por competencias de autores que han profundizado en el tema y que son consecuentes al desarrollo y enfoque de esta monografía.

“Selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar o identificar, con carácter predictivo, las características personales

de un conjunto de sujetos - a los que denominamos “candidatos” – que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional”.¹¹

“En la mayoría de los casos, todos los solicitantes no son igual de aptos, por lo que se hace necesaria la selección. Esto es, todos los aspirantes no reúnen las mismas condiciones para aprender a trabajar, es necesario, tener en cuenta las diversas diferencias individuales de carácter físico y psicológicas, las cuales conducen a determinados comportamientos y percepciones diferentes en las situaciones; logrando mayor o menor éxito, en el desempeño de sus funciones en la organización”¹²

“Como su nombre lo indica, es el proceso de “selección” o elección de una persona en particular en unión de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas”¹³

De las definiciones de selección, podemos extraer que la selección por competencias se configura como un proceso comparativo, que precisa a la organización a tomar una decisión, siendo consecuente con las competencias evaluadas en cada “candidato” y que más se acerque al perfil del cargo requerido con lo que se garantizará un resultado por encima del promedio.

¹¹ DE ANSORENA CAO, Álvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos. Editorial Paidós, 1996. p. 19.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: MC Hill.1998.

¹³ ALLES, Op. Cit., p.102.

3.2 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

En el contexto actual donde la globalización, hace que las organizaciones sean cada vez más competitivas y los productos o servicios son comodities fáciles de reemplazar, las empresas deben marcar un diferencial importante que les permita permanecer vigentes en el mercado y continuar siendo competitivas.

Desde esta perspectiva se hace necesario contar con el talento preciso, pues *“la gente se transforma en un recurso diferenciador”* y cada cargo y cada persona debe justificar su razón de ser en función costo- beneficio que genera y cada proceso debe contribuir eficientemente, de manera específica y medible su generación de valor porque es claro que las empresas deben optimizar cada recurso y mientras más productivo haga cada recurso, más posibilidad de éxito y permanencia hay para el negocio.

Porque son las personas y sus decisiones las que añaden valor económico a la empresa o se lo quitan, y son sus aciertos o desaciertos los que marcan el diferencial, de ahí que las empresas hayan encaminado sus esfuerzos en desarrollar modelos de gestión por competencias que permiten explorar lo mejor de cada colaborador en función de las necesidades y requerimientos de la organización para la ejecución de cada cargo.

Es ahí donde cobra importancia la selección por competencias por que permite atraer, tener y retener el talento humano mejor calificado del mercado, este sistema permite identificar y obtener el talento humano, que mayores aportes sobresalientes genere en los resultados esperados por cada organización y de acuerdo con la definición de competencias determinada para cada cargo.

3.3 MODELOS DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Los modelos más estructurados que se encontraron en la investigación y que sirven de apoyo para el desarrollo de esta monografía se describen a continuación:

3.3.1 Modelo de Cao. Para el autor Álvaro de Ansorena Cao el éxito de un proceso de selección se centra en un menor número de pasos ya que en un proceso largo y complejo se corre el riesgo que los candidatos pierdan el interés y la satisfacción, es por esto que determina 15 pasos para un proceso de selección exitoso, describiendo la metodología a seguir por parte del área de recurso humano que le permita identificar los factores críticos a considerar en un proceso de selección de modo que garantice el éxito de un empleado en un puesto de trabajo determinado, cumpliendo con las condiciones y especificaciones impuestas por la organización y por el entorno.

Para Cao es muy importante considerar en cada uno de los pasos, a los sujetos inmersos en el proceso de forma que interactúen con claridad en todo el procedimiento y que de alguna manera se sientan “cómodos” tratando de evitar reprocesos que puedan conducir a una insatisfacción por parte de los candidatos y posteriormente de la organización.

“En ocasiones será necesario efectuar una pequeña “venta” motivacional de aquellos pasos por lo que el candidato va a pasar , haciéndole ver su importancia y las ventajas objetivas que tiene su realización tanto para la calidad de la selección como para el acierto en las decisiones finales”¹⁴.

El modelo de este autor se considera en esta monografía porque presenta las barreras más comunes a las que se enfrentan los responsables de los procesos

¹⁴ DE ANSORENA CAO, Op. Cit. p. 27.

de selección de las empresas, las consecuencias que pueden surgir si se incurre en uno de estos errores y sobre esta base presenta su modelo de 15 pasos de forma detallada, describiendo las tareas a seguir y como identificar al “mejor” candidato que cubrirá la vacante.

Cuadro 10. Pasos Modelo Cao

1	Descripción del puesto y recogida de la información.	6	Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo.	11	Aplicación de pruebas psicológicas individuales y grupales.
2	Análisis de las áreas de resultados.	7	Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo.	12	Aplicación de pruebas de conocimientos técnicos y pruebas situacionales.
3	Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo.	8	Selección de Curricula vitae.	13	Entrevistas avanzadas y en profundidad.
4	Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo.	9	Planteamiento y desarrollo de la entrevista de exploración inicial focalizada.	14	Preparación de la candidatura final.
5	Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo.	10	Información mínima que se deriva de la entrevista inicial focalizada.	15	Redacción del informe final sobre los candidatos y el proceso.

3.3.2 Modelo de Martha Alles. “Los pasos de un proceso completo para cubrir una vacante comienzan con la decisión de reclutamiento que se origina en la línea y finaliza con el proceso de admisión del candidato”¹⁵. Ver cuadro 11.

Martha Alles en su libro selección por competencias, incluye cinco pasos más de los descritos por Cao, para un total de veinte pasos; y como ella misma lo define los veinte pasos se agrupan en cuatro grandes categorías, atracción, preselección, selección y decisión así:

- Atracción: Pasos 3,4, 5, 6,7.
- Primera selección: Pasos 8,9.
- Selección: Pasos 10,11, 12.

¹⁵ ALLES, Op. Cit. p. 175.

- Decisión: Pasos 13, 14, 15, 16,17.

De esta forma el seleccionador podrá hacer una buena planificación factor clave para el éxito de un proceso de selección.

Cuadro 11. Modelo de selección por competencias según Martha Alicia Alles

1.Necesidad de cubrir una posición.	2.Solicitud de personal.	3. Revisión de la descripción del puesto.	4.Recolección de la información sobre el perfil requerido.
5. Análisis sobre eventuales candidatos internos.	6.Decisión sobre realizar busqda interna o no.	7.Definición sobre las fuentes de reclutamiento.	8.Recepción de las candidaturas.
9.Primer revisión de antecedentes.	10.Entrevistas(1 ó 2 rondas).	11.Evaluaciones específicas y psicológicas.	12. Formación de candidaturas.
13.Confección de informes sobre finalistas.	14.Presentación de finalistas.	15.Selección de finalistas por el cliente interno.	16.Negociación.
17.Oferta por escrito.	18.Comunicación a postulantes fuera del proceso.	19.Proceso de admisión.	20.Inducción.

La autora se preocupó por desarrollar un modelo que tenga un equilibrio entre una metodología que no sea extremadamente larga que “agote” a las partes involucradas pero que no omita ningún paso relevante al momento de tomar la mejor decisión y que además permita al responsable del proceso hacer una buena planificación y retroalimentación para que todas las partes ganen.

En cada paso se incluyen de forma detallada las herramientas a utilizar teniendo en cuenta que es importante ejecutar cada uno de estos a satisfacción y de forma completa de modo que se garantice el éxito al finalizar el proceso. “La clave del éxito de todo proceso, es básicamente, que sea sencillo y corto, cubriendo, desde ya, los requisitos de la organización. Para ello hay que contratar a la persona indicada, en el momento indicado y al precio indicado”¹⁶

¹⁶ Ibid., p. 196.

3.4 EL MEJOR SISTEMA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Sin importar cuál es el método a seguir, elegido por cada empresa, es de suma importancia asumir con responsabilidad cada uno de los pasos a seguir, las herramientas, el recurso a utilizar y los parámetros con que se evaluarán los resultados, Álvaro de Ansorena Cao define en seis características un buen proceso de selección, que se deben considerar no sólo por la empresa objeto de estudio sino por cualquier empresa que lleve a cabo procesos de selección por competencias.

Las seis características de un buen proceso planteadas por el autor son:

- Incluye los menos elementos posibles
- Usa todas las fuentes relevantes de datos
- Usa información aportada y extraída
- Tiene puntos de decisión claramente identificados
- Usa la organización completa hasta el final
- Los usuarios son formados en sus funciones dentro del proceso.

Cada uno de estos pasos pareciera evidente para las empresas que tienen procesos de selección estandarizados, pero no hay que olvidar que estos procesos son llevados a cabo por varias personas dentro de la organización y en el afán de cubrir pronto una vacante que puede ser crítica para la empresa, los responsables de la ejecución pasan por alto las condiciones mínimas que debe tener un buen proceso.

Citamos a este autor, porque sin duda cada uno de los pasos de selección deben ser claros y oportunos tanto para el aspirante como para la empresa, aun más en un mundo de negocios donde el costo beneficio tienen un gran peso a la hora de tomar decisiones.

CAPÍTULO 4. DISEÑO DEL MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

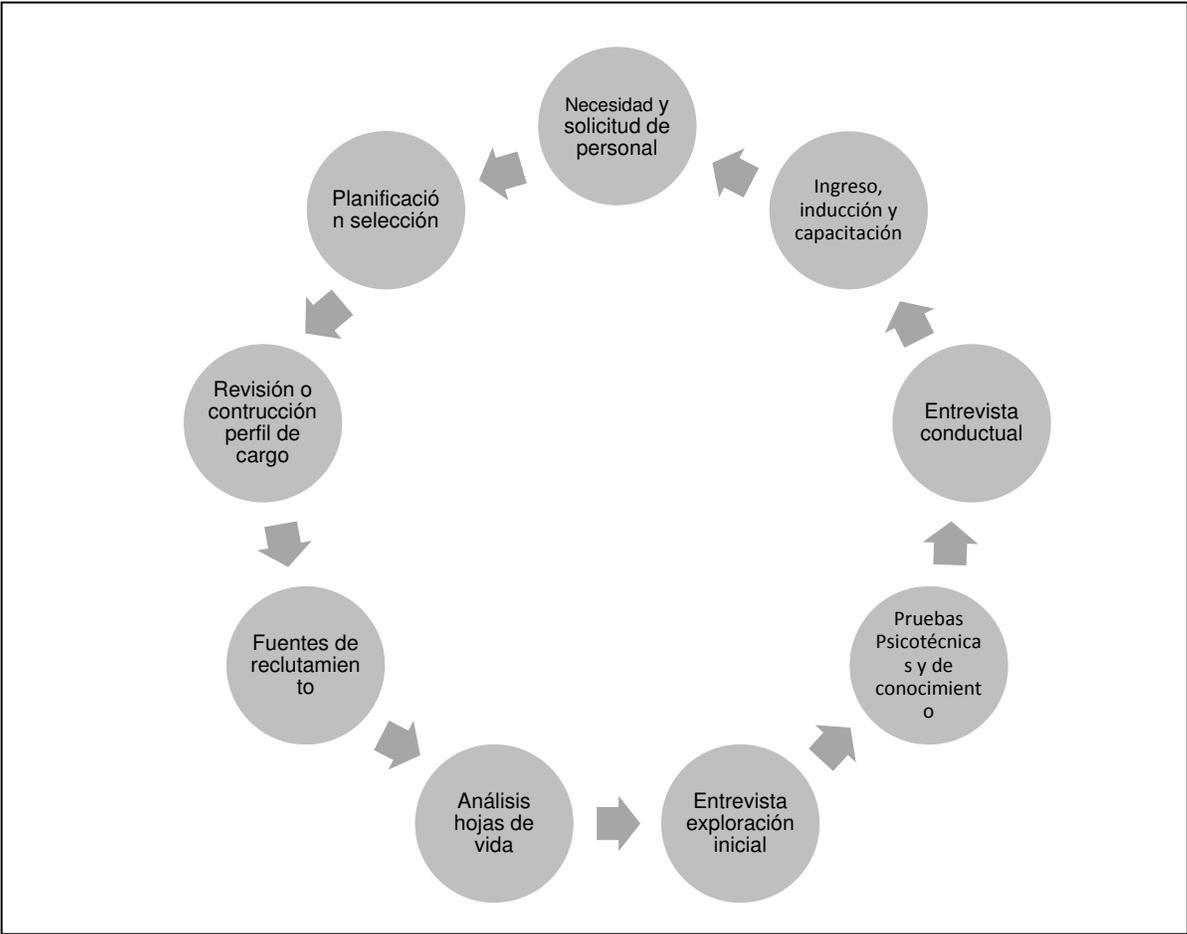
4.1 DISEÑO MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL NIVEL GERENCIAL DIRECTIVO ADMINISTRATIVO DE SOLUCIONES INMEDIATAS

Consideramos que de acuerdo con las condiciones de la empresa y la metodología que utilizan Álvaro Ansorena Cao y Martha Alles, el siguiente modelo será el más apropiado para la empresa, debido a que abarca los pasos más relevantes en un proceso de selección, con los cuales no dejaríamos de lado ningún tema que en la actualidad es fundamental para un buen proceso de selección por competencias, resaltamos el punto planificación de la selección y lo incluimos en el modelo debido a que consideramos debe ser un paso del proceso de selección, más que una recomendación en el proceso de selección, este tema debe considerarse como un paso integral del modelo, con lo cual se convierte en un requisito para la selección de personal y éste se activaría una vez se genere la necesidad y se realice la solicitud de personal.

Modelo de selección por competencias en el nivel gerencial directivo administrativo de la empresa soluciones inmediatas ver Figura 3.

Cada paso del modelo lo vemos en detalle en el procedimiento de selección por competencias tratado en punto 4.1.1

Figura 3. Modelo de selección por competencias en el nivel gerencial directivo administrativo de la empresa soluciones inmediatas



4.1.1 Procedimiento selección por competencias

Nota: Cada documento, instructivo y formato que la empresa genere lo ajustará con metodología de las Normas de ISO

Actividad	Descripción	Documentos y formatos	Responsable
1. Necesidad y solicitud de personal	Se genera cuando hay una vacante o se crea un nuevo cargo	Formato No. 1	Jefe que requiere cubrir la vacante.
2. Planificación de la selección	Permite involucrar cada paso con sus actividades y tiempos de realización, que son necesarios en un proceso de selección.	Formato No. 2	Gerencia de recursos humanos
3. Revisión y determinación del perfil del cargo	Consiste en analizar el perfil del cargo, si ésta ya estaba creado o describir el perfil del cargo si éste es nuevo.	Formato No. 3	Gerencia de recursos humanos y Jefe que requiere cubrir la vacante.
4. Fuentes de reclutamiento	Son los lugares de los cuales se piensa proveer las hojas de vida	Formato No. 4	Gerencia de recursos humanos
5. Análisis hojas de vida	Lista de chequeo para comparar los requisitos del perfil con la información reunida del candidato en la hoja de vida	Formato No. 4	Gerencia de recursos humanos
6. Entrevista exploración inicial	Contacto inicial con los candidatos para explorar competencias y perfil motivacional	Formato No. 5	Gerencia de recursos humanos
7. Pruebas Psicotécnicas y de conocimiento	Pruebas que permiten evaluar los rasgos del perfil del candidato	Formato No 6	Gerencia de Recursos humanos y Gerencia General
8. Entrevista conductual	Entrevista a profundidad para evaluar competencias distintivas	Formato No. 7	Gerencia de Recurso humano y Gerencia General
9. Ingreso, inducción y capacitación	Acercamiento que se hace al empleado a las políticas y procesos de la empresa	Formato No 8	Gerencias de Recurso humano y Gerencia General

1. Necesidad y solicitud de personal:

Cuando se presente la vacante de una de las gerencias, será el gerente general quien realizará la solicitud a la Gerencia de Recursos Humanos, en el formato No.1., el cual puede ser enviado una vez diligenciado, por correo electrónico, por correo interno de la empresa, o como lo determiné el procedimiento según normas ISO.

Cuando el cubrimiento del puesto surja por la creación del cargo, igual se hará la solicitud, esta será la que active el proceso para la descripción del mismo.

2. Planificación selección:

Este punto que hemos sugerido se incluya en el proceso de selección, como un paso más del mismo, es vital para que se cumpla oportunamente y a cabalidad el proceso de selección, pues permite que las partes involucradas en el proceso de selección se ajusten a un cronograma y tengan presentes las actividades a realizar, según Formato No. 2., en el cual se determinan los pasos de la selección con el tiempo requerido para su desarrollo, dicho tiempo debe estar definido de acuerdo con la política de oferta de servicio de la empresa. La planificación puede ser tan detallada o general como La Gerencia de Recursos internos lo determine según sus necesidades, en esta monografía proponemos formatos, para dar una visión de lo que puede ser más no es un modelo estrictamente a seguir.

3. Revisión y determinación del perfil del puesto

Revisión puesto de trabajo: Una vez se haya organizado el Formato No. 2 “Planificación de la selección” el primer paso a seguir es la revisión del puesto de trabajo, que para este caso es revisar el formato No.3 “Información del perfil del cargo por competencias”. Es necesario realizar ésta actividad, para tener un conocimiento sobre las relaciones internas y externas, acciones o actividades del colaborador, recursos que requiere, así como los resultados que debe lograr, para

que agregue valor a la organización, reglas, procedimientos y metodologías fijadas por la empresa para dicho cargo. En este paso, se hará oportuno realizar los ajustes al cargo si los requiere, si es así, el responsables de Recursos Humanos deberá hacerlo en conjunto con el Gerente General.

Descripción del perfil del cargo: Si el cargo, hasta el momento se va a crear, deberá el responsable de Recursos Humanos y el Gerente General realizar todo el proceso para la descripción del mismo.

El responsable de Recursos Humanos, deberá tener un conocimiento apropiado sobre la empresa, sobre las competencias organizacionales, las estrategias, la cultura, el área en que estará enmarcado el nuevo cargo, sobre lo que requiere y desea el jefe de dicho puesto, para poder construir y direccionar el perfil del cargo. La realización de la descripción del nuevo cargo, implica la creación por primera vez del Formato No. 3, el cual hemos adaptado entre el modelo de Álvaro Ansorena y Martha Alles. Para el diligenciamiento de dicho formato es necesario, comentar cada sección del mismo.

1. **Datos de la posición en la estructura de la empresa:** Se debe definir en qué posición de la estructura organizacional va a quedar ubicado el nuevo cargo y luego graficarlo en el organigrama, si se refiere a un nuevo puesto, de lo contrario se analiza si la posición del cargo actual continúa sin modificaciones.

2. **Aspectos organizativos:** La empresa debe definir:

Ubicación del domicilio: Depende de quién ocupará el cargo, teniendo en cuenta las responsabilidades y riesgos del puesto, esto significa que no es lo mismo el requerimiento de procedencia para un Gerente Administrativo y Financiero que para uno de Recursos Humanos.

Edad: No es excluyente, dependerá de los estudios de posgrado y de la experiencia exigida.

Sexo: Por política de la empresa y por el tipo de cargos que estamos analizando el sexo no tiene relevancia.

Viajes o mudanza: Definir si el cargo requiere viajar y periodicidad del mismo o si es necesario el traslado de domicilio a otra región.

Remuneración del cargo: Es importante definir este aspecto, pues debe ser uno de los puntos para continuar o no con el análisis de una hoja de vida.

3. **Formación:** Las preferencias juegan un papel importante a la hora de definir las instituciones de las cuales debe ser egresado el aspirante, en todo caso no deben ser por capricho, se definen fundamentadas en la estructura de conocimientos y personalidad que se requiere para el cargo. Igualmente sucede con el requerimiento de posgrados y otros conocimientos, como idiomas, manejo de software, equipos etc.

4. **Experiencia:** Definir en qué sectores, empresas y cargos debería haber laborado el nuevo colaborador de acuerdo con el cargo que se esté analizando, ejemplo: Si el cargo a describir es el de la Gerencia Administrativa y financiera, lo ideal es que haya desempeñado cargos de Jefe o Gerente en administración, en finanzas o afines y preferiblemente en empresas de servicios.

5. **Responsabilidad:** De acuerdo con las relaciones internas y externas que deba mantener el nuevo cargo, serán sus responsabilidades, las cuales exigirán un grado distinto de competencias.

6. Características del entorno social: Considerar el entorno de trabajo en el que se desenvolverá el nuevo cargo, esto es pensar en sus compañeros, jefes, clientes, proveedores, restricciones legales, normativas, políticas, tecnología entre otras, que deberá afrontar para alcanzar el éxito en sus resultados de manera sostenible y eficaz y sin causar daños o costos ocultos para la organización.

Considerar los aspectos más relevantes de la cultura de la empresa, formas de trabajo, estilo de mando, planificación del trabajo, sistema de organización.

Considerar el perfil del jefe inmediato y equipo de trabajo.

“¿Cómo debería ser la persona que ocupase este puesto de trabajo; para resultar eficaz en la interacción con estos grupos sociales y alcanzar las áreas de resultados que se plantean en la ejecución correcta de las situaciones críticas analizadas?”¹⁷

7. Contenido del puesto de trabajo:

Se deberá determinar:

Objetivo del cargo: Debe indicar la meta, la acción, el campo de acción y la orientación para lograrlo, debe ser acorde con el objetivo de la Gerencia y de la empresa.

Descripción, dependencia, funciones y plan de carrera: Detallar en que consisten el cargo, a quienes le deberá reportar lineal y funcionalmente, determinar responsabilidades, tareas, cómo se puede mover el cargo vertical u horizontal, en un eventual cambio.

¹⁷ DE ANSORENA CAO, Op. Cit. p. 55

Competencia: Para la definición de las competencias, la empresa utilizará, además de los pasos definidos por Ansonrena para determinar el perfil del cargo, el modelo sugerido por Saracho y que hemos abordado y apropiado para esta monografía en el capítulo 2. Las competencias para el tipo de cargo que estamos analizando (Gerencias), deben ser las distintivas, las cuales tienen un procedimiento para su identificación y evaluación que se describió en el capítulo 2, al cual le sumamos los siguientes pasos que Álvaro Ansonrena y Martha Alles indican para la determinación del perfil del cargo y que complementan cada sección del Formato No. 3.

a. Descripción del puesto y levantamiento de información: Se realiza entre La Gerencia de Recursos Humanos y el Gerente General. El Gerente General es responsable y deberá supervisar la descripción del cargo.

b. Análisis de las áreas de resultados: Las áreas de resultados son las metas que se deben alcanzar para lograr el objetivo del cargo y no las acciones o sea los cómo para alcanzar el objetivo, de acuerdo con éstos resultados serán los conocimientos, experiencias y competencias de la persona a ocupar el cargo. Las áreas de resultados se relacionan en la sección 7. Contenido del puesto de trabajo, Formato No.3

c. Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo: Se determina las situaciones específicas en que el ocupante del nuevo puesto debe poner en juego sus conocimientos, habilidades, personalidad, competencias, etc, lo cual va en la sección 7. Contenido del puesto de trabajo, Formato No.3.

d. Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo: Estos tienen que ver con el sexo, edad, domicilio, estado civil, formación, conocimientos complementarios como idiomas, software, tecnología y experiencia, si los analizamos desde el punto de vista legal y étnico, todos éstos serían una

discriminación, pero es lo que hoy utilizamos en las empresas. En el Formato No. 3 se encuentra en las secciones 2, 3 y 4.

e. Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo: tiene que ver con la interacción e interrelación que el ocupante del cargo tendrá con actores como el jefe, clientes, colegas, proveedores, supervisores e inclusive en algunos casos con el Gobierno., esto determinará los rasgos del candidato idóneo.

f. Análisis de las competencias distintivas requeridas para el desempeño eficaz en el puesto de trabajo: en este punto hablamos de competencias distintivas, pues será las competencias que deberá identificar a los cargos Gerenciales. Las cuales se identifican según el procedimiento definido en el Capítulo 2. De ésta monografía y se relacionarán en la sección 7. Contenido del puesto de trabajo del Formato No. 3.

g. Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo: Para definir el perfil motivacional, consideramos acertado enfocarlo de acuerdo con la teoría de McClelland, que trata la motivación desde tres tópicos: los logros, el poder y la pertenecía, temas evocados por Martha Alles donde además aborda otros autores que involucran dentro de la motivación la necesidad de identificar las características y capacidades personales, la planificación de las organizaciones e individuos que en ella laboran y adopción de sistemas de gestión y evaluación que permitan valorar y premiar equilibradamente a las personas.

4. Fuentes de Reclutamiento:

Después de contar con la descripción del puesto y del perfil del cargo, se comienza la búsqueda del candidato y para esto se pueden utilizar dos tipos de fuentes:

Fuentes Internas. Aquí se apela a la política que tiene Soluciones Inmediatas para promocionar o transferir el personal y cubrir una vacante existente.

Esta búsqueda puede ser lateral en cuanto uno de los cargos gerenciales sea cubierto por un gerente de otra área; o puede ser un ascenso para los coordinadores de cada gerencia.

La Gerencia encargada de realizar esta búsqueda es la Gerencia de Recursos Humanos.

Fuentes Externas. Tomando en cuenta que el modelo se desarrolla para el nivel gerencial de Soluciones Inmediatas, donde el perfil del funcionario es más complejo y debe reunir unas competencias más específicas las fuentes externas de búsqueda utilizadas serían:

Los anuncios publicados en la bolsa de empleo de universidades como Universidad de Medellín, Universidad Pontificia Bolivariana y Universidad Eafit, entre otras, pero específicamente en Postgrados orientados en las áreas Administrativas, Financiera, Mercadeo y de Personal. Donde se pueden ubicar personas con experiencia laboral y conocimientos determinados para la función del cargo.

Se toman en cuenta los candidatos espontáneos que acerquen su hoja de vida a la empresa y los recomendados por otros gerentes.

La pagina de Soluciones inmediatas cuenta con el link de “escribenos un correo”, en donde se da la opción de adjuntar la hoja de vida para postularse a un cargo. También se cuenta con la opción de www.eempleo.com que es un medio masivo y a la vez selectivo de personal.

Los anuncios utilizados definen el cargo, el salario, las responsabilidades y los requerimientos académicos y laborales para cumplir con las funciones del puesto.

5. Análisis de hojas de vida:

Como complemento a las fuentes de reclutamiento, se propone realizar un análisis de cada hoja de vida para preseleccionar aquellos candidatos que se acercan al perfil del cargo.

Para ello el proceso se apoya en el Formato No. 4 “Análisis de Hoja de Vida”, en el que se señala cual fue la fuente de reclutamiento utilizada y se hace una lista de chequeo de todos los aspectos que componen el perfil, excepto lo concerniente a las competencias, pues éstas se deben evaluar por medio de otras herramientas, para poder indentificarlas en el candidato.

Con este procedimiento se separan los candidatos que cumplen con todo los requerimientos, de aquellos que no y de los que son dudosos para ir segmentando la búsqueda.

En este punto específico se sugiere consultar con el superior, que en el caso de Soluciones Inmediatas sería el Gerente General, sobre aquellos candidatos dudosos y clasificarlos según sus características de acercamiento a los requisitos.

En el análisis de la hoja de vida se debe analizar la coherencia en la continuidad laboral y los lapsos en los que el individuo estuvo cesante, de encontrar alguna incoherencia, se deberá profundizar en la entrevista.

También se debe tener en cuenta las empresas para las que trabajó y los cargos desempeñados para encontrar similitudes con la vacante a ocupar.

6. Entrevista de exploración inicial:

Con esta entrevista “inicial” el Gerente de Recursos Humanos puede conocer las características personales, físicas, profesionales de los candidatos así como hacer una identificación inicial de sus competencias conductuales, de igual forma se deben identificar los intereses y motivaciones de cada aspirante, teniendo en cuenta la siguiente guía de de entrevista, que determina los contenidos a considerar y los tiempos estimados, sin que sea de obligatorio cumplimiento por que el entrevistador se puede detener en los puntos que encuentre relevantes.

GUIA PARA ENTREVISTA INICIAL	
CONTENIDOS	TIEMPO/ MIN
Bienvenida y recuerdo del objetivo	2
Repaso de la hoja de vida	10
Repaso de la historia familiar	8
Exploración de la competencia 1	7
Exploración de la competencia 2	7
Exploración de la competencia 3	7
Exploración de la competencia 4	7
Exploración de la competencia 5	7
Indicaciones finales sobre el proceso	3
Cierre y despedida	2

Sin embargo como regla general, la entrevista debe incorporar preguntas que permitan explorar en qué medida el evaluado muestra rasgos estables de conducta adecuados al puesto de trabajo para el cual se está haciendo la selección, de este modo se logra definir el perfil motivacional de cada candidato. Para la elaboración de este tipo de preguntas es muy útil usar los “flash-backs” conductuales, “son preguntas sobre situaciones de su conducta pasada que le obliga a recordar determinados tipos de situaciones que ha vivido y en las que ha debido emitir conductas”.¹⁸

¹⁸ Ibid., p. 112

Bienvenida y recuerdo del objetivo: Se da la bienvenida al candidato, se deben comunicar los puntos básicos del contenido y la estructura de la entrevista, además de recordar al candidato el cargo al que está aspirando, las características de la empresa y las funciones básicas que debe desempeñar.

Repaso a la hoja de vida: Chequeo y verificación a los datos expuestos en la hoja de vida, revisión de la formación académica y la experiencia laboral.

Repaso de la historia familiar: Verificación del núcleo familiar y acercamiento a manejo de relaciones familiares.

Exploración de competencias. Las preguntas para explorar las competencias, que se sugieren para este tipo de entrevistas no deben ser cerradas, ni deben inducir al candidato a dar respuestas hipotéticas y acomodadas a la situación. Las preguntas pueden ser según los siguientes ejemplos:

Preguntas para la Competencia de Integridad y Confianza:

1. Cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar un proyecto. ¿Pensaba que le iba a ir bien?. ¿Al final cómo fue el resultado?.
2. Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relate una situación como ejemplo.

Preguntas para la Competencia de Manejo de las Relaciones Interpersonales:

1. Mencione alguna situación en general en donde haya tenido problemas personales en el ámbito laboral, como lo solucionó, como interfirió en su trabajo y que enseñanza le dejó?

2. Si yo llamara a su jefe inmediato de su anterior o actual trabajo y le preguntara como era/es su relación con sus compañeros de trabajo, que cree usted que me diría?

Preguntas para la competencia de Orientación al logro:

1. Cuál ha sido el logro personal y profesional más importante que usted ha tenido en su vida y por qué? Descríbame que tuvo que realizar para conseguirlo?

2. Sabemos que en la mayoría de las compañías por no decir que en todas fijan metas organizacionales en los cargos, hábleme de alguna situación laboral en la que usted sobrepasó las metas propuestas por la compañía, cómo lo logró, en cuánto tiempo, que lo motivo a tener este logro profesional?

3. En este momento de su vida cuáles son sus prioridades personales y profesionales y como esas prioridades influyen en su desempeño laboral?

Preguntas para la Competencia de Trabajo en Equipo:

1. De qué manera tiende usted a motivar a sus compañeros de trabajo? Qué estrategias le han funcionado y que estrategias mejoraría?

2. Tiene usted en cuenta las opiniones de sus compañeros? En que situaciones no tiene en cuenta sus opiniones?.

3. Mencione alguna situación en la que haya tenido que interceder por alguno de sus compañeros y por su desempeño laboral?

Preguntas para la Competencia de actitud de servicio:

1. Mencione una situación difícil que haya tenido con un cliente a causa de hacer caso omiso a uno de sus requerimientos?.
2. De qué manera colabora con otros departamentos para prestar un excelente servicio ante requerimientos de los clientes?.

Indicaciones finales sobre el proceso: Se debe informar al candidato los pasos a seguir en caso de continuar en el proceso, los tiempos aproximados y responsables de la ejecución.

Cierre y despedida. Se debe preparar una salida complementaria que de la sensación al candidato de que se han cubierto todos los puntos que se pretendía explorar.

Después de hacer el reporte y análisis del Informe de Entrevista Inicial (Informe según Formato No. 5 “Entrevista Inicial”), éste debe incluirse en la hoja de vida para continuar con el proceso. En este paso se hace un filtro para descartar los candidatos que no cumplen con el perfil y se debe comunicar los resultados tanto a quienes continúen como a los que no.

Aplicación de pruebas Psicotécnicas y de conocimiento: Se propone una serie de evaluaciones psicológicas para evaluar los resultados con las características que debe presentar el perfil definido para el cargo. Estas evaluaciones deben ser aprobadas por la Gerencia General, debido a que esto implica una inversión económica en la medida que se tiene que pagar por la licencia de estas pruebas.

Teniendo en cuenta lo anterior se propone realizar una combinación de pruebas que ayuden a medir actitudes, intereses, valores, personalidad y conocimientos de los candidatos. Estas serían:

Wartegg: Es un test proyectivo gráfico. Que tiene como objetivo que el evaluado complete una serie de 16 cuadros con distintos estímulos para elaborar un dibujo de acuerdo a lo que el mismo le inspire o le genere; cada uno de los cuadros está asociado a distintas situaciones problema que el evaluado debe enfrentar, así, la forma con la que aborda y resuelve cada tema, es representativa de cómo él vive y resuelve ese tipo de situación.

El análisis e interpretación de esta prueba aunque es complejo es interesante porque permite evaluar aspectos del candidato como: adaptación al ambiente, peso de lo afectivo, su capacidad y forma de razonamiento, su necesidad de crecimiento personal, sus ideales, su actitud frente a las hostilidades del ambiente etc.

Para hacer el análisis se debe considerar los aspectos estructurales que se analizan en todo gráfico, esto es tamaño, economía espacial, trazo etc. Además se deben analizar los factores de integración o arquetipos base esto es arco de curva, recta y ángulo que utiliza el evaluado al ejecutar su dibujo.

Alpha: Esta prueba está diseñada para cargos administrativos de nivel altos que le permiten obtener diferentes resultados dependiendo de los requerimientos de la organización.

En esta prueba se puede evaluar:

Rasgos de personalidad como: agradabilidad, influencia, tolerancia, iniciativa y sensibilidad intelectual.

Preferencias ocupacionales como: Técnico y científico, comercial, administrativo, social etc.

Habilidades cognitivas como: Numérica, Verbal, Espacial, Mecánica, Abstracta en nivel alto.

Pruebas específicas o técnicas: Esta prueba sería realizada por el Gerente General de Soluciones Inmediatas, y en ella se plantean casos prácticos donde el desarrollo es la propuesta de posibles decisiones.

En esta prueba se evalúa no solo el resultado, sino también el proceso desarrollado para llegar a la toma de la decisión, y considera además el uso de la información suministrada dentro del planteamiento de la prueba.

Existen otras pruebas que se recomiendan para el nivel Gerencial y su aplicación se deja a consideración de la empresa estas son:

Eros: evalúa personalidad y conocimientos orientados hacia el servicio al cliente.

Voca: Identifica los perfiles mas idóneas para áreas comerciales y ventas.

Antes: Herramienta para evaluar la integridad y rectitud en el trabajo. Permite seleccionar al personal de acuerdo con la alineación de la estrategia organizacional.

El resultado de cada una de las pruebas se debe registrar en el Formato No 6 Informe de resultado de pruebas, se recomienda darle el mismo valor porcentual al total ponderado. Sin embargo el valor de la prueba técnica puede tener un peso mas relevante en la medida que la Gerencia General así lo considere y el cargo gerencial lo requiera.

Se recomienda que continúen los candidatos que obtengan un resultado ponderado superior al 70%, pero aquellas personas con un puntaje inferior podrían seguir en el proceso según el criterio del Gerente General.

Entrevista conductual. Siendo consecuentes con la propuesta de Saracho, la entrevista Conductual será el modelo de entrevista a seguir para esta monografía, donde se evaluarán competencias distintivas. A esta entrevista sólo llegan los aspirantes que obtuvieron los mejores resultados en la entrevista inicial y en la ponderación de pruebas específicas y de conocimiento. Con esta prueba se identifican los comportamientos asociados a cada competencia y el nivel en el cual se encuentra la competencia en el candidato evaluado, por lo tanto las preguntas deben estar dirigidas a evidenciar los comportamientos definidos para cada competencia que la empresa ha identificado para cada cargo.

1. Introducción y exploración: En este punto se debe presentar y explicar el propósito y formato de la entrevista, se pueden hacer preguntas abiertas sobre su trayectoria laboral y personal, de modo que se motive y relaje al candidato

2. Responsabilidades en el trabajo actual: Las preguntas en este punto se dirigen a lo que la persona hace en ese momento, si aplica, o a las responsabilidades que asumió durante su último empleo.

¿Cuál es el título del puesto actual?

¿A quién reporta usted?

¿Quiénes reporta a usted?

¿Cuáles son sus mayores tareas o responsabilidades? ¿Qué es lo que usted hace?

3. Eventos conductuales: Se debe solicitar al entrevistado que describa, detalladamente, algunas situaciones importantes que haya experimentado en el

puesto de trabajo, donde se resalten puntos relevantes, éxitos importantes, o situaciones de no éxito.

Ejemplo

¿Puede usted, pensar en una ocasión específica en la que le fue especialmente bien, o que se sintió particularmente efectivo... en un punto alto?"

- a) ¿Cuál fue la situación? ¿Qué eventos llevaron a ella?
- b) ¿Quiénes estaban involucrados?
- c) ¿Qué es lo que pensó, sintió o quiso hacer en la situación?
- d) ¿Qué fue lo que de hecho hizo o dijo?
- e) ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué pasó?

Para este tipo de entrevista se sugiere trazar el modelo de “estrella” conductual, de modo que se evalúe la situación, tarea, acción y resultado, de esta forma el entrevistador puede guiar y garantizar que el entrevistado responda de forma detallada y clara la pregunta exploratoria que permitirá evidenciar sus conductas pasadas en una situación.

ESTRUCTURA DE ESTRELLA CONDUCTUAL "STAR"	
SITUACIÓN	TAREA
¿Qué pasó? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién?	¿Cuál era su papel? ¿Qué debía hacer? ¿Para qué? ¿Qué se esperaba de usted?
ACCIÓN	RESULTADO
¿Qué hizo? ¿Cómo? ¿Qué pasó? ¿Por qué? ¿Qué hicieron los otros?	¿Cuál fue el efecto? ¿Qué indicadores vio? ¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después?

Es pertinente hacer preguntas focalizadas que permitan evaluar las competencias distintivas para el cargo a ocupar.

Tomando como ejemplo la selección del Gerente Administrativo Financiero, se pueden realizar las siguientes preguntas:

Preguntas para la Competencia de Toma de Decisiones:

1. Mencione algunas situaciones en las que sus decisiones hayan sido efectivas para la organización?
2. En qué tipo de situaciones tiende usted a consultar las decisiones con su jefe inmediato?
3. Alguna vez ha realizado planes estratégicos en su organización, mencione alguno?

Preguntas para la Competencia de Liderazgo:

1. Según su criterio cuales son las cualidades que debe tener un buen líder, por qué?
2. Mencione alguna situación en la que su liderazgo haya sido efectivo para la organización?
3. Mencione alguna situación en la que su falta de liderazgo haya perjudicado su área de trabajo?

Preguntas para la Competencia de Habilidad Numérica:

1. Realiza usted balances y análisis financieros, con qué frecuencia realiza este tipo de labor, para cuantas empresas lo ha hecho?
2. Alguna vez ha tenido que presentar datos financieros ante algún comité gerencial, como lo organizo, sobre qué datos se baso para presentar la información?

Preparación de la candidatura final

Se propone realizar el informe de candidatura final para presentar a la Gerencia General, quien es el que toma la decisión final de incorporación, para este informe se debe incluir:

- Hoja de Vida: La original entregada por el candidato con foto reciente o la oficial disponible por la empresa si es empleado interno.
- Informe de evaluación final: Para la elaboración de este informe se debe recoger la información y formatos diligenciados durante todo el proceso, las entrevistas, pruebas psicotécnicas, técnicas y situacionales, haciendo un resumen completo y sintético con toda la información relevante y los hallazgos importantes durante el proceso, para la elaboración del informe final se debe tener en cuenta el Formato No 8.
- Comentarios: El seleccionador o las personas que intervinieron en el proceso deben hacer las anotaciones para que el Gerente General pueda tomar la decisión.

Ingreso, inducción y capacitación.

Una vez tomada la decisión sobre la persona que ocupara el cargo comienza el proceso de ingreso a la empresa, este comienza con la recepción de documentos como exámenes médicos previamente realizados por la persona en el centro médico que indica Soluciones Inmediatas, el certificado de antecedentes judiciales y diplomas que acreditan los estudios realizados.

La carpeta de ingreso del empleado incluye esta información además de la hoja de vida, el contrato de trabajo y sus respectivas afiliaciones a los parafiscales.

La inducción del empleado se propone realizarse en dos partes, la primera parte es la inducción a la organización, esta la realiza el área de recurso humano a través de un video donde se cuenta la historia de la empresa, la visión, la misión.

Se le entrega un brochure donde se explican los diferentes beneficios, descuentos y préstamos que a través de las cajas de compensación se pueden adquirir por ser empleado de Soluciones Inmediatas.

Se realiza un recorrido por la empresa para su conocimiento y se le indican aspectos como el horario de trabajo, reuniones especiales y aquellas prácticas de integración que hacen parte de la cultura organizacional.

La segunda parte del proceso de inducción es al puesto de trabajo. En esta parte se entrega un explicativo de las funciones principales del cargo y como se deben desempeñar de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por Soluciones Inmediatas. Se realiza una presentación del equipo de trabajo donde se aclaran puntos relevantes sobre el quehacer diario.

Dentro de este punto el Gerente General participará y será fundamental para que el nuevo Gerente tenga conocimiento de lo que se espera de él en términos de resultados.

La capacitación se definirá según la política de la empresa, pero se sugiere participar en seminarios, charlas y diplomados afines al cargo y necesidad de la empresa.

4.2 DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Sólo se dejan planteados los pasos a seguir para la implementación del modelo de selección por competencias, debido a que el alcance de la monografía llega hasta el diseño del modelo de selección, más no implica la puesta en marcha del mismo. Una vez la empresa determine la conveniencia o no de adoptar el modelo de selección por competencias sugerido, deberá realizar el siguiente trabajo:

1. Divulgar el diccionario por competencias: Desarrollar una presentación para realizarla personalmente a nivel general, colgarla de la intranet y otros medios de comunicación utilizados por la empresa.
2. Capacitar a todos los colaboradores con responsabilidad directa o indirecta en el proceso de selección: Se debe entrenar a los colaboradores que tengan responsabilidad en la selección de personal, realizando programas, talleres, simuladores entre otras técnicas.
3. Acompañar en el proceso de selección por competencias: Una vez se haya realizado el entrenamiento será necesario realizar un acompañamiento en el primer proceso de selección por competencias.

4. Definir estrategias para el mantenimiento y/o mejoramiento del proceso de selección por competencias: El modelo requiere que periódicamente se esté revisando, para que no se llegue a trabajar con una herramienta obsoleta debido a los constantes cambios que se dan en el mundo de los negocios y en la gestión del recurso humano.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Las competencias con Saracho se miran bajo la luz de tres modelos diferenciadores, de los cuales no se había oído hablar y mucho menos tratados en los autores que consultamos y no por su novedad son importantes, sino por el valor que agregan a cada grupo de competencias que enmarcan.
- La claridad con que se aborda la diferencia entre las herramientas para la identificación (creación) y evaluación de competencias, que antes de leer a Saracho no teníamos presente y que por el contrario las aplicábamos como una sola, a partir de la lectura de ésta monografía, el lector podrá aplicar cada herramienta adecuadamente al objetivo que esté buscando en el momento de aplicar el sistema de selección por competencias.
- En el marco del entorno empresarial se deben revisar las competencias periódicamente, porque la velocidad del cambio las vuelven obsoletas.
- De lo anterior se deriva la necesidad de realizar actualizaciones constantes de los perfiles de cargo.
- Para que un sistema de selección por competencias, cumpla en cualquier momento con su función que es proveer el mejor y más adecuado colaborador para el cargo vacante, debe tener un responsable, esto es un Administrador del Proceso de Selección por Competencias.
- En fin, la gran conclusión es que todo el proceso de la elaboración de la monografía ha sido un constante aprendizaje y actualización de información sobre la gestión del recurso humano y como recomendación final a todo el que lea ésta monografía es que el sistema de gestión por competencias y principalmente el proceso de selección por competencias tiene su momento de verdad cuando los

responsables de desarrollar dichos sistemas son objetivos y se guían por los parámetros definidos para ello y no por la subjetividad del modelo tradicional que aun puede distorsionar el modelo bajo competencias, el cual posee innumerables bondades.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia. Selección por competencias, 1ª ed, 1ª reimp. Granica, 2007

ALLES, Martha Alicia. Elija al Mejor. Cómo Entrevistar por competencias. Nueva edición, revisada y ampliada, 2ª ed, 4ª reimp. Granica, 2006

ALLES, Martha Alicia. Gestión por competencias. El diccionario. 1ª ed, 2ª reimp. Granica, 2004

DE ANSORENA CAO, Álvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos. Editorial Paidós. 1996

Efectividad de la selección por competencias

<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/efectividad-de-la-seleccion-por-competencias.htm>

GARY Hamel. El futuro de la Administración, publicado por Harvard Business School Press. Grupo editorial Norma, 2008

GONZÁLEZ GÁTICA, Rodolfo. Creando valor con la gente, Grupo Editorial Norma, 2008

Introducción al modelo de selección por competencias

<http://ca-gabinetegrafologico.com/seleccion/2006/05/02/introduccion-al-modelo-de-seleccion-por-competencias/>

MONDY R. WAYNE Noe Robert m. Administración de Recursos Humanos Isbn 9702606411. Editorial Pearson Educación peso 1,04 kg.edición 2005

SARACHO, José María. Un Modelo General De Gestión Por Competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. Editorial Ril, 2005

Selección de personal por competencias

<http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

RODRÍGUEZ TRUJILLO Nelson Ph.D. SELECCIÓN EFECTIVA DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS. Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela

Psico

Consult

C.A.

http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm

ANEXO A

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE SOLUCIONES INMEDIATAS

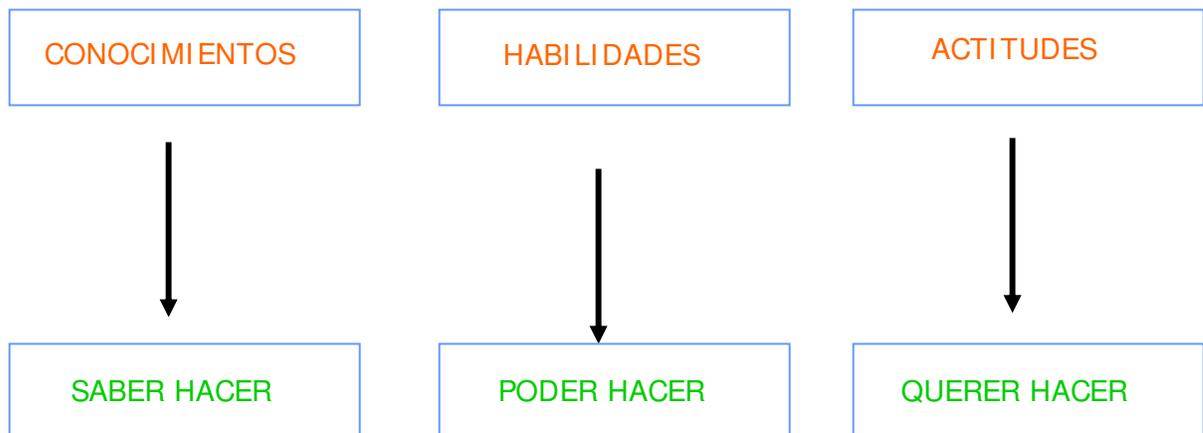
DEFINICION DE COMPETENCIAS

Es una característica individual, subyacente, factible de medición que está directamente relacionada con la actuación exitosa por parte de la persona en un cargo específico.

Algo importante sobre una competencia:

- Son comportamientos observables y medibles
- Es una relación causal entre el comportamiento y un desempeño exitoso
- A medida que se desarrollan las competencias, el comportamiento se convierte en superior e inimitable

COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA



INDICADORES CONDUCTUALES

Son los comportamientos ideales que debe asumir una persona en el momento que se enfrenta en una situación determinada.

Los indicadores conductuales se identifican a través de una estrategia estructurada y focalizada que le permite a la persona describir con lujo de detalle, cual fue su comportamiento ante un evento crítico que ha enfrentado en un trabajo o situación anterior.

La identificación de los indicadores conductuales permite:

- Profundizar en lo que realmente hace el entrevistado.
- Se centra en lo que es más importante para el éxito del puesto
- Determina los factores tanto a nivel técnico como social, de las habilidades y conocimientos que son importantes para el desempeño del puesto.

Por que trabajar bajo el criterio de competencia:

- Vinculan directamente los procesos de Recursos Humanos con los objetivos y resultados de la organización.
- Incrementa la comprensión de las variables generadoras de desarrollo.
- Contribuye positivamente al mejoramiento del desempeño de las personas y la organización.
- Eleva la motivación y formación del personal.
- Identifica y orienta el desarrollo de futuros líderes con alto potencial.
- Estimula el compromiso de los colaboradores con los resultados organizacionales.
- Permite alinear las habilidades, actitudes y destrezas requeridas para el desarrollo exitoso de la persona en un cargo

Campos de aplicación de un sistema de competencias

- Diseño y evaluación del puesto de trabajo.
- Selección de personal.
- Gestión del desempeño.
- Entrenamiento y desarrollo (planes de sucesión).
- Retroalimentación al grupo directivo.
- Definición de Políticas de Compensación.
- Planes de desarrollo de carrera.

Niveles de la competencia

- **Nivel 3:** Requiere la competencia en un nivel básico para el desempeño del cargo.
- **Nivel 2:** Requiere dominio de la competencia para el desempeño del cargo.
- **Nivel 1:** Requiere un alto dominio de la competencia para el desempeño del cargo.

Clasificación de la competencia

Para el diccionario de competencias de Soluciones Inmediatas S.A., las competencias se han clasificado en tres grupos específicos:

1. **Competencias Corporativas:** Son las competencias organizacionales básicas, requeridas para todas las personas que laboren en la compañía.
2. **Competencias Específicas:** Son las competencias propias requeridas en la persona para el desempeño de un área y/o trabajo.
3. **Competencias Técnicas:** Se refiere al nivel de conocimiento técnico y/o profesional relativos al área de trabajo, necesarias para desarrollar una labor específica y/o resolver problemas asociados al objetivo del cargo.

Competencias corporativas

En **Soluciones Inmediatas**, se han identificado un conjunto de Competencias Corporativas, las cuales, serán la base de nuestra cultura organizacional.

En la medida en que las vayamos aplicando e implementando, nos irán caracterizando en nuestra forma de actuar y trabajar.

El objetivo de fomentar estas Competencias Corporativas, es impulsar el desempeño de la organización hacia el logro de los objetivos.

Nuestras Competencias Corporativas son:

1. Integridad y confianza
2. Manejo de relaciones interpersonales
3. Orientación al logro
4. Trabajo en equipo.
5. Actitud de servicio.

Competencias específicas:

Ver Anexo b

ANEXO B

HACE PARTE DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA EMPRESA SOLUCIONES INMEDIATAS

FAMILIA DE GRUPOS	ORGANIZACIONAL		ADMN Y FINANCIERA		OPERACIONES		RECURSOS HUMANOS		NOMINA		COMERCIAL	
	COMPETENCIA	NIVEL	COMPETENCIA	NIVEL	COMPETENCIA	NIVEL	COMPETENCIA	NIVEL	COMPETENCIA	NIVEL	COMPETENCIA	NIVEL
GERENTES	Integridad y Confianza	1	Toma de decisiones.	1	Toma de decisiones	1	Toma de decisiones	1	Toma de decisiones	1	Toma de decisiones	1
	Manejo de relación Interpersonal	1	Liderazgo	1	Liderazgo	1	Liderazgo	1	Liderazgo	1	Liderazgo	1
	Orientación al logro	1	Habilidad numérica	1	Supervisión de la calidad.	1	Manejo de la presión	1	Atencion al Detalle	1	Proyección estratégica.	1
	Trabajo en equipo	1	Atención al detalle.	1	Credibilidad Técnica	1	Análisis de la información	1	Urgencia	1	Habilidad Comercial	1
	Actitud de servicio.	1	Eficiencia administrativa	1	Organización	1	Escucha activa.	1	Seguimiento a instrucciones.	1	Creatividad e innovación.	1
COORDINADORES	Integridad y Confianza	1	Toma de decisiones.	1	Toma de decisiones	1	Toma de decisiones	1	Toma de decisiones	1	Toma de decisiones	1
	Manejo de relación Interpersonal	1	Liderazgo	1	Liderazgo	1	Liderazgo	1	Liderazgo	1	Liderazgo	1
	Orientación al logro	1	Habilidad numérica	1	Supervisión de la calidad.	1	Manejo de la presión	1	Atencion al Detalle	1	Proyección estratégica.	1
	Trabajo en equipo	1	Atención al detalle.	1	Credibilidad Técnica	1	Análisis de la información	1	Urgencia	1	Habilidad Comercial	1
	Actitud de servicio.	1	Eficiencia administrativa	1	Organización	1	Escucha activa.	1	Seguimiento a instrucciones.	1	Creatividad e innovación.	1
ANALISTAS	Integridad y Confianza	1	Toma de decisiones.	1	Toma de decisiones	1	Toma de decisiones	1	Toma de decisiones	1	Toma de decisiones	1
	Manejo de relación Interpersonal	1	Liderazgo	1	Liderazgo	1	Liderazgo	1	Liderazgo	1	Liderazgo	1
	Orientación al logro	1	Habilidad numérica	1	Supervisión de la calidad.	1	Manejo de la presión	1	Atencion al Detalle	1	Proyección estratégica.	1
	Trabajo en equipo	1	Atención al detalle.	1	Credibilidad Técnica	1	Análisis de la información	1	Urgencia	1	Habilidad Comercial	1
	Actitud de servicio.	1	Eficiencia administrativa	1	Organización	1	Escucha activa.	1	Seguimiento a instrucciones.	1	Creatividad e innovación.	1
ASISTENTES	Integridad y Confianza	2	Toma de decisiones.	1	Toma de decisiones	1	Toma de decisiones	2	Toma de decisiones	1	Toma de decisiones	2
	Manejo de relación Interpersonal	1	Liderazgo	2	Liderazgo	1	Liderazgo	2	Liderazgo	2	Liderazgo	2
	Orientación al logro	1	Habilidad numérica	2	Supervisión de la calidad.	2	Manejo de la presión	2	Atencion al Detalle	1	Proyección estratégica.	1
	Trabajo en equipo	1	Atención al detalle.	1	Credibilidad Técnica	2	Análisis de la información	1	Urgencia	2	Habilidad Comercial	2
	Actitud de servicio.	1	Eficiencia administrativa	1	Organización	2	Escucha activa.	2	Seguimiento a instrucciones.	1	Creatividad e innovación.	2
	Integridad y Confianza	2	Toma de decisiones.	2	Toma de decisiones	2	Toma de decisiones	3	Toma de decisiones	3	Toma de decisiones	3
	Manejo de relación Interpersonal	2	Liderazgo	3	Liderazgo	2	Liderazgo	3	Liderazgo	3	Liderazgo	3

AUXILIARES	Orientación al logro	3	Habilidad numérica	2	Supervisión de la calidad.	3	Manejo de la presión	3	Atencion al Detalle	3	Proyección estratégica.	1
	Trabajo en equipo	2	Atención al detalle.	2	Credibilidad Técnica	1	Análisis de la información	3	Urgencia	3	Habilidad Comercial	3
	Actitud de servicio.	2	Eficiencia administrativa	2	Organización	3	Escucha activa.	2	Seguimiento a instrucciones.	1	Creatividad e innovación.	3
OFICIOS VARIOS	Integridad y Confianza	1	Toma de decisiones.	2	Toma de decisiones	2	Toma de decisiones	3	Toma de decisiones	1	Toma de decisiones	3
	Manejo de relación Interpersonal	2	Liderazgo	3	Liderazgo	2	Liderazgo	3	Liderazgo	3	Liderazgo	3
	Orientación al logro	3	Habilidad numérica	2	Supervisión de la calidad.	3	Manejo de la presión	3	Atencion al Detalle	3	Proyección estratégica.	1
	Trabajo en equipo	3	Atención al detalle.	2	Credibilidad Técnica	1	Análisis de la información	3	Urgencia	3	Habilidad Comercial	3
	Actitud de servicio.	2	Eficiencia administrativa	2	Organización	3	Escucha activa.	2	Seguimiento a instrucciones.	1	Creatividad e innovación.	3

INTEGRIDAD Y CONFIANZA

Capacidad de establecer relaciones basado en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad de sus propios errores, tener coherencia ente acciones, conductas y palabras demostrando estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.

NIVEL	DESCRIPCION	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Se preocupa por dejar una buena impresión siendo congruente entre sus valores y su comportamiento. Actúa con integridad haciendo siempre lo correcto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura las relaciones internas y externas , basándose en la honestidad en todos los intercambios. 2. Prioriza sus valores y creencias sobre cualquier interés económico en todos sus valores. 3. Se conduce sin consideraciones frente a actos deshonestos, aun ante argumentos que en otros contextos o para otras personas pudieran ser validos.
2	Se comporta de acuerdo a las normas social y éticas dentro del trabajo mediante la capacidad de mantenerse bajo unos parámetros determinados de conducta.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es referente respecto al cumplimiento de políticas, normas y mantiene la confidencialidad requerida por la compañía. 2. Mantiene y promueve las normas sociales, éticas, así como las de la organización en la realización de las actividades laborales de sus colaboradores. 3. Orienta a sus colaboradores en su misma línea de conducta actuando y enseñando desde el ejemplo a respetar los valores.
3	Actúa de una manera ética comportándose consecuente con los valores morales y la buena conducta, respetando los valores organizacionales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización, como los valores morales las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales. 2. Prioriza valores y buenas costumbres aun sobre interés propios, organización y sector. 3. Se comporta honrada y sinceramente ganándose la confianza de su entorno.

MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES

Es la habilidad que se requiere para interactuar fácilmente con todo tipo de personas, posee un nivel optimo de relaciones sociales, tanto constructivas como efectivas, crea un ambientes armoniosos con diplomacia y tacto, al igual que es reconocido por cordialidad, buen trato y asertividad. crear y mantener una red de contactos con personas que son o será utilespara alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

NIVEL	DESCRIPCION	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
4	Se preocupa por tener relaciones interpersonales de manera profunda con las personas que interactúa, de	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construye y mantiene relaciones empresas, organismos y personas que a futuro pueden ser valiosas para conseguir los objetivos organizacionales. 2. Establece relaciones interpersonales fluidas y cordiales en todos los niveles, es culto, sociable, capaz de sostener conversaciones acerca de diversos temas, es abierto a los demás, simpático, respetuoso y colaborador.

1	una forma cálida, respetuosa y empática; estableciendo lazos de comunicación efectivos.	<ol style="list-style-type: none"> Asiste a eventos, conferencias, seminarios o reuniones para mantener o establecer contacto con colegas o personas relacionadas con su negocio o algunas otras personas que pueden ser importantes para obtener beneficios para la organización. Busca la oportunidad para acercarse a personas que puedan ser valiosas para hacer negocios.
2	Intercambia necesidades, intereses y afectos de una manera amable y cordial. Busca constante aprendizaje de su relación con los demás.	<ol style="list-style-type: none"> Interactúa con otros de manera informal, además de lo requerido por su trabajo. Busca relaciones amigables con asociados, clientes u otros. Asiste y promueve relaciones sociales con el objetivo de mejorar o fortalecer el desarrollo de las relaciones con otros. Asiste y promueve relaciones sociales con el objetivo de mejorar o fortalecer el desarrollo de las relaciones con otros y alianzas. Tiene acceso a instituciones u organizaciones de todo tipo y sostiene buena comunicación con ellas.
3	Sostiene relaciones interpersonales marcadas por la asertividad y el buen trato basados en un marco de honestidad y sinceridad.	<ol style="list-style-type: none"> Posee una amplia red de contactos y la aprovecha para dar a conocer la empresa, su productos y valores a la comunidad en general. Tiene a expresar sentimientos, deseos u opiniones sobre los demás de una manera asertiva. Sabe escuchar, iniciar y mantener una adecuada comunicación.

ORIENTACIÓN AL LOGRO

Es la habilidad de interesarse por realizar sus labores, buscando alcanzar los resultados, que demandan un esfuerzo superior o un desempeño mas alto, cumpliendo con los objetivos establecidos en su rol personal y profesional, sobrepasando los estándares de calidad.

NIVEL	DESCRIPCION	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Actúa proactivamente hacia la consecución de los objetivos fijados, buscando alcanzar los resultados globales de la compañía. Contribuye con las demás áreas en el alineamiento de los objetivos particulares con los generales de la empresa. Aporta soluciones frente a problemas complejos.	<ol style="list-style-type: none"> Utiliza sus propios sistemas (indicadores de gestión) para medir y comparar resultados contra unos niveles de excelencia establecidos por el. Mantiene la estrategia de la organización como guía de acción en el cumplimiento de los resultados. Posee un claro sentido de urgencia en actividades relevantes para alcanzar los resultados. Se siente entusiasmado y optimista frente a las metas establecidas. resuelve situaciones complejas, modifica procesos y/o para que no interfieran en la consecución de los resultados. Establece prioridades como factor de éxito en el alcance de resultados.
2	Fija objetivos para su área alineados con los objetivos estratégicos de la organización, trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios en su área de influencia.	<ol style="list-style-type: none"> Siente la necesidad de mejorar su trabajo o el proceso. Se preocupa por realizar bien el trabajo. Informa claramente a los colaboradores los objetivos planteados. Da orientación y retroalimentación a su grupo sobre su desempeño. Propende por el mejoramiento de la calidad y la satisfacción de sus clientes. Promueve y ayuda a sus colaboradores a asumir riesgos calculados y a intentar cosas nuevas de trabajo.
3	Trabaja para alcanzar los estándares definidos, en los tiempos establecidos y con los recursos asignados. En algunas ocasiones actúa eficientemente frente a obstáculos e imprevistos.	<ol style="list-style-type: none"> Se preocupa por la correcta realización del trabajo, brindando orientación sobre las metas esperadas. Establece los tiempos de realización del trabajo y controla su cumplimiento. Administra adecuadamente los recursos, de acuerdo a los procesos. Expresa frustración ante situaciones no esperadas y busca alternativas para solucionarlas.

TRABAJO EN EQUIPO

Es la habilidad para establecer y mantener relaciones productivas tanto con colegas como con clientes. Implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, no trabajar en forma individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva debe existir un interés genuino. Esta competencia se considera siempre que el individuo forme parte de un grupo de gente que funciona como equipo.

NIVEL	DESCRIPCION	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción por el éxito de sus compañeros de trabajo. En beneficio de los beneficios organizacionales sacrifica sus intereses a los del grupo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participa activamente y con gusto en el equipo de trabajo. 2. Anima y motiva a los demás. 3. Respeta la opinión de los demás, intercambia ideas e información de manera regular con otros miembros del equipo. 4. Actúa para desarrollar un clima organizacional adecuado y de cooperación en el equipo de trabajo. 5. Trasciende intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de los objetivos organizacionales a largo plazo. 6. Promueve la colaboración a través de las líneas funcionales y organizaciones, con el propósito de agregar valor.
2	Motiva a los demás para buscar soluciones efectivas para resolver asuntos de negocio, promueve la colaboración entre los miembros, mantiene una buena comunicación, actúa para desarrollar un ambiente de trabajo armónico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habla en forma positiva de los integrantes del equipo en términos de habilidades y contribuciones. 2. Solicita la opinión de los miembros de su equipo. 3. Valora el éxito del equipo por encima de su reconocimiento individual. 4. Reconoce públicamente el merito de los miembros del grupo que trabajan bien, anima y motiva a los demás haciéndoles sentir importantes como miembros del equipo. 5. Permanece con el equipo en situaciones difíciles. 6. Valora las contribuciones ajenas así incluyan diferentes puntos de vista.
3	Coopera con los demás integrantes del equipo para obtener los resultados esperados, comunica adecuadamente sus opiniones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoya las decisiones de su equipo. 2. Participa con entusiasmo en el grupo. 3. Trabaja bien con los colegas de su misma área de trabajo. 4. Defiende la reputación del grupo e identidad frente a terceros. 5. Mantiene al equipo informado y comparte la información pertinente.
ACTITUD DE SERVICIO		
Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos e internos que se pueden requerir en el presente o en el futuro.		
NIVEL	DESCRIPCION	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con las personas para satisfacer sus requerimientos, adopta esquemas estratégicos para obtener su fidelización. Identifica necesidades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma la iniciativa y se preocupa por atender las necesidades de los clientes. 2. Actúa proactivamente en la oportuna identificación y comunicación de los requerimientos. 3. Identifica recursos externos cuando se necesita brindar un mejor servicio y administra las relaciones comerciales correspondientes. 4. Se anticipa a las necesidades y los requisitos del negocio con la suficiente antelación. 5. Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma las decisiones correctivas pertinentes.
2	Promueve proactivamente la búsqueda de información sobre las necesidades del cliente y adecua los productos y servicios disponibles a su satisfacción.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presta asistencia proactiva, convirtiéndose en ayuda, brindando apoyo y compartiendo información para mejorar 2. Comunica al personal clara y apropiadamente las expectativas del cliente frente al servicio. 3. Se orienta a la entrega oportuna de soluciones. 4. Identifica con notable claridad los requerimientos y se prepara para satisfacerlos.

		5. Investiga necesidades y plantea diferentes escenarios que le permiten visualizar nuevas alternativas para ofrecerles a
3	Promueve el contacto con el cliente para mantener una comunicación abierta con el sobre las expectativas mutuas y conocer el nivel de satisfacción.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promueve en su equipo el contacto con los clientes. 2. Indaga sobre las expectativas y necesidades de los clientes. 3. genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes. 4. Mantiene una comunicación fluida y eficiente con los clientes. 5 Fomenta la actitud de servicio y comprensión de las necesidades de los clientes en su equipo.
TOMA DE DECISIONES		
Es la destreza requerida para analizar las situaciones o problemas disponiendo de la informacion necesaria para evaluar la viabilidad de las alternativas, asumiendo los riesgos y las consecuencias de los mismos, para asi generar soluciones estrategicas y efectivas para la organizacion.		
NIVEL	DESCRIPCION	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Analiza e identifica los criterios para tomar decisiones basado en las condiciones reales del momento. Desarrolla alternativas para la toma de decisiones ante situaciones problema.	1. Toma decisiones asertadas sin necesidad de consultar con el jefe. 2. Genera soluciones efectivas y estrategicas para la organizacion. 3. Identifica y evalua el problema para la generacion de soluciones, escogiendo la alternativa mas viable para la organizacion. 4. Decide sobre metas y objetivos convirtiendolos en planes estrategicos. 5. Toma decisiones basado en el conocimiento, la habilidad y la experiencia.
2	Identifica y elige entre situaciones alternas la mas conveniente, asegurandose de que esta se ejecute de manera correcta.	1. Emite informes sobre posibles programas que puedan ser de beneficio para el area y la compañía. 2. Tiende a recolectar informacion, conocer opiniones, utiliza la logica y coherencia para tomar decisiones adecuadas. 3. Parte de la informacion y amplia los conocimientos para tener claridad en la respuesta a dar.
3	Dificultad para tomar decisiones de manera efectiva, asertada y rapida.	1. Se le dificulta analizar la informacion de manera objetiva impidiendo tomar decisiones de manera asertada. 2. Cada vez que debe tomar una decision consulta con su jefe inmediato. 3. No genera soluciones efectivas y estrategicas para la organizacion.
LIDERAZGO		
Es la habilidad necesaria para orientar la accion de los grupos humanos en una direccion determinada, inspirando valores de accion y anticipando escenarios de desarrollo de la accion de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de retroalimentacion, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directrices, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energia y transmitirla a otros. Manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a largo plazo. plantear abiertamente los conflictos para optimizar las calidad de las decisiones.		
NIVEL	DESCRIPCION	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Capacidad para comunicar la vision del negocio , demostrando un carisma especial que genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusion y compromiso profundo con la mision encomendada.	1. Focaliza la organizacion en esfuerzos que agreguen valor, basandose en la identificacion de necesidades del negocio. 2. Asume naturalmente el liderazgo de equipos diversos mejorando sensiblemente su desempeño. 3. Asegura que el esfuerzo de distintas areas funcionales fisicas y organizacionales esten integrados y alineados con la direccion estrategica del negocio. 4. Fomenta el compromiso continuo con la vision, objetivos y estrategias de la organizacion.
2	Habilidad para constituirse como el modelo de actuacion para los demas, asegurando que se consigan las metas del equipo.	1. Mantiene una perspectiva integral, de largo plazo de los negocios de la organizacion. 2. Demuestra clara comprension de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organizacion. 3. Facilita y promueve la eficacia del grupo. 4. Es reconocido como referente experto, se busca y tiene en cuenta su opinion.
3	Capacidad para brindar a las personas instrucciones adecuadas, delegando tareas rutinarias a fin de dedicar su tiempo a tareas menos repetitivas.	1. Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. 2. Delega explicitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a tareas menos operativas. 3 Lidera pequeños equipos, orientado al logro de resultados concretos. 4. Es un referente informal para algunos de sus trabajadores a cargo.
HABILIDAD NÚMÉRICA		
Capacidad que tiene que ver con el razonamiento numerico, pero tambien con la capacidad para resaltar lo superfluo y para establecer conexiones relevantes entre datos numericos. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numericos, por ejemplo datos financieros.		
NIVEL	DESCRIPCION	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Posee la habilidad para usar y entender los numeros. Conoce valores relativos, desarrolla estrategias utiles cuando se cuenta, se mide o se estima.	1. Diseña cuadros de presentacion de datos que resulten significativos. 2. Verifica la fiabilidad de los datos que se manejan. 3. Desarrolla con acierto estudios de analisis y balances financieros. 4. Estudia con detalle informacion numerica compleja y en gran cantidad.

2	Realiza calculos numericos y resuelve problemas con rapidez y precision.	1. Organiza fichas de informacion para los clientes que requieran de altos volumenes de informacion del area. 2. Analiza los indices de gestion. 3. Lee graficos y tablas. 4. Interpreta analiticamente la informacion contenida en un grafico.
3	Posee los conocimientos minimos matematicos para desarrollar actividades simples en donde se requieran los numeros.	1. Calcula y resuelve problemas numericos simples.
ATENCIÓN AL DETALLE		
Manejo eficaz y prolongado de informacion detallada. Se relaciona con la minuciosidad de analisis y manejo de conjuntos complejos y amplios de cualquier tipo de informacion con la que la persona ha de trabajar, procurando eliminar el error y las duplicidades.		
NIVEL	DESCRIPCION	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Anticipa los puntos criticos de una situacion o problema con un gran numero de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinacion, verificando datos y buscando informacion externa para asegurar la calidad de los procesos.	1. Establece el objetivo a lograr, el tiempo, los recursos necesarios, los criterios de control y la verificacion de los datos. 2. Se anticipa a las fechas, horarios establecidos para entrega de informacion. 3. Establece prioridades, realizando lo importante. 4. Se asegura de comprender el resultado esperado con el proposito de realizar el trabajo bien hecho.
2	Establece objetivos y plazos para la realizacion de las tareas, define prioridades, controla la calidad del trabajo y verifica la informacion para asegurarse que se han ejecutado las acciones previstas.	1. Distribuye el trabajo de acuerdo a las capacidades. 2. Fija metas de corto, mediano y largo plazo y establece prioridades para producir resultados. 3. Realiza seguimiento al trabajo. 4. Cumple con las fechas de entrega. 5. Planea actividades que se puedan hacer y medir. 6. Tiene en cuenta los recursos disponibles.
3	organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.	1. Tiene claro el trabajo a desarrollar. 2. Reune la informacion necesaria para desempeñar la labor. 3. Organiza los recursos necesarios para llevar a cabo la labor. 4. Tiene claro el tiempo de entrega del trabajo.
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA		
Es la habilidad para planear y organizar actividades , establecer prioridades , optimizar los recursos disponibles y administrar adecuadamente la informacion en el trabajo.		
NIVEL	DESCRIPCION	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Administra y optimiza los procesos administrativos de la empresa; alinea la gestion a acciones que favorezcan el logro de los resultados de una manera mas eficaz y productiva.	1. Establece prioridades para utilizar el tiempo de la manera mas eficiente. 2. Planifica y organiza sus actividades y la de los demas teniendo en cuenta los requerimientos y los recursos que tiene a su disposicion. 3. Atiende asuntos puntuales y urgentes que se van presentando sin perder la vision de las tareas importantes que hay que desarrollar. 4. Organiza eficazmente su agenda de trabajo.
2	Analiza y recomienda formas de mejorar los procesos organizacionales y administrativos que promueven la eficiencia.	1. Busca maneras de incrementar la eficiencia y la efectividad del tiempo y los recursos en el cumplimiento de los objetivos. 2. Toma accion para implementar mejora en los procesos y los procedimientos los cuales pueden ahorrar tiempo y costo, sin sacrificar la calidad de los servicios. 3. Considera las actividades actuales en el marco de los objetivos a largo plazo.
3	No establece prioridades para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales. Se le dificulta dar buen uso al tiempo laboral.	1. Se le dificulta responder de manera eficiente y productiva a las demandas administrativas. 2. No se esfuerza por mejorar procesos administrativos que se reflejen en los resultados esperados.
SUPERVISIÓN DE LA CALIDAD		
Es la preocupacion permanente por controlar el trabajo y la informacion. Tambien implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.		
NIVEL	DESCRIPCION	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Se orienta a mantener bajo control los procesos y a eliminar las causas que generan comportamientos insatisfactorios en etapas importantes para conseguir optimos resultados.	1. Aplica el ciclo de Planear-Hacer-Verificar-Actuar ya sea en su trabajo cotidiano como en los proyectos de mejoras. 2. Identifica con facilidad el plan de accion apropiado al tipo de tarea encomendada al area a la que pertenece y lo sugiere a su superior. 3. Es abierto al dialogo con sus compañeros de tarea en la negociacion de metas y recursos.
2	Se preocupa por el control y verificacion permanente del estado de los procedimientos, metodos, procesos, servicios y analisis de registro de la informacion para asegurar que se cumplan los registros de calidad especificados.	1. Se preocupa por contar con la elaboracion de un plan de seguimiento una vez iniciada la tarea. 2. Se preocupa por establecer puntos de control para evaluar el progreso de la tarea y de tomar medidas correctivas de ser necesario. 3. Autoevalua e identifica los errores en los procesos realizados para levantar acciones de mejora.

3	Cumple con los requisitos mínimos de calidad establecidos.	1. Tiende a realizar los procesos con calidad mínima más por cumplimiento de la norma que por sensibilización de la calidad. 2. No se preocupa por mejorar los procesos en la calidad de su trabajo.
----------	--	--

CREDIBILIDAD TÉCNICA

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás, sobre los conocimientos técnicos en su credibilidad.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Provee experiencia técnica en su área, aun en los aspectos más complejos, compartiendo su conocimiento para lograr la excelencia, mejorar la productividad y optimizar la calidad del trabajo. Capacidad e interés para aprender, es un referente entre sus pares y la organización donde labora.	1. Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad y está en capacidad de aplicar sus conocimientos a la solución de problemas que afectan a la organización en general. 2. Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad. 3. Comprende y conoce el negocio, relacionándolo adecuadamente con su actividad, realiza propuestas de mejoramiento. 4. Aplica conceptos teóricos modernos y las mejoras prácticas al desarrollo de su actividad, aportando en el logro de objetivos organizacionales.
2	Es reconocido y valorado por sus conocimientos y aportes en su área. Posee un interés constante por aprender y se orienta a la mejora continua.	1. Conoce ampliamente los temas relacionados con su actividad. 2. Se interesa por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos de su área, coopera con otras áreas cuando los mismos son requeridos. 3. Realiza mejora a los procesos de su área, basándose en nuevos conocimientos adquiridos y escucha otros puntos de vista al respecto. 4. <i>Realiza acciones orientadas a seguir a conseguir la satisfacción de sus clientes internos y externos.</i>
3	Conoce adecuadamente todos los temas de interés relacionados con su área de especialización, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente. Muestra interés por aprender y se esfuerza por la mejora continua.	1. Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades. 2. Coopera con otras áreas cuando se le solicita. 3. Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización.

ORGANIZACIÓN

Es la capacidad requerida para ordenar sus actividades, tareas y materiales de manera acorde a la cantidad de trabajo y los requerimientos de su entorno.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Establece el objetivo a lograr, el tiempo, los recursos necesarios, los criterios de control y la verificación de los datos, anticipa los puntos críticos del plan o proyecto a realizar, asegurando la calidad en los procesos.	1. Dirige varios proyectos a la vez sin perder el control. 2. Estipula las acciones necesarias para cumplir los objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y recursos. 3. Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante con relación a la satisfacción del cliente interno y externo. 4. Establece mecanismos de control para vigilar los avances y la toma de medidas correctivas y preventivas.
2	Establece un plan de trabajo, asigna los recursos necesarios para llevarlo a cabo, fija metas y define responsables.	1. Es metódico, sistemático y organizado. 2. Maneja el tiempo eficientemente y es capaz de participar paralelamente de diversos proyectos. 3. Formula objetivos racionales para plazos determinados. 4. Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades. 5. Establece fechas de seguimiento teniendo en cuenta los plazos finales.
3	Establece un plan de trabajo, asigna los recursos necesarios y realiza seguimiento.	1. Planea sus tareas a corto plazo. 2. Administra sus recursos con cuidado. 3. Conoce bien sus responsabilidades y objetivos del puesto de trabajo, organiza y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.

MANEJO DE LA PRESIÓN

Es la capacidad que se requiere para responder de forma adecuada y con eficiencia a situaciones de alta exigencia emocional y laboral; logra trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha presión.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Mantiene un desempeño excepcional en situaciones de exigencia extrema	1. Mantiene su predisposición y actitud positiva en ocasiones estresantes, en las cuales se enfrenta a límites de tiempo estrictos y a una alta exigencia en los resultados. 2. Se comporta con profesionalismo sin exteriorizar desbordes emocionales en épocas de trabajo que requieren mayor esfuerzo y dedicación. 3. Resuelve efectivamente sus actividades sus actividades aun cuando coinciden al mismo tiempo con problemas que exigen mayor esfuerzo. 4. Actúa con flexibilidad ante situaciones límites, planteando nuevas estrategias de acción.
2	Alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo y mantiene su desempeño en un alto nivel a pesar de la exigencia o el nivel de tensión que exija la labor.	1. Transmite confianza y tranquilidad entre las personas que lo rodean alcanzando los resultados previstos en calidad y tiempo. 2. Resuelve los problemas que le impiden el cumplimiento de los objetivos sin que le importe el esfuerzo que se requiera. 3. Actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo. 4. Resuelve habitualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos bajo su responsabilidad.

3	Se le dificulta mantener su desempeño en situaciones de alta tension, de exigencia de resultados con limite de tiempo.	1. En situaciones prolongadas de estrés el resultado de desarrollo de su labor puede verse afectada. 2. Ante situaciones interpersonales de alta tension por conflictos, se le dificulta alcanzar los objetivos propuestos. 3. Se desorganiza entorpeciendo el trabajo de sus pares si siente presionado por grandes volúmenes de trabajo o límites de tiempo exigentes.
----------	--	--

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Es la capacidad que se requiere para manejar minuciosamente y profundamente los datos y hechos, realizando comparaciones y estableciendo prioridades. Asimismo se necesita ser detallista para garantizar la veracidad y precision de la informacion.

NIVEL	DESCRIPCION	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Analiza e interpreta la informacion del contexto para utilizarla a favor de la organizacion, generando gran impacto en las estrategias y procesos.	1. Permanece atento a todos los cambios del contexto, observa y examina cada aspecto y establece relaciones entre estos datos, que le dan una base de informacion para planificar su estrategia de trabajo. 2. comprende sistemas de alta complejidad, los descompone en sus partes y establece relaciones entre los diferentes subsistemas.
2	Obtiene ideas relevantes de las distintas fuentes de informacion, lo cual le permite retroalimentar la informacion sin ambigüedades.	1. Recopila informacion compleja de manera ordenada y sistematica y establece diferentes relaciones entre ellas, logrando descubrir problemas que no habian sido detectados por los demas. 2. Elabora informes precisos y faciles de comprender, interpretando y simplificando la complejidad de la informacion que maneja para que puedan ser utilizadas por las demas areas de la organizacion.
3	Analiza la informacion de manera general sin precisar en el detalle.	1. Posee escasa capacidad de analisis y no es objetivo para evaluar la informacion. 2. Le falta comprension de la informacion por lo cual no lo relaciona con el area o la organizacion de manera eficiente.

ESCUCHA ACTIVA

Es la habilidad requerida para conocer opiniones y estar atento a lo que ocurre a su alrededor con el animo de indagar y enriquecer su labor, se interesa por oír y comprender los mensajes del emisor estando alerta a las reacciones y analizarlas.

NIVEL	DESCRIPCION	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Capacidad para promover una actitud abierta con relacion a la comunicacion en su actuar, sirve de modelo, logrando la comprension y el compromiso de cooperacion, interpretando, expresando hechos, problemas u opiniones.	1. Escucha a los demas con empatia, ocupandose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios. Se esfuerza por comprender el significado de la informacion que recibe. 2. Obtiene y conoce informacion proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas. 3. No juzga la informacion recibida. 4. Toma nota cuando se escucha.
2	Capacidad para identificar y dirigir de forma constructiva los conflictos dentro del equipo, confiando y respondiendo a los desafios sin ponerse a la defensiva.	1. Utiliza la comunicacion no verbal para animar al interlocutor a proseguir con su comunicacion. 2. Trata con respeto a sus pares y colaboradores, manifestando su disposicion para escuchar a los demas. 3. Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus interlocutores.
3	Capacidad para demostrar seguridad a la hora de expresar opiniones, haciendolo con claridad y precision, alentando el intercambio de informacion e ideas.	1. Utiliza frases completas de lo dicho por el interlocutor para retomar o continuar con el tema. 2. Pregunta algo cuando no queda claro. 3. No interrumpe. 4. No da juicios de valor ni se adelanta a finalizar frases de otros.

URGENCIA

Es la habilidad requerida para comprender y emprender actividades, considerando la prioridad y el caracter urgente de darles pronta gestion o solucion.

NIVEL	DESCRIPCION	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Capacidad para dar prioridad y respuesta a los procesos e informacion de carácter relevante para la organizacion de manera inmediata.	1. Da prioridad a aquellos procesos o informacion que se requiere de manera oportuna. 2. Percibe la necesidad, formacion o resultado que se le pide en tiempo breve para la continuidad del trabajo de los demas.
2	Capacidad para ser requerido cuando se necesita de la efectividad en la atencion de una exigencia.	1. Facilita datos o informacion en los plazos requeridos aun cuando sean breves e insuficientes. 2. Agiliza los procesos de resolucion de trabajos cuando percibe la presion de sus superiores o de sus colegas para recibir la informacion.
3	No posee sentido de la urgencia, no se preocupa por dar respuesta oportuna a las necesidades de la compania.	1. Se le dificulta dar prioridad a los procesos que se requieren de manera oportuna. 2. Aunque percibe presion por parte de sus jefes no agiliza la entrega de la informacion, entorpeciendo la continuidad en el trabajo de los demas.

SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES

Comprende de forma rapida y correcta las indicaciones que se le imparten, aun en situaciones de extrema exigencia.

NIVEL	DESCRIPCION	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Posee una alta capacidad para seguir instrucciones detalladamente.	1. Sigue claramente la tareas asignadas, ejecutando las funciones y actividades impartidas. 2. Los procesos a su cargo fluyen con normalidad y eficacia.
2	Se preocupa por dar cumplimiento a las normas, instrucciones y tareas asignadas.	1. Tiene gran facilidad para dar cumplimiento a las funciones asignadas aun sin estar de acuerdo con lo solicitado. 2. Busca de manera rapida y oportuna cumplir con las actividades solicitadas y en el tiempo estipulado.
3	Se le dificulta seguir las instrucciones impartidas de manera detallada.	1. No sigue las instrucciones realizadas por sus superiores. 2. Se le dificulta ejecutar las tareas, recomendación y sugerencias realizadas por sus superiores.

PROYECCIÓN ESTRATEGICA

Es la destreza que se requiere para visualizar y comprender rapidamente el escenario de los cambios del entorno, al igual que las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, fortalezas y debilidades de su propia organización; para asi identificar estrategias que preven consecuencias que sirvan para anticiparse a los hechos que puedan generar riesgos en las acciones empresariales.

NIVEL	DESCRIPCION	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Capacidad para anticiparse y desarrollar nuevos procedimientos y formas de trabajar que agregan valor real a los propositos y a la estrategia de la organización.	1. Genera y mantiene vinculos estrategicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y a solucionar posibles problemas. 2. Analiza profunda y velozmente la informacion para identificar la mejor respuesta estregica. 3. Establece mecanismos de informacion periodica sobre la marcha de su area para la toma de decisiones que beneficien a la organizacion.
2	Posee una alta percepcion para analizar el entorno en cuanto a cambios, amenazas y fortalezas, lo que le permite adelantarse a las situaciones.	1. Comprende rapidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su area y organización. 2. Se preocupa por generar adecuadas respuestas estrategicas y las logra. 3. Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado.
3	Capacidad para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.	1. Esta atento a las necesidades cambiantes del contexto. 2. Lidera estrategias entes que otros de su area. 3. Se abre a alternativas innovadoras llevandolas a la practica inmediatamente y en forma adecuada.

HABILIDAD COMERCIAL

Es la habilidad requerida para conocer y comprender las necesidades de los clientes y del negocio. Identifica los requerimientos de los usuarios actuales y potenciales, prestando los beneficios y ventajas de los productos, servicios y asesorias personalizadas. Detecta con sagacidad el momento oportuno de cerrar un negocio. Su enfoque comercial se orienta a resultados. Conduce el proceso con el cliente al cierre de la venta.

NIVEL	DESCRIPCION	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Posee una alta capacidad para captar y abrir mercados, es persuasivo y audaz para identificar las necesidades de los clientes, ofreciendo satisfaccion a los mismos.	1. Tiene un conocimiento profundo de las empresas que compiten con su negocio. 2. Detecta con sagacidad el momento oportuno de cerrar un negocio. 3. Investiga y analiza el mercado y lo relaciona con las variables economicas para identificar tendencias, amenazas y oportunidades. 4. Cumple compromisos, acuerdos y plazos en respuesta a las necesidades o inquietudes de sus clientes internos y externos.
2	Posee la capacidad de actuar con precision en busca de la mejor alternativa para la negociacion dando como resultado expectativas realistas de las negociaciones.	1. Goza de un amplio conocimiento del producto, sus ventajas y desventajas. 2. Conoce profundamente las caracteristicas de sus actuales y potenciales proveedores, lo cual permite tomar las posibles decisiones mas convenientes para la organización a la hora de elegir. 3. Realiza acciones que no solo aumentan considerablemente la satisfaccion de los clientes, sino tambien de sus clientes finales.
3	Mantiene adecuadas relaciones con los clientes logrando confianza y credibilidad.	1. Escucha y muestra empatia ante las necesidades de los clientes. 2. Soluciona rapidamente los problemas que encuentran los clientes con sus productos o servicios. 3. Logra hacer sentir al cliente como lo mas importante de la organización.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Es la capacidad de construir, proponer y desarrollar ideas innovadoras, aplicables al entorno, que pueda generar continuamente soluciones a problemas relacionados con el trabajo de forma creativa y original.

NIVEL	DESCRIPCION	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
1	Aporta nuevas formas para analizar la naturaleza de un problema, situación o estrategia y para generar una amplia variedad de opciones para su solución.	1. Diseña y presenta continuamente soluciones , productos, servicios e ideas, novedosas que antes nadie había presentado, para mejorar los procesos de su área. 2. El valor agregado de su gestión está estrechamente relacionado a la creación de un nuevo conocimiento, sistemas y herramientas. 3. Es reconocido interna y externamente como innovador y visionario. 4. Aun en situaciones críticas, propone ideas alternativas, innovadoras y realiza valiosos aportes.
2	Combina ideas o sistemas de una manera original o para establecer asociaciones poco comunes entre las ideas.	1. Tiene una alta capacidad de improvisación y experimentación. 2. Implementa ideas y herramientas destinadas a incrementar el potencial creativo de la compañía. 3. Localiza fácilmente nuevas fuentes de información y las utiliza en pro de la creación de nuevo valor organizacional. 4. En una constante actitud proactiva e innovadora, atento a los <u>requerimientos del propio puesto, la organización y el cliente.</u>
3	Desarrolla y experimenta nuevos y diversos conceptos que aporten a la estrategia de la organización	1. Se preocupa por generar ideas y estrategias que aporten a los objetivos de la organización. 2. Soluciona problemas y situaciones poco definidos que requieren un nivel de creatividad.

FORMATO No.1

Formato Solicitud de Personal					
			Fecha (dd/mm/aa):		Solicitud No:
El formato deberá ser diligenciado de manera clara y precisa.					
1. INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO O ÁREA SOLICITANTE					
NOMBRE:					
DIRECCIÓN:			TELÉFONOS O EXTENSIONES:		
			FAX:		
			E-MAIL:		
PERSONA RESPONSABLE DE LA SOLICITUD:				CARGO:	
2. INFORMACIÓN DEL CANDIDATO SOLICITADO					
PROFESIONAL		CARRERA:			
ESTUDIANTE					
COMPETENCIAS DEL CANDIDATO (Perfil) :					
3. INFORMACIÓN DEL CARGO					
NOMBRE DEL CARGO A OCUPAR:			NÚMERO DE PERSONAS REQUERIDAS:		
LUGAR DE TRABAJO (Ciudad):					
TIPO DE CONTRATO	INDEFINIDO	TEMPORAL		OTRO	
		Años:	Meses:	Cuál?	
TIEMPO DE TRABAJO	TIEMPO COMPLETO	MEDIO TIEMPO		OTRA MODALIDAD	
				Cuál?	
EXPERIENCIA (Laboral y/o Profesional):	NO REQUIERE	SI REQUIERE	TIEMPO		
			Años	Meses	
SUELDO: \$		OTROS BENEFICIOS EN DINERO:		OTROS BENEFICIOS GENERALES:	
NATURALEZA DEL CARGO (Breve descripción de las funciones):					
4. INFORMACIÓN DEL PROCEDIMIENTO					
Será determinado por la empresa					

FORMATO No. 2

PLANIFICACIÓN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS																		
PASOS	Semana 1				Semana 2				Semana 3				Semana 4					
1. Necesidad y solicitud de personal																		
2. Planificación de la selección																		
3. Revisión y determinación del perfil del cargo																		
4. Fuentes de reclutamiento																		
5. Análisis hojas de vida																		
6. Entrevista exploración inicial																		
7. Pruebas Psicotécnicas y de conocimiento																		
8. Entrevista conductual																		
9. Ingreso, inducción y capacitación																		

FORMATO No.3

INFORMACIÓN SOBRE EL PERFIL DEL CARGO POR COMPETENCIAS

Nota: el proceso lo realiza internamente la empresa

Fecha del levantamiento del perfil:	Día	Mes	Año	
Cargo:				
Departamento o Área:				
Jefe inmediato:				
1. Datos de la posición en la estructura de la empresa				
Organigrama:	Esquema gráfico del organigrama de la posición, debiendo incluirse los cargo y niveles de reporte			
2. Aspectos organizativos				
Domicilio:	Indicar si la empresa prefiere una zona de residencia en particular			
Disponibilidad para viajar:	Indicar si o no			
Disponibilidad para mudarse:	Indicar si o no y en qué país, departamento y municipio			
Aspectos económicos del cargo:				
Salario:	Expresarlo en valores brutos			
Variable:	En caso de percibirse comisiones u otros incentivos variables			
Otros:	Indicar cualquier beneficio otorgado por la empresa			
Otros requisitos:	En edad indicar entre un máximo y un mínimo la edad preferida. En sexo indicar con			
Edad (rango):	Entre _____ Años y _____ años			
Sexo:	Hombre _____ Mujer _____ Indistinto _____			
3. Formación				
Educación:				
Secundaria	Indicar si se prefiere egresados de alguna institución en particular			
Universitaria	Indicar carrera o formación requerida para la posición y nombre de la institución si se prefiere alguna en particular			
Postgrados	Indicar qué conocimientos de postgrado se requieren y en qué institución.			
Conocimientos especiales	Indicar cursos de especialización preferidos para la posición.			
PC	Indicar utilitarios que la posición y la organización exijan conocer.			
Indicar el o los idiomas que la posición exige conocer, qué tipo de dominio se requiere y en qué nivel (indicar: Muy				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés				
Frances				
Portugués				
Alemán				
Otro				
4. Experiencia				
Mencionar en que empresas, funciones y por cuántos años debería haber trabajado el nuevo colaborador				
5. Responsabilidad				
Indicar con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles jerárquicos				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Clientes				
Proveedores				
Otros				

6. Características del entorno social					
Mencionar algún dato relevante que describa en el entorno socio cultural en el que se desenvolverá el seleccionado para la posición en las situaciones planteadas abajo					
Jefe:					
Clientes más importantes:					
Colegas:					
Proveedores:					
Supervisados:					
7. Contenido del puesto de trabajo					
Objetivo del Cargo:					
Indicar los principales objetivos de la función a corto, mediano y largo plazo					
Resultados esperados					
Área de resultados esperados: (Resultados más relevantes a alcanzar. Funciones)		Situaciones críticas para alcanzar estos resultados: (Situaciones que condicionan la consecución de resultados)			
Descripción del Cargo:					
Dependencia:					
	Línea:	Indicar cargo al cual reportará la posición linealmente			
	Funcional:	Indicar cargo al cual reportará la posición funcionalmente			
	Número de personas a cargo:	Número de las personas que dependen de la posición			
		Informar las posibles movimientos verticales y horizontales que pueden realizarse			
Plan de carrera:					
Competencias requeridas:					
Indicar con una X para marcar el grado requerido para la competencia mencionada según la definición que cada empresa haya establecido.					
		Grado			No
		1	2	3	Corresponde
Integridad y Confianza					
Manejo de relación Interpersonal					
Orientación al logro					
Trabajo en equipo					
Actitud de servicio.					
Toma de decisiones.					
Liderazgo					
Habilidad numérica					
Atención al detalle.					
Eficiencia administrativa					
Supervisión de la calidad.					
Credibilidad Técnica					
Organización					
Manejo de la presión					
Análisis de la información					
Escucha activa.					
Urgencia					
Seguimiento a instrucciones.					
Proyección estratégica.					
Habilidad Comercial					
Creatividad e innovación.					
Otras		Detallar			
Escala orientativa:					
• Nivel 1: Requiere un alto dominio de la competencia para el desempeño del cargo.					
• Nivel 2: Requiere dominio de la competencia para el desempeño del cargo.					
• Nivel 3: Requiere la competencia en un nivel básico para el desempeño del cargo.					

FORMATO No.4

ANÁLISIS HOJA DE VIDA

Fecha (dd/mm/aa):

Solicitud No:

El formato deberá ser diligenciado de manera clara y precisa.

1. INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO O ÁREA SOLICITANTE

NOMBRE:

DIRECCIÓN:

TELÉFONOS O EXTENSIONES:

FAX:

E-MAIL:

PERSONA RESPONSABLE DE LA SOLICITUD:

CARGO:

2. FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO

DEPARTAMENTO O AREA EN LA QUE TRABAJA

CARGO ACTUAL:

PROMOCION POR ASCENSO DEL PERSONAL

Si

No

MOVIMIENTO LINEAL

Si

No

EL FUNCIONARIO PRESENTA LLAMADOS DE ATENCION :

Si

No

RECOMENDACIÓN DEL JEFE INMEDIATO:

CUMPLE CON LOS REQUERIMIENTOS DEL CARGO:

Si

No

POR QUE?:

3. FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO

BOLSA DE EMPLEO DE UNIVERSIDADES RECOMENDADOS

CUAL?

PAGINA DE INTERNET DE LA EMPRESA

QUIEN?

BUSCADORES DE INTERNET

CUAL?

4. ANALISIS DE HOJAS DE VIDA

ASPECTOS ORGANIZATIVOS

CUMPLE

NO CUMPLE

COMENTARIOS

DOMICILIO

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR

DISPONIBILIDAD PARA MUDARSE

ASPECTOS ECONOMICOS

ASPIRACION SALARIAL

ASPECTOS PERSONALES

EDAD

SEXO

FORMACION ACADEMICA

UNIVERSITARIOS

ESPECIALIZACIONES

CONOCIMIENTOS ESPECIALES

IDIOMAS

EXPERIENCIA LABORAL

EXPERIENCIA EN CARGOS SIMILARES

5. OBSERVACIONES FINALES

Análisis interpretativo de aspectos relevantes no explícitos en la hoja de vida

**FORMATO No.5
INFORME ENTREVISTA INICIAL**

		Día		Mes		Año	
Nombre del candidato							
Puesto de trabajo							
Unidad de trabajo							
Entrevistador							
Análisis de la hoja de vida							
Datos personales o familiares							
Formación							
Académica							
Técnica							
Idiomas							
Otros							
Experiencia							
Disponibilidad a los requerimientos organizativos del puesto							
Retribución: expectativas del candidato y comentarios sobre la oferta que se le hace							
Presentación y comunicación							
Presentación Personal							
Comunicación verbal y no verbal							
Mirada y contacto visual							
Forma de saludar y dar la mano							
Gesticulación facial							
Sonrisa							
Tono, Volumen y timbre de voz							
Forma de Sentarse							
Expresividad facial							
Gesticulación con las manos y brazos							
Valor Global del lenguaje verbal							
Fluidez verbal							
Riqueza de vocabulario							
Precisión							
Concisión							
Riqueza de Imágenes							
Originalidad de las expresiones							
Empatía							
Competencias conductuales							
Competencia	Comentarios significativos	Nivel	Cumple?				
Otras observaciones sobre el candidato							

FORMATO No.6
RESULTADO DE PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

	Día	Mes	Año
Nombre del candidato Puesto de trabajo Unidad de trabajo Entrevistador			

Nombre de la prueba	Resultado	Comentarios
Wartegg		
Alpha		
Prueba Tecnica		
Otras		
Total ponderado		

Observaciones Finales:

FORMATO No.8
INFORME RESUMEN DE EVALUACION DE CANDIDATOS DE SELECCIÓN

Informe de consolidación del proceso

Nombre del candidato 1:

Nombre del candidato 2:

Nombre del puesto:

Unidad de trabajo

Fecha de la evaluación

No de Expediente:

Nombre de los evaluadores:

Etapas del proceso

Curriculum

Entrevista inicial

Pruebas

Entrevista conductual

OBSERVACIONES DE LA HOJA DE VIDA

Nombre del candidato 1:

Nombre del candidato 2:

RESULTADOS PONDERADOS DE LAS PRUEBAS SICOLOGICAS

Nombre del candidato 1:

Nombre del candidato 2:

ENTREVISTA CONDUCTUAL

Nombre del candidato 1:

Nombre del candidato 2:

COMENTARIOS FINALES

Nombre del candidato 1:

Nombre del candidato 2:

ELECCION DEL CANDIDATO

La elección del candidato es realizada por el Gerente General