

Diseño de un Sistema de Selección por Competencias
Para la Empresa Inafociv

Anngye Lisseth Duarte López
Diana Paola Novoa Romero
Gonzalo Calderón Zuluaga
Irene Medina Castillo
Leydi Natalia Martínez Cardona

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtual
Diplomado en Gestión del Talento Humano
Villavicencio
2017

Diseño de un Sistema de Selección por Competencias
Para la Empresa Inafociv

Anngye Lisseth Duarte López
Diana Paola Novoa Romero
Gonzalo Calderón Zuluaga
Irene Medina Castillo
Leydi Natalia Martínez Cardona

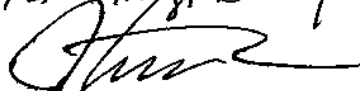
Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Tutor
Jaime Arce Nader
Magíster en Gestión de Organizaciones

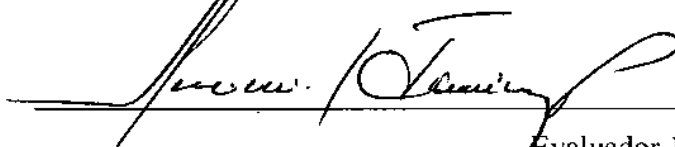
Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtual
Diplomado en Gestión del Talento Humano
Villavicencio
2017

Nota de Aceptación

Certificamos que el
trabajo denominado "Diseño
de un sistema de selección
por competencias para la Camp.
INSTALCIV ejemplo, con los
Requisitos exigidos y se aprobó.



Director



Evaluador 1

Evaluador 2

Tabla de Contenido

	Pág
Introducción	12
1. Objetivos	14
1.1 Objetivo general.....	14
1.2 Objetivos específicos.	14
2. Marco de referencia	15
3. Marco Metodológico.....	26
3.1 Fuentes y Técnicas de Recolección de Datos	26
3.1.2 Recolección y Compilación de Datos	26
3.1.3 Análisis e Interpretación de la Información.....	26
3.2 Análisis de Resultados	37
4. Conclusiones	38
5. Recomendaciones	39
5.1 Propuesta.....	39
5.2 Objetivos del Sistema	40
5.2.1 Justificación	40
5.2.2 Reclutamiento de Personal.....	40
5.2.3 Selección de Personal	42
5.3 Diccionario de Competencias y Diccionario de Preguntas.....	46
5.3.1 Perfiles de cargo por competencia	64
Referencias Bibliográficas	81

Lista de tablas

Tabla 1 Formulación de Preguntas	44
Tabla 2 Diccionario de competencias generales y de preguntas.....	46
Tabla 3 Diccionario de Competencias específicas y preguntas	55
Tabla 4 Diccionario de otras competencias específicas.....	61
Tabla 5 Perfil de Cargo Gerente General.....	64
Tabla 6 Perfil de Cargo Administrador General	65
Tabla 7 Perfil de Cargo Contador Publico	67
Tabla 8 Perfil de Cargo Jefe de Campo	69
Tabla 9 Perfil de Cargo Secretaria	70
Tabla 10 Perfil de Cargo Operario de Campo	72
Tabla 11 Perfil de Cargo Conductor	73
Tabla 12 Perfil de Cargo Servicios Generales	75
Tabla 13 Perfil de Cargo Coordinador HSE	76
Tabla 14 Perfil de cargo Profesional en Gestión Humana.....	78

Lista de graficas

Ilustración 1 ¿sabe usted que es un sistema de seleccion por competencias?	27
Ilustración 2 ¿Sabe usted que es una competencia laboral?	27
Ilustración 3 ¿Usted sabe que competencia debe tener su cargo?	28
Ilustración 4 ¿Conoce las funciones de su cargo?	28
Ilustración 5 ¿sabe usted cual es la descripción de su cargo?.....	29
Ilustración 6 ¿Durante su proceso de selección, usted desarrollo algún tipo de prueba?	29
Ilustración 7 ¿La empresa maneja programas de capacitación relacionados con sus funciones? 30	
Ilustración 8 ¿la empresa tiene un sistema de selección por competencias?	30
Ilustración 9 ¿Considera que tiene todas las competencias necesarias para desarrollar su cargo?31	
Ilustración 10 ¿Alguna vez le han realizado una evaluación de desempeño por competencias? . 31	
Ilustración 11 ¿En su actual trabajo le han realizado una evaluación de desempeño por competencias?.....	32
Ilustración 12 ¿Usted sabe que es una competencia general?.....	32
Ilustración 13 ¿Usted sabe que es una competencia específica?	33
Ilustración 14 ¿Usted considera que la tolerancia, el liderazgo y la responsabilidad son una competencia?.....	33
Ilustración 15 ¿Usted considera que la iniciativa, el dinamismo y la orientación al cliente son una competencia?.....	34
Ilustración 16 ¿Considera que las competencias son importantes para las labores que desempeña?	34
Ilustración 17 ¿Sabe usted si al momento de la contratación tuvieron en cuenta sus competencias profesionales?	35
Ilustración 18 ¿Considera que es competente para realizar sus labores?.....	35
Ilustración 19 ¿Considera que una persona con las competencias idóneas es más productiva para desempeñar su labor?	36
Ilustración 20 ¿Su trabajo actual cumple con sus expectativas?.....	36
Ilustración 21 Proceso de Reclutamiento y Selección de personal por competencias.....	45

Lista de Anexos

Anexo 1 Encuesta	84
Anexo 2 Matriz DODA Inafociv	86
Anexo 3 Plantilla Perfil de cargo	88
Anexo 4 Formato de requisición de personal	89
Anexo 5 Formato de Entrevista	90

Resumen

INAFOCIV es una empresa llanera ubicada en el municipio de Puerto López (Meta), donde se encuentra ubicada su sede principal, donde presta asesoría a diferentes municipios del Meta y Casanare; esta empresa está conformada hace 8 años por ingenieros ambientales, forestales y civiles, brindando asesorías, estudio, diseño y ejecución de planes de manejo ambiental, forestal, siembras comerciales y de compensación al medio ambiente de obras civiles, ofreciendo una asesoría especializada frente al manejo de estos trámites ante los entes gubernamentales, cuidando los recursos naturales y sin desconocer las implicaciones socioculturales de las diversas comunidades de nuestro territorio.

Durante el trabajo de campo y el diagnóstico realizado en la empresa, se pudo determinar que INAFOCIV no cuenta con un sistema de selección por competencias que permita contratar personal competitivo para cada uno de los puestos de trabajo designados. Actualmente el proceso de selección de personal tiene como fuente primaria la base de datos de la caja de compensación familiar del Meta COFREM donde seleccionan las hojas de vida de los aspirantes según el perfil actual de cada cargo designado, este perfil no está diseñado por competencias por lo que no se puede evaluar las características y las condiciones personales que debe poseer cada aspirante para desempeñar cada cargo de una manera más productiva, (teniendo en cuenta o entendiéndose por competencia como la habilidad de saber hacer una tarea específica que se hace evidente cuando el sujeto interactúa con ella); por lo que se puede llegar a contratar personal no apto para desempeñar dicha labor. Por lo que se debe diseñar un manual de cargos y funciones por competencias para la empresa INAFOCIV con el fin de seleccionar el personal idóneo y competitivo que ayude a alcanzar las metas y los objetivos de la organización.

En el manual de selección por competencias se identificarán las áreas y los cargos que conforman el organigrama de la empresa y se rediseñarán los perfiles de cada cargo asignándoles las competencias genéricas y específicas que debe tener cada colaborador para desempeñar determinada labor. Para dar inicio al diseño del manual de selección por competencias se aplicó

una encuesta descriptiva con el fin de conocer que tanto los colaboradores conocen sobre la importancia que tiene para la empresa de contar con un sistema de selección por competencias, que permita contratar a las personas adecuadas en cada uno de los cargos que ofrece la empresa.

Para la recolección de esta información, se contó con el apoyo de la Gerencia la cual autorizo aplicar una encuesta a cada uno de los colaboradores, como una herramienta para diagnosticar la necesidad de implementar un sistema de selección por competencia.

La información y los datos recolectados de la encuesta, se tabularon, graficaron e interpretaron, para diagnosticar la necesidad de implementar un sistema de selección por competencias, teniendo en cuenta que la mayoría de colaboradores no conocen su perfil de cargo, funciones detalladas y las competencias necesarias para desempeñar su labor.

INAFOCIV actualmente cuenta con 15 colaboradores los cuales se desempeñan en los siguientes cargos:

Gerente, Administrador General, Contador Público, Jefe de campo, Servicios Generales, Secretaria, Conductor y Operario de Campo.

Los principales beneficios al diseñar e implementar un sistema de selección por competencias, es que la empresa fortalezca el proceso de gestión humana a la hora de seleccionar al personal, por lo que puede organizar los programas de capacitación, obtener mayor rendimiento de los colaboradores, mejor desempeño, alcanzar logros y aumentar la productividad en la realización de sus actividades retroalimentado por las evaluaciones de desempeño.

Palabras Clave: Perfiles, competencias genéricas y específicas

Abstract

INAFOCIV is a llanera company located in the municipality of Puerto López (Meta), where it is located its main headquarters, where it provides advice to different municipalities of Meta and Casanare; this company was formed 8 years ago by environmental, forestry and civil engineers, providing advice, study, design and execution of plans for environmental management, forestry, commercial and environmental compensation of civil works, offering specialized management advice of these procedures before governmental entities, taking care of the natural resources and without ignoring the sociocultural implications of the diverse communities of our territory.

During the fieldwork and the diagnosis made in the company, it was possible to determine that INAFOCIV does not have a system of selection by competencies that allows to hire competitive personnel for each of the designated jobs. At present, the staff selection process has as its primary source the database of the Meta COFREM family compensation box where they select the applicants' resumes according to the current profile of each designated position, this profile is not designed by competencies by which can not evaluate the characteristics and personal conditions that each applicant should have to perform each position in a more productive way (taking into account or understood by competence as the ability to know how to do a specific task that becomes evident when subject interacts with it); reason why it is possible to get to hire personnel not able to carry out this work. Therefore a manual of positions and functions by competencies for the company INAFOCIV should be designed in order to select the suitable and competitive personnel that help to reach the goals and the objectives of the organization.

The competency selection manual will identify the areas and positions that make up the organizational chart of the company and the profiles of each position will be redesigned by assigning them the generic and specific competencies that each employee must have to perform a particular job. In order to start the design of the selection manual by competences, a descriptive survey was applied in order to know that both the employees know about the importance for the

company of having a system of selection by competences, that allows people to be hired appropriate in each of the positions offered by the company.

For the collection of this information, we had the support of the Management which authorized to apply a survey to each of the collaborators, as a tool to diagnose the need to implement a system of selection by competition.

The information and data collected from the survey were tabulated, plotted and interpreted to diagnose the need to implement a competency selection system, taking into account that most employees do not know their job profile, detailed functions and competencies necessary to carry out their work.

INAFOCIV currently has 15 employees who work in the following positions: Manager, General Manager, Public Accountant, Field Manager, General Services, Secretary, Driver and Field Operator.

The main benefits of designing and implementing a competency selection system is that the company strengthens the human management process when selecting staff, so that it can organize the training programs, obtain greater performance from the employees, better performance, achieve achievement and increase productivity in carrying out their activities feedback by performance appraisals.

Keywords: Profiles, generic and specific competences

Introducción

El diseño de un sistema de selección por competencias facilitara el trabajo que actualmente se está realizando en la empresa INAFOCIV, teniendo en cuenta que el proceso de selección no lo tiene por competencias. Hay que destacar que la empresa no cuenta con un departamento de gestión humana plenamente establecido, el cual es el encargado del reclutamiento junto con la selección de personal y por ende debe garantizar que se seleccione a la persona apta para las necesidades de cada cargo específico.

Para diseñar un sistema de selección por competencias se debe empezar por describir cada perfil y asignarle las competencias generales y específicas con que debe contar para el desarrollo de cada una de las funciones designadas. Según Alles (2006) “Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido” (Pág. 33).

“Entendiéndose como competencia según Spencer & Spencer características fundamentales del hombre que indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”. (Pág. 21).

Vale la pena resaltar que todos poseemos competencias genéricas y específicas, en donde las genéricas hace referencia a las competencias básicas que debe tener toda persona para desempeñar determinado cargo y las específicas son las que varían de acuerdo al cargo o labor que vaya a desempeñar.

Estas competencias como lo dice Spencer & Spencer permanecen subyacente al interior del individuo y solo se hacen visibles cuando el sujeto entra en contacto con dicha labor.

Cuando no se hace una selección por competencias se puede escoger a la persona menos idónea para desempeñar el cargo de manera productiva lo que afecta directamente el funcionamiento de la empresa. Esto también va asociado a que los perfiles de cargo que actualmente existen se limitan únicamente a describir unas funciones sin asociar a cada cargo las competencias genéricas y específicas que necesitan dichas funciones para llevarlas a cabo alineadas con el plan estratégico de la organización.

Surge la necesidad en la empresa INAFOCIV de diseñar un sistema de selección por competencias, rediseñando los perfiles de cargo asociándole las competencias genéricas y específicas necesarias para el desarrollo de cada una de las funciones escritas por cargo; facilitando y mejorando el proceso de selección de candidatos según los requisitos del aspirante con el perfil por competencias a desempeñar.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general.

Diseñar un sistema de selección por competencias que permita contratar a las personas adecuadas en los cargos que ofrecen la empresa INAFOCIV.

1.2 Objetivos específicos.

1. Diagnosticar la empresa INAFOCIV para determinar la necesidad de implementar un programa de selección por competencias.
2. Identificar todos los cargos que tiene la empresa y describir las funciones de cada uno.
3. Asociar a cada cargo las competencias genéricas y específicas que necesitan las funciones de los mismos.
4. Diseñar un sistema de selección por competencias para la empresa INAFOCIV.

2. Marco de Referencia

Así como el mundo evoluciona y se adapta a los constantes cambios que se generan por naturaleza, las organizaciones o entes económicos también viven en una constante evolución que atiende a las nuevas necesidades del mercado y la sociedad, es por esto que en las actuales organizaciones deben de buscar las formar de ser más efectivas y productivas en el menor tiempo posible ya que la competitividad cada vez es mayor, puede que hoy una organización este en la cima del éxito pero si no vive en una constante evolución, cambio e innovación, puede estar propensa a ser eliminada del mercado, si no tiene algo nuevo que ofrecer, o cómo hacer para que su organización crezca y sea capaz de atender las nuevas necesidades de la sociedad.

Antiguamente en las organizaciones no se manejaba un estudio de selección para contratar al personal o un sistema de selección de personal que les permitiera ver y observar las habilidades propias de cada una de las personas que pretendían acceder a un puesto de trabajo o simplemente no se analizaba la situación de dicha organización para saber qué tipo de personal era propicio para cierta labor, no se implementaban sistemas los cuales permitieran saber para qué era realmente bueno un hombre, que sabía desempeñar mejor, lo importante era que la persona que fuera a ejercer una labor se especializara haciéndola y perdurar en el tiempo realizando la misma labor de forma continua, no se les evaluaba su trabajo ni se les resaltaba por sus habilidades, eran vistos como máquinas de trabajo realizando las mismas labores de forma repetitiva hasta jubilarse.

Si el trabajo humano era visto como una máquina, muy difícilmente se percatarían que el recurso humano era uno de los más importantes para una organización y lo trascendental que es una selección de personas con las habilidades y actitudes propias que ayuden a generar desarrollo y crecimiento a una organización, es por esto que las nuevas organizaciones han adoptado diferentes procesos y teorías que manejan y sustentan este trabajo de selección de personas para sus compañías, las cuales han resultado de gran ayuda para el posicionamiento de una compañía

en el mercado y que a su vez sea competitiva capaz de desenvolverse de manera rápida a las nuevas exigencias de la sociedad, dicha competitividad se ve reflejada en gran parte por la calidad en la distribución en los puestos de trabajo y el personal calificado y apto para desempeñar los mismos, que muy aparte de realizar su trabajo son aptos para decidir y dar nuevas opiniones que generen valor a las organizaciones.

Dentro de la teoría de la administración científica, aplicada por Friederich Taylor, dice que para los problemas de la administración se pueden implementar dos métodos, la observación y la medición para así poder lograr una alta eficiencia en cada uno de los procesos de una organización.

Según Taylor la administración científica es una evolución de la cual el 75% es análisis y el otro 25% es la utilización del sentido común.

La administración científica debe estudiarse de manera que se implementen metodologías sistemáticas que permitan analizar y solucionar problemas en la organización, este deduce a que no debe existir un empirismo, ni discordia, ni individualismo para lograr una mayor eficiencia en las organizaciones.

Taylor dentro de su teoría de la administración científica implemento y definió racionalmente los cargos y tareas de una organización ya que este creía que si se le definía específicamente el cargo y una tarea, un operador dentro de una organización este debería ser más eficiente, eficaz y por ende más productivo para la organización debido a que el obrero iba a estar direccionado en un solo trabajo.

Dentro de los principios de la administración científica de Taylor se encuentra el principio de preparación en el cual se selecciona científicamente a un colaborador, basándose en sus aptitudes necesarias para cada acción particular, en este estudio científico de aptitudes individuales para la selección de personal, se busca la perfecta adaptación profesional en las distintas especies de trabajo con el fin de seleccionar el mejor personal que cuente con las

competencias requeridas para la labor y de esta manera generar productividad en las organizaciones.

Para Taylor una selección científica de los colaboradores en una organización, implicaba una distribución de equipos y disposición racional de herramientas y materiales para obtener una eficiencia deseada.

Las Competencias:

En el año 1973 David M Clelland, quien es precursor de la palabra competencias, la define como "aquello que realmente causa rendimiento superior en el trabajo, las características y maneras de hacer de los que tienen un desempeño superior excelente."

David M Clelland, publicó un artículo llamado "Evaluar las competencias en lugar de las inteligencia", en la cual este nos manifiesta que por medio de un test que realizo con dos grupos de estudiantes de Estados Unidos, el primero que mantiene las mejores calificaciones y otro el cual es de rendimiento bajo, al transcurrir unos 10 años este pudo deducir que no existe correlación directa entre el conocimiento y las competencias laborales, ya que encontró que los estudiantes que mantenían bajos niveles educativos, fueron altamente exitosos ya que alcanzaron títulos universitarios y por ende puestos de trabajo estables e importantes, con esto también se deduce que la gestión por competencias, habilidades y rasgos de personalidad, son más importantes que la misma inteligencia.

Vale la pena resaltar las diferentes definiciones que aportan los autores sobre que es una competencia:

Para Spencer & Spencer, define una competencia como característica subyacente de un individuo, que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o superior en una situación de trabajo, creando el modelo Iceberg basado en el concepto de competencias de Mc Clelland, la cual explica de manera rápida y coherente, lo más relevante como los conocimientos y cosas superficiales de una persona, se muestra que los conocimientos es la parte superficial de

una persona; por otro lado lo que no se ve del iceberg, lo que se oculta bajo el agua que es en un 90%, se esconde allí los rasgos más importantes y menos fáciles de detectar de la personalidad de los seres humanos, valores, autoimagen, los comportamientos, las percepciones, los sentimientos y todo aquello que a simple vista es difícil de detectar porque se esconde dentro de sí mismo.

Benavides, define las competencias como los comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. (Benavides 2002).

Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente más aceptado). 1979.

Se refiere a la capacidad productora de un individuo, que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo (Conocer de México). 1979.

Se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también —y en gran medida— mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Polform/OIT). 1979.

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997)

El concepto competencias aparece en el diccionario de la Real Academia Española (2001) definido como: Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo. Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa. Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

Para Idalberto Chiavenato el reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas orientadas a la selección de personal altamente calificado y preparado para desempeñar un cargo o una tarea, dentro de este sistema se informa, divulga por los diferentes medios de comunicación acerca de una oferta de oportunidades laborales que una organización busca y que está siendo necesaria para el desarrollo de la misma.

Según Chiavenato el reclutamiento debe estar ligado a una cantidad de candidatos de manera que el proceso de selección pueda ser abastecido y llevado a cabo.

Para iniciar con un proceso de selección de personal, se debe realizar previamente una investigación interna que muestre las necesidades presentes y futuras de una organización, es por esto que este proceso de selección debe planificarse de manera rigurosa que permita obtener los mejores candidatos altamente capacitados y que cumplan con las aptitudes y actitudes requeridas por una organización, es de vital importancia realizar estas investigaciones con el fin de saber los planes de desarrollo presentes y futuros de la organización y de esta manera saber que tan necesarios serían nuevos aportes e ideas del recurso humano.

Un proceso de investigación interna debe ser continua dentro de una organización, siendo aplicada a todas y cada una de las secciones o áreas funcionales de la misma, para definir los perfiles de cargo y las aptitudes necesarias para desarrollar su labor en la organización.

Para Idalberto Chiavenato la selección de personal dentro de una organización es una de las partes más importantes, ya que si se cuenta con un personal de trabajo altamente calificado para cada una de las áreas de trabajo de la organización y que además de realizar su trabajo tenga otras capacidades de liderazgo y proactividad para la toma de decisiones dentro de la misma, se considera que si contrata a una persona altamente calificada para un cargo esta tiene el criterio de tomar decisiones basadas en un plan estratégico de la organización, con el fin de ayudar al crecimiento de la misma para la cual trabaja.

Idalberto Chiavenato en su obra *Administración de Recursos Humanos – Edición Quinta*, afirma lo siguiente.

Que un modelo basado en flujo de personal, modelo que intenta caracteriza el flujo de personas hacia adentro de la organización , en esta y hacia afuera de ella, la verificación de la historia y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, ascensos y transferencias permiten predecir, a corto plazo, las necesidades de personal por parte de la organización. *Pág. (214)*.

Con este modelo basado en flujo de personal, las organizaciones pueden contar y predecir en que momento de la organización es necesario más personal calificado para que se generen nuevas ideas de innovación para la misma con el fin de que se mantenga un ritmo de supervivencia de la organización en el mercado.

Dentro del proceso de reclutamiento de personal para una organización, cambia según los lineamientos de la organización y estas se realizan mediante una solicitud de personal para una organización.

Martha Alles, en su libro selección por competencias (2006) define lo siguiente:

La selección de personas, cualquiera sea su nivel dentro de una organización, no está regida por leyes o normas tipo legal, las buenas costumbres y las buenas practicas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla. Por otra parte, el sentido común indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto. (pág. 19).

Martha Alles nos manifiesta dentro de su libro que no se trata de contratar a la mejor persona para un cargo, de lo contrario se trata de contratar a la persona mejor preparada con relación al trabajo a ocupar.

Martha Alles, en su libro selección por competencias (2006) afirma lo siguiente:

Que las destrezas y habilidades son, en general, fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables. Puede decirse que cada destreza tiene un origen y una forma de desarrollo particular con respecto a las demás.

Un ejemplo que Martha da para explicar mejor esta afirmación es que en el manejo de vehículos o de ordenadores la habilidad o destreza se desarrolla con la práctica o de muchas horas de trabajo; en cambio la habilidad para trabajar con objetos pequeños puede conectarse con alguna condición de tipo motriz en relación con el físico de la persona. (pag.27).

Dentro de su libro selección por competencias, la motivación y los puestos de trabajo también es de vital importancia ya que se entiende que si una persona es ubicada en un cargo a realizar una serie de tareas y funciones dentro de una organización, esta persona puede estar motivada si está ubicada en una zona de confort, es decir que trabaja en un puesto idóneo a sus conocimientos, habilidades y destrezas (pasión por lo que está realizando), va hacer más eficaz en la realización de sus labores, debido a que se siente motivado realizando el trabajo para el cual se capacito, por tal razón va hacer más productivo para su organización.

Las competencias según Alles, son las que generan el desempeño superior dentro de la realización de una tareas; por lo que el comportamiento permite determinar una competencia, una acción es la parte superficial que se denota en un ser humano con facilidad, estos comportamientos van relacionados con las competencias, debido a que son estos los que miden de cierta manera el talento que se tiene para realizar dicha labor.

Para seleccionar personas con las competencias necesarias, se debe primero entender que se requiere en cada caso; selección por competencias no se refiere a la selección de jóvenes con potencial, ni profesionales universitarios, ni personas con alto promedio, selección por competencias significa selección de personas con talento para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que sea. (pg. 92)

Martha Alles, sustenta también la importancia de evaluar los desempeños de sus colaboradores, afirmando que este proceso funciona como medidor de las capacidades de los

mismos, y de esta manera verificar que tan acorde se encuentra el colaborador dentro de su puesto de trabajo, si este necesita o no una capacitación, o en casos tomar alguna decisión salarial para el mismo, sirve de motivación al personal haciéndoles una retroalimentación de los objetivos organizacionales, que sientan que son parte importante para la organización, una evaluaciones de desempeño ayuda a analiza la forma en que se están realizando las cosas dentro de una organización.

Martha Alles en su libro *Desempeño por Competencias* revela un método de evaluación de desempeño basada en las características y comportamientos de los seres humanos., define este método así:

Los métodos basados en las características está diseñado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, que una compañía considera importantes para el presente o futuro. (pg. 32)

Una organización debe contar con un diccionario de competencias relacionado con los perfiles de cargo, de este modo un resultado en la evaluación de desempeño no arrojará opiniones diferentes a las que se quieren evaluar.

El método de evaluación basado en los comportamientos individuales consiste en la identificación del punto en que cierto empleado se aleja de la escala, este método se desarrolla para describir de manera específica que acciones deberían y que acciones no deberían exhibirse en el puesto de trabajo. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar al colaborador una retroalimentación de desarrollo de los objetivos estratégicos de una determinada organización.

Según Maslow una persona está motivada cuando siente deseo, anhelo, voluntad, ansia o carencias. La motivación está compuesta por diferentes niveles, cuya base jerárquica de necesidad varía en cuanto al grado de potencia del deseo.

Las motivaciones están ligadas a la satisfacción de una necesidad que se tiene, Maslow afirma que una persona está motivada porque de alguna manera busca satisfacer una necesidad a la cual se enfrenta, tiene un anhelo y trabaja para cumplirlo o suplir dicha necesidad, sea del carácter que sea.

Las necesidades son la falta o la carencia de algo, ya sea de carácter emocional, espiritual, intelectual, laboral; existen variables factores que se pueden considerar como necesidad, teniendo en cuenta que en nuestra actual sociedad los constantes cambios, tanto tecnológicos, culturales, políticos y laborales hacen que cada una de los individuos, sientan necesidades diferentes a las ya conocidas como primordiales como los explica Maslow en su pirámide de necesidades:

Necesidades fisiológicas, las más básicas pero menos insignificantes para el alcance de la autorrealización de la persona.

Necesidades de seguridad. Donde se mantiene la integridad personal o familiar, se sostiene una vida fuera de peligros y riesgos.

Necesidades de amor y pertenencias. Estas son las necesidades de querer ser reconocido y mantenerse dentro de un estatus social.

Necesidades de estima. Están asociadas a las constituciones psicológicas del ser, dentro de la cual se encuentra la capacidad de evaluación personal y reconocimiento de uno mismo, se habla del amor propio y auto aceptación.

Las necesidades de autorrealización que se encuentra en la cima de la pirámide que plantea Maslow, varía de una persona a otra, sabiendo que las necesidades de autorrealización cada uno de los seres es diferente, cada ser se auto realiza siendo libre, siguiendo las normas y modelos de conductas y satisfaciendo unas necesidades previas.

Elton Mayo, desarrolló una teoría de relaciones humanas en la que expuso que la importancia de los seres humanos dentro de una organización, afirmando que las personas trabajan para satisfacer una necesidad y solo por la obtención de dinero.

Mayo hizo un breve investigación acerca de la manera como un trabajador fuese lo más eficiente posible dentro de una determinada organización, utilizando unas técnicas que hasta la actualidad se siguen utilizando con la finalidad de obtener, reclutar a las personas más aptas para el desempeño de una función dentro de un cargo establecido.

Estas técnicas consisten en las formas de reclutamiento y selección del personal, orientación y capacitación dentro la misma organización, la fisiología del trabajo y el estudio sobre la fatiga.

Las investigaciones que Elton realizo se enfocaban más hacia las características y la personalidad y los aspectos sociales ya que entiende que existe una correlación influenciada a la alta productividad.

Elton Mayo se caracterizó porque hizo un énfasis en las personas, el estudiar las organización como grupo de personas, inspirado en sistemas de psicología, la delegación de la plena autoridad, la confianza de las personas, la autonomía del trabajador, una dinámica en grupo e interpersonal, énfasis en las relaciones humanas entre los colaboradores de una organización.

Mery Gallego en su teoría de competencias, afirma que dentro de las características presentes en las personas a seleccionar, se puede predecir el éxito de su desempeño laboral; Se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que "..... Hacerlo bien en el puesto de trabajo" está más ligado a características propias de la persona, a sus *competencias*, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesión.

Desarrollo de competencias:

Si bien las competencias, de acuerdo con lo que hemos visto hasta ahora, son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre estas tenemos: rasgos de personalidad, auto concepto, valores, entre otras no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos. Por el contrario existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo; más adelante profundizaremos en la incidencia que esta teoría ha tenido en los procesos de gestión humana. (Mery Gallego Franco)

Hemos dicho que la teoría de Competencias permite que el área de gestión humana contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde los diferentes procesos que la componen como la forma en cómo se selecciona el personal para un puesto de trabajo, el diseño de cargos y perfiles que permiten saber qué tipo de competencias, conocimientos, características, talentos debe tener una persona que aspire a un cargo dentro de una organización determinada.

Mery define unas técnicas que pueden medir las competencias de un colaborador, como una entrevista que permite una interacción real con el colaborador o aspirante, ejercicios en grupo para observar como un grupo interactúa entre si y discute sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. Permite ver Trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escucha.

3. Marco Metodológico

3.1 Fuentes y Técnicas de Recolección de Datos

Teniendo en cuenta el objetivo, se obtuvo la información de fuentes primarias realizando una observación directa en donde se recogieron datos de cada uno de los miembros de la población mediante una encuesta, entendiéndose como encuesta según Livio Grasso “como una forma que permite obtener datos de manera más sistemática que otros procedimientos de observación”. (Livio G, 2006, Pág. 13).

Por lo que se realizó una encuesta de preguntas cerradas para diagnosticar si la empresa INAFOCIV necesita la implementación de un sistema de selección por competencias.

3.1.2 Recolección y Compilación de Datos

La población que se encuesta está conformada por 15 colaboradores correspondientes a todos los cargos relacionados en el organigrama de la empresa INAFOCIV, para lograr esta recolección se distribuyeron las encuestas en dos grupos: uno en la parte administrativa y el otro en las zonas de campo conformado por el Jefe de Campo, operarios y conductor. Teniendo en cuenta que este último grupo se encuentra en operación y no permanece en oficinas.

La encuesta que se aplicó consta de 20 preguntas cerradas a las cuales se le aplicaron técnicas estadísticas para tabular cada pregunta, graficar e interpretar cada una de sus respuestas.

3.1.3 Análisis e Interpretación de la Información

La encuesta fue aplicada a 15 colaboradores de la empresa INAFOCIV de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

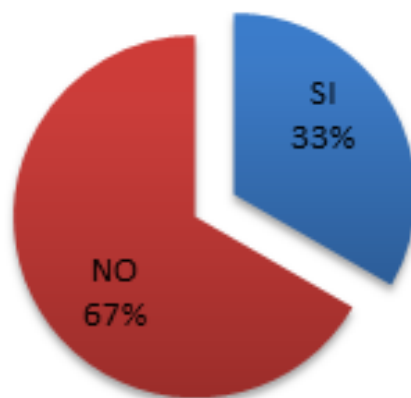


Ilustración 1 ¿sabe usted que es un sistema de seleccion por competencias?

Fuente. Los autores.2017.

El 67% de los colaboradores encuestados no saben que es un sistema de selección por competencias.

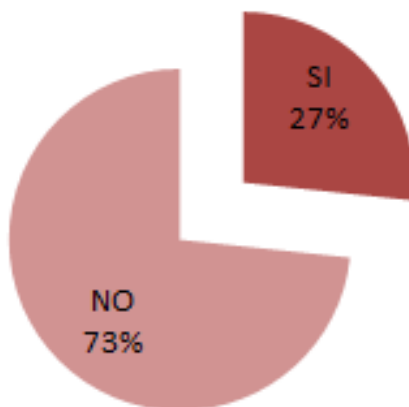


Ilustración 2 ¿Sabe usted que es una competencia laboral?

Fuente. Los autores.2017.

El 73% de los colaboradores no conocen que es una competencia laboral.

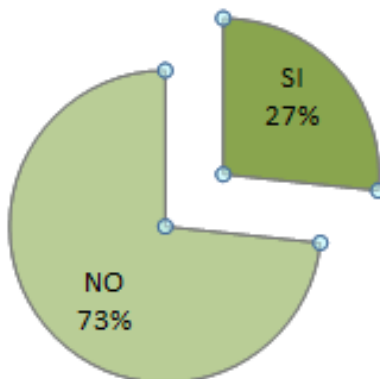


Ilustración 3 ¿Usted sabe que competencia debe tener su cargo?

Fuente. Los autores.2017.

El 73% de los colaboradores no saben que competencia deben tener para desempeñar su función.

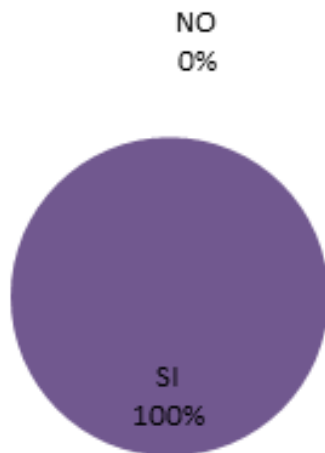


Ilustración 4 ¿Conoce las funciones de su cargo?

Fuente. Los autores.2017.

El 100% de los colaboradores encuestados conocen cuales son las funciones del cargo.

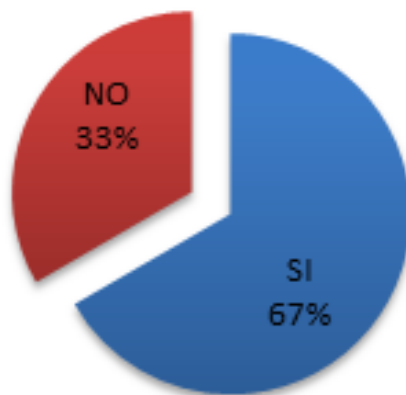


Ilustración 5 ¿sabe usted cual es la descripción de su cargo?

Fuente. Los autores.2017.

El 67% de los colaboradores encuestados tienen conocimiento de la descripción de su cargo.

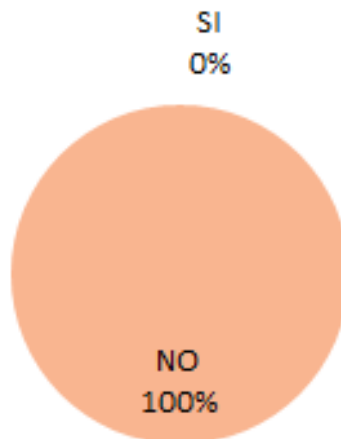


Ilustración 6 ¿Durante su proceso de selección, usted desarrollo algún tipo de prueba?

Fuente. Los autores.2017.

Se puede observar que el 100% de los colaboradores expresan que no se les realizo ningún tipo de prueba al momento del ingreso.

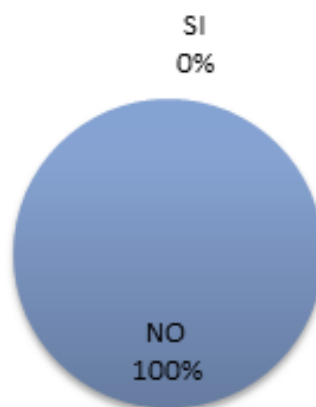


Ilustración 7 ¿La empresa maneja programas de capacitación relacionados con sus funciones?

Fuente. Los autores.2017.

Se evidencia que no se capacita al personal.

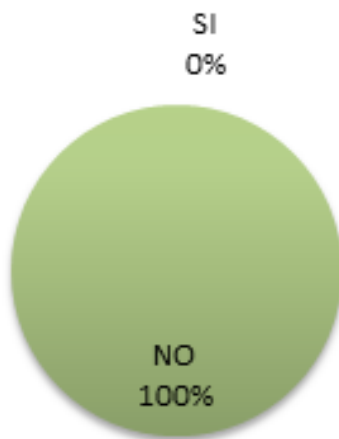


Ilustración 8 ¿la empresa tiene un sistema de selección por competencias?

Fuente. Los autores.2017.

Se puede corroborar que la empresa INAFOCIV no cuenta con un sistema de selección por competencias que le permita contratar al personal idóneo para cada cargo.

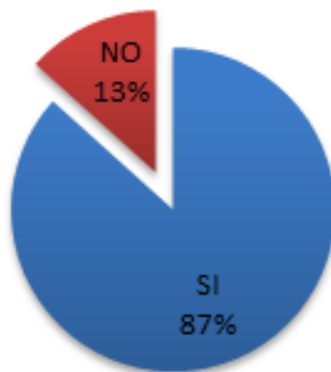


Ilustración 9 ¿Considera que tiene todas las competencias necesarias para desarrollar su cargo?

Fuente. Los autores.2017.

El 87% de los colaboradores consideran que tienen todas las competencias necesarias para desarrollar su labor, sin embargo la empresa no cuenta con un sistema de selección por competencias estandarizado que defina las competencias necesarias para desempeñar cada cargo o labor.

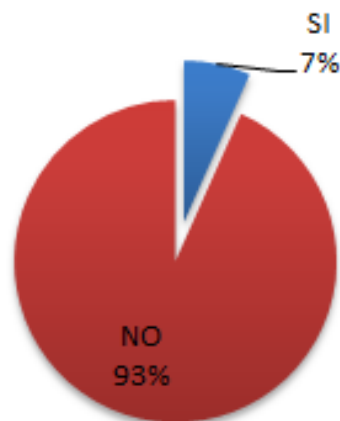


Ilustración 10 ¿Alguna vez le han realizado una evaluación de desempeño por competencias?

Fuente. Los autores.2017

El 93% de los colaboradores encuestados no les han realizado ningún tipo de prueba de desempeño por competencias.

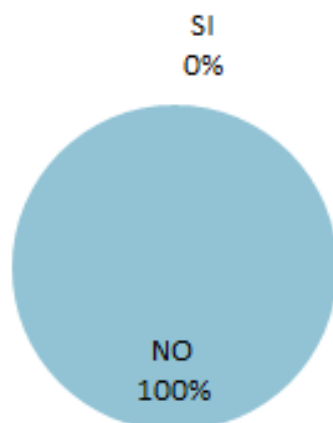


Ilustración 11 ¿En su actual trabajo le han realizado una evaluación de desempeño por competencias?

Fuente. Los autores.2017

Los colaboradores encuestados no les han realizado ningún tipo de evaluación de desempeño en la empresa INAFOCIV.

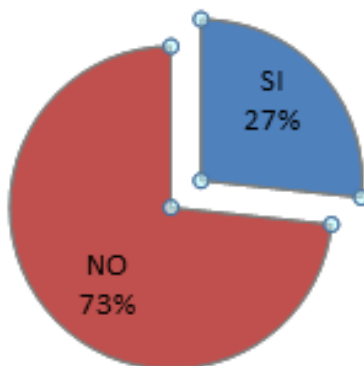


Ilustración 12 ¿Usted sabe que es una competencia general?

Fuente. Los autores.2017

El 73% de los colaboradores encuestados no tienen conocimiento que es una competencia general.

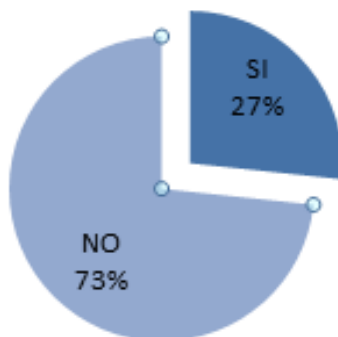


Ilustración 13 ¿Usted sabe que es una competencia específica?

Fuente. Los autores.2017

El 73% de los colaboradores encuestados no tienen conocimiento que es una competencia específica.

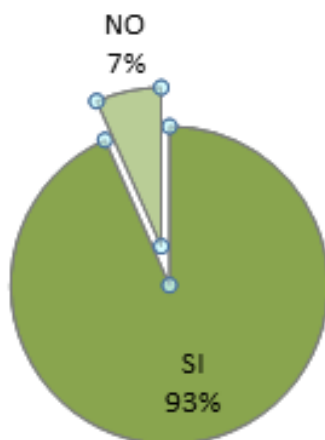


Ilustración 14 ¿Usted considera que la tolerancia, el liderazgo y la responsabilidad son una competencia?

Fuente. Los autores.2017

El 93% de los colaboradores encuestados consideran que la tolerancia, el liderazgo y la responsabilidad son una competencia.

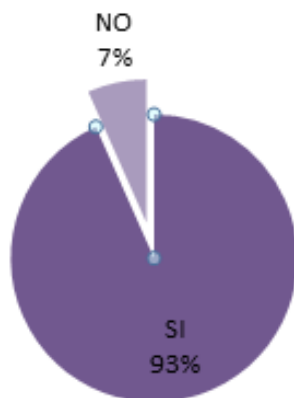


Ilustración 15 ¿Usted considera que la iniciativa, el dinamismo y la orientación al cliente son una competencia?

Fuente. Los autores.2017

El 93% de los colaboradores consideran que la iniciativa, el dinamismo y la orientación al cliente son una competencia.

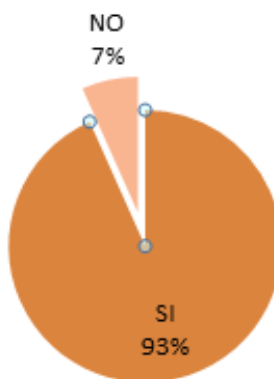


Ilustración 16 ¿Considera que las competencias son importantes para las labores que desempeña?

Fuente. Los autores.2017

El 93% de los colaboradores encuestados considera que las competencias son importantes para las labores que desempeña.

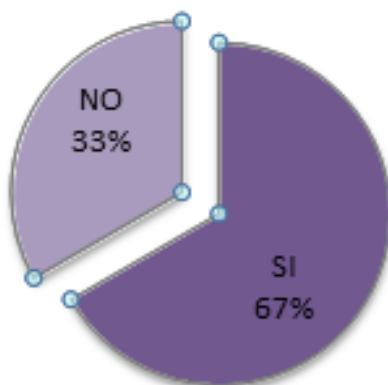


Ilustración 17 ¿Sabe usted si al momento de la contratación tuvieron en cuenta sus competencias profesionales?

Fuente. Los autores.2017

El 67% de los colaboradores encuestados argumentan que si se tuvieron en cuenta las competencias laborales que cada uno posee.

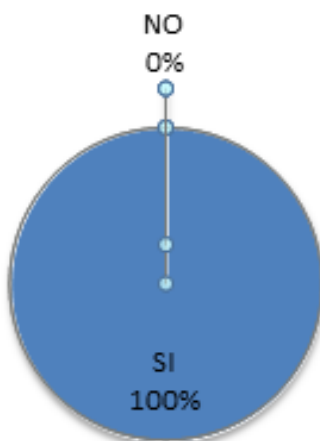


Ilustración 18 ¿Considera que es competente para realizar sus labores?

Fuente. Los autores.2017

El 100% de los colaboradores encuestados consideran que son competentes para realizar sus labores.

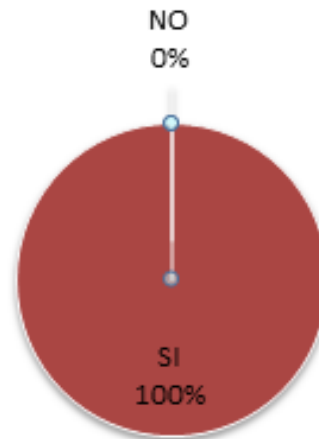


Ilustración 19 ¿Considera que una persona con las competencias idóneas es más productiva para desempeñar su labor?

Fuente. Los autores.2017

El 100% de los colaboradores encuestados consideran que una persona con las competencias idóneas es más productiva para desempeñar su labor.

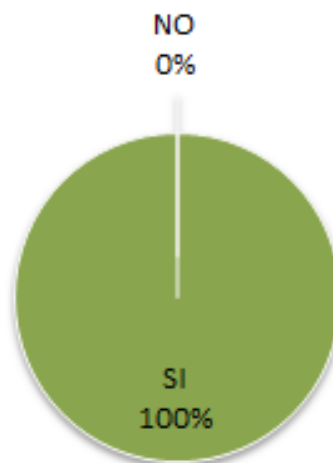


Ilustración 20 ¿Su trabajo actual cumple con sus expectativas?

Fuente. Los autores.2017

El 100% de los colaboradores encuestados cumplen con sus expectativas en el trabajo actual que desempeñan.

3.2 Análisis de Resultados

Al analizar las respuestas obtenidas después de la tabulación de las encuestas se puede determinar que en la empresa INAFOCIV no cuenta con un sistema de selección por competencias que le permita contratar las personas aptas para los cargos que actualmente ofrece.

Adicional el personal considera que tiene todas las competencias necesarias para desempeñar su labor, sin embargo no están definidas cuales son las competencias genéricas y específicas que necesita cada perfil de cargo para desempeñar su labor. También se debe resaltar que la empresa INAFOCIV no realiza capacitaciones que le ayude a los colaboradores a reforzar sus competencias genéricas y a fortalecer sus competencias específicas, que le permitan desempeñar su labor mejorando la productividad de la empresa.

INAFOCIV es una empresa relativamente nueva que presta sus servicios a empresas de la región por lo que debe garantizar que todo el personal que contrata debe conocer su perfil de cargo con funciones generales y específicas enmarcadas dentro de un sistema de selección por competencias.

Según Martha Alles, “si una empresa tiene descripción de cargos por competencias y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en relación de las competencias de la organización, su misión, visión y valores” (Pág. 35).

Los cargos que actualmente tiene la empresa son: Gerente, Administrador General, Contador Público, Secretaria, Jefe de Campo, Operarios de campo (9) y Servicios Generales; por lo que se habla que la empresa tiene 15 colaboradores y 8 cargos según la estructura del organigrama.

4. Conclusiones

Vale la pena resaltar que aunque los colaboradores no hayan sido seleccionados por un sistema de selección por competencias desarrollan su labor con sentido de pertenencia por lo que proponemos diseñar un sistema de selección por competencias.

La selección por competencias debe constituir la base de un proceso de selección de personal ya sea interno o externo para lograr que la empresa alcance sus objetivos y metas trazadas.

Cuando se selecciona por competencias se reduce la incertidumbre sobre el rendimiento futuro de los colaboradores, aclarando que no se puede tener total certeza de su comportamiento durante su labor de trabajo, pues sus competencias se hacen evidentes cuando el sujeto entra en contacto con ella.

Teniendo en cuenta estas premisas se destaca que el objetivo general de este informe es diseñar para la empresa INAFOCIV un sistema de selección por competencias que le permita contratar las personas adecuadas en los cargos que ofrece.

Con el diseño de este sistema se van a rediseñar los perfiles de cargo asociando las competencias genéricas y específicas para el desarrollo de cada una de las funciones de la organización, rediseñando los 8 perfiles de cargo con que actualmente existe y enmarcándolos dentro de un sistema de selección por competencias apoyado con un diccionario de definiciones para las mismas.

5. Recomendaciones

Se propone un diseño de un sistema de selección por competencias para la empresa INAFOCIV que contenga perfiles de cargo, funciones y competencias genéricas y específicas necesarias para desarrollar cada labor.

Se recomienda a la empresa INAFOCIV crear el cargo de supervisor HSE (seguridad, salud ocupacional y medio ambiente), que actualmente no lo tiene incluido dentro de su organigrama, teniendo en cuenta que es obligatorio según requisito de ley (Decreto 1072 de 2015).

Se recomienda implementar el cargo de profesional en gestión humana para que maneje el reclutamiento y selección del personal e implemente el programa de selección y evaluación por competencias.

Implementar programas de capacitación que le ayude a los colaboradores a desarrollar sus competencias genéricas y específicas.

Si la empresa INAFOCIV decide implementar el sistema de selección por competencias debe reevaluar cada cargo y retroalimentar a los colaboradores en la descripción de su cargo y funciones que permitan realizar a futuro una evaluación por competencias para mirar su desempeño y tomar las medidas correctivas si aplica.

5.1 Propuesta

Sistema de Selección por Competencias para la empresa INAFOCIV.

5.2 Objetivos del Sistema

- Diseñar un diccionario de competencias acorde con la realidad actual, misión y visión de la empresa INAFOCIV.

- Diseñar un diccionario de preguntas que permita evaluar las competencias en el proceso de entrevista.

- Rediseñar los perfiles de cargo con sus funciones.
- Diseñar Plantilla de perfil de cargo, Formato de requisición de personal y formato de entrevista

- Asociar las competencias genéricas y específicas a cada perfil de cargo según las funciones que desarrolle.

- Proporcionar a la empresa INAFOCIV un sistema de selección por competencias que le permita contratar a las personas adecuadas en los cargos que ofrece de una forma más asertiva.

5.3 Justificación

Al diseñar un sistema de selección por competencias y rediseñar los perfiles de cargo será de gran ayuda para el proceso de reclutamiento y selección de personal que permita contratar a las personas adecuadas acorde a cada cargo.

5.3.1 Reclutamiento de Personal

El proceso de selección por competencias empieza por el reclutamiento de personal, entendiéndose según Idalberto Chiavenato como el conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales certificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

El proceso de reclutamiento inicia con la solicitud de personal (Anexo 4. Formato de solicitud de personal) que debe ser diligenciado por el jefe inmediato del cargo vacante y ser entregado en la oficina de recursos humanos.

Con la solicitud de personal la empresa puede iniciar un proceso de reclutamiento interno o externo dependiendo del caso.

En el reclutamiento interno, la empresa busca satisfacer está vacante con personal propio el cual puede ser ascendido, transferido o promovido después de un análisis de cada candidato y teniendo en cuenta la descripción del cargo actual que desempeña. Este tipo de reclutamiento es rápido, económico para la empresa y motiva a los empleados.

Cuando no se puede lograr un reclutamiento interno, se debe recurrir al reclutamiento externo que busca divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo tomándola de las fuentes de recursos humanos más adecuadas.

La vacante debe ser registrada por la oficina de recursos humanos en la red de prestadores del servicio público de empleo integrada por las agencias públicas de empleo a cargo del SENA, las agencias privadas de gestión y colocación de empleo constituidas por las cajas de compensación familiar, las agencias públicas y privadas de gestión y colocación de empleo y las bolsas de empleo; exceptuando las vacantes relacionadas con cargos estratégicos y posiciones directivas que por su naturaleza no deben ser públicas, de acuerdo con los lineamientos que emita el Ministerio del Trabajo (Ley 1636 de 2013 y Decreto Reglamentario 2852 de 2013).

Otra fuente de consulta, son el archivo de los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en procesos de reclutamiento anteriores; buscando renovar y enriquecer los recursos humanos de la organización.

En caso de que se haya optado por el reclutamiento interno, se debe activar el reclutamiento externo para ocupar la posición que quedó vacante a menos que esta posición se cancele.

Después del proceso de reclutamiento, se continúa con la selección de personal que busca escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización buscando la adecuación del colaborador al cargo y la eficacia del colaborador en el cargo.

5.3.2 Selección de Personal

Para el proceso de selección, se realiza un análisis del cargo, que según Idalberto Chiavenato es el inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo; que marca la pauta para seleccionar los candidatos en el proceso de selección.

Cuando se tienen los candidatos se deben aplicar las técnicas de selección, empezando por la entrevista, pruebas de conocimiento o de capacidad y las pruebas psicométricas para poder realizar la evaluación y el control de los resultados, escogiendo entre los candidatos reclutados, a los más aptos y con las competencias necesarias para ocupar un cargo que ayude a aumentar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa.

La entrevista de selección por competencias es uno de los factores que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al cargo, por lo que debe ser dirigida por una persona que tenga grandes habilidades y tacto para indagar y producir los resultados esperados.

Para realizar esta entrevista, se empieza por la citación del aspirante y el entrevistador (Jefe de recursos humanos), realiza la apertura y hace la entrega de la entrevista para que el entrevistado diligencie la información personal, familiar, nivel de educación y experiencia laboral, con lo que se busca romper el hielo.

La entrevista está compuesta de preguntas cerradas y abiertas donde estas últimas son las que permiten al entrevistado extenderse sobre un tema pero emitiendo captar la mayor información posible en la evaluación por competencias.

El entrevistador teniendo en cuenta el perfil de cargo definido por competencias de la vacante, debe realizar las preguntas que le ayuden a evaluar si el aspirante tiene las competencias necesarias o las puede desarrollar para ejercer mejor su labor.

Las preguntas para esta selección están enfocadas en la vida personal, profesional y laboral de cada aspirante por lo que el entrevistador debe formular preguntas específicas para evaluar las competencias mientras el entrevistado responde a las preguntas relatando comportamientos.

El diccionario de preguntas es una guía con ejemplo de preguntas que permite evaluar las competencias en una entrevista y gira en función del diccionario de competencias establecido para la Inafociv.

Para este caso, tomamos el diccionario de preguntas propuesto por Martha Alles como guía sugerida, para realizar cuatro preguntas e indagar sobre el grado de desarrollo de cada una de las competencias generales y específicas.

No obstante, el entrevistador puede formular otro tipo de preguntas teniendo en cuenta el modelo estrella para la formulación de las mismas en una entrevista por competencias.

Tabla 1

Formulación de Preguntas

SITUACIÓN	TAREA
¿Qué paso?, ¿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 paso?, ¿por qué?	¿Cuál fue el efecto?, ¿qué indicadores vio?, ¿cómo lo supo?, ¿qué paso después?

Fuente: Martha Alles “Selección por competencias” Granica 2006.

Al cierre de la entrevista, el responsable de la selección le debe indagar al entrevistado si tiene alguna pregunta; después de esto se cierra la entrevista y a partir de este momento el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato para ver si lo acepta o lo rechaza.

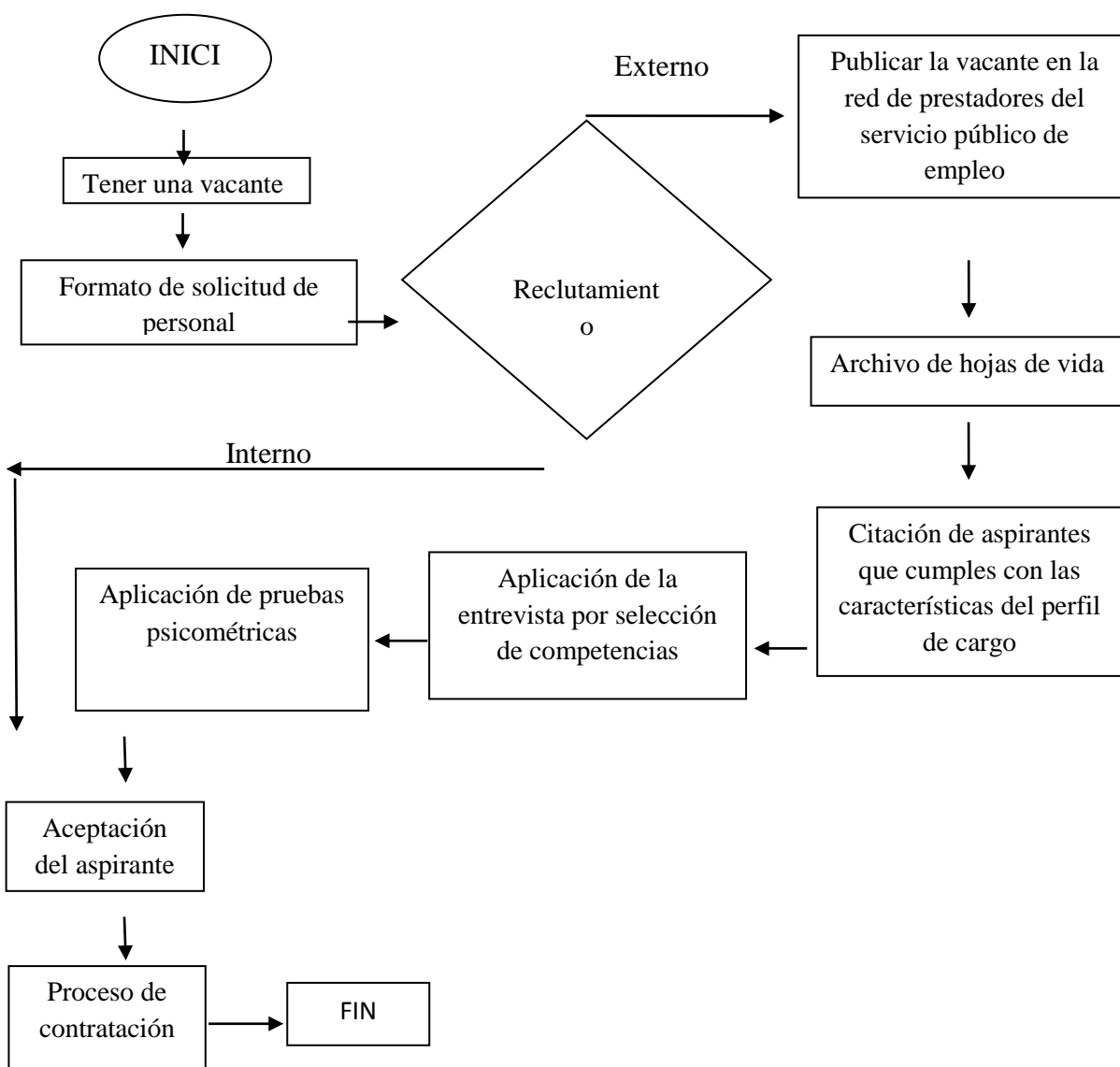
Los candidatos que pasaron el proceso de entrevista, continúan con las pruebas psicométricas que deben ser interpretadas por una psicóloga y se aplican de la siguiente manera:

Para los perfiles básicos (Operarios, servicios generales y conductor) se debe aplicar solo el test Wartegg de 16 cuadros impresos sobre un fondo negro, que busca que el sujeto construya un dibujo en cada cuadro, Así el fondo negro invita al sujeto a proyectar (poner en el afuera algo que corresponde al adentro, su ser interno) y a la vez lo blanco lo estimula, lo hace reflexionar para organizar su proyección.

Para el resto de perfiles, se debe aplicar Test de personalidad 16PF que está ideado para hacer un análisis de los rasgos y estilos de respuesta de la persona a evaluar, pudiendo obtener con su interpretación un perfil básico de la personalidad del sujeto.

Al finalizar este proceso, el entrevistador con las respuestas de las pruebas psicométricas evalúa nuevamente a los candidatos y presentar al mejor candidato para ocupar el perfil de cargo vacante e iniciar su proceso de contratación junto con la notificación a los demás aspirantes del resultado durante su proceso.

Ilustración 21 Proceso de Reclutamiento y Selección de personal por competencias



5.4 Diccionario de Competencias y Diccionario de Preguntas

El diccionario de competencias se aplica para todos los perfiles de cargo según las competencias genéricas y específicas para el desarrollo de cada función.

El diccionario de preguntas se aplica para el proceso de selección por competencias durante la entrevista.

Para la elaboración de este diccionario se tomaron las definiciones de Martha Alles en su libro selección por competencias (2006) que aplican para los perfiles de cargo que maneja la empresa INAFOCIV.

Para la elaboración del diccionario de preguntas, se tomaron las definiciones de Martha Alles en su libro Diccionario de preguntas gestión por competencias (2008) relacionado cada competencia.

Tabla 2

Diccionario de competencias generales y de preguntas

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GENERALES	DICCIONARIO DE PREGUNTAS
<p>Compromiso: Sentir como propio los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. (Pàg.97).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización donde usted trabaja actualmente (o trabajaba en el pasado) tiene ciertos objetivos. ¿Qué opina usted sobre ellos? 2. ¿alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así: ¿Cómo se desempeñó? ¿cómo se sintió? 3. Bríndeme un ejemplo de una situación en la que

	<p>usted haya aportado sugerencias que mejorarán la calidad o la eficiencia (dentro de su nivel o posición).</p> <p>4. Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó?, ¿Cómo lo hizo?, ¿Cómo se sintió? (Pàg.61).</p>
<p>Ética: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. (Pag.97)</p>	<p>1. Cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?</p> <p>2. ¿la organización donde usted trabaja (o trabajó) manifiesta explícitamente principios morales o éticos? ¿usted cree que se cumplen?, ¿los comparte?</p> <p>3. ¿Qué piensa usted del concepto “los valores morales son diferentes en la vida personal y en la actividad empresarial”? bríndeme ejemplos que se relacionen con su historia laboral o profesional.</p> <p>4. ¿alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? Bríndeme un ejemplo. (Pàg.62).</p>
<p>Prudencia: Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, el</p>	<p>1. ¿Qué entiende usted por “prudencia”? si la respuesta fuese diferente a la definición de la competencia, comentársela y solicitar una opinión. Después, solicitar ejemplos de comportamientos propios</p>

<p>personal y para sí mismo. (Pag.97)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Presentar algún hecho actual conocido (no político ni religioso) y solicitar su opinión sobre los comportamientos. Después, pedir que nos relate algún ejemplo propio relacionado 3. Según su experiencia laboral, ¿Quiénes tienen más éxito, los que obran con sensatez y moderación a los arriesgados? Solicitar ejemplos relacionados con su actuación. 4. Se dice que el sentido común es el menos común de los sentidos. Bríndeme ejemplos de situaciones en que usted haya decidido en base al sentido común. (Pàg.63).
<p>Justicia: Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. (Pag.98)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. En el mundo actual suele pensarse que en todos los ámbitos faltan personas que actúen de un modo justo. ¿Qué entiende usted por “justicia” como concepto (no como poder de una nación)? Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, comentarla con el entrevistado y solicitar una opinión. Pedir después ejemplos de comportamientos propios. 2. ¿notó usted alguna vez que en su trabajo (o estudio) sus superiores no actuaron con justicia? ¿Cuál era la situación? ¿Cómo se sintió? 3. ¿Le reclamaron alguna vez sus subordinados o sus compañeros de trabajo que usted no haya actuado con justicia? Relátame la situación y cómo se sintió usted. 4. ¿usted piensa que hay distintos tipos de “justicia”? (en la vida familiar, en los negocios, etc.). Después, pedir que el entrevistado brinde

<p>Fortaleza: Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación. Entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad. (Pag.98)</p>	<p>ejemplos de su respuesta. (Pàg.64).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué entiende usted por “fortaleza” como concepto moral? Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, comentarlo con el entrevistado y solicitar una opinión. Después, pedir ejemplos de comportamientos propios. 2. Bríndeme un ejemplo en el cual usted haya tenido que vencer sus temores para actuar. ¿Cómo lo logró? ¿Cómo se sintió? 3. Se siente superior cuando logra algo difícil para otros? Brindemos ejemplos. 4. En la situación opuesta a la anterior, ¿Cómo se siente cuando no logra alcanzar un objetivo que otros logran con aparente facilidad? Bríndeme ejemplos. (Pàg.65).
<p>Orientación al cliente: Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades aun aquellas no expresadas, implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente tanto el cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperan en la relación empresa cliente. (Pag.98)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como usted sabe, los clientes (en un sentido amplio) pueden ser tanto los que compran los productos o servicios como aquellos otros, dentro de la misma organización, que solicitan nuestros servicios. ¿con quienes se relaciona usted en su actividad diaria? ¿Cómo es esa relación? 2. Más allá de su relación concreta ¿Cuáles son sus sentimientos hacia sus clientes internos o externos? ¿usted desea “deleitarlos”? bríndeme ejemplos. 3. ¿Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes (internos y externos)? 4. ¿Cuál fue el último cliente que perdió (si

	<p>atiende clientes externos)? ¿Cuál fue la última situación conflictiva con clientes internos? ¿por qué razón? ¿qué soluciones pudieron haber sido aplicadas y no lo fueron? ¿pudo preverlo? (Pàg.66).</p>
<p>Orientación a los resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia antes decisiones importantes necesarias para cumplir o superar los competidores, las necesidades o para mejorar la organización. (Pag.98)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Quién fija sus resultados o metas a alcanzar? ¿Qué opina de ellos? ¿por qué? (es decir, comparte los criterios, los objetivos le parecen alcanzables, etc.) 2. ¿Cuál fue su nivel/grado de logros en el último ejercicio/periodo de evaluación? ¿por qué piensa que llegó/no llegó a esos niveles? 3. Si su gerente/director fija nuevas metas, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿cuál fue el resultado final? 4. Si su gerente/director fija nuevas metas que usted no comparte, ¿Cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final? (Pàg.67).
<p>Calidad del trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual es responsable. (Pag.99)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto? Cuénteme sobre sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte, etc. 2. Cuénteme su alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió? 3. ¿Cuál es la dificultad que ha encontrado para usar (determinado sistema o procedimiento)? ¿qué hizo frente a esas dificultades? 4. ¿Qué áreas lo consultan?, ¿sobre qué temas?

	<p>Relátame alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores. (Pàg.68).</p>
<p>Sencillez: Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que se siente. (Pag.99)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿se ha encontrado en su tarea con personas que dicen una cosa y hacen otra? Bríndeme ejemplos. 2. ¿le han señalado (un jefe, un subordinado, un compañero de trabajo) que su lenguaje no es claro, que parece afirmar una cosa y después hace otra? Bríndeme ejemplos. 3. ¿Qué entiende usted por sencillez en el lenguaje y en el obrar? Bríndeme ejemplos. 4. ¿Cómo son lo procedimientos de la compañía en que usted trabaja (en relación con la sencillez)? ¿Cómo los modificaría? Esta pregunta puede adaptarse al nivel o las tareas del entrevistado. Puede aplicarse a un gerente general o un empleado administrativo; uno y otro pueden mencionar los procedimientos aplicados en su tarea cotidiana y explicarlos. (Pàg.69).
<p>Adaptabilidad al cambio: es capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambio en el medio. (Pag.99)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme sobre alguna situación frente a la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en alguna otra tarea ¿Cómo resolvió el problema? Esta pregunta puede aplicarse a un joven estudiante o al gerente de una gran organización. 2. ¿hizo algún pasaje por diferentes sectores o por diferentes filiales u oficinas en su último o actual empleo? ¿Quién decidió el cambio? ¿fue algo impulsado por usted o por la organización?

	<p>¿Cómo se manejó en las otras áreas? La misma pregunta puede aplicarse a un joven que tuvo una asignación en otra ciudad (intercambio) o con otro grupo de trabajo diferente del habitual.</p> <p>3. ¿alguna vez le solicitaron que hiciese tareas de otra área o de otra especialidad diferente a la suya? ¿asumió la responsabilidad? ¿Cómo se manejó? (vale el comentario a la pregunta 2).</p> <p>4. ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en ocasión de recibir nuevos requerimientos de clientes, proveedores, instituciones, etcétera? ¿Cómo los concretó? (vale el comentario a la pregunta 2; los nuevos requerimientos pueden ser también de otros profesionales.) (Pàg.70).</p>
<p>Temple: serenidad y dominio en todas las circunstancias implica otras competencias como prudencia o fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos(Pag.100)</p>	<p>1. Cuénteme de alguna situación no exitosa en su vida profesional/laboral o en otra circunstancia. ¿qué pasó?, ¿cómo se sintió?</p> <p>2. Cuénteme si usted ha sufrido algún revés importante en su vida personal o profesional. ¿qué pasó?, ¿Cómo se sintió?</p> <p>3. Si la persona realizó estudios formales en años cercanos a la evaluación, indagar sobre alguna situación no exitosa en el ámbito académico.</p> <p>4. Explorar el modo en que analiza situaciones no exitosas de la compañía o de su sector; por ejemplo, no haber alcanzado un presupuesto de ventas, o situaciones que para el entrevistado sean similares. (Pàg.71).</p>
<p>Perseverancia: es firmeza y</p>	<p>1. Cuénteme alguna situación en la que usted haya</p>

<p>constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable y continua hasta lograr el objetivo. (Pag.100)</p>	<p>logrado una venta, la resolución de un problema u otra situación por haber perseverado. Después del relato de la anécdota, pregunta: ¿por qué eligió este ejemplo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Cuando las situaciones externas son adversas – falla el sistema, el transito es pesado, las reglas de la economía le juegan en contra-, ¿Cómo se siente? Relátame algún ejemplo, como se sintió y qué hizo. 3. Si usted sospecha que un cliente (u otra persona que a usted le interesa por algún motivo) no quiere atenderlo por teléfono, ¿qué hace? 4. ¿Alguna vez le rechazaron una propuesta que usted haya presentado? ¿Qué hizo en ese caso? (Pàg.72).
<p>Integridad: hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. (Pag.100)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué entiende usted por “integridad” como concepto? Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, comentarla y solicitar una opinión. Después, pedir ejemplos de comportamientos propios. 2. ¿Qué lugar ocupan en la rectitud y la probidad en su escala de valores en el trabajo? Describame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿qué beneficios o resultados obtuvo después de su accionar? 3. ¿la honestidad y la confianza son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo las premia? ¿fue usted reconocido/premiado en alguna oportunidad? 4. Si usted debe negociar, ¿considera que “todo

	vale””? Bríndeme ejemplos. (Pàg.73).
<p>Iniciativa: hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. (Pag.100)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y como impactan en su desempeño. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición? 2. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? 3. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos? 4. ¿ha realizado algún tipo de plan de carrera? ¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿Qué espera obtener de su carrera? ¿en qué plazos? (Pàg.74).
<p>Innovación: es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. (Pag.101)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relátame alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora. ¿por qué cree que es (o fue) una innovación? ¿lo vieron así los demás? 2. Cuénteme de algún viejo problema en su organización que se haya resuelto a través de su gestión. ¿Cómo fue? ¿de qué se trataba? 3. Cuénteme sobre algún problema de un cliente no resuelto aún. ¿usted qué piensa? ¿por qué esto es así? ¿puede resolver de algún modo? ¿esta solución corresponde a su área o sector? 4. Cuando el mercado fija reglas, ¿Cuál es su actitud? ¿Qué hace usted? ¿intenta modificarlas? Bríndeme ejemplos de la respuesta. (Pàg.75).
<p>Empowerment: dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo identifica su talento? ¿Cómo identifica las necesidades de sus colaboradores? 2. ¿Cómo está compuesto su equipo de trabajo? Describas las características de sus

<p>responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define personalidades. (Pag.101)</p>	<p>colaboradores. Describese a usted mismo como conductor del grupo.</p> <p>3. Describa una situación en la que haya tenido que incorporar a un colaborador o un miembro de otro equipo. ¿Qué tuvo en cuenta para ingresarlo en su grupo? ¿Está actualmente en el equipo?</p> <p>4. ¿Qué grado de protagonismo tuvo usted en el cambio o desarrollo de su grupo? (Pàg.77).</p>
<p>Autocontrol: dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones o posición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. (Pag.101)</p>	<p>1. Cuénteme acerca de alguna situación en la que usted, estando en una reunión importante, haya deseado “dar un portazo”. ¿Qué pasó? ¿lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después?</p> <p>2. ¿cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? Cuénteme acerca de alguna situación que considere injusta, en su empleo actual o anterior.</p> <p>3. En relación con la pregunta anterior: ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó? ¿volvería a hacerlo?</p> <p>4. Si del relato surge algún tipo de situaciones con bajo autocontrol: ¿le motiva alguna reflexión la situación vivida? (Pàg.78).</p>

Tabla 3

Diccionario de Competencias específicas y preguntas

<p>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS</p>	<p>DICCIONARIO DE PREGUNTAS</p>
<p>Modalidades de contacto: (tipo de vínculo, nivel de vocabulario,</p>	<p>1. ¿Cuál es el problema de comunicación más difícil que usted ha notado en sí mismo?</p>

<p>lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto). Es la capacidad de demostrar una sólida y clara habilidad de comunicación. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. (Pag.110)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Describame en pocos minutos un proceso específico dentro del focus de su tarea. (la forma en que logre presentar un proceso a un lego dará cuenta de sus habilidades de comunicación y presentación de ideas.) 3. Cuénteme algún ejemplo de una presentación importante. ¿Cómo era su auditorio? ¿Cómo se desempeñó usted? ¿Qué dificultades tuvo? 4. ¿su estilo de trabajo es de puertas abiertas? (Pag.86)
<p>Habilidades mediáticas: están asociadas la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de cd, en las teleconferencias. etc. (Pag.111)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿la estrategia de su compañía incluye la exposición a los medios? En caso afirmativo: Cuénteme alguna experiencia que considere relevante. ¿Cómo se preparó para ello, cómo se sintió durante la exposición? 2. Continuando con la respuesta anterior: ¿Qué repercusión tuvo? ¿recibió llamadas de felicitación o crítica? 3. ¿se vio en alguna grabación? ¿pudo analizarse? 4. ¿Qué artículos o libros ha publicado usted recientemente? ¿ha efectuado presentaciones? ¿Qué repercusión han tenido en su organización? (Pag.87)
<p>Liderazgo (II): Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. “implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía, compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar? ¿en qué contexto? ¿Cómo resolvió ese problema? 2. Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder. 3. ¿Cómo hace para reunir personas a las que nos les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que

informal de autoridad". (Pag.126)	<p>logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?</p> <p>4. ¿ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quién las propuso? (Pag.88)</p>
<p>Pensamiento estratégico: es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. (Pág. 115)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su organización que usted controla actualmente? 2. ¿Cuáles son las oportunidades que usted ha identificado para los negocios de su organización? ¿en qué información se basó para hacerlo? ¿Qué indicios ha considerado para identificar los negocios que había que dejar? 3. ¿Cuál es su participación en el comité Estratégico de su organización? ¿con qué frecuencia se reúne este comité? 4. ¿Qué nuevos objetivos ha definido para su división/empresa que hayan aumentado la importancia de ésta en la consecución de la estrategia organizacional? (para un número uno de área). (Pag.90)
<p>Empowermet: establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. .</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿en qué condiciones estaba su equipo antes de que usted lo gerenciara? ¿Cómo está ahora? ¿Qué tipo de acciones implementó para que su equipo mejorase su desempeño? 2. ¿Qué consignas transfiere a sus colaboradores para la toma de decisiones? ¿cómo las transmite? 3. ¿usted establece un rango de jerarquías para la toma de decisiones? ¿Cómo implementa esto en su grupo?

(Pag.117)	<p>4. Descríbame una situación en la que un colaborador haya tomado una decisión de acuerdo con los lineamientos acordados y haya tenido un impacto negativo en los resultados. Cuénteme qué actitud adoptó frente al hecho de que, estando usted ausente, un colaborador tomó decisiones que iban más allá de sus atribuciones. ¿Qué hizo usted? ¿Cómo lo afrontó, en caso de resultado negativo? (Pag.91)</p>
<p>Relaciones públicas: habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencias sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, grupos de interés, proveedores y toda la comunidad. (Pag.121)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. En su posición actual o en las anteriores. ¿Qué oportunidades tuvo usted de exponerse a contactos políticos de distintos niveles (integrantes o no del gobierno)? 2. Algún emprendimiento de la compañía generó la necesidad de hacer lobby? ¿con quiénes y a qué nivel tuvo que interactuar? 3. ¿Qué personas privilegia dentro y fuera de su organización a la hora de armar su red de contactos? 4. ¿Cómo se sirve de su red de contacto para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores? ¿y de los de sus clientes? (Pag.94)
<p>Trabajo en equipo: implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva la actitud</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relate situaciones en que pares o colaboradores suyos hayan elevado propuestas o nuevas ideas. ¿Qué hizo usted? ¿Se implementaron? En caso afirmativo continuar indagando: ¿Cómo fue? ¿los responsables de la idea fueron premiados o recibieron algún tipo de reconocimiento? 2. ¿Cuál es el tiempo que usted asigna a escuchar a

<p>debe ser genuina. (Pag.123)</p>	<p>otros, a recibir nuevos proyectos o ideas? Cuando le planteas sugerencias, ¿las escucha realmente o, basándose en su mayor experiencia, piensa: “esto ya lo viví, ya me pasó, ya se implementó y no anduvo”? reláteme alguna situación.</p> <p>3. Para gerentes que forman parte de un directorio o board: ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de los otros integrantes?</p> <p>4. Continuando con el supuesto del punto anterior: bríndeme dos ejemplos de un nuevo proyecto y de un problema planteado por otro integrante del directorio o board, y cuénteme que hizo/ que dijo/opinó usted en cada caso. (Pag.96)</p>
<p>Orientación a los resultados: es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades de los clientes o mejorar la organización. (Pag.124)</p>	<p>1. ¿Quién fija sus resultados o metas a alcanzar? Si resultase ser el mismo entrevistado quien lo hiciese: ¿con qué criterios los fija? Bríndeme un ejemplo. ¿consensua el criterio aplicado con alguien (por ejemplo, accionistas)?</p> <p>2. Continuando con el punto anterior, en caso de que no fuera el entrevistado quien fijas las metas: si no es usted quien fija las metas, ¿Qué opina de ellas? ¿Por qué? (en relación a si comparte los criterios, si le parecen alcanzables, etcétera).</p> <p>3. ¿Cuál fue su nivel de logros el último ejercicio/periodo de evaluación? ¿por qué piensa que llegó/no llegó a los objetivos?</p> <p>4. Si sus accionistas (para el caso de un número uno) o su gerente/director fijan nuevas metas que</p>

	<p>usted no comparte, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final? (Pag.97)</p>
<p>Integridad: es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertos y directamente y está dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. (Pag.125)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿usted cree que sus accionistas/sus clientes/ su equipo de trabajo (subordinados) lo valoran? 2. La honestidad, la palabra empeñada y la confianza, ¿son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo las premia? ¿fue usted reconocido/premiado en alguna oportunidad? 3. ¿Qué representa la honestidad y la confiabilidad en su escala de valores en el trabajo? Descríbame una situación en que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo luego de su accionar? 4. ¿Qué imagen –en materia de integridad/confianza/credibilidad- cree que tienen de usted sus clientes y proveedores y la comunidad de negocios en general? (Pag.98)
<p>Competencia “del naufrago”: es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa o área de negocios en la que trabaja en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado que afecten tanto al propio sector de negocios como todos en general. (Pag.130)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme de alguna situación en que la empresa para la cual usted trabaja (o trabajaba) se haya visto afectada por una situación que usted pueda catalogar de “difícil”. Bríndeme detalles. ¿por qué la considera difícil? ¿Cómo se sentía usted en ese momento? 2. ¿En su actuación profesional le tocó trabajar en una empresa en convocatoria de acreedores? ¿Por qué cree usted que la empresa llegó a esa situación? ¿Quién o quiénes eran los responsables?

	<p>3. En las situaciones que usted califica de “difíciles”, ¿Cómo se relacionaba usted con aquellos que creían responsables de la situación?</p> <p>4. Si el entrevistado está sin trabajo: bríndeme detalles sobre como dirige su búsqueda. ¿le ha sucedido que un amigo no lo atendiera, ahora que está desempleados? Si la respuesta fuese afirmativa: ¿Cómo se sintió? (Pag.101)</p>
<p>Dinamismo/ energía: se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambien en cortos espacios de tiempo, en jornadas de tiempo prolongadas sin que por esto se ve afectado su nivel de actividad. (Pag.118)</p>	<p>1. ¿cómo manejarla transición de un periodo de descanso al momento de trabajo?</p> <p>2. Relate alguna situación en la que su escenario habitual haya cambiado drásticamente (nuevos interlocutores, marco grafico de horario Desconocido, cambio de horario, etc.).</p> <p>3. ¿Cuánto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por qué? ¿Qué hace en su tiempo libre? (Pag.92)</p>

Tabla 4

Diccionario de otras competencias específicas

DICCIONARIO DE OTRAS COMPETENCIAS ESPECIFICAS
<p>Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común): esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma como un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico, identificar los problemas, recoger la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. (Pag.202)</p>
<p>Negociación: habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar- ganar planificando alternativas para negociar los mejores</p>


acuerdos. . (Pag.152)
Credibilidad técnica: es la capacidad necesaria para general credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad. (Pag.155)
Presentación de soluciones comerciales: es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. (Pag.156)
Capacidad de planificación y organización: es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluyen la instrumentación de mecanismos de seguimientos y verificación de la información. (Pag.159)
Conocimiento de la industria y el mercado: es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, las de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). (Pag.165)
Liderazgo: es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de la acción de ese grupo. (Pag.113)
Desarrollo estratégico de recursos humanos: es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencia de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía. (Pag.171)
Capacidad de entender a los demás: es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque estos no los hayan expresado u lo hayan hecho solo parcialmente. (Pag.173)
Desarrollo de las personas: implica un esfuerzo constante por mejorar la formación o desarrollo tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de su organización. (Pag.187)
Confianza en sí mismo: es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. (Pag.185)

<p>Preocupación por el orden y la claridad: es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas. (Pag.190)</p>
<p>Capacidad para aprender: está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar o ver las cosas. (Pag.200)</p>
<p>Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de los normal, alcanzándolos exitosamente. (Pag.207)</p>
<p>Responsabilidad: esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento con lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero. . (Pag.208)</p>
<p>Autocontrol: es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, o posición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condición de estrés. (Pag.213)</p>
<p>Tolerancia a la presión: se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, o posición y diversidad. (Pag.209)</p>
<p>Alta adaptabilidad/flexibilidad: hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambio en el medio. (Pag.199)</p>
<p>Orientación al cliente interno y externo: demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. (Pag.206)</p>
<p>Iniciativa/autonomía: esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades que surgen en el día a día de la actividad. (Pag.203)</p>

5.3.1 Perfiles de cargo por competencia

Tabla 5

Perfil de Cargo Gerente General


 PERFIL DE CARGO	
VIGENCIA: 10/10/2017	
VERSIÓN: 1	
CARGO:	Gerente General
JEFE INMEDIATO:	No aplica
ÁREA DE TRABAJO:	Oficina de gerencia
TÍTULO PROFESIONAL:	Administrador de empresas/ingeniero ambiental
OBJETIVO DEL CARGO:	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa.
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Compromiso, prudencia, justicia, ética, fortaleza, adaptabilidad, temple y perseverancia.	Modalidades de contacto, habilidades mediáticas, liderazgo II, pensamiento estratégico, empowerment, relaciones públicas, trabajo en equipo, orientación a los resultados, integridad, competencia del náufrago, habilidad analítica, negociación, credibilidad técnica, presentación de soluciones comerciales, capacidad de planificación y organización, conocimiento de la industria y el mercado.
RESPONSABILIDADES	

<ul style="list-style-type: none"> • Orienta las actividades de la empresa hacia el logro de la planeación estratégica encaminada en el cumplimiento de la misión y la visión. • Planifica, organiza, dirige, coordina y controla la ejecución de las actividades de la empresa. • Asigna los recursos materiales y humanos que posibiliten el desarrollo de las actividades. • Define los indicadores de Gestión que permitan visualizar claramente la evolución de la empresa. • Impulsa nuevos proyectos y emprendimientos para asegurar el crecimiento de la empresa. • Trasmite las resoluciones actuales y coordina su cumplimiento. • Ordena el gasto de la empresa • Realiza otras actividades cotidianas pertenecientes al órgano Administrador. 		
ELABORO	REVISO	APROBÓ
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
CARGO:	CARGO:	CARGO:

Fuente. Los Autores.2017.

Tabla 6

Perfil de Cargo Administrador General

 inafociv Innovación en Ingeniería Ambiental, Forestal y Civil	PERFIL DE CARGO	
	VIGENCIA: 10/10/2017	VERSIÓN: 1
CARGO:	Administrador general	
JEFE INMEDIATO:	Gerente General	
ÁREA DE TRABAJO:	Oficina	

TÍTULO PROFESIONAL:	Administrador de empresas	
OBJETIVO DEL CARGO:	<p>Administrar los recursos humanos, materiales (logística) y financieros relacionados con los procesos de negocio, diseñando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, análisis financiero, movilidad del personal y control del gasto administrativo; garantizando el suministro oportuno de los recursos necesariamente requeridos en la implementación de los proyectos</p> <p>Operativos y operación de las unidades de negocio</p>	
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Compromiso, justicia, orientación a los resultados, ética, prudencia, fortaleza, adaptabilidad, temple, iniciativa, innovación, empowerment, autocontrol.		Modalidades de contacto, habilidades mediáticas, dinamismo, energía, relaciones públicas, trabajo en equipo, orientación a los resultados, liderazgo, habilidad analítica, presentación de soluciones comerciales, conocimiento de la industria y el comercio.
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar conjuntamente con la gerencia General, la elaboración preliminar del presupuesto de la empresa, analizando las partidas que serán autorizadas para su control. ● Implementar programas tendientes de ahorro y control del gasto, administrando y controlando las partidas estratégicas como el suministro de combustible, compras de activo fijo, viáticos y gastos de representación para la ejecución de los proyectos. ● Realizar en coordinación con Gerencia las autorizaciones de cheques requeridas para el suministro de recursos a la operación de proyectos y unidades de negocio. 		


- Garantizar la emisión oportuna de nómina, verificando que los pagos realizados correspondan a la plantilla autorizada por Gerencia.
- Coordinar con Gerencia, la administración del centro de costos establecido para la formulación y seguimiento de control presupuestal asignado a los proyectos consolidados por la empresa.
- Realizar propuestas de análisis estratégico a la gerencia sobre opciones de financiamiento, dirigidas a soportar la carga financiera requerida para la atención y seguimiento de los proyectos en operación.
- Efectuar en forma coordinada con el área de contabilidad, los análisis de la situación financiera de la empresa y derivados del estado de resultados y balance general.
- Realizar las gestiones necesarias con proveedores, relacionadas con los periodos de financiamiento a fin de no afectar la relación comercial.
- Asegurar el suministro de los recursos destinados a los proyectos en operación, coordinando las operaciones de logística de entrega de equipos y abastecimiento de los insumos.
- Realizar todas aquellas actividades relacionadas con su puesto y que le sean indicadas por su Jefe Inmediato.

ELABORO	REVISO	APROBÓ
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
CARGO:	CARGO:	CARGO:

Fuente. Los Autores.2017.

Tabla 7

Perfil de Cargo Contador Público

 inafociv Innovación en Ingeniería Ambiental, Forestal y Civil	PERFIL DE CARGO	
	VIGENCIA: 10/10/2017	VERSIÓN: 1


CARGO:	Contador Publico	
JEFE INMEDIATO:	Administrador General	
ÁREA DE TRABAJO:	Oficina	
TÍTULO PROFESIONAL:	Contador Publico	
OBJETIVO DEL CARGO:	Realizar todas las actividades del departamento contable de la empresa, presentación de informes y cumplir con las obligaciones tributarias exigidas por la normatividad vigente.	
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Iniciativa, autocontrol, compromiso, ética, prudencia, fortaleza, integridad.		Orientación a los resultados, habilidad analítica.
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ● Consolidar la información en reportes financieros: Balance general, Balance de Resultados, Flujos de Caja. ● Registrar y controlar auxiliares que respalden los reportes financieros: Bancos, Anticipos Contractuales, Gestión Tributaria, Ingresos de Autogestión y Obras de Infraestructura. ● Analizar la situación financiera institucional. ● Coordinar con la unidad de presupuesto, la consolidación del registro contable presupuestario. ● Coordinar la implementación del Sistema Contable con las Unidades: Proyectos, CTT 		
ELABORO	REVISO	APROBÓ

NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
CARGO:	CARGO:	CARGO:

Fuente. Los Autores.2017.

Tabla 8

Perfil de Cargo Jefe de Campo

	PERFIL DE CARGO	
	VIGENCIA: 10/10/2017	VERSIÓN: 1
CARGO:	Jefe de Campo	
JEFE INMEDIATO:	Administrador General	
ÁREA DE TRABAJO:	Campo	
TÍTULO PROFESIONAL:	Tecnólogo en Gestión Ambiental	
OBJETIVO DEL CARGO:	Realizar todas las labores relacionadas con el establecimiento, seguimiento y control forestal de acuerdo a los procedimientos y directrices del jefe inmediato.	
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Adaptabilidad, compromiso, justicia, ética, prudencia, fortaleza, orientación a los resultados, calidad en el trabajo, iniciativa, innovación, autocontrol, colaboración.		Confianza en sí mismo, preocupación por el orden y la claridad.
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ● Permanecer el área de trabajo en constante comunicación, cohesión y 		

funcionamiento. <ul style="list-style-type: none"> ● Encargarse de comunicar cualquier novedad que altere la supervivencia en el área de trabajo. ● Liderar funciones diarias. ● Preparar material de trabajo. ● Revisar el uso EPP de los trabajadores. 		
ELABORO	REVISO	APROBÓ
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
CARGO:	CARGO:	CARGO:

Fuente. Los Autores.2017.

Tabla 9

Perfil de Cargo Secretaria


	PERFIL DE CARGO	
	VIGENCIA: 10/10/2017	VERSIÓN: 1
CARGO:	Secretaria	
JEFE INMEDIATO:	Administrador General	
ÁREA DE TRABAJO:	Oficina	
TÍTULO PROFESIONAL:	Técnico en Asistente Administrativo	
OBJETIVO DEL CARGO:	Realizar actividades de secretariado y proporcionar apoyo logístico a su jefe inmediato, cumpliendo con los procedimientos y políticas fijados por la empresa con eficiencia y ética profesional.	
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECIFICAS

<p>Innovación, compromiso, orientación al cliente, ética, prudencia, fortaleza, sencillez, autocontrol</p>	<p>Alta adaptabilidad, flexibilidad, capacidad para aprender, habilidad analítica, modalidades de contacto, orientación al cliente interno y externo, responsabilidad.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Recepción, clasificar, organizar y despachar la documentación que se tramita en las dependencias, así como redactar las diferentes comunicaciones internas y externas que sean requeridas. ● Preparar reuniones y/o sesiones de trabajo que el jefe inmediato disponga, asistir a las mismas y elaborar las resoluciones y actas correspondientes. ● Elaborar la agenda de trabajo del jefe inmediato, concretar audiencias en función de la disponibilidad del tiempo y atender o efectuar llamadas telefónicas, envío de mensajes electrónicos. ● Mantener actualizado la documentación del archivo de la unidad bajo un sistema de fácil acceso que permita la localización inmediata de documentos y ubicación del personal (base de datos). ● Coordinar funciones de servicios generales. 		
<p>ELABORO NOMBRE: CARGO:</p>	<p>REVISO NOMBRE: CARGO:</p>	<p>APROBÓ NOMBRE: CARGO:</p>

Fuente. Los Autores.2017.

Tabla 10

Perfil de Cargo Operario de Campo


		PERFIL DE CARGO	
		VIGENCIA: 10/10/2017	VERSIÓN: 1
CARGO:	Operario de Campo		
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Campo		
ÁREA DE TRABAJO:	Campo		
TÍTULO PROFESIONAL:	Bachiller		
OBJETIVO DEL CARGO:	Realizar todas las labores relacionadas con el establecimiento, seguimiento y control forestal de acuerdo a los procedimientos y directrices del jefe inmediato.		
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
Compromiso, perseverancia, ética, adaptabilidad, autocontrol.		Capacidad para aprender, dinamismo, energía, productividad, responsabilidad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo.	
<ul style="list-style-type: none"> ● Preparar la superficie de terreno y/o sustrato, manualmente o con la ayuda de maquinaria sencilla, adecuándola para la implantación o siembra. ● Operación de la maquinaria para realizar el ahoyado teniendo en cuenta el trazado establecido. ● Realizar el planteo de cada plántula de acuerdo al cronograma propuesto. ● Instalar el cercado utilizando postes de madera y línea de alambre en el terreno de acuerdo al trazado propuesto. 			

<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer barrera de protección contra fuego mínimo de 4 metros manualmente o con la ayuda de maquinaria sencilla (Ronda). ● Realizar el trazado del terreno donde se indica el lugar de siembra apropiado de acuerdo al plan establecido. ● Sembrar las plántulas en la superficie de terreno establecida y con la profundidad acorde a cada tipo de material vegetal. ● Abonar las plántulas manualmente para satisfacer sus necesidades o carencias nutritivas. ● Aplicar tratamientos fitosanitarios al cultivo en la dosis y momento indicados para mantener la sanidad de las plantas. ● Realizar un correcto uso de las instalaciones y herramientas y mantener en orden y aseo todas las áreas de trabajo. ● Informar inmediatamente al jefe de campo o departamento de HSE en caso de un incidente o accidente ocurrido en campo. 		
ELABORO	REVISO	APROBÓ
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
CARGO:	CARGO:	CARGO:

Fuente. Los Autores.2017.

Tabla 11

Perfil de Cargo Conductor

 inafociv Innovación en Ingeniería Ambiental, Forestal y Civil	PERFIL DE CARGO	
	VIGENCIA: 10/10/2017	VERSIÓN: 1
CARGO:	Conductor	
JEFE INMEDIATO:	Administrador General	
ÁREA	DE	Campo


TRABAJO:		
TÍTULO PROFESIONAL:	Bachiller	
OBJETIVO DEL CARGO:	Realizar actividades relacionadas con la conducción y mantenimiento de los vehículos de la empresa, con el fin de transportar con seguridad al personal, materiales y equipos.	
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Compromiso, ética, orientación a los resultados, prudencia, fortaleza e integridad.		Capacidad para aprender, iniciativa, autonomía, responsabilidad, autocontrol.
<ul style="list-style-type: none"> ● Conducir el vehículo que se le asigne, movilizar al personal, materiales y herramientas, equipos e insumos que su jefe inmediato le indique. ● Velar por la adecuada utilización y mantenimiento del automotor y sus herramientas, con estricto cumplimiento de las normas de tránsito y demás disposiciones de seguridad. ● Velar por el mantenimiento preventivo del vehículo, como lubricación, combustible, agua, batería, frenos, etc. ● Efectuar reparaciones mecánicas menores necesarias y solicitar la ejecución de aquellas más complejas. ● Mantener discreción y reserva sobre las conversaciones que se mantengan sus superiores mientras los transportan, así como los datos, documentos y resoluciones cuyo carácter así lo requiera. ● Realizar diligencias externas, de acuerdo con las instrucciones que le proporcione su jefe inmediato. 		
ELABORO	REVISO	APROBÓ

NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
CARGO:	CARGO:	CARGO:

Fuente. Los Autores.2017.

Tabla 12

Perfil de Cargo Servicios Generales


	PERFIL DE CARGO	
	VIGENCIA: 10/10/2017	VERSIÓN: 1
CARGO:	Servicios Generales	
JEFE INMEDIATO:	Secretaria	
ÁREA DE TRABAJO:	Oficina	
TÍTULO PROFESIONAL:	Bachiller	
OBJETIVO DEL CARGO:	Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería para brindar un ambiente sano y limpio.	
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Compromiso, iniciativa, autocontrol y ética.		Capacidad para aprender, productividad, responsabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> ● Mantener orden en el lugar de trabajo. ● Atención a clientes internos y externos. ● Tener buena presentación personal e higiene para realizar las actividades. ● Recibir y almacenar los productos de limpieza de manera segura. 		

<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar aseo general. ● Discreción en el manejo de información confidencial que se maneje en la empresa. 		
ELABORO	REVISO	APROBÓ
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
CARGO:	CARGO:	CARGO:

Fuente. Los Autores.2017.

Tabla 13

Perfil de Cargo Coordinador HSE

	PERFIL DE CARGO	
	VIGENCIA: 10/10/2017	VERSIÓN: 1
CARGO:	Coordinar HSE	
JEFE INMEDIATO:	Administrador General	
ÁREA DE TRABAJO:	Oficina y Campo	
TÍTULO PROFESIONAL:	Técnico en Salud y Seguridad en el Trabajo	
OBJETIVO DEL CARGO:	Responsable del Sistema de Gestión Integral, coordinando las actividades ligadas al SGI, atendiendo los requerimientos específicos, control de procedimientos y registros, auditorías internas y externas, análisis críticos y propuestas de acciones correctivas, preventivas y de mejora, teniendo como objetivo garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos, con un enfoque que garantice un mejoramiento continuo, mediante la elaboración, documentación y control de procedimientos, usando herramientas de inspección, estadística, indicadores y control del	


	SGI.	
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Compromiso, perseverancia, ética, adaptabilidad, autocontrol.		Capacidad para aprender, dinamismo, energía, productividad, responsabilidad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> ● Conocer e implementar en la realización de sus actividades enfocadas al cumplimiento de la Política Integral establecida por la organización. ● Cumplir las normas y procedimientos de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional establecidas por la empresa. ● Identificar e informar oportunamente al Administrador General sobre condiciones presentes en los lugares de trabajo que puedan ocasionar incidentes. ● Participar activamente en las charlas y cursos de capacitación de Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional a que haya sido invitado. ● Vigilar el cumplimiento en la implementación de las acciones correctivas y preventivas provenientes de la investigación de incidentes de trabajo. ● Participar en el análisis de causas de incidentes de trabajo y enfermedades profesionales. ● Realizar inspecciones de Seguridad Industrial en las instalaciones. ● Informar sobre cualquier acto o condición insegura identificada en su puesto de trabajo. ● Ser responsable de todos los elementos de protección cuando se integra personal a campo. 		
ELABORO NOMBRE:	REVISO NOMBRE:	APROBÓ NOMBRE:

CARGO:	CARGO:	CARGO:
---------------	---------------	---------------

Fuente. Los Autores.2017.

Tabla 14

Perfil de cargo Profesional en Gestión Humana

	PERFIL DE CARGO	
	VIGENCIA: 10/10/2017	VERSIÓN: 1
CARGO:	Profesional en Gestión Humana	
JEFE INMEDIATO:	Administrador General	
ÁREA DE TRABAJO:	Oficina	
TÍTULO PROFESIONAL:	Administrador con Diplomado en Gestión Humana, Trabajadora Social, Psicólogo.	
OBJETIVO DEL CARGO:	Atraer, retener y crecer colaboradores dentro de la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con actitud positiva y favorable para lograr los objetivos y metas de la empresa a través de un sistema de selección por competencias.	
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Compromiso, justicia, orientación a los resultados, ética, prudencia, fortaleza, adaptabilidad, temple, iniciativa, innovación, autocontrol.		Desarrollo estratégico de los recursos humanos, capacidad de entender a los demás, desarrollo de las personas.
<ul style="list-style-type: none"> ● Reclutar y seleccionar al personal idóneo según los perfiles de cargo. 		

- Formular lineamientos para el desarrollo del Plan de Recursos Humanos, con aplicación de indicadores de gestión.
- Gestionar el proceso de capacitación y desempeño del personal.
- Administrar el sistema de compensaciones y beneficios
- Desarrollar actividades orientadas al bienestar del personal y al mejoramiento del clima y cultura organizacional.
- Supervisar los procesos de administración de personal (control de asistencia, incidencias, legajos de personal, sanciones, llamados de atención, memorandos, vacaciones, incapacidades, permisos, etc.).
- Realizar el estudio y análisis de la provisión del personal a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las necesidades institucionales; así como, la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal (CAP).
- Aplicar de ser el caso estrategias de conciliación y negociación colectiva.
- Gestionar y monitorear el presupuesto asignado.
- Afiliar a los colaboradores que ingresan a EPS, Pensión, a la aseguradora de riesgos Profesionales y caja de compensación familiar.
- Carne tizar a los colaboradores cuando ingresan a la empresa.
- Elaboración de contratos de personal
- Elaboración de nómina.
- Revisar con el administrador general y el outsourcing jurídico las decisiones y liquidaciones de los colaboradores en procesos de renuncias o despidos.
- Realizar informes mensuales de las actividades (funcionamiento y eficiencia de actividades) con debidos registros fotográficos.
- Desarrolla actividades de Bienestar Social, (celebración de cumpleaños y fechas especiales).
- Requerir la dotación del personal.
- Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato

ELABORO**NOMBRE:****REVISO****NOMBRE:****APROBÓ****NOMBRE:**

CARGO:	CARGO:	CARGO:
---------------	---------------	---------------

Fuente. Los Autores.2017.

Referencias Bibliográficas

Aguirre Ramírez Ivan Silvestre (02/09/2013) teoría de relaciones humanas.

Recuperado de. <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>

Agüero, Juan Omar (2007) Teoría De La Administración: Un Campo Fragmentado Y Multifacético revista científica “visión de futuro” volumen 7, numero 1. Universidad nacional de Misiones, Argentina, ISSN: 1669-7634. Recuperado de. <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935466001.pdf>

Alles Martha Alicia (Octubre de 2002) desempeño por competencias- evaluación 360. (1ª ed.) Editorial recuperado de. <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/alles-martha-desempec3b1o-por-competencias-de-360c2ba-completo.pdf>

Alles Martha Alicia (2006) selección por competencias (1ª ed.) Buenos Aires. Editorial recuperado de. https://books.google.com.co/books?id=Vsmq568qZ7sC&pg=PA36&hl=es&source=gb_s_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false

Alles Martha Alicia (2008) diccionario de preguntas gestión por competencias (1ª ed.) Buenos Aires.

Elizalde Hevia, Antonio; Martí Vilar, Manuel; Martínez Salvá, Francisco A. (2006) Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. Universidad de los Lagos. Santiago de Chile, recuperado de. <http://www.redalyc.org/pdf/305/30517306006.pdf>

Enciclopedia del Management – Océano /Centrum.

Enciclopedia Practica de la pequeña y mediana Empresa PYME – Océano / Centrum.

Escobar Valencia Miriam (17/05/2005) Las Competencias laborales: la estrategia laboral para competitividad de las organizaciones. Universidad del Valle. Recuperado de. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>

Gallego Franco Mery (2007) teoría de competencias, recuperado de. <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

Gómez Moreno Oel Alejandro (21/02/2013) 14 principios de administración Henry Fayol. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/14-principios-administracion-henri-fayol/>

Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos (5a edición) Mc Graw Hill.

Jiménez Luz María (04/18/2014) Qué Llamamos Modelo Iceberg.

Recuperado de. <http://mprende.co/opini%C3%B3n-y-foros/qu%C3%A9-llamamos-modelo-iceberg>

López Gumucio J. Ricardo (2010) La selección del personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional - Universidad Católica Boliviana San pablo. Recuperado de. <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Martha Ortiz García, Agustín Vicedo Tomey, Suleida González Jaramillo, Uvaldo Recino Pineda (jul-sep. 2015) Las múltiples definiciones del término «competencia» y la aplicabilidad de su enfoque en ciencias médicas. Recuperado de. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742015000300002

Montoya Lozano, Anabell (diciembre de 2006) Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones - Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia. Recuperado de. <http://www.redalyc.org/pdf/909/90900206.pdf>

Ospina Ospina Andrea Catalina y Velásquez Guerrero Carol Viviana – como la competencia y la competitividad influyen en el buen desempeño de las empresas.

Universidad de la Sabana. Recuperado de. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2305/131494.pdf?sequence=1>

Ramos Lugo, Gloria Enith; Triana Gómez, Martha Lucia (mayo de 2007) Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones- Universidad tecnológica de Pereira – Colombia Pereira. Recuperado de. <http://www.redalyc.org/pdf/849/84934052.pdf>

Restrepo De O., Luz Stella; Ladino T., Ana Milena; Orozco A., Diana Carolina (septiembre de 2008) Modelo De Reclutamiento Y Selección De Talento Humano Por Competencias Para Niveles Directivo De La Organización. Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de. <http://www.redalyc.org/pdf/849/84920503051.pdf>

Anexo 1 Encuesta

Fecha: _____

Nombre: _____

Cargo que desempeña: _____

1. ¿sabe usted que es un sistema de seleccion por competencias?
SI ___ NO ___
2. ¿Sabe usted que es una competencia laboral?
SI ___ NO ___
3. ¿Usted sabe que competencia debe tener su cargo?
SI ___ NO ___
4. ¿Conoce las funciones de su cargo?
SI ___ NO ___
5. ¿sabe usted cual es la descripción de su cargo?
SI ___ NO ___
6. ¿Durante su proceso de selección, usted desarrollo algún tipo de prueba?
SI ___ NO ___
7. ¿La empresa maneja programas de capacitación relacionados con sus funciones?
SI ___ NO ___
8. ¿la empresa tiene un sistema de selección por competencias?
SI ___ NO ___
9. ¿Considera que tiene todas las competencias necesarias para desarrollar su cargo?
SI ___ NO ___
10. ¿Alguna vez le han realizado una evaluación de desempeño por competencias?
SI ___ NO ___
11. ¿En su actual trabajo le han realizado una evaluación de desempeño por competencias?

SI ___ NO ___

12. ¿Usted sabe que es una competencia general?

SI ___ NO ___

13. ¿Usted sabe que es una competencia específica?

SI ___ NO ___

14. ¿Usted considera que la tolerancia, el liderazgo y la responsabilidad son una competencia?

SI ___ NO ___

15. ¿Usted considera que la iniciativa, el dinamismo y la orientación al cliente son una competencia?

SI ___ NO ___

16. ¿Considera que las competencias son importantes para las labores que desempeña?

SI ___ NO ___

17. ¿Sabe usted si al momento de la contratación tuvieron en cuenta sus competencias profesionales?

SI ___ NO ___

18. ¿Considera que es competente para realizar sus labores?

SI ___ NO ___

19. ¿Considera que una persona con las competencias idóneas es más productiva para desempeñar su labor?

SI ___ NO ___

20. ¿Su trabajo actual cumple con sus expectativas?

SI ___ NO ___


Anexo 2 Matriz DODA Inafociv

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Cuenta con profesionales en Ingeniería Ambiental, Civil y Agroindustrial lo que les permite ofrecer asesoría especializada y servicios de estudio, diseño y ejecuciones de planes de manejo ambiental y forestal, siembras comerciales y de compensación al medio, acompañamiento de planes integrales de gestión social.</p> <p>Empresa orientada en la búsqueda de la explotación de los recursos naturales de la manera más sostenible posible.</p> <p>8 años de experiencia lo cual permite aportar a los clientes soluciones a las necesidades de manera oportuna y eficaz.</p>	<p>No tiene un departamento de gestión humana que garantice la selección idónea del personal.</p> <p>Los perfiles de cargo simplemente se limitan a describir unas funciones y no están diseñadas para una selección por competencias.</p> <p>A los colaboradores no se les ha realizado una evaluación de desempeño.</p> <p>La selección de personal se realiza sin un filtro que determine que el aspirante cumple con las competencias requeridas para el cargo.</p>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>El municipio de Puerto López cuenta con alta población técnica y profesional que se encuentra desempleada.</p> <p>Única empresa en el municipio de Puerto López dedicada a prestar este tipo de servicios.</p> <p>Gran variedad de empresas dedicadas a la industria petrolera que requieren de este tipo de servicios.</p> <p>En el municipio de puerto López se están desarrollando obras civiles que requieren asesoría.</p> <p>La región necesita implementar procesos de reforestación solicitados por entes territoriales gubernamentales debido a la inmensa extensión de</p>	<p>Aprovechar todos los servicios que brinda la empresa y ofrecerlos mediante proyectos a la entidad municipal correspondiente.</p> <p>Ofrecer el portafolio que manejan a las empresas petroleras de la región.</p> <p>Crear un portal web donde oferten sus servicios.</p> <p>Seleccionar personal más capacitado con las competencias necesarias para desarrollar su labor.</p> <p>Gran oferta de profesionales para realizar una selección por competencias.</p>	<p>Diseñar los perfiles de cargo por competencia para seleccionar el personal idóneo para cada cargo.</p> <p>Brindar a los colaboradores las capacitaciones necesarias para conocer y desarrollar sus competencias.</p> <p>Contratar el mejor personal de la región.</p> <p>Crear un departamento de Gestión humana que se encargue de atraer, retener y hacer crecer a los colaboradores.</p>

tierra inactiva.		
AMENAZAS No tener un sistema de selección por competencias que le permita contratar al personal idóneo para el desempeño de su labor. Falta de publicidad Poco reconocimiento de la empresa a nivel departamental y regional.	ESTRATEGIAS FA Contratar profesional con las competencias generales y específicas necesarias para desarrollar la labor. Implementar sistemas de publicidad masivos que les permita darse a conocer en el departamento y la región de una manera más asertiva.	ESTRATEGIAS DA Consolidación del área de recursos humanos. Selección de personal por competencias. Capacitar de manera ardua al personal. Aplicar sistemas de evaluación de desempeño a los colaboradores

Anexo 3 Plantilla Perfil de cargo

 inafociv Innovación en Ingeniería Ambiental, Forestal y Civil	PERFIL DE CARGO	
	VIGENCIA:	VERSIÓN:
CARGO:		
JEFE INMEDIATO:		
ÁREA DE TRABAJO:		


TÍTULO PROFESIONAL:		
OBJETIVO DEL CARGO:		
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECIFICAS
ELABORO NOMBRE:	REVISO NOMBRE:	APROBÓ NOMBRE:
CARGO:	CARGO:	CARGO:

Anexo 4 Formato de requisición de personal

 <p>inafociv Innovación en Ingeniería Ambiental, Forestal y Civil</p>	FORMATO REQUISICIÓN DE PERSONAL	
	VIGENCIA:	VERSIÓN:
FECHA DE LA SOLICITUD: DIA ____ MES ____ AÑO _____		
CARGO:		
DATOS DEL PUESTO		
CARGO SOLICITADO:		
NÚMERO DE VACANTES :		
FECHA A CUBRIR LA VACANTE:	DIA ____ MES ____ AÑO _____	
ÁREA DE TRABAJO:		
LA VACANTE SE PRODUCE POR		
REEMPLAZO DEFINITIVO		REEMPLAZO TEMPORAL
Cargo nuevo:		Licencia:
Renuncia del titular:		Incapacidad:
Terminación del contrato:		Licencia de maternidad:

Promoción, traslado o ascenso:		Incremento de labores:	
Otros (Especifique):			
INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO			
NIVEL DE ESCOLARIDAD		HORARIO	
Primaria:			
Secundaria:			
Técnico:			
Tecnólogo:		EXPERIENCIA EN AÑOS	
Profesional			
Otros (especifique):			
INFORMACIÓN DEL AREA SOLICITANTE			
Nombre de la persona solicitante:			
Cargo:			
Firma :			
AUTORIZACIÓN			
Nombre:			
Cargo:			
Firma :			
ELABORO	REVISO	APROBÓ	
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:	
CARGO:	CARGO:	CARGO:	

Anexo 5 Formato de Entrevista

 inafociv Innovación en Ingeniería Ambiental, Forestal y Civil	FORMATO DE ENTREVISTA	
	VIGENCIA:	VERSIÓN:
FECHA:	Día ____ Mes ____ Año _____	
INFORMACIÓN PERSONAL		
Apellido(s) del aspirante:	Nombre(s) del Aspirante	

Documento de identidad:			
Cedula de ciudadan	<input type="checkbox"/>	N.	_____
Extranjería:	<input type="checkbox"/>	Expedida en	
Dirección de domicilio /barrio:		Ciudad:	
Teléfono:		Numero de Celular:	
Correo electrónico:		Estado civil:	
INFORMACIÓN FAMILIAR			
Nombre del esposo(a) compañero(a):	Profesión , ocupación u oficio:	Empresa donde trabaja:	
Número de personas que dependen económicamente de usted:		Parentesco:	
Nombre(s) de padre(s):	Profesión, ocupación u oficio:	Teléfono(s):	
Nombre(s) de hermano(s):	Profesión, ocupación u oficio:	Teléfono(s):	
EDUCACIÓN			
Bachillerato:	Año:	Titulo obtenido:	Nombre de la Ciudad:
Clásico: <input type="checkbox"/>			institución:
Comercial: <input type="checkbox"/>			
Técnico: <input type="checkbox"/>			
Otro: <input type="checkbox"/>			
Educacion superior :			
Tecnico: <input type="checkbox"/>			
Tecnologo: <input type="checkbox"/>			
Profecional: <input type="checkbox"/>			

Posgrados:				
Otros:				
Cursos: <input type="checkbox"/>				
Diplomados: <input type="checkbox"/>				
Seminarios: <input type="checkbox"/>				
EXPERIENCIA LABORAL				
Nombre de la última o actual empresa:		Dirección:	Teléfono:	
Cargo:	Nombre del Jefe Inmediato:	Fecha de ingreso: Día: __ Mes: __ Año: __	Fecha de retiro: Día: __ Mes: __ Año: __	
Nombre del penúltimo empleo:		Dirección:	Teléfono:	
Cargo:	Nombre del Jefe Inmediato:	Fecha de ingreso: Día: __ Mes: __ Año: __	Fecha de retiro: Día: __ Mes: __ Año: __	
COMPETENCIAS (Espacio exclusivo para el entrevistador)				
Competencia dominante:	Respuesta a preguntas por competencias:			
Competencia dominante:	Respuesta a preguntas por competencias:			
Competencia dominante:	Respuesta a preguntas por competencias:			

Competencia dominante:	Respuesta a preguntas por competencias:
Competencia dominante:	Respuesta a preguntas por competencias:
Conclusiones de la entrevista:	
CIERRE DE ENTREVISTA	
Nombre del Entrevistado: _____	
Firma: _____	
Nombre del Entrevistador: _____	
Cargo: _____	
Firma: _____	

ELABORO	REVISO	APROBÓ
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
CARGO:	CARGO:	CARGO: