

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN
LA EMPRESA FURIMA S.A.S**

Integrantes:

Carlos Mario Álzate Álvarez

C.C. 71755901

Catherine Flórez Salazar

C.C. 1017234377

Iván René López Donado

C.C. 1063291524

Trabajo de grado para optar el título de especialista en
Gerencia del Talento Humano

Asesor:

Jaime Alberto Beltrán Ríos

Universidad Católica Luis Amigo
Especialización en Gerencia del talento Humano
Noviembre de 2021

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1. Diccionario de competencias	22
Cuadro 2. Metodologías para la atracción de candidatos... ..	29
Cuadro 3. Pruebas utilizadas en el proceso de selección.....	30
Cuadro 4. Entrevistas utilizadas en el proceso de selección.....	30
Cuadro 5. Criterios de sección de personal	31
Cuadro 6. Competencias requeridas para la selección de personal... ..	31
Cuadro 7. Relevancia de la herramienta de gestión por competencias.....	32
Cuadro 8. Adopción de la herramienta gestión por competencias... ..	33
Cuadro 9. Contribución de la gestión interna mediada por la herramienta gestión por competencias... ..	33
Cuadro 10. Metodologías para la atracción de candidatos... ..	34
Cuadro 11. Pruebas utilizadas en el proceso de selección.....	35
Cuadro 12. Entrevistas utilizadas en el proceso de selección.....	36
Cuadro 13. Criterios de selección de personal... ..	36
Cuadro 14. Diccionario de competencias... ..	37
Cuadro 15. Competencias definidas... ..	38
Cuadro 16. Identificación de competencias.....	39
Cuadro 17. Estructura de competencias según el nivel organizacional.....	44
Cuadro 18. Diferencias entre evaluación por competencias y otros modelos	46
Cuadro 19. Metodologías recomendadas para implementar un sistema de gestión por competencias... ..	47
Cuadro 20. Plantilla de evaluación 360°... ..	49

Cuadro 21. Formato de perfil de cargo.....	51
Cuadro 22. Diccionario de competencias.....	53
Cuadro 23. Ejemplo de preguntas para entrevista por competencias.....	54
Cuadro 24. Plan individual de desarrollo.....	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Arbol de problemas.....	4
Figura 2. Factores que intervenen en la gestión humana.....	9
Figura 3. Tipos de evaluación.....	48

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Tema	1
1.2. Problema	1
1.3. Antecedentes	1
1.4. Árbol de problemas	4
1.5. Pregunta de investigación	5
2. OBJETIVOS	6
2.1. Objetivo general	6
2.2. Objetivos específicos	6
3. JUSTIFICACIÓN.....	7
4. MARCO TEÓRICO.....	8
4.1. Gestión humana	8
4.2. Gestión humana en las organizaciones	9
4.3. Gestión del talento humano como un proceso estratégico dentro de las organizaciones	10
4.4. Historia de las competencias laborales	11
4.4.1. Definición de competencias	12
4.5. Gestión por competencias	14
4.5.1. Métodos de medición y evaluación por competencias	15

4.5.2. Modelo de gestión por competencias.....	16
4.6.Importancia del modelo de gestión por competencias	17
4.6.1. Pasos a seguir en el diseño y la implementación de un modelo de gestión por competencias... ..	18
4.6.2. Procesos basados en competencias.....	19
4.7. Definición de pymes.....	23
4.7.1. Tipos de pymes.....	24
4.7.1.1. Características de las pymes... ..	24
4.7.1.2.Relevancia de las pymes en el sector industrial... ..	25
5. DISEÑO METODOLÓGICO	26
5.1.Diseño de la investigación.....	27
5.2. Población objeto	27
5.3. Muestra	27
5.4. Técnica e instrumento... ..	28
6. ANALISIS Y RESULTADOS.....	29
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS	59
ANEXOS... ..	64

RESUMEN

La Gestión por competencias para (Benavides et al. 2016) es un modelo de optimización de recursos humanos que permite manejar las actitudes, aptitudes y habilidades que poseen las distintas posiciones dentro de una organización. A su vez, la correcta administración de dicha correlación junto con la planeación estratégica de la organización es un excelente modelo de gerenciamiento de recursos humanos. En este orden de ideas, se evidencia que la principal problemática presentada en la empresa Furima S.A.S es la ausencia de un modelo de gestión por competencias que contribuya al mejoramiento de la gestión interna de la organización. Es así como a partir de esta investigación se diseña un modelo de gestión por competencias para la selección del talento humano de la compañía, utilizando una metodología de investigación con enfoque cualitativo de tipo descriptivo, por medio de la técnica de entrevista semiestructurada utilizando la encuesta con preguntas tipo escala Likert como herramienta de recolección de datos. Finalmente, se analizan y estructuran las competencias más idóneas como por ejemplo las genéricas: Respeto, trabajo en equipo, capacidad de aprendizaje... y competencias específicas como: orientación al logro, proactivo, iniciativa...

Palabras claves: competencia, gestión por competencias, talento humano, crecimiento empresarial, pyme.

INTRODUCCIÓN

Para Marcillo, (2014) la gestión por competencias se basa en un modelo de gerenciamiento que posibilita la evaluación de competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que demanda un puesto de trabajo. Además, es un instrumento que permite a las personas tener el rol de actores principales en los procesos de transformación empresarial y así favorecer la ventaja competitiva de la organización.

Por su parte, García, Reyes, Carballo, (2009) expresan que el establecimiento de un modelo de Gestión por Competencias, presume entre otras cosas, un cambio cultural en la forma en que la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da pertinencia al aprendizaje de resolución de problemas, fortaleciendo la inteligencia y adaptabilidad de la organización.

Dado este contexto, el interés de esta investigación es diseñar una metodología de gestión por competencias para la selección del talento humano de la compañía Furima S.A.S de la ciudad de Medellín; identificando las competencias requeridas para la selección del talento humano de la compañía, efectuando una entrevista semiestructurada a los directivos y personal del área de Gestión humana.

Asimismo, se pretende analizar cuáles son las competencias más idóneas en el talento humano de la compañía que permitan la generación de crecimiento empresarial y potencialización del desempeño laboral. Seguidamente, se estructurarán las diferentes competencias de acuerdo al nivel y cargo de los colaboradores y finalmente se recomendará la implementación de un modelo de gestión por competencias para el talento humano de la compañía, que contribuyan al mejoramiento de la gestión interna de la misma.

En este orden de ideas, en el documento se encontrará inicialmente la problemática a tratar que para este caso corresponde a la ausencia de un modelo de gestión por competencias que contribuya al mejoramiento de la gestión interna de la organización.

Seguidamente se integrará la teoría a través de la elaboración de un marco teórico que brinde sustento y validez al tema en cuestión. Luego se abordará el diseño metodológico donde se establecerá tipo y enfoque de investigación utilizado, así como la población objeto de estudio y las diferentes técnicas de recolección de información utilizadas para dar cumplimiento a los objetivos propuestos; realizando un análisis de información que se plasmará en los resultados y conclusiones finales.

1. Planteamiento del problema

1.1 Tema

Proyecto de Gestión: Metodología gestión por competencias

1.2 Problema

Esta investigación se realiza en la empresa Furima S.A.S experta en la fabricación y comercialización de productos fundidos con valor agregado en hierro nodular. Es una compañía que cuenta con una trayectoria de 30 años en el mercado, consolidando procesos productivos automatizados e integrados de fundición y mecanizado, utilizando a su vez tecnología de punta para garantizar la más alta calidad a industrias de diversos sectores de la economía. Asimismo, cuenta con certificaciones ICONTEC ISO 9001: 2015 que le permite ofrecer una alta calidad con garantía de cumplimiento de las especificaciones técnicas requeridas (Furima S.A.S, 2021).

Por otra parte, Furima S.A.S tiene como visión consolidarse como una compañía líder y reconocida en el sector; altamente productiva, competitiva, rentable y socialmente responsable. Asimismo, pretende estar a la vanguardia en tecnología, con un uso adecuado de los recursos naturales y bajo impacto ambiental (Furima S.A.S, 2021).

Ahora bien, teniendo en cuenta la visión de la compañía se infiere que el recurso humano que posee es el idóneo y dispone de las competencias necesarias para contribuir al crecimiento y consolidación de la organización. Sin embargo, desde la coordinación de Seguridad y Salud en el trabajo, encargada de las funciones básicas de contratación, afiliación a seguridad social y procesos disciplinarios, se ha venido replanteando la

necesidad de adoptar nuevas formas dentro de sus procesos de contratación para así evitar la constante rotación de personal que se presenta especialmente con el área operativa.

Frente a este hecho de constante rotación de personal, se puede evidenciar que es una particularidad que presentan las pequeñas y medianas empresas (PYMES), ya que según (Vargas, 2013) algunos de los errores que se muestran especialmente en la atracción de personal es que los propietarios adaptan el trabajo personal que existe, y no a la inversa: encontrar el candidato idóneo según el puesto y objetivo de la empresa. Reclutar sin tener claro el perfil, utilizando un reclutamiento empírico y no por aptitudes y competencias específicas.

Asimismo, autores como Rivera, Clavijo, Ordoñez y Mazo (2019), expresan que las PYMES poco ven la importancia de inversión en los procesos de apoyo, como por ejemplo la estructuración del área de gestión humana que disponga de las herramientas necesarias para la correcta atracción, selección, contratación, entrenamiento y seguimiento de sus colaboradores.

Por otra parte, Franco-Ángel & Urbano, (2019), enfatizan que las debilidades de las PYMES se traducen en: poco acceso a fuentes de financiación; menor aprovechamiento de las economías de escala y escaso acceso a una amplia base de recursos; carencia de habilidades de gestión en los empleados y poco acceso a personal con alto nivel educativo; enfoque gerencial de corto plazo y poco desarrollo de capacidades internas.

Es así como esta carencia de habilidades de gestión en los empleados de las PYMES las lleve a enfrentar varios retos como, por ejemplo: atraer el mejor talento, evitar la rotación de su personal y poder cumplir con las cargas impositivas (El empleo, 2018). Además, la Revista Empresarial y Laboral (2017), explicó “que los problemas generados por la rotación de personal” que la inversión de tiempo y dinero en capacitar a un candidato

no se recupera si la persona se va en el corto plazo, por lo que es conveniente aclarar inicialmente las condiciones del cargo y tener en cuenta las diferentes variables para la contratación.

Lo anterior se fundamenta en que los trabajadores renuncian a sus cargos por diferentes razones, entre ellas, el inadecuado ambiente laboral, el trabajo rutinario y monótono, las pocas oportunidades de ascenso dentro de la empresa; o porque para la empresa, los trabajadores no cumplen con las expectativas del cargo; es decir, por no realizar una adecuada atracción y selección por competencias o debido a los cortos periodos de aprendizaje otorgados a trabajadores jóvenes (Ibarra, 2021).

Continuando con Ibarra, (2021) el hecho de no tener establecida una metodología clara para la atracción y selección de nuevos empleados, se cae en el error de contratar subjetivamente al personal que a simple vista podría entrar a suplir las necesidades de las vacantes requeridas, esto conlleva a que ya sea el empleado o el empleador al ver que no cuenta con las competencias necesarias para el correcto desempeño de sus funciones, tendrá que renunciar o en su defecto ser despedido por parte de la organización.

Así mismo, según Calle, (2018) sumado a esta problemática, se presentan inadecuados sistemas de entrenamiento y capacitación que inciden para que el nuevo empleado se adapte de manera exitosa a su cargo y a la forma de trabajo que por cultura tenga la empresa. Es así como el autor frente a esta forma de trabajo de la empresa afirma que *“no contar con una buena propuesta de valor para el empleado realmente atractiva, con todo lo que ello implica, tiene un coste cada día más elevado”*. Uno fácil de cuantificar, el coste de reemplazar a los que se marchan – se estima entre el 50% y 150% del salario anual del nuevo empleado- y otros, no tan sencillos de cuantificar, tiene que ver con el déficit de talento que puede sufrir la compañía, la desmoralización interna, la falta de

compromiso de los empleados, el impacto potencial en la relación con clientes y en la marca como empleado en un mundo digital e interconectado en el que las valoraciones fluyen rápidamente y a los ojos de todos por las redes sociales (Calle, 2018).

En este orden de ideas, García, Reyes y Carballo (2009), mencionan que las empresas a nivel general y en especial las PYMES, reflejan la necesidad de aplicar Sistemas de gestión por competencias como una herramienta precisa para profundizar en el desarrollo e involucramiento de sus recursos humanos, implicando mayor integración entre estrategias, sistemas de trabajos, logísticos y cultura organizacional apoyado de la identificación, dimensionamiento y control de las competencias laborales como centro integrador de los Modelos de Gestión de los Recursos Humanos por Competencias.

Por otra parte, el principal objetivo del modelo de gestión por competencias es brindar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más efectiva para llegar al alcance de los objetivos de la organización: además que cuando se hace una correcta implementación de este modelo proporciona resultados satisfactorios en la gestión de los recursos humanos impactando de manera positiva a toda la organización (Durán, Avilán, Morales, 2011)

1.3. Antecedentes

No	Bibliografía (APA)	Problema	Metodología	Cualitativa/ cuantitativa	Hallazgos/ Conclusiones	Aporte a su investigación
1	López Gumucio, J.R. (2010), La Selección de Personal Basada en Competencias y su relación con la eficacia organizacional	Escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación	La metodología se enmarca en un enfoque descriptivo y cualitativo. Los beneficios generados a la empresa van orientados desde poder administrar, fortalecer y desarrollar su talento humano, hasta implementarlo y así poder incrementar la eficacia y eficiencia organizacional.	Cualitativa	Los cambios que viven las empresas afectan a los perfiles profesionales de los ejecutivos, de los trabajadores y, de manera especial de los mandos intermedios. El perfil de éstos ha evolucionado y busca asegurar la mejor contribución de los trabajadores a los resultados esperados por la organización.	El documento de López Gumucio hace un gran aporte sobre la problemática mundial sobre la competitividad de las empresas y cómo esto afecta directamente la atracción y selección de personal por competencias.
2	Noé Chávez Hernández - La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización	Se debe crear la visión compartida, con la que todos los integrantes de la organización enmarquen los problemas y oportunidades que se presentan en su entorno.	Kaizen es un método científico usado en Japón para el desarrollo de la creatividad y la innovación en los aspectos de la organización, a través de la mejora de la calidad y el incremento de la productividad (Vacarescu, 2008).	Cualitativa	Las competencias son comportamientos observables en la realidad del trabajo, que se manifiestan en diferentes niveles del saber.	Este artículo presenta una descripción general de las aportaciones y estudios realizados por expertos en relación con dos estrategias internas que favorecen la competitividad de una empresa: la gestión por competencias y el ejercicio del coaching empresarial. Se indican argumentos que permiten visualizar las competencias laborales como una necesidad de desarrollo para mejorar el performance que la organización requiere de sus colaboradores, con la finalidad de enfrentar las exigencias de su entorno y lograr objetivos exitosamente.

3	Alexandra Parra Zapata, Jairo Marín Marín, (2013) Modelo de gestión por competencias para la empresa intercambio 1 a sociedad de intermediación cambiaria y de servicios financieros especiales sica y sfe.	Conocer cómo actuar para la Toma de decisiones y solución de problemas, Comunicaciones y negociación de conflictos, con Conocimiento del Negocio, ejerciendo un efectivo Liderazgo para organizar y coordinar el Trabajo Individual y en Equipo.	El proceso de vinculación de un empleado a la empresa, es un proceso metodológico, organizado y sistemático que se debe de llevar paso a paso, desde el momento en que se crea la necesidad para un determinado cargo hasta que ésta es suplida; independiente si se hace dentro de un modelo de Gestión por Competencias o no, aunque hay que considerar que éste proceso es muy importante, de él depende el desempeño y los resultados que la empresa pueda obtener	cualitativa	1. Al elaborar este Modelo de Gestión por competencias y su aplicabilidad en la organización, le permite contar con un personal más competente y calificado. 2. Al tener personal altamente calificado, se cumplen con los objetivos y metas organizacionales con mayor eficiencia y eficacia. 3. Al implementar la empresa un modelo de estos, minimiza riesgos y reprocesos generados por la contratación de personal no idóneo ni competente para los cargos.	El presente trabajo se realizó como un aporte fundamental al desarrollo en la Gestión por Competencias en el Talento Humano en la empresa para una eventual implantación y posterior aplicación como una estrategia encaminada a desarrollar todo el potencial que tienen los empleados en conocimiento, habilidades, destrezas, innovación y creatividad. Para ello se abordará diversos aspectos indispensables para su total comprensión y de cómo se hila de forma sistemática un enfoque basado en Competencias más su terminología
4	Sandra Sánchez Jiménez TFM MURH ICADE 27/02/2017, Detección, Atracción, Selección y Retención del Talento en RRHH.	Implementar un nuevo Employer Branding en la empresa, si por las características de la misma inicialmente puede conllevar problemas o dificultades a nivel cultural.	La metodología que propone Martha Alles (2003), es hacer un primer borrador agrupando las competencias por puesto o familia de puestos.	Cualitativa	El mundo ha cambiado y hay que ajustar y amoldar la cultura y la estrategia empresarial. Además, hay que tener en cuenta el constante cambio que vamos a seguir sufriendo por la incesante evolución de las “nuevas” tecnologías, y las empresas deben actuar en consecuencia sacando el mayor partido de ellas para hacer atractiva su marca y lugar de trabajo, así como seguir atrayendo el nuevo talento que se genere, cada vez más adaptado, formado y preparado.	Crear una propuesta de valor atractiva: hay que concretar qué tipo de perfil o talento se requiere para formar parte de la compañía, de tal forma que se pueda desarrollar mientras aporte riqueza a la organización. Hay que crear una propuesta atractiva y a la medida.

5	<p>Rivera, Clavijo, Ordoñez, Mazo, 2019. Procesos de captación de Talento Humano en Empresas PYME en Colombia</p>	<p>Se evidencia que las empresas Pymes usan menos recursos para el área de gestión humana, especialmente en los procesos de captación de talento, creyendo erróneamente que esto les permitirá generar un ahorro frente a sus costos y necesidades, usando las estrategias inadecuadas que no permiten tomar las mejores decisiones para la correcta selección y contratación de personal.</p>	<p>Basada en método descriptivo, y de naturaleza exploratoria, en donde realizáramos una recopilación de datos y análisis de estos, mediante una entrevista semi estructurada con preguntas abiertas. Investigación de Acción Participativa (IAP):</p>	<p>Cualitativa</p>	<p>Se logra esclarecer que las empresas Pymes no cuentan con las estrategias adecuadas para lograr una buena captación de personal pasando por alto las buenas prácticas de una organización, como la creación de perfiles, creación de planes de beneficios o compensación y programas de entrenamiento dejando en manos la decisión final de contratar a la gerencia desmeritando así de alguna forma la figura de talento o recursos humanos en la organización</p>	<p>Esta investigación es de gran aporte para nuestra investigación, ya que nos permite tener un panorama más amplio de las estrategias que las PYMES utilizan para la captación de personal.</p>
---	--	--	---	--------------------	--	--

1.4. Árbol de problemas

A continuación, mediante la implementación de la técnica: Árbol de problemas, se identifican la problemática central, las causas que la generan y los efectos que se forman de la temática en cuestión:

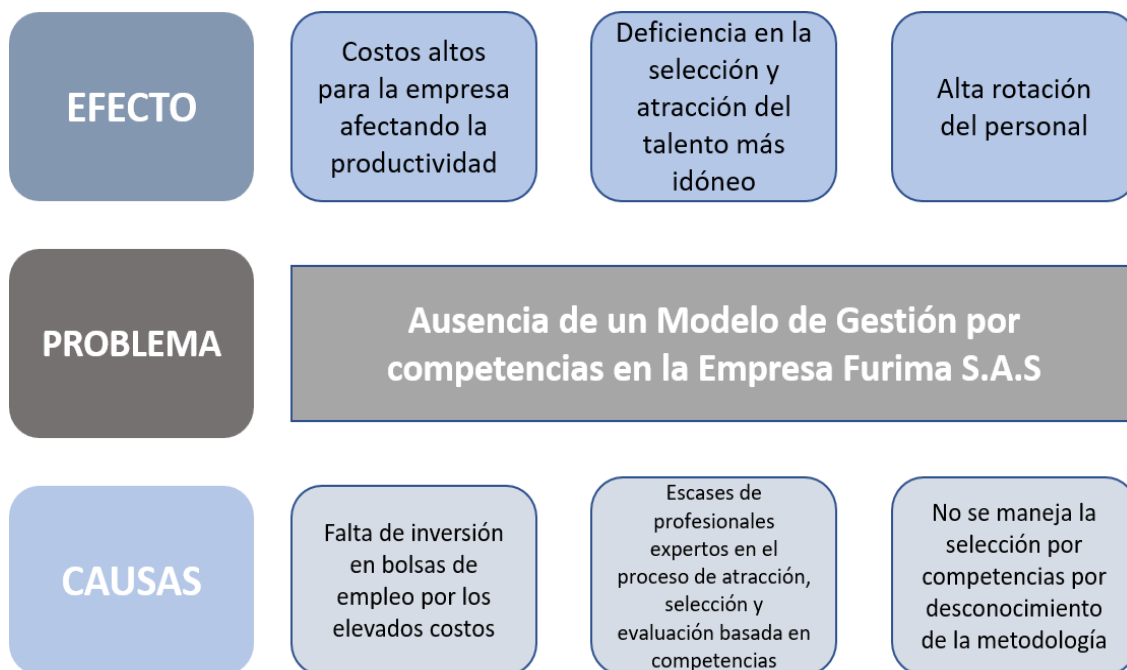


Figura 1: Árbol de problemas

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

En el árbol de problemas (figura 1) se evidencia que la principal problemática presentada en la empresa Furima S.A.S es la ausencia de un modelo de gestión por competencias que contribuya al mejoramiento de la gestión interna de la organización. Asimismo, se pueden observar las principales causas de esta problemática como por ejemplo la falta de inversión en bolsas de empleo por parte de la compañía, la escasez de profesionales expertos en el proceso de atracción basado en competencias y desconocimiento de esta metodología. Ahora bien, el efecto que ocasionan dichas causas

son los costos altos para la empresa que afectan la productividad, deficiencia en la selección del talento humano y su alta rotación de personal.

Por otra parte, inciden factores externos como la oferta-demanda del mercado e internos como descontento con la organización, desmotivación, vinculación con el jefe o compañeros, política salarial, falta de crecimiento laboral, desarrollo y planes de carrera, presiones de trabajo, desbalances entre la vida y el trabajo (Mina, 2015).

1.5. Pregunta de investigación

Con base en la problemática nombrada anteriormente se suscita la siguiente pregunta de investigación:

¿La compañía Furima S.A.S cuenta con una metodología de gestión por competencias que le permita atraer, seleccionar, contratar, evaluar y retener más efectivamente el talento humano y que por ende contribuyan al mejoramiento de la gestión interna de la organización?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

- Diseñar una metodología de gestión por competencias para la selección del talento humano de la compañía Furima S.A.S de la ciudad de Medellín.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar las competencias requeridas para la selección del talento humano de la compañía Furima S.A.S. efectuando una entrevista semiestructurada a los directivos y personal del área de Gestión humana.
- Analizar cuáles son las competencias más idóneas en el talento humano de la compañía que permitan la generación de crecimiento empresarial y potencialización del desempeño laboral.
- Estructurar las diferentes competencias de acuerdo al nivel y cargo de los colaboradores.

3. Justificación

Este trabajo de investigación se realiza con el fin de proponer un modelo de gestión por competencias para el talento humano de la compañía Furima S.A.S de la ciudad de Medellín. que contribuye al mejoramiento de la gestión interna de la empresa.

Al mismo tiempo, pretende aportar a las pequeñas y medianas empresas (pymes) información que los ayude a conocer los distintos factores que influyen en la deserción laboral y encontrar información relevante con relación a la atracción, reclutamiento, selección y retención del personal, que pueda servir de apoyo para el área de talento humano de las compañías.

También, se busca identificar y analizar las competencias esenciales en el talento humano para posteriormente diseñar una metodología de atracción por competencias que pueda ser aplicable al interior de las empresas en pro de su crecimiento y desarrollo.

Esta propuesta de investigación se sustentará en un rastreo bibliográfico detallado que le de soporte al tema de estudio, y que sirva de base para la posterior ejecución del marco metodológico y teórico.

4. Marco teórico

4.1 Gestión humana

La gestión del talento humano según (Chiavenato, 2009 citado en Jara et al., 2018) refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales afines con personas o recursos, poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Por su parte, Rodríguez (2012) menciona que la gestión de recursos humanos comprende diferentes funciones que pueden dividirse en cinco niveles:

- 1) Las que incluyen el talento humano en la organización (reclutamiento, análisis, diseño de cargos y gestión por competencias)
- 2) Desarrollo y promoción (formación)
- 3) Apreciación del rendimiento y métodos de compensación
- 4) Aunar la planificación estratégica de recursos humanos
- 5) Factores sociales como comunicación y clima organizacional.

Por otro lado, la comunidad empresarial de Colsubsidio Xposible, (2020) expresa que la gestión humana actualmente ejerce un rol principal en la estrategia corporativa y que conjuntamente se ha posicionado como área que transporta el activo intangible máspreciado para la competitividad organizacional: su talento humano.

A su vez, Calderón, Álvarez & Naranjo, (2006) mencionan los diferentes factores que interceden en la gestión humana. Ver figura (2):

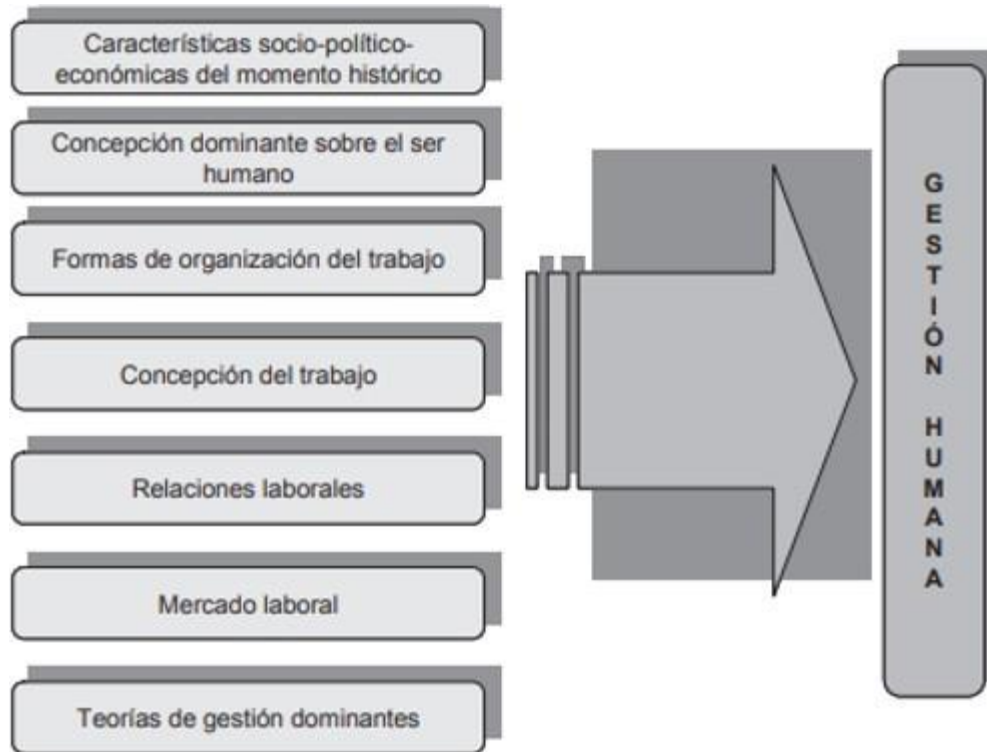


Figura 2: Factores que intervienen en la gestión humana
Fuente: (Calderón, Álvarez & Naranjo, 2006)

4.2 Gestión humana en las organizaciones

Las personas según Vásquez, (2014) trascurren gran parte de sus vidas laborando en las empresas, las cuales dependen de los individuos para obrar y conseguir el éxito. Asimismo, el trabajo consume tiempo y esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y lograr el éxito personal. De esta forma, se evidencia el vínculo y la interdependencia entre las personas, las empresas y las áreas de Gestión Humana con la productividad, teniendo en cuenta la premisa de que las competencias de cada persona facilitan los resultados esperados.

Es así, como se refuerza el concepto de que las personas son el recurso más valioso de la organización, que están dotados de destrezas, habilidades, actitudes y competencias

que deberán ser orientadas, encauzadas y potencializadas con el ánimo de lograr el desarrollo de cada individuo como profesional presto al servicio de los requerimientos de cada compañía (Vásquez, 2014).

Por otra parte, Prieto, Villasmil & Urdaneta, (2011) mencionan que el papel que representa la gestión humana en las organizaciones debe concordar con un compromiso de actitud, con el interés de pertenecer y alinear sus objetivos con los corporativos y de esta manera convertirse en socio estratégico de la operación.

A su vez Vásquez, (2014) menciona la importancia del área de talento humano como motor y movilizador de las relaciones humanas y laborales que surgen en un ambiente organizacional, contando además con herramientas para administrar el talento humano facilitando la labor de gerentes y directores de dicha área.

4.3 Gestión del talento humano como un proceso estratégico dentro de las organizaciones

La gestión humana para Montoya, Boyero & Guzmán, (2016) se configura como el centro de ayuda para que la organización alcance sus propósitos a través del desarrollo de métodos como el diseño de cargos, la selección de personal, la formación, desarrollo y la gestión del desempeño. Asimismo, debe hacerse hincapié en que la administración de gestión humana no tiene principios y leyes universales, lo que invita a la flexibilidad y apertura dependiendo de las situaciones internas, externas, de la tecnología utilizada, de las políticas y directrices actuales, de la filosofía administrativa, de la calidad y cuantía de los recursos humanos y del pensamiento que la organización asuma del individuo y el entorno.

Por otra parte, el proceso del talento humano en la gestión estratégica para Ramirez, Villalobos & Herrera, (2018) se convierte en una herramienta tanto administrativa como

operativa, para aumentar posibilidades de éxito cuando se quiere conseguir objetivos, evaluar programas y proyectos, formular planes de desarrollo, implantar políticas, identificar mercados, posicionar productos o servicios y resolver conflictos.

De esta manera el área de Gestión Humana según Vásquez, (2014) se convierte en un dinamizador que indudablemente tendrá que estar acoplado con la estrategia de la organización y trabajar en pro de enlazar los distintos subsistemas del área con la finalidad de que la consolidación de procesos, apunten al logro de los objetivos propuestos y asimismo, realizar una expansión a todos los niveles de la organización, impactando todas las dimensiones del ser en cada persona de la compañía.

4.4 Historia de las competencias laborales

Según Vásquez, (2014) el concepto de competencia es original de las ciencias humanas *“surgió en psicología como una alternativa al concepto de rasgo, herramienta de trabajo habitual en psicología diferencial y en psicología industrial.”* Asimismo, el origen de la expresión competencia es concedido al psicólogo y profesor de Harvard David McClelland, que en estudios realizados observó que algunas compañías sostenían mejores resultados que otras, arribando a la conclusión de que las personas hacían la diferencia entre las organizaciones.

Por otra parte, Saiz, (s.f) menciona que para el año 1978 con la llegada del libro Human Competence de Thomas Gilbert, este concepto fue ligeramente adoptado por los Departamentos de recursos humanos como una manera de aumentar valor a las empresas. Además, desde que se instauró el concepto de competencia se puede ver un proceso de cambio representado como “olas de cambios” de la siguiente forma:

- Ola inicio (1970-1979): En esta etapa se forma la oposición entre competencia y

actuación (Competence y performance).

- Ola inclusión (1980-1995): se piensa la competencia como una estructura compleja de propiedades necesarias para la ejecución de situaciones. Establece el momento de introducción del concepto en los ambientes laborales.
- Ola ABC (1995-2007): es la mezcla de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se han de desempeñar en distintas situaciones. El concepto toma auge hacia las unidades educativas, desarrollándose la inclusión dentro de los planes de formación o currículo.
- Ola evaluación (2008-Presnete): en esta etapa la competencia se concreta por la capacidad productiva de una persona, midiéndose en términos de desempeño en determinados contextos teniendo, además evidencias para su certificación. En esta etapa comienza la base de colaborar y valorar la calificación de los trabajadores (Saiz, s.f.).

4.4.1 Definición de competencias

Cuando se habla de competencias según Florez, (s.f.) se afirma que es el conjunto relacionado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que forman parte activa en la función responsable y eficaz de las labores cotidianas dentro de un contexto específico.

Seguidamente (CINTERFOR, s.f.) expresa que una competencia es la capacidad de vincular, movilizar y poner en acción conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para el impulso de actividades profesionales y sociales requeridas por el tipo de trabajo; para coexistir en sociedad de forma participativa, comprometida, transformadora y no solo como competencia laboral.

Por su parte, Duran, Avilán, Morales, (2011) mencionan que las competencias tienen que ver con entendimiento, sensibilidad interpersonal, comunicación, creación y afianzamiento de redes sociales, desarrollo de personas, convencimiento, liderazgo, orientación al cliente o trabajo en equipo.

Asimismo, Montoya, Boyero & Guzmán, (2016) mencionan que dentro de las competencias se despliegan comportamientos como:

- *El saber*: disponer de conocimientos técnicos precisos para la tarea.
- *El saber hacer*: contar con la capacidad de emplear y manejar dichos conocimientos a través del desarrollo de habilidades y destrezas apropiadas.
- *El saber estar*: adoptar actitudes y desplegar el comportamiento apropiado a las normas y cultura de la organización.
- *El querer hacer*: manifestando interés y motivación justos.
- *El poder hacer*: disponer de los medios y recursos indispensables para ejecutar la actividad.

Por otra parte, Romero (2011), expresa que las competencias deben contar con las siguientes cualidades:

- Son características constantes de la persona.
- Se hacen visibles cuando se lleva a cabo una tarea o se ejecuta un trabajo.
- Son afines con la realización de una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Poseen una relación causal con el beneficio laboral, ósea, no solamente se asocian con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

4.5 Gestión por competencias

Para Moreno, Pelayo & Vargas, (2004) la Gestión de los Recursos Humanos considera las habilidades, conocimientos, actitudes e intereses de su factor humano, como competencias esenciales en su qué-hacer. Este nuevo enfoque de competencias, trabaja como una herramienta útil y eficaz que posibilita, mediante la identificación, formulación, desarrollo y aplicación de las competencias personales, que la Dirección de Recursos Humanos esté alineada con la pericia del negocio.

Por lo tanto, una Gestión de los Recursos Humanos apoyada en las competencias (o por Competencias) considera de forma integrada la magnitud estratégica del negocio, la dimensión humana y la comportamental (Mamolar, 2001a, p.21).

Desde esta figura, el papel que representan las personas en la empresa es de vital importancia, quitándoles el calificativo de meros ocupantes de un puesto de trabajo, y potenciando su desarrollo para que puedan aportar lo mejor de sí mismos y estén alineados con los objetivos de la organización. En conclusión, se trata de asignar un valor altamente rentable en las personas, poniendo de manifiesto el interés de la empresa por su desarrollo personal y profesional (Moreno, Pelayo & Vargas, 2004).

Por otra parte, Saiz, (s.f.) menciona Inglaterra fue que el primer país en desarrollar un modelo por competencias laborales. Posteriormente lo hicieron España, México, Brasil, Colombia y Chile. En dichos países, las competencias que se demandan para incursionar en el mercado laboral fueron integradas en los planes de educación (tanto en secundarios como terciarios). De esta forma, los países anteriormente mencionados han generado una fuerza laboral mucho más competitiva, empleando una formación continua que contribuye a que el trabajador permanezca actualizado, ya que se forman vínculos entre lo que las empresas

requieren y lo que la educación brinda. Esto ha logrado la disminución de los índices de desocupación, ya que se regulariza el ingreso a las universidades teniendo en cuenta la demanda laboral del momento.

4.5.1. Métodos de medición y evaluación por competencias

Según la Guía de diseños de instrumentos de evaluación y certificación de competencias, la evaluación de competencias se basa en un proceso de recopilación de evidencias sobre la práctica laboral de un trabajador, con la intención de constituir un juicio sobre su competencia a través del referente estandarizado, e identificar aquellas áreas de desempeño que demandan ser fortalecidas por medio de la capacitación y así alcanzar el nivel de competencia requerido. Asimismo, en la medida que la competencia en sí misma es inobservable y solo puede deducirse el desempeño de las personas, la intención de la evaluación será conseguir evidencia de que las personas son competentes en el empleo efectivo de sus saberes (CINTERFOR, s.f.).

Por su parte, Beltrán y Urrea, (2013) mencionan algunos métodos y técnicas utilizados actualmente en el diagnóstico de competencias:

- Método Evaluación 360°
- Método del Assesment Center
- El Test de Monster
- El Software de evaluación de competencias S.O.S.I.A.
- Test de inteligencia general
- Test de aptitudes
- Test de personalidad
- La evaluación del desempeño en el modelo por competencias

- Evaluación integral de desempeño (competencias)

4.5.2. Modelo de gestión por competencias

Según Marcillo, (2014) dentro de la gestión por competencias existen tres modelos de competencias fundamentales a saber:

- *Modelo funcional:* encaminado especialmente a la identificación y definición de competencias técnicas asociadas a un cargo o labor empresarial. Asimismo, las competencias se determinan mediante un análisis de las funciones claves, enfatizando mucho más en los resultados o productos de la tarea, que en el cómo se logran. Este enfoque permite a las empresas calcular el nivel de competencias técnicas de su personal, especialmente en la parte de oficios definiendo las brechas y sirviendo como referente para emprender procesos de certificación de competencias.
- *Modelo conductual:* se enfoca en el ámbito de las conductas relacionadas a un desempeño destacado. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a adaptarse en grupos de cargos ejecutivos. Se infiere que con este tipo de competencias se puede predecir mejor el desempeño superior. Sin embargo, también se considera válido a nivel de mandos medios y cargos menores en departamentos de ventas y calidad de servicio, donde la competencia conductual es de gran relevancia.
- *Modelo constructivista o integrativo:* en este modelo las competencias se determinan por lo que la persona es capaz de hacer para conseguir un resultado en un determinado contexto y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción.

Ahora bien, continuando con Marcillo, (2014) la gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que posibilita la evaluación de competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que demanda un puesto de trabajo. Además, es un instrumento que permite a las personas tener el rol de actores principales en los procesos de transformación empresarial y así favorecer la ventaja competitiva de la organización.

Por su parte, García, Reyes, Carballo, (2009) expresan que el establecimiento de un modelo de Gestión por Competencias, presume entre otras cosas, un cambio cultural en la forma en que la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da pertinencia al aprendizaje de resolución de problemas, fortaleciendo la inteligencia y adaptabilidad de la organización.

4.6 Importancia del modelo de gestión por competencias

Según Moreno, Pelayo & Vargas, (2004) existen algunas justificaciones en el momento de implementar la Gestión por Competencias en una organización, entre las que se encuentran:

- La Gestión por Competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia de la organización (incrementa su capacidad de respuesta ante nuevos requerimientos del mercado).
- Los cargos, puestos, roles o posiciones se trazan partiendo de las competencias que se demandan para que los procesos adquieran el máximo desempeño. El valor agregado vía competencias puede ser ponderado incluso en términos monetarios.

Por su parte Marcillo, (2014) expresa que, una vez establecido el modelo de gestión por competencias, la gestión de recurso humanos debe orientar todos sus subsistemas bajo

este modelo. En este punto la retención de los colaboradores es directamente proporcional a la retención de los clientes, reduciendo además la rotación de trabajadores, conservando experiencias valiosas, sosteniendo relaciones con clientes y ahorrando costos de reemplazo. Por medio de este modelo de gestión conviene crear políticas, normas, procedimientos y técnicas estratégicas de administración del recurso humano.

4.6.1 Pasos a seguir en el diseño y la implementación de un modelo de gestión por competencias

Para diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias según García, Reyes, Carballo, (2009) se deben tener en cuenta pasos importantes para su consecución:

- *Adaptabilidad:* es la fase en que se procura concientizar al personal implicado en el proceso.
- *Diseño o revisión de las estrategias:* ordenar y/o actualizar los elementos con la GRH por Competencias con las estrategias organizacionales. Asimismo, identificar el problema estratégico de la empresa, caracterización de los objetivos, análisis de la misión y visión y alineación de la estrategia organizacional con la gestión por competencias.
- *Diseño de los ADCO de cada puesto:* describir aptitudes, actitudes, conocimientos, responsabilidades, exigencias; (el qué, cómo, para qué) lo hace... el trabajador en su puesto.
- *Elaboración de las competencias:* es la etapa fundamental donde se identifican, conceptualizan y dimensionan las competencias y exigencias de cada puesto. Además, se determinan las competencias esenciales de la organización, las

competencias de procesos de cada área y las competencias de cada cargo.

- *Elaboración de sistemas de medición y control de competencias:* delineación de métodos, instrumentos e indicadores para la intervención e interpretación del comportamiento.
- *Mejora continua:* valoración sistemática y redefinición de competencias y modelos de competencias mediante el control consecutivo.

4.6.2 Procesos basados en competencias

Para López, (2010) en el momento de gestionar el modelo por competencias es necesario adentrarse en cada uno de los procesos que articulan y conforman la organización, teniendo en cuenta que las competencias transitan dichos procesos y reformulan con una visión distinta la gestión de los mismos. Esta mirada se basa en los requerimientos del activo humano para llevar a cabo cada uno de los procesos.

Continuando con (López, 2010), se enuncian a continuación los procesos de la gestión humana que administran la gestión por competencias:

- Selección por competencias:

Técnica que los expertos en Gestión Humana emplean para la selección de personal, cuando su principal objetivo es hallar profesionales que cuenten con una formación y experiencia idónea, pero que, además, tengan unas competencias establecidas por la empresa para certificar un desempeño sobresaliente.

En la actualidad las empresas que adelantan la selección por competencias tienen retos específicos como, por ejemplo: identificar las características que garanticen un desempeño eficiente, establecer las áreas fuertes y oportunidades de mejora de los candidatos, partiendo de las características personales pronosticar el éxito y reducir el

periodo de ajuste y aprendizaje.

- Formación y desarrollo:

En los últimos tiempos, la fase de desarrollo en las organizaciones ha tomado gran interés, pasando de ser un enfoque de adquisición de conocimientos o información, a convertirse en un proceso encaminado a la evolución de aspectos que determinen el éxito.

- Gestión del desempeño:

Martha Alicia Alles, hace alusión a una estrategia nombrada “*performance management*”, la cual tiene como principal premisa, que cualquier persona, en determinado puesto de trabajo tiene como función básica la consecución de resultados. En este modelo es de gran relevancia comunicarle a cada colaborador cuáles son los resultados deseados desde su quehacer, así como generar una retroalimentación con respecto a su gestión y desempeño.

- Compensación basada en Competencias:

Este proceso sugiere que el colaborador reciba una remuneración justa en el ejercicio de su rol e incentivarlo a su desempeño futuro. Presume una remuneración relativa a las competencias demostradas en los conocimientos, las habilidades, la experiencia o la contribución efectiva en la consecución de los objetivos del negocio en términos de resultados notorios.

- Plan de carrera:

Definido como el proceso que posibilita y materializa el desarrollo y potencialización de las competencias personales. Asimismo, es fundamental conocer el enfoque que el modelo de gestión por competencias concede a este procedimiento: “*Los planes de carrera y planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas*”.

Teniendo en cuenta que las competencias cambian y evolucionan , en los planes de sucesión las competencias deberán ser observadas con relación a la persona y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

Por otra parte, para darle mucho más forma y contenido al modelo por competencias es conveniente implementar un recurso denominado: Diccionario por competencias que según (Romero, 2011) es un texto donde se especifica la definición de una determinada competencia y se describe los alcances y niveles mínimos y máximos para ésta. Es así como las competencias se pueden clasificar en tres grupos:

- Competencias genéricas o universales: aplicables a todos los colaboradores.
- Transferibles: aplicables a varios roles
- Específicas o únicas: aplicables a un rol

En este orden de ideas, Alles, (2015) en su libro “*Diccionario de competencias: La Trilogía*”, propone las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI:

Cuadro 1: Diccionario de Competencias

COMPETENCIAS CARDINALES				
Adaptabilidad a los cambios del entorno	Conciencia organizacional	Fortaleza	Justicia	Responsabilidad personal
Compromiso	Ética	Iniciativa	Perseverancia en la consecución de objetivos	Responsabilidad social
Compromiso con la calidad de trabajo	Ética y sencillez	Innovación y creatividad	Prudencia	Sencillez
Compromiso con la rentabilidad	Flexibilidad y adaptación	Integridad	Respeto	Temple
ESPECIFICAS GERENCIALES				
Conducción de personas	Dirección de equipos de trabajo	Empowerment	Entrenador	Entrepreneurial
Liderar con el ejemplo	Liderazgo	Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)	Liderazgo para el cambio	Visión estratégica
ESPECIFICAS POR ÁREA				
Adaptabilidad-Flexibilidad	Calidad y mejora continua	Capacidad de planificación y organización	Cierre de acuerdos	Colaboración
Competencia “del naufrago”	Comunicación eficaz	Conocimiento de la industria y el mercado	Conocimientos técnicos	Credibilidad técnica
Desarrollo y autodesarrollo del talento	Dinamismo-Energía	Gestión y logro de objetivos	Habilidades mediáticas	Influencia y negociación
Iniciativa-Autonomía	Manejo de crisis	Orientación a los resultados con calidad	Orientación al cliente interno y externo	Pensamiento analítico
Pensamiento conceptual	Pensamiento estratégico	Productividad	Profundidad en el conocimiento de los productos	Relaciones publicas
Responsabilidad	Temple y dinamismo	Tolerancia a la presión de trabajo	Toma de decisiones	Trabajo en equipo

Fuente: (Alles, 2015)

4.7 Definición de PYMES

Según Moncayo, (2017) la ley 590 del 10 de Julio del 2000, define las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) como unidades de explotación económica, formadas por personas naturales o jurídicas ya sea en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios en el área rural o urbana. La clasificación de pequeña empresa y mediana empresa, depende del número de empleados y de los activos totales.

Por su parte, la pequeña empresa debe disponer con un personal entre (11 y 50) empleados y tener activos totales entre quinientos uno y menos de cinco mil unos salarios mínimos mensuales legales vigentes. En cuanto a la mediana empresa, la planta de personal oscila entre (51 y 200) trabajadores y el valor de los activos totales entre cinco mil uno y quince mil salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Continuando con la definición de Pymes Castellanos, (2003) expresa que las pequeñas y medianas empresas se han clasificado en el mundo en desarrollo como organizaciones muy significativas para la economía en general y para la sociedad en específico, gracias a su potencial de generar empleo. Además, por su capacidad de originar ingresos para los sectores débiles, por expandir la base del sector privado, por favorecer a la reducción y concentración de poder económico y por su contribución al producto nacional.

En este orden de ideas, se puede mencionar que las Pymes poseen ventajas competitivas de gran relevancia como por ejemplo su tamaño que permite respuestas ágiles a los cambios del entorno, proveedores eficientes de bienes intermedios o finales. Por otro lado, presentan desventajas ya que son sensibles a los ciclos recesivos y a la desaceleración de la economía. , ya que no pueden por si solas atravesar las barreras técnicas y no técnicas

de entrada a los mercados o desarrollar barreras para proteger su utilidad en un segmento específico (Castellanos, 2003).

4.7.1 Tipos de PYMES

Tomando como referente la enciclopedia económica (2018), se desglosan a continuación las diferentes tipologías de las Pymes:

a. Microempresa

Pequeño negocio que generalmente pertenece a una sola persona con un método de producción muy sencillo o artesanal. Frecuentemente se clasifica como microempresa aquellas que tienen menos de 10 personas a cargo.

b. Pequeña empresa

Cada país establece sus particularidades en la clasificación de dichas empresas, generalmente su personal oscila entre 10 y 50 trabajadores.

Además, las pequeñas empresas poseen una estructura patrimonial, administrativa y financiera mayor que las microempresas.

c. Mediana empresa

Poseen una estructura patrimonial, administrativa y financiera mayor que las pequeñas empresas, donde básicamente dispone entre 50 y 250 trabajadores, y un balance de negocios mayor al anterior.

4.7.1.1. Características de las Pymes

Las principales características de las PYMES son las siguientes:

- Son empresas heterogéneas y diversas.

- Poseen entre 1 y 250 trabajadores.
- Son independientes y cumplen un papel fundamental en la economía de un país.
- Sus costos de inversión no suelen ser elevados.
- Pueden convivir y producir en un mismo sector, con diferentes cantidades de trabajadores o producción.
- No suelen actuar en mercados internacionales.

4.7.2. **Relevancia de las PYMES en el sector industrial**

Para Robalino (2019), las pymes son de suma importancia para el desarrollo de un país, ya que promueven a la reducción de la tasa de desempleo mediante los también conocidos como “micro emprendedores” donde aportan de manera considerable al Producto Interno Bruto (PIB).

De igual manera Tello, (2014) indica que la importancia de la PYME se evidencia desde los distintos ángulos. En el primer ángulo toma en cuenta a las PYMES como una de las principales fuentes de empleo; es interesante pues como herramienta de promoción de empleo en la medida en que solo exige una inversión inicial y permite el acceso a estratos de bajos recursos. En el segundo ángulo, puede potencialmente constituirse en apoyo importante a la gran empresa resolviendo algunos cuellos de botella en la producción.

5. Metodología

La implementación de un modelo de gestión por competencias según Florez, (s.f.) aporta múltiples beneficios tanto para la empresa como para los empleados como, por ejemplo:

- Para los empleados: adquirir y aplicar habilidades y conocimientos. Asimismo, mejoramiento del desempeño laboral.
- Para la empresa: orientar sus procesos de capacitación y desarrollo personal en convergencia con las competencias; haciendo del recurso humano su ventaja competitiva, mejorando el aprovechamiento de sus recursos, promoviendo entre sus empleados una cultura laboral sustentada en su desarrollo personal.

En este orden de ideas, y teniendo en cuenta los beneficios anteriormente mencionados, se propone diseñar un modelo de gestión por competencias para la Empresa Furima S.A.S., llevando a cabo las siguientes etapas:

- Identificación de las metodologías utilizadas por la empresa para atraer el talento humano.
- Descripción de las entrevistas empleadas en el momento de la selección de personal.
- Descripción de competencias requeridas por el talento humano de la empresa
- Definición de un Diccionario de competencias enfocado en: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y específicas por área.
- Aplicación del modelo de gestión por competencias dentro de la empresa

5.1. Diseño

El presente trabajo está basado en un enfoque cualitativo que según Galeano (2004) es un diseño que posibilita la interpretación de las situaciones sociales y los conceptos de las prácticas intrínsecas que para el caso de esta investigación es la identificación, análisis y estructuración de las competencias requeridas para la selección del talento humano de la compañía Furima S.A.S.

Ahora bien, lo que le brinda a esta investigación un enfoque cualitativo es el método de análisis y recolección de los datos, que será reunida por medio de la técnica de la entrevista semiestructurada a través de un instrumento creado para la sistematización de dicha entrevista.

En este orden de ideas y teniendo presente que el enfoque de la investigación es cualitativo el estudio que se realizará será de tipo descriptivo; identificando cuales son las competencias requeridas para la selección del talento humano de la compañía.

5.2. Población

La población objeto de estudio está comprendida por las personas encargadas del área de gestión humana de la empresa Furima S.A.S. Como único criterio de inclusión que se tendrá en cuenta es que los participantes tengan contrato directo con la compañía y que realicen funciones en el área de gestión humana como selección y/o estudio del talento humano.

5.3. Muestra

Para Hernández Sampieri (2006), la muestra es una parte de la población de la que se recogen datos, siendo representativa dicha población; asimismo el interés es que la

muestra sea estadísticamente representativa. El tipo de muestra se encuentra categorizado en el muestreo no probabilístico, en la que, la elección de los componentes no está sujeta a la probabilidad sino de las particularidades de la investigación.

Para el caso de esta investigación la población objeto de estudio estuvo constituida por (4) personas, pertenecientes a Gerencia General (1), jefe de Logística (1), jefe de Producción (1), Supervisor de Producción; ya que se encuentran fácilmente disponibles para la realización de las entrevistas y cuentan con los criterios de inclusión.

5.4. Técnica e instrumento

Para Hernández Sampieri (2006), la herramienta de medición es una técnica que emplea el investigador para asentar información referente a las variables concretas. A su vez debe congregarse tres requisitos fundamentales: confiabilidad, validez y objetividad. Es así como para el caso de esta investigación se implementó como técnica de recolección de datos la entrevista semiestructurada mediante una encuesta tipo escala Likert y llevando a cabo los siguientes pasos:

- Método de validación del instrumento por parte de expertos: la encuesta será verificada a través de un asesor temático y docente (Gestión por competencias).
- Corrección de estilo y forma de la encuesta.
- Se realizará una prueba piloto entre (5 participantes) para validación de la encuesta.
- Aplicación de las encuestas en el primer semestre del año 2022 en las oficinas de Recursos humanos de la compañía.
- Se tabularán los resultados mediante la herramienta Microsoft Excel
- Conversatorio grupo focal para elegir las competencias organizacionales más idóneas para la selección del talento humano.

- Ver en Anexo N°1 el formato de Entrevista

6. ANÁLISIS Y RESULTADOS

A continuación, se realiza una encuesta piloto aplicada a uno de los líderes de la compañía con el fin de evaluar o probar el cuestionario determinando la idoneidad y fiabilidad de dicho instrumento de recolección de datos.

Formato de Entrevista: Encuesta piloto

	TRABAJO DE GRADO MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FURIMA S.A.S
Nombre de la empresa	Furima S.A.S
Representante legal	Clara Inés Marín Toro
Fecha de constitución de la empresa	17 de marzo de 1986
Nombre del líder del proceso	Norman Cardona Escobar
Dirección	Cll 73 a # 44 - 128
Teléfono de contacto	6042819181
Número de empleados	47
Nombre del Encuestador	Iván René López Donado
Fecha de la Encuesta	8 de marzo de 2022

Pregunta #1: De las siguientes metodologías utilizadas para la atracción de candidatos en el proceso de reclutamiento, asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) la que más utiliza al momento de iniciar un proceso de selección en su empresa:

Cuadro #2: Metodologías para la atracción de candidatos

Ítems	1	2	3	4	5
Bolsas de empleo (CompuTrabajo, El empleo, LinkedIn, Magneto 360, agencia pública de empleo SENA, cajas de compensación etc.)					X
Redes sociales					X
Referidos			X		
Convocatoria interna					X

Empresas de servicios temporales	x				
Empresas de consultorías	x				

Pregunta #2: De las pruebas que se relacionan a continuación, asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) la que más utiliza al momento de iniciar un proceso de selección en su empresa.

Cuadro 3: Pruebas utilizadas en el proceso de selección

Ítems	1	2	3	4	5
Pruebas psicotécnicas					x
Pruebas de personalidad				x	
Pruebas de conocimiento				x	
Dinámicas de grupo	x				
Toma de referencias					x
Evaluación de competencias del ser					x
Polígrafo	x				
Otra (Cuál)					

Pregunta #3: Al momento de iniciar el proceso de selección ¿Qué tipo de entrevistas utiliza? Señale con una (X) la opción que utiliza.

Cuadro 4: Entrevistas utilizadas en el proceso de selección

Ítems	SI	NO
Entrevista estructurada (se establece un guio de entrevista fijo y secuencial. Las preguntas están pensadas para ser contestadas brevemente)		x
Entrevista semiestructurada (se establece un guion de preguntas, pero se elaboran de forma abierta; es más flexible)	x	
Entrevista no estructurada o en profundidad (no hay un guión previo prefijado, sino una serie de temas con posibles cuestiones para plantear al entrevistado)	x	
Entrevista grupal (Dinámica de grupo): (reunir varios candidatos para se entrevistados simultáneamente)		x
Otra ¿Cuál?		

Pregunta #4: De los siguientes criterios asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) de los que más tiene en cuenta al momento de seleccionar al personal de su empresa.

Cuadro 5: Criterios de selección de personal

Ítems	1	2	3	4	5
Información académica y profesional					x
Experiencia laboral				x	
Sensatez					x
Aptitudes				x	
Actitud					x
Comunicación no verbal				x	
Expresión verbal					x
Otra - ¿cuál?					

Pregunta #5: De las siguientes competencias asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la menos relevante y (5) la que más tiene en cuenta en el momento de seleccionar al personal de su empresa.

Cuadro 6: Competencias requeridas para la selección de personal

Competencias genéricas	1	2	3	4	5
Flexibilidad y adaptación				x	
Adaptabilidad al cambio					x
Respeto					x
Aprendizaje continuo					x
Inteligencia emocional				x	
Calidad del trabajo					x
Capacidad de aprendizaje					x
Trabajo en equipo					x
Sentido de pertenencia hacia la organización					x

Comunicación asertiva					X
Integridad					X
Competencias específicas	1	2	3	4	5
Pensamiento crítico					X
Liderazgo					X
Autocontrol					X
Inteligencia emocional				X	
Calidad del trabajo					X
Orientación al logro					X
Pensamiento estratégico					X
Empowerment					X
Habilidad analítica					X
Toma de decisiones					X
Capacidad de negociación	X				
Orientación al cliente				X	
Proactivo					X
Iniciativa					X

Pregunta #6: La Gestión por competencias es una herramienta que permite la obtención de la cualidad sistémica de una organización bajo la concepción de que el hombre o sus recursos humanos es el activo más importante y le confieren la ventaja competitiva. En este orden de ideas, **¿considera relevante esta herramienta dentro de las organizaciones?**

Cuadro 7: Relevancia de la herramienta Gestión por competencias

Ítems		Justifique su respuesta
SI	X	Sería interesante intentar la implementación
NO		

Pregunta #7: Teniendo en cuenta que la metodología de atracción por competencias contribuye a la eliminación del sesgo durante la contratación, disminuye la tasa de rotación en las empresas y permite que los profesionales de recursos humanos tomen decisiones mucho más inteligentes ¿Adoptaría esta metodología en el proceso de contratación?

Cuadro 8: Adopción de la herramienta Gestión por competencias

Ítems		Justifique su respuesta
SI	X	Me favorecería para que la rotación del personal sea menor
NO		

Pregunta #8: ¿Puede el diseño de una metodología de gestión por competencias para el talento humano de su empresa contribuir al mejoramiento de la gestión interna?

Cuadro 9: Contribución de la gestión interna mediada por la herramienta Gestión por competencias

Ítems		Justifique su respuesta
SI	X	Estaríamos contribuyendo todos al cumplimiento de objetivos organizacionales.
NO		

Después de realizar la encuesta piloto, la líder del proceso manifiesta que el formato de la entrevista es de fácil comprensión y diligenciamiento; en cuanto a las competencias genéricas y específicas se muestra claridad, pertinencia y son las más requeridas por la empresa para la selección del talento humano.

Ahora bien, para llevar a cabo el diseño del modelo de gestión por competencias para la Empresa Furima S.A.S., se cumplen las siguientes etapas:

Etapas 1: Identificación de las metodologías y pruebas utilizadas por la empresa para atraer el talento humano:

Para la identificación de las metodologías y pruebas se tienen en cuenta las pregunta 1 y 2 de la encuesta y se aplican a las personas encargadas de realizar funciones en el área de gestión humana como selección y/o estudio del talento humano. En este caso Gerencia General (1), Jefe de Logística (1), Jefe de Producción (1), Supervisión de producción (1).

Pregunta #1: De las siguientes metodologías utilizadas para la atracción de candidatos en el proceso de reclutamiento, asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) la que más utiliza al momento de iniciar un proceso de selección en su empresa:

Cuadro #10: Metodologías para la atracción de candidatos

Ítems	1	2	3	4	5
Bolsas de empleo (CompuTrabajo, El empleo, LinkedIn, Magneto 360, agencia pública de empleo SENA, cajas de compensación etc.)	4				
Redes sociales	4				
Referidos				1	3
Convocatoria interna	3				1
Empresas de servicios temporales					4
Empresas de consultorías	4				

Teniendo en cuenta la participación de los cuatro (4) entrevistados, se puede observar que las metodologías más utilizadas por la empresa para atraer el talento humano son los referidos y empresas de servicios temporales.

Pregunta #2: De las pruebas que se relacionan a continuación, asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) la que más utiliza al momento de iniciar un proceso de selección en su empresa.

Cuadro 11: Pruebas utilizadas en el proceso de selección

Ítems	1	2	3	4	5
Pruebas psicotécnicas					4
Pruebas de personalidad				2	2
Pruebas de conocimiento	1			1	2
Dinámicas de grupo	3		1		
Toma de referencias	2				2
Evaluación de competencias del ser	3	1			
Polígrafo	4				
Otra (Cuál)					

Se puede observar que las pruebas más utilizadas por la empresa para iniciar un proceso de selección son las pruebas psicotécnicas, seguidas de pruebas de personalidad, pruebas de conocimiento y la menos utilizada polígrafo.

Etapa #2: Descripción de las entrevistas y criterios de selección empleados en el momento de la selección de personal.

Para describir las entrevistas empleadas y los criterios de selección del personal se tienen en cuenta las preguntas 3 y 4 de la encuesta y se aplican a las personas encargadas de realizar funciones en el área de gestión humana como selección y/o estudio del talento humano. En este caso Gerencia General (1), Jefe de Logística (1), Jefe de Producción (1), Supervisión de producción (1).

Pregunta #3: Al momento de iniciar el proceso de selección ¿Qué tipo de entrevistas utiliza?
Señale con una (X) la opción que utiliza.

Cuadro 12: Entrevistas utilizadas en el proceso de selección

Ítems	SI	NO
Entrevista estructurada (se establece un guio de entrevista fijo y secuencial. Las preguntas están pensadas para ser contestadas brevemente)		
Entrevista semiestructurada (se establece un guion de preguntas, pero se elaboran de forma abierta; es más flexible)		
Entrevista no estructurada o en profundidad (no hay un gui3n previo prefijado, sino una serie de temas con posibles cuestiones para plantear al entrevistado)	3	
Entrevista grupal (Dinámica de grupo): (reunir varios candidatos para se entrevistados simultáneamente)	1	
Otra ¿Cuál?		

Se puede observar que el tipo de entrevista más utilizada al momento de iniciar el proceso de selección es la entrevista no estructurada o en profundidad.

Pregunta #4: De los siguientes criterios asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) de los que más tiene en cuenta al momento de seleccionar al personal de su empresa

Cuadro 13: Criterios de selección de personal

Ítems	1	2	3	4	5
Información académica y profesional	1		1		2
Experiencia laboral					4
Sensatez	1		2	1	
Aptitudes		1	2		1
Actitud					4
Comunicación no verbal			2	1	1
Expresión verbal			1	2	1
Otra - ¿cuál?					

Se puede observar que dentro de los criterios de selección predominan la experiencia laboral, actitud y expresión verbal.

Etapa #3: Definición de un Diccionario de competencias enfocado en: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y específicas por área.

Cuadro 14. Diccionario de competencias

COMPETENCIAS CARDINALES				
Adaptabilidad a los cambios del entorno	Conciencia organizacional	Fortaleza	Justicia	Responsabilidad personal
Compromiso	Ética	Iniciativa	Perseverancia en la consecución de objetivos	Responsabilidad social
Compromiso con la calidad de trabajo	Ética y sencillez	Innovación y creatividad	Prudencia	Sencillez
Compromiso con la rentabilidad	Flexibilidad y adaptación	Integridad	Respeto	Temple
ESPECIFICAS GERENCIALES				
Conducción de personas	Dirección de equipos de trabajo	Empowerment	Entrenador	Emprepreneurial
Liderar con el ejemplo	Liderazgo	Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)	Liderazgo para el cambio	Visión estratégica
ESPECIFICAS POR ÁREA				
Adaptabilidad-Flexibilidad	Calidad y mejora continua	Capacidad de planificación y organización	Cierre de acuerdos	Colaboración
Competencia “del naufrago”	Comunicación eficaz	Conocimiento de la industria y el mercado	Conocimientos técnicos	Credibilidad técnica
Desarrollo y autodesarrollo del talento	Dinamismo-Energía	Gestión y logro de objetivos	Habilidades mediáticas	Influencia y negociación
Iniciativa-Autonomía	Manejo de crisis	Orientación a los resultados con calidad	Orientación al cliente interno y externo	Pensamiento analítico
Pensamiento conceptual	Pensamiento estratégico	Productividad	Profundidad en el conocimiento de los productos	Relaciones publicas
Responsabilidad	Temple y dinamismo	Tolerancia a la presión de trabajo	Toma de decisiones	Trabajo en equipo

Teniendo como base el diccionario de competencias, se realiza entre las personas encargadas de realizar funciones en el área de gestión humana como selección y/o estudio del talento

humano, en este caso Gerencia General (1), Jefe de Logística (1), Jefe de Producción (1), Supervisión de producción (1); un Focus Group donde se definen e identifican las competencias requeridas para la selección del talento humano de la compañía Furima S.A.S. En este Focus Grupo se realiza una investigación y análisis del formato: Descripción de Cargos de la empresa y posteriormente se procede a establecer cuáles serían las competencias generales y específicas más pertinentes en el momento de la selección del personal.

Etapa #4: Descripción de competencias requeridas por el talento humano de la empresa.

Cuadro 15. Competencias definidas

Competencias genéricas	1	2	3	4	5
Flexibilidad y adaptación					4
Adaptabilidad al cambio					4
Respeto					4
Aprendizaje continuo					4
Inteligencia emocional	2	1	1		
Calidad del trabajo					4
Capacidad de aprendizaje					4
Trabajo en equipo					4
Sentido de pertenencia hacia la organización					4
Comunicación asertiva			1		3
Integridad			1		3
Competencias específicas	1	2	3	4	5
Pensamiento crítico	1	1		1	1
Liderazgo	1	1			2
Autocontrol			1	1	2
Influencia y negociación	2	1	1		
Calidad y mejora continua					4
Orientación al logro					4
Pensamiento estratégico	2				2
Empowerment	2				2
Habilidad analítica	2			1	1
Toma de decisiones	2			1	1
Tolerancia a la presión del trabajo	2	1	1		
Orientación al cliente	1			1	2
Proactivo				1	3
Iniciativa				1	3

Ahora bien, luego de llevar a cabo cada una de las etapas para la aplicación del modelo de gestión por competencias, se procede a dar respuesta a los objetivos propuestos en la investigación:

Competencias requeridas para la selección del talento humano de la compañía Furima S.A.S.

Cuadro 16. Identificación de competencias

Competencias genéricas	1	2	3	4	5
Flexibilidad y adaptación					4
Adaptabilidad al cambio					4
Respeto					4
Aprendizaje continuo					4
Calidad del trabajo					4
Capacidad de aprendizaje					4
Trabajo en equipo					4
Sentido de pertenencia hacía la organización					4
Competencias específicas	1	2	3	4	5
Calidad y mejora continua					4
Orientación al logro					4
Proactivo				1	3
Iniciativa				1	3

En la anterior tabla se pueden observar las ocho (8) competencias genéricas y cuatro (4) competencias específicas más requeridas por la empresa para la selección del talento humano.

Competencias más idóneas en el talento humano de la compañía que permitan la generación de crecimiento empresarial y potencialización del desempeño laboral.

Análisis de competencias: dentro de este análisis se describe conceptualmente cada una de las competencias, mostrando la idoneidad y pertinencia en la potencialización del desempeño laboral:

Competencias genéricas:

- 1. Flexibilidad y adaptación:** hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para conseguir determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el entorno. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más ligada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para modificar convicciones y formas de interpretar la realidad (Universidad La Gran Colombia).
- 2. Adaptabilidad al cambio:** La adaptabilidad se concibe como la disposición para asumir los cambios sin que esto perturbe el alcance de los objetivos que se han propuesto con prelación. Asimismo, está estrechamente vinculado con la capacidad de concebir como válidas perspectivas y circunstancias distintas a las que se está familiarizado. Dentro de las etapas del cambio se deben tener en cuenta primeramente la negación, seguidamente la defensa, posteriormente la aceptación y finalmente la adaptación (Universidad de Costa Rica, 2017).
- 3. Respeto:** es un valor que posibilita el reconocimiento, aceptación, apreciación y valoración de las cualidades personales, del prójimo y sus derechos. En otras palabras, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad (Grupo ICE).

- 4. Aprendizaje continuo:** radica en proporcionar a las personas la oportunidad de mejorar las destrezas y talentos que ya utilizan en su puesto de trabajo. Es por esto que los líderes empresariales deben posicionar esta formación como prioridad y dar ejemplo demostrando que renuevan constantemente sus conocimientos (Martín-Retortillo, 2017).
- 5. Calidad del trabajo:** implica tener vastos conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Tener la capacidad de percibir la esencia de los aspectos complejos. Manifestar idoneidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Apoyarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Manifestar constantemente interés en aprender (Universidad La Salle, 2016).
- 6. Capacidad de aprendizaje:** conlleva a la disposición para asumir responsabilidades, voluntad y actuar con criterios propios en los diversos ámbitos de la vida humana. Manejarse con independencia, en colaboración con los demás y tener la capacidad de vigilar los procesos cognitivos que actúan en una autorregulación eficaz del aprendizaje. Responsabilidad, autonomía y autorregulación son inherentes a la capacidad de aprendizaje (Universidad La Salle, 2016).
- 7. Trabajo en equipo:** habilidad de desplegar el equipo hacia adentro y desarrollar los propios recursos humanos. Implica disposición para la relación interpersonal y la capacidad de percibir la consecuencia que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Contiene la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad (Universidad La Salle, 2016).

- 8. Sentido de pertenencia hacia la organización:** concebir como propios los objetivos de la organización, tomando decisiones con sentido común y compromiso advirtiendo y sobrepasando obstáculos que interfieren en dichos objetivos, controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas y cumplir con sus responsabilidades, tanto personales como profesionales (Universidad de Guadalajara, 2017).

Competencias específicas:

- 1. Calidad y mejora continua:** se interesa en el mejoramiento de las empresas de forma constante sin necesidad de ejecutar grandes cambios. Ahora bien, más que un proceso de mejora continua basado en un sistema estructurado, es una forma de pensar que conforma la cultura empresarial. Es así como gran parte de los empleados incluyen entre sus funciones propuestas que permitan optimizar su departamento. El resultado de estas pequeñas mejoras se refleja en el aumento de la calidad del servicio, los productos y los procesos (IONOS, 2020).
- 2. Orientación al logro:** es la tendencia al logro de resultados, estableciendo metas desafiantes por encima de los estándares, perfeccionando y conservando altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización (Universidad de Santiago, 2013).

3. Proactivo: es “tomar situaciones” para uno mismo, formarse y desplegar actitudes que puedan pronosticar problemas y proceder incluso antes de que sucedan. Dentro de las principales ventajas de ser una persona proactiva se encuentran: pronosticar situaciones sensibles, el conocimiento aumenta cada día, mejora la gestión del tiempo, se piensa en soluciones (Universidad La Salle, 2016).

4. Iniciativa: diligencia rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que aparecen en el día a día de la actividad. Presume una respuesta proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a verificar todas las consultas en la línea jerárquica, sorteando el agravio de problemas de importancia menor. Involucra también la idoneidad de proponer mejoras, sin que exista un problema concreto que deba ser solucionado.

Asimismo, es tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción utilizando la decisión y la rapidez como ventaja competitiva. Finalmente, es mostrar un comportamiento inclinado solución de riesgos, creando nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia (Universidad de Granada).

Estructura de las diferentes competencias de acuerdo al nivel y cargo de los colaboradores.

Cuadro 17. Estructura de competencias según el nivel organizacional

CARGOS O FUNCIONES	COMPETENCIAS Y NIVELES								
(Todo el personal) Competencias organizacionales	Sentido de pertenencia hacia la organización			Orientación al logro			Calidad y mejora continua		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
(Personal ejecutivo) Competencias ejecutivas	Trabajo en equipo			Capacidad de aprendizaje			Iniciativa		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
(Personal administrativo) Competencias administrativas	Calidad y mejora continua			Aprendizaje continuo			Flexibilidad y adaptabilidad		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
(Personal comercial) Competencias comerciales	Proactivo			Orientación al logro			Capacidad de aprendizaje		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
(Personal operativo) Competencias de procesos productivos	Respeto			Calidad del trabajo			Trabajo en equipo		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Niveles organizacionales:									
*Nivel A: Alto desempeño o desempeño superior									
*Nivel B: Desarrollo bueno por sobre el estándar									
*Nivel C: mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido									
*Nivel D: insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil									

Diseño e implementación del modelo de Gestión por competencias de la Empresa FURIMA S.A.S.

A partir del estudio anterior se plantea un modelo de Gestión por competencias para la empresa FURIMA S.A.S. llevando a cabo las siguientes fases: descripción de modelos de gestión por competencias, metodologías recomendadas para la implementación del modelo, Diagnóstico, Reclutamiento y Formación.

Modelos de Gestión por competencias

Cuadro 18: Diferencias entre evaluación por competencias y otros modelos

EVALUACIÓN POR COMPETENCIA	OTROS MODELOS DE EVALUACIÓN
Se centra en los resultados del desempeño laboral	· La evaluación se centra en el esfuerzo más que en los resultados.
Su resultado es competente o aún no competente	· Usa comparaciones estadísticas cuyo resultado siempre se traduce en castigo.
· Aumenta el compromiso del personal y sus esfuerzos para lograr metas	· Disminuye el compromiso del trabajador por sesgo al castigo del supervisor
· Mejora la comunicación y las relaciones interpersonales ya que el superior no es evaluador sino agente de apoyo y orientador	· Sesga la comunicación y las relaciones personales se quebrantan por la verticalidad de las relaciones de poder
· El compromiso de la gente aumenta a participar en la fijación de metas por lo que su esfuerzo en alcanzarlas aumenta significativamente	· Se recompensa el esfuerzo más que el resultado y el compromiso se traduce solo en lograr la meta fijada por otros
· La organización se transforma en un sistema de aprendizaje al sentirse exigidos por dar respuestas que contribuyan al logro de las metas	· La organización se convierte en un sistema explorador que solo exige al trabajador cumplir su tarea y lograr la meta
· Constituye un medidor del clima organizacional y de su crecimiento al permitir al trabajador participar activamente en la proposición de metas a alcanzar desarrollar comportamientos autónomos hacia el logro	· El clima organizacional desmejora por la escasa participación del trabajador en la proposición de sus metas.
· Se acerca al contexto de autogestión, autoevaluación y autonomía en general.	· Se busca solo un contexto de evaluación directa para establecer responsabilidades.
· Las debilidades del trabajador son afloradas por el propio interesado para que se le capacite en dichas áreas al estar más preparado puede lograr su meta.	· El trabajador oculta sus debilidades por el temor al castigo por parte de su superior.
· La filosofía organizacional se soporta en un sistema abierto, basado en la confianza y sus criterios	· La organización funciona como sistema cerrado donde la confianza hacia el trabajador se traduce en supervisión.

Fuente: (Beltrán & Urrea, 2013)

Cuadro 19: Metodologías recomendadas para implementar un Sistema de Gestión por competencias

Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Definir misión y visión	Diseño y evaluación de los puestos de trabajo	Definir las competencias esenciales
Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía	Reclutamiento y selección	Conocer las competencias diferenciadoras que cada trabajador ofrece
Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización	Planes de carrera	Asignar a cada trabajador al puesto en el que mejor se ajuste y en el que más pueda aportar a la empresa.
Validación de las competencias	Remuneración y compensación	Establecer indicadores que nos permitan realizar mediciones.
Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias	Formación y desarrollo	Evaluar el grado de adecuación del trabajador al puesto mediante los indicadores antes descritos.

Fase Diagnostico:

Para implementar el modelo de gestión por competencias en la empresa FURIMA, es preciso realizar un diagnóstico de las competencias de los equipos de trabajo. En esta etapa, la organización debe elegir el tipo de evaluación, lo que a su vez va a establecer los respectivos evaluadores para cada una de las personas evaluadas.

TIPOS DE EVALUACIÓN



Figura 3. Tipos de Evaluación

(Fuente: Morales, 2019)

Es así como la organización se inclina por utilizar la evaluación 360°, ya que ofrece una visión global y no un único punto de vista acerca del colaborador que va a ser evaluado. Al intervenir todas las personas relacionadas en la compañía, no sólo el jefe directo, se logra un mayor grado de objetividad y un panorama mucho más amplio que identifica mejor las fortalezas y las oportunidades de mejora del evaluado.

En este orden de ideas, lo que busca la evaluación 360° no es evaluar simplemente un rendimiento; sino por el contrario verificar el hacer y ser en el desempeño laboral. Asimismo, la aplicación de la evaluación 360° en el modelo de gestión por competencias de la empresa FURIMA es de gran relevancia ya que permite evaluar las diferentes competencias según el nivel organizacional y dar su respectivo feedback.

Cuadro 20: Plantilla de evaluación 360°

COMPETENCIA: RESPETO				
Califique a (Nombre)/califíquese usted en cuanto a su RESPETO, en comparación de sus compañeros				
VARIABLES	ALTO	MEDIO	BAJO	INS.
Mantiene sus emociones y su comportamiento bajo control, incluso durante situaciones de mucha presión				
Demuestra un comportamiento ético				
Actúa con profesionalismo				
Aprende de sus errores				
COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL LOGRO				
Califique a (Nombre)/califíquese usted en cuanto a su ORIENTACIÓN AL LOGRO, en comparación de sus compañeros				
VARIABLES	ALTO	MEDIO	BAJO	INS.
Se centra en las necesidades del cliente				
Soluciona problemas				
COMPETENCIA: SENTIDO DE PERTENENCIA HACIA LA ORGANIZACIÓN				
Califique a (Nombre)/califíquese usted en cuanto a su SENTIDO DE PERTENENCIA HACIA LA ORGANIZACIÓN, en comparación de sus compañeros				
VARIABLES	ALTO	MEDIO	BAJO	INS.
Inspira en los demás el crecimiento y el aprendizaje continuos				
Maneja los conflictos de una manera adecuada				
Toma la iniciativa para resolver los problemas				
Motiva a los demás a alcanzar sus objetivos				
COMPETENCIA: CALIDAD Y MEJORA CONTINUA				
Califique a (Nombre)/califíquese usted en cuanto a su CALIDAD Y MEJORA CONTINUA, en comparación de sus compañeros				
VARIABLES	ALTO	MEDIO	BAJO	INS.
Se comunica con franqueza y eficacia con los demás				
Muestra una actitud abierta y receptiva a las opiniones				
COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO				
Califique a (Nombre)/califíquese usted en cuanto a su TRABAJO EN EQUIPO, en comparación de sus compañeros				
VARIABLES	ALTO	MEDIO	BAJO	INS.
Trabaja bien en equipo				
Brinda opiniones constructivas y útiles				
Tarta a los demás de forma respetuosa				
Responde constructivamente ante los errores de los demás				
Adopta una actitud abierta al cambio y la innovación				
*Nivel Alto: desempeño superior *Nivel Medio: desempeño estándar *Nivel Bajo: mínimo desempeño *Nivel Ins.: insatisfactorio				

Fase Reclutamiento y selección

Los procesos relacionados con la selección y reclutamiento de colaboradores pueden ser implementados en función del modelo de gestión por competencias. Al escoger a los candidatos en función del nivel de sus competencias se puede asegurar un desempeño elevado en el cargo vacante.

Perfiles de cargo:

Elaborar un perfil de cargo es la actividad que definirá el éxito del proceso de selección al garantizar la contratación del personal más idóneo. Además, permite determinar si los colaboradores actuales tienen el perfil deseado. Su realización exige conocer el organigrama de la organización, las labores a realizar en cada uno de los puestos de trabajo, la formación académica requerida, la experiencia laboral y las competencias genéricas y específicas que asegurarán un desempeño integral.

Por otra parte, los criterios y aspectos que deben ser incluidos dentro del perfil de cargo son los siguientes:

- Requisitos de conocimientos y capacidades particulares del individuo.
- Nivel de responsabilidad
- Rasgos de personalidad, comportamientos y conductas.

Primero se debe recolectar, registrar y clasificar toda la información relevante sobre el puesto de trabajo en cuestión. Luego se redactan las funciones a desarrollar en el puesto y se definen los niveles de formación, experiencia, recursos tecnológicos que se utilizan y los demás aspectos que se consideren indispensables para desempeñar dicha labor.

Cuadro 21: Formato Perfil de cargo

1. Información general			
Nombre:		Salario:	
Departamento:			
Nivel:	Estratégico	Táctico	Operacional
2. Objetivo general del cargo			
3. Requisitos			
Formación académica:			
Conocimientos y habilidades técnicas			
Experiencia laboral:			
4. Descripción de las funciones			
FUNCIONES		PERIODICIDAD	TIPO

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
	PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. Competencias	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Generales			
Técnicas			

Diccionario de Competencias

El diccionario de competencias es un documento que recopila y explica las competencias, habilidades y aptitudes que han de estar relacionadas con las exigencias y necesidades de la organización. Es un documento interno que se elabora en base a la misión, visión y valores de la compañía y que debe estar en permanente actualización.

El objetivo de la elaboración del diccionario de competencias es construir un referente para todos los colaboradores a la hora de realizar su trabajo. Para realizar este diccionario se deben identificar y definir las competencias que se consideran necesarias para desempeñar una labor. Dicha descripción debe estar alineada con la cultura y los objetivos de la organización. Cada competencia requiere una definición conceptual de la misma, que se realiza a partir de la interacción del titular del cargo, el jefe y el profesional de RR.HH.

En este orden de ideas, es importante que la empresa FURIMA desarrolle su propio diccionario de competencias, ya que cada empresa tiene una cultura y filosofía única y distinta. Es así, como a partir de una cultura organizacional y de esa manera de “ser” de la empresa se establecen competencias que deben tener, desarrollar y alcanzar los colaboradores y que vayan de la mano de las metas que se propone la organización.

Cuadro 22: Diccionario de Competencias

COMPETENCIA GENERAL	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
COMPETENCIAS GENERICAS	Flexibilidad y adaptación	Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.
	Adaptabilidad al cambio	Está estrechamente vinculado con la capacidad de concebir como válidas perspectivas y situaciones diferentes a las que se está acostumbrado.
	Respeto	Es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.
	Aprendizaje continuo	Consiste en proveer a las personas de la oportunidad de mejorar las destrezas y talentos que ya emplean en su lugar de trabajo.
	Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos.
	Capacidad de aprendizaje	Implica disposición para asumir responsabilidades, voluntad y actuar con criterios propios en los diversos ámbitos de la vida humana.
	Trabajo en equipo	Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.
	Sentido de pertenencia hacia la organización	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Calidad y mejora continua	Todos los empleados incluyen entre sus tareas la de realizar propuestas para optimizar su departamento. El resultado de estas pequeñas mejoras se refleja en el aumento de la calidad del servicio, los productos y los procesos.
	Orientación al logro	Es la tendencia al logro de resultados, fijado metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
	Proactivo	Es “tomar situaciones” para uno mismo, aprender y desarrollar actitudes que puedan predecir problemas y actuar incluso antes de que sucedan.
	Iniciativa	Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.
NIVEL DE COMPETENCIAS	Nivel A: Alto desempeño o superior 100% Nivel B: Bueno, por sobre el estándar 75% Nivel C: Mínimo necesario para el puesto de trabajo 50%	

Entrevista por competencias

Se basan en el proceso de selección de personal en el que son realizadas preguntas diseñadas para medir la capacidad de realizar el trabajo y de lidiar con situaciones específicas. A continuación, se presentan algunas de las preguntas que pueden tener lugar durante la entrevista para evaluar y confirmar la existencia de competencias específicas en el candidato evaluado:

Cuadro 23: Ejemplo de preguntas para entrevista por competencias

Pregunta	Competencia a evaluar
Describa alguna ocasión en la que hubiera tenido que trabajar con alguien con quien normalmente no interactuaba mucho. ¿Qué hizo, qué pensó, qué resultados obtuvo?	Trabajo en equipo
Describa una situación en la cual algún compañero haya recurrido a usted para solucionar algún problema. ¿Qué hizo usted? ¿Cómo se sintió?	Vocación de servicio
Describa alguna situación en donde usted haya propuesto una meta. ¿Cree que ejecutó un trabajo disciplinado superando las dificultades que se presentaran y recuperándose de los resultados adversos?	Orientación a los resultados
¿Cómo considera que podría contribuir desde su rol, al cumplimiento de la planeación estratégica de la organización?	Compromiso
Describa una situación en donde afrontó un problema complejo y que acciones emprendió:	Iniciativa
¿De qué manera garantiza que los informes que entrega cumplen con los estándares establecidos para la empresa, clientes y proveedores?	Calidad en el trabajo
Describa una situación difícil que haya enfrentado con su equipo de trabajo, ¿Cómo la manejo?	Liderazgo

Fase Formación:

Como se ha mencionado anteriormente, asegurar el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias de los colaboradores pasa por la implementación de un Plan Individual de Desarrollo (PID). Generalmente, las actividades y los plazos de seguimiento son acordados en conjunto entre el colaborador y su jefe.

Por otra parte, existe información que aconseja diseñar el PID para los empleados recién ingresan a la compañía. Sin embargo, se recomienda definir y actualizar estos planes después de cada evaluación de competencias, ya que las necesidades que evidencian los trabajadores cambian constantemente. Lo ideal es que el trabajador cumpla con su plan, manteniendo un seguimiento de su desempeño por parte de su jefe al ver que las actividades hayan servido, o si es necesario, estas serán cambiadas.

Ahora bien, los siguientes son los pasos para establecer el plan de desarrollo individual dentro de la organización:

- *Establecer los objetivos:* se debe tener en cuenta las metas de la empresa como organización y los objetivos que tiene el colaborador de forma personal.
- *Identificar el estado actual de la persona:* en este punto aplica la evaluación realizada por un profesional de recursos humanos, que brinde resultados reales y ayuden a una realización eficiente del plan.
- *Puntos fuertes y débiles:* no se trata de poner solo el foco solo en los que el individuo ha logrado, sino hacia dónde puede llegar; qué puede alcanzar con el plan de desarrollo individual en práctica.

Cuadro 24: Plan Individual de Desarrollo (PID)

MI PERFIL DE COMPORTAMIENTO	
FORTALEZAS	AREAS DE OPORTUNIDAD
1.	1.
2.	2.
3.	3.
MI PERFIL LABORAL: FEEDBACK RECIBIDO EN ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN	
FORTALEZAS	AREAS DE OPORTUNIDAD
1.	1.
2.	2.
3.	3.
EL PERFIL DE MI DESEMPEÑO VISTO EN MIS EVALUACIONES	
FORTALEZAS	AREAS DE OPORTUNIDAD
1.	1.
2.	2.
3.	3.

CONCLUSIONES

- En el diseño de la metodología de gestión por competencias para la selección del talento humano de la compañía FURIMA, se pudieron identificar las competencias requeridas para la selección del talento humano, mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada realizada a los directivos y personal del área de gestión humana. Dentro de estas competencias se pueden mencionar: flexibilidad y adaptación, respeto, capacidad de aprendizaje, proactividad, iniciativa, entre otras.
- Asimismo, se analizaron cuales competencias son las más idóneas del talento humano de la compañía, que permiten la generación de crecimiento empresarial y potencialización del desempeño laboral. Este análisis se elaboró mediante la definición conceptual de cada competencia.
- Por otra parte, se estructuraron las diferentes competencias de acuerdo al nivel y cargo de los colaboradores, definiendo competencias genéricas y específicas divididas en competencias organizacionales, ejecutivas, administrativas, comerciales y de procesos productivos.
- El modelo de gestión por competencias integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la organización implementar el modelo de gestión por competencias ya que le permite contar con un personal más competente y calificado.
- Asimismo, al contar con un personal altamente calificado se cumplen con los objetivos y metas organizacionales con mayor eficiencia y eficacia.
- Mediante la implementación del modelo de gestión por competencias la organización puede minimizar riesgos y reprocesos generados en la contratación de personal poco idóneo y competente para el cargo y funciones.
- El modelo de gestión por competencias debe ser concebido dentro de la organización, como una herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de talento humano. La idea es que las competencias se conviertan en vehículo de comunicación acerca de los valores de la organización, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, lo cual representa el recurso más valioso de las empresas.

Referencias

- Beltrán, N; Urrea, D. (2013). *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea*. Universidad Escuela de Administración de Negocios EAN. Bogotá. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4630/BeltranNilson2013.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Calderón, G; Álvarez, C; Naranjo, J. (2006). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Universidad Nacional de Colombia. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a10.pdf>
- Calle, C. (2018). *¿Cómo hacer una empresa atractiva al talento? Tendencias KPMG*. <https://www.tendencias.kpmg.es/2018/07/atraer-retener-talento/>
- Castellanos, J. (2003). *Pymes innovadoras, cambios de estrategias e instrumentos*. Universidad EAN. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20604702.pdf>
- Chávez, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. Universidad del Norte. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412766>
- Cinterfor. (s.f.). *Diseño de instrumentos de evaluación y certificación de competencias. Guía práctica*. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Guia_Instrumentos%20final.pdf
- Di Ciano, M. (2016). *Pymes-Rol en la economía nacional y características particulares de funcionamiento*. <https://aduba.org.ar/wp-content/uploads/2016/07/Pymes.pdf>
- Durán, C., Avilán, A., Morales, J. (2011). *Gestión por competencias: diseño de un proceso operativo en una empresa del sector manufacturero*. Suma de negocios. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. <https://www.redalyc.org/journal/6099/609967042008/html/>
- Editorial Grudemi (2018). *Pymes*. Enciclopedia económica. <https://enciclopediaeconomica.com/pymes/>
- Florez Pérez, L. (s.f.). *Importancia del modelo de gestión por competencias para la gerencia de hoy*. Repositorio Universidad Militar de Colombia.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11759/resumen%20ejecutivo%20del%20ensayo.pdf?sequence=2>

Franco-Ángel, M. y Urbano, D. (2019). *Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país*. Estudios Gerenciales, 35(150), 81-91.

<https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2968>

FURIMA, (2021). Quienes somos. <http://www.furima.com.co/>

García Dousat, Yordano; Reyes Jardinez, Lixania; Javier Carballo, Carlos (2009) *¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?* Ciencias Holguín, vol. XV, núm. 2, abril-junio, 2009, pp. 1-9 Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba Holguín, Cuba.

<https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517990005.pdf>

Grupo ICE. *Colección “Desarrollo personal y laboral”. El respeto*. Edición N°33. Dirección de comunicación corporativa. <https://www.grupoice.com/wps/wcm/connect/29e3a524-2b61-4228-afea-ea858bc4ee87/33.pdf?MOD=AJPERES&CVID=11Ew55E>

IONOS, (2020). *La mejora continua: método para mejorar la calidad en tu empresa*.

[https://www.ionos.es/startupguide/productividad/proceso-de-mejora-continua/#:~:text=El%20proceso%20de%20mejora%20continua%20\(PMC\)%20sirve%20para%20mejorar%20las,m%C3%A1s%20que%20las%20innovaciones%20rompedoras.](https://www.ionos.es/startupguide/productividad/proceso-de-mejora-continua/#:~:text=El%20proceso%20de%20mejora%20continua%20(PMC)%20sirve%20para%20mejorar%20las,m%C3%A1s%20que%20las%20innovaciones%20rompedoras.)

Jara, A., Asmat, N., Alberca N., Medina, J. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*. Revista Venezolana de Gerencia, vol.23, num.83, pp.740-760. Universidad de Zulia.

<https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>

López, J. (2010). *La selección de personal basada en las competencias y su relación con la eficacia organizacional*. Perspectivas pp. 129-152. Universidad católica Boliviana San Pablo. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Marcillo, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi*.

http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTI%c3%93N_COMPETENCIAS_SUR%20MANABI.pdf

- Martín-Retortillo, T. (2017). *El aprendizaje continuo, factor crítico de supervivencia*. IE University. <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/aprendizaje-continuo-factor-critico-supervivencia/>
- Mina, P. (2015). *Atracción y retención del talento. Problemáticas en empresas IT de Argentina*. Instituto Tecnológico de Buenos Aires. https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moncayo, J. (2017). *Direccionamiento estratégico en las pymes*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16720/MoncayoGarc%c3%adaJuanAndr%c3%a9s.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Montoya C; Boyero M, Guzmán V. (2016). *La gestión humana: un socio estratégico organizacional*. Universidad Nacional de Misiones. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357943291005/html/>
- Moreno, M; Pelayo, Y; Vargas, A. (2006). *La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento*. Revista de empresas N°10 <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/faa09735c551c18a23b0de5c605d4dfa.pdf>
- Parra, A; Marín, J. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa intercambio 1ª sociedad de intermediación cambiaria y de servicios financieros especiales SICA y SFE*. Universidad de Medellín. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/176/Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20para%20la%20empresa%20Intercambio%201%20A%20Sociedad%20de%20Intermediaci%C3%B3n%20Cambiaria%20y%20de%20Servicios%20Financieros%20Especiales%20SICA%20Y%20SFE.pdf?sequence=1>
- Prieto, R; Villasmil, M; Urdaneta, L. (2011). *Organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia gestión organizacional del talento humano en organizaciones postmodernas*. Fundamentos básicos para la excelencia organizacional. https://www.researchgate.net/publication/319653944_gestion_humana_en_organizaciones_postmodernas_base_fundamental_hacia_la_excelencia_organizacional_management_of_hu

[man talent in postmodern organizations basic fundamental to excellence organizationa](#)
[l](#)

- Ramirez, R; Villalobos, J; Herrera, B. (2018). *Proceso de talento humano en la gestión estratégica*. Universidad de la Costa.
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3097/Proceso%20de%20talento%20humano%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Rivera, T; Clavijo, L; Ordoñez, K; Mazo, M. (2019). *Proceso de captación de talento humano en empresas Pymes en Colombia*. Institución universitaria Politécnico Grancolombiano.
<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/1560/PROCESO%20DE%20CAPTACION%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20EN%20EMPRESAS%20PYME%20EN%20COLOMBIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, D. (2012). *Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas*. Apuntes del CENES, 31 (54), 193-226. Recuperado de https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=-daK9akAAAAJ&citation_for_view=-daK9akAAAAJ:2osOgNQ5qMEC
- Romero, C. (2011). *Aplicación de un modelo de gestión por competencias para le talento humano aplicado en Comandato: unidad de negocio de cuenca*. Universidad Tecnológica Israel. Cuenca, Ecuador. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/75/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-448.pdf>
- Saiz, V. (s.f). *Capacitación y desarrollo: competencias: origen e historia*. Universidad Argentina de la empresa.
https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/4884/CyD_UVA4b_competenciasorigenehistoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, S. (2017). *Detección, atracción, Selección y retención del talento en RRHH*. TFM MURH. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135479/retrieve>
- Sandoval, F; Miguel, V; Montaña, N. (s.f.). *Evolución del concepto de competencia laboral*.
http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf
- Universidad de Costa Rica, (2017). *Adaptación al cambio: Una competencia necesaria para crecer profesionalmente*. <https://cicap.ucr.ac.cr/web/adaptacion-al-cambio-una->

[competencia-necesaria-para-crecer-profesionalmente/?ModPagespeed=off#:~:text=La%20adaptabilidad%20se%20concibe%20como,las%20que%20se%20est%C3%A1%20acostumbrado.](#)

Universidad de Granada. *Catálogo de competencias.*

[https://gerencia.ugr.es/pages/recursos_humanos/evaluacion-de-competencias/catalogocompetencias/%21](#)

Universidad de Guadalajara, (2017). *Catálogo de competencias.*

[http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/it_apr_ppm_01.pdf](#)

Universidad de Santiago, (2013). *Diccionario de competencias.* [https://ddp.usach.cl/sites/depto-personas/files/diccionario_de_competencias_0.pdf](#)

Universidad La gran Colombia. Emprendimiento para docentes UGLC. *Capacidad de adaptación (Adaptabilidad).* [http://cdaemprendimientoadocentesuglc.weebly.com/2-capacidad-de-adaptacioacuten-adaptabilidad.html](#)

Universidad La Salle. (2016). *Diccionario de competencias. Competencias laborales.*

[https://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo9/DICCIONARIO.pdf](#)

Vargas, I. (2013). *Reclutar talento, debilidad de Pymes. Revista digital Expansión.*

[https://expansion.mx/emprendedores/2013/09/24/reclutar-talento-debilidad-de-pymes](#)

Vásquez, P. (2014). *Metodología para el diseño de un sistema de competencias para la gestión del talento humano en una organización.* Universidad de Medellín.

[https://core.ac.uk/download/pdf/51195579.pdf](#)

Xposable, (2020). *La gestión humana, un área de impacto social.*

[https://www.xposable.com/tendencias/la-gestion-humana-un-area-de-impacto-social/](#)

Anexos:

Anexo 1: Formato de Entrevista

	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FURIMA S.A.S
Nombre de la empresa	
Representante legal	
Fecha de constitución de la empresa	
Nombre del líder de GTH	
Dirección	
Teléfono de contacto	
Número de empleados	
Nombre del Encuestador	
Fecha de la Encuesta	

Como estudiantes de la Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Católica Luis Amigó, estamos desarrollando el Trabajo de Grado con nombre: **Módulo de gestión por competencias del talento humano en la empresa Furima S.A.S.**

Con el fin de garantizar el éxito y confiabilidad de la información requerimos de su valiosa participación en la siguiente encuesta, recordándole que es netamente con fines académicos.

Objetivo: Diseñar una metodología de gestión por competencias para seleccionar el talento humano de la compañía Furima S.A.S de la ciudad de Medellín.

Metodología de gestión por competencias: refiere a un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere un puesto de trabajo. Es así como la Gestión de los Recursos Humanos basada en las competencias (o por Competencias) contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la comportamental.

- 1. De las siguientes metodologías utilizadas para la atracción de candidatos en el proceso de reclutamiento, asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que**

menos utiliza y (5) la que más utiliza al momento de iniciar un proceso de selección en su empresa:

Ítems	1	2	3	4	5
Bolsas de empleo (CompuTrabajo, El empleo, LinkedIn, Magneto 360, agencia pública de empleo SENA, cajas de compensación etc.)					
Redes sociales					
Referidos					
Convocatoria interna					
Empresas de servicios temporales					
Empresas de consultorías					

2. De las pruebas que se relacionan a continuación, asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) la que más utiliza al momento de iniciar un proceso de selección en su empresa.

Ítems	1	2	3	4	5
Pruebas psicotécnicas					
Pruebas de personalidad					
Pruebas de conocimiento					
Dinámicas de grupo					
Toma de referencias					
Evaluación de competencias del ser					
Polígrafo					
Otra (Cuál)					

3. Al momento de iniciar el proceso de selección ¿Qué tipo de entrevistas utiliza? Señale con una (X) la opción que utiliza.

Ítems	SI	NO
Entrevista estructurada (se establece un guio de entrevista fijo y secuencial. Las preguntas están pensadas para ser contestadas brevemente)		
Entrevista semiestructurada (se establece un guion de preguntas, pero se elaboran de forma abierta; es más flexible)		
Entrevista no estructurada o en profundidad (no hay un gui3n previo prefijado, sino una serie de temas con posibles cuestiones para plantear al entrevistado)		
Entrevista grupal (Dinámica de grupo): (reunir varios candidatos para se entrevistados simultáneamente)		
Otra ¿Cuál?		

4. De los siguientes criterios asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) de los que más tiene en cuenta al momento de seleccionar al personal de su empresa

Ítems	1	2	3	4	5
Información académica y profesional					
Experiencia laboral					
Sensatez					
Aptitudes					
Actitud					
Comunicación no verbal					
Expresión verbal					
Otra - ¿cuál?					

5. De las siguientes competencias asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) la que más tiene en cuenta en el momento de seleccionar al personal de su empresa

Competencias genéricas	1	2	3	4	5
Flexibilidad y adaptación					
Adaptabilidad al cambio					
Respeto					

Aprendizaje continuo					
Inteligencia emocional					
Calidad del trabajo					
Capacidad de aprendizaje					
Trabajo en equipo					
Sentido de pertenencia hacía la organización					
Comunicación asertiva					
Integridad					
Competencias específicas	1	2	3	4	5
Pensamiento critico					
Liderazgo					
Autocontrol					
Inteligencia emocional					
Calidad del trabajo					
Orientación al logro					
Pensamiento estratégico					
Empowerment					
Habilidad analítica					
Toma de decisiones					
Capacidad de negociación					
Orientación al cliente					
Proactivo					
Iniciativa					

6. La Gestión por competencias es una herramienta que permite la obtención de la cualidad sistémica de una organización bajo la concepción de que el hombre o sus recursos humanos es el activo más importante y le confieren la ventaja competitiva. En este orden de ideas, **¿considera relevante esta herramienta dentro de las organizaciones?**

Ítems		Justifique su respuesta
SI		
NO		

7. Teniendo en cuenta que la metodología de atracción por competencias contribuye a la eliminación del sesgo durante la contratación, disminuye la tasa de rotación en las empresas y permite que los profesionales de recursos humanos tomen decisiones mucho más inteligentes **¿Adoptaría esta metodología en el proceso de contratación)**

Ítems		Justifique su respuesta
SI		
NO		

8. **¿Puede el diseño de una metodología de gestión por competencias para el talento humano de su empresa contribuir al mejoramiento de la gestión interna?**

Ítems		Justifique su respuesta
SI		
NO		

Anexo 2

Entrevista #1:

ENTREVISTA 1	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FURIMA S.A.S
Nombre de la empresa	Furima S.A.S
Representante legal	Clara Inés Marín Toro
Fecha de constitución de la empresa	17 de marzo de 1986
Nombre del líder del proceso	Clara Inés Marín Toro
Dirección	Cll 73 a N° 44 - 128
Teléfono de contacto	2819181
Número de empleados	47
Nombre del Encuestador	Iván René López Donado
Fecha de la Encuesta	Marzo 14 de 2022

1. De las siguientes metodologías utilizadas para la atracción de candidatos en el proceso de reclutamiento, asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) la que más utiliza al momento de iniciar un proceso de selección en su empresa:

Ítems	1	2	3	4	5
Bolsas de empleo (CompuTrabajo, El empleo, LinkedIn, Magneto 360, agencia pública de empleo SENA, cajas de compensación etc.)	X				
Redes sociales	X				
Referidos					X
Convocatoria interna	X				
Empresas de servicios temporales					X
Empresas de consultorías	X				

2. De las pruebas que se relacionan a continuación, asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) la que más utiliza al momento de iniciar un proceso de selección en su empresa.

Ítems	1	2	3	4	5
Pruebas psicotécnicas					X
Pruebas de personalidad					X
Pruebas de conocimiento					X
Dinámicas de grupo			X		
Toma de referencias					X
Evaluación de competencias del ser		X			
Polígrafo	X				
Otra (Cuál)					

3. Al momento de iniciar el proceso de selección ¿Qué tipo de entrevistas utiliza?
Señale con una (X) la opción que utiliza.

Ítems	SI	NO
Entrevista estructurada (se establece un guio de entrevista fijo y secuencial. Las preguntas están pensadas para ser contestadas brevemente)		
Entrevista semiestructurada (se establece un guion de preguntas, pero se elaboran de forma abierta; es más flexible)		
Entrevista no estructurada o en profundidad (no hay un guión previo prefijado, sino una serie de temas con posibles cuestiones para plantear al entrevistado)	X	
Entrevista grupal (Dinámica de grupo): (reunir varios candidatos para ser entrevistados simultáneamente)		
Otra ¿Cuál?		

4. De los siguientes criterios asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) de los que más tiene en cuenta al momento de seleccionar al personal de su empresa

Ítems	1	2	3	4	5
Información académica y profesional					X
Experiencia laboral					X
Sensatez				X	
Aptitudes					X
Actitud					X

Comunicación no verbal					X
Expresión verbal					X
Otra - ¿cuál?					

5. De las siguientes competencias asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) la que más tiene en cuenta en el momento de seleccionar al personal de su empresa

Competencias genéricas	1	2	3	4	5
Flexibilidad y adaptación					X
Adaptabilidad al cambio					X
Respeto					X
Aprendizaje continuo					X
Inteligencia emocional		X			
Calidad del trabajo					X
Capacidad de aprendizaje					X
Trabajo en equipo					X
Sentido de pertenencia hacía la organización					X
Comunicación asertiva					X
Integridad					X
Competencias específicas	1	2	3	4	5
Pensamiento crítico				X	
Liderazgo					X
Autocontrol					X
Inteligencia emocional		X			
Calidad del trabajo					X
Orientación al logro					X
Pensamiento estratégico					X
Empowerment					X
Habilidad analítica					X
Toma de decisiones					X
Capacidad de negociación		X			

Orientación al cliente				X	
Proactivo					X
Iniciativa					X

6. La Gestión por competencias es una herramienta que permite la obtención de la cualidad sistémica de una organización bajo la concepción de que el hombre o sus recursos humanos es el activo más importante y le confieren la ventaja competitiva. En este orden de ideas, **¿considera relevante esta herramienta dentro de las organizaciones?**

Ítems		Justifique su respuesta
SI	X	Sería interesante intentar la implementación
NO		

7. Teniendo en cuenta que la metodología de atracción por competencias contribuye a la eliminación del sesgo durante la contratación, disminuye la tasa de rotación en las empresas y permite que los profesionales de recursos humanos tomen decisiones mucho más inteligentes **¿Adoptaría esta metodología en el proceso de contratación)**

Ítems		Justifique su respuesta
SI	X	Me favorecería para que la rotación del personal sea menor
NO		

8. **¿Puede el diseño de una metodología de gestión por competencias para el talento humano de su empresa contribuir al mejoramiento de la gestión interna?**

Ítems		Justifique su respuesta
SI	X	Estaríamos contribuyendo todos al cumplimiento de objetivos organizacionales.
NO		

Anexo 3

Entrevista #2:

ENTREVISTA 2	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FURIMA S.A.S
Nombre de la empresa	Furima S.A.S
Representante legal	Clara Inés Marín Toro
Fecha de constitución de la empresa	17 de marzo de 1986
Nombre del líder del proceso	Sebastián Restrepo Roldán
Dirección	Cll 73 a N° 44 - 128
Teléfono de contacto	2819181
Número de empleados	47
Nombre del Encuestador	Iván René López Donado
Fecha de la Encuesta	Marzo 14 de 2022

1. De las siguientes metodologías utilizadas para la atracción de candidatos en el proceso de reclutamiento, asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) la que más utiliza al momento de iniciar un proceso de selección en su empresa:

Ítems	1	2	3	4	5
Bolsas de empleo (CompuTrabajo, El empleo, LinkedIn, Magneto 360, agencia pública de empleo SENA, cajas de compensación etc.)	X				
Redes sociales	X				
Referidos				X	
Convocatoria interna	X				
Empresas de servicios temporales					X
Empresas de consultorías	X				

2. De las pruebas que se relacionan a continuación, asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) la que más utiliza al momento de iniciar un proceso de selección en su empresa.

Ítems	1	2	3	4	5
Pruebas psicotécnicas					X
Pruebas de personalidad				X	
Pruebas de conocimiento				X	
Dinámicas de grupo	X				
Toma de referencias	X				
Evaluación de competencias del ser	X				
Polígrafo	X				
Otra (Cuál)					

3. Al momento de iniciar el proceso de selección ¿Qué tipo de entrevistas utiliza?
Señale con una (X) la opción que utiliza.

Ítems	SI	NO
Entrevista estructurada (se establece un guio de entrevista fijo y secuencial. Las preguntas están pensadas para ser contestadas brevemente)		
Entrevista semiestructurada (se establece un guion de preguntas, pero se elaboran de forma abierta; es más flexible)		
Entrevista no estructurada o en profundidad (no hay un guión previo prefijado, sino una serie de temas con posibles cuestiones para plantear al entrevistado)	X	
Entrevista grupal (Dinámica de grupo): (reunir varios candidatos para ser entrevistados simultáneamente)		
Otra ¿Cuál?		

4. De los siguientes criterios asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) de los que más tiene en cuenta al momento de seleccionar al personal de su empresa

Ítems	1	2	3	4	5
Información académica y profesional			X		
Experiencia laboral					X
Sensatez	X				
Aptitudes			X		

Actitud					X
Comunicación no verbal			X		
Expresión verbal				X	
Otra - ¿cuál?					

5. De las siguientes competencias asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) la que más tiene en cuenta en el momento de seleccionar al personal de su empresa

Competencias genéricas	1	2	3	4	5
Flexibilidad y adaptación					X
Adaptabilidad al cambio					X
Respeto					X
Aprendizaje continuo					X
Inteligencia emocional	X				
Calidad del trabajo					X
Capacidad de aprendizaje					X
Trabajo en equipo					X
Sentido de pertenencia hacía la organización					X
Comunicación asertiva					X
Integridad					X
Competencias específicas	1	2	3	4	5
Pensamiento crítico		X			
Liderazgo		X			
Autocontrol				X	
Inteligencia emocional	X				
Calidad del trabajo					X
Orientación al logro					X
Pensamiento estratégico	X				
Empowerment	X				
Habilidad analítica	X				
Toma de decisiones	X				

Capacidad de negociación	X				
Orientación al cliente					X
Proactivo					X
Iniciativa					X

6. La Gestión por competencias es una herramienta que permite la obtención de la cualidad sistémica de una organización bajo la concepción de que el hombre o sus recursos humanos es el activo más importante y le confieren la ventaja competitiva. En este orden de ideas, **¿considera relevante esta herramienta dentro de las organizaciones?**

Ítems		Justifique su respuesta
SI	X	Podría atraer mejor al personal
NO		

7. Teniendo en cuenta que la metodología de atracción por competencias contribuye a la eliminación del sesgo durante la contratación, disminuye la tasa de rotación en las empresas y permite que los profesionales de recursos humanos tomen decisiones mucho más inteligentes **¿Adoptaría esta metodología en el proceso de contratación)**

Ítems		Justifique su respuesta
SI	X	Me ayudaría a que el proceso fuera más fácil
NO		

8. **¿Puede el diseño de una metodología de gestión por competencias para el talento humano de su empresa contribuir al mejoramiento de la gestión interna?**

Ítems		Justifique su respuesta

SI	X	Tendríamos una comunicación más asertiva
NO		

Anexo 4

Entrevista #3:

ENTREVISTA 3	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FURIMA S.A.S
Nombre de la empresa	Furima S.A.S
Representante legal	Clara Inés Marín Toro
Fecha de constitución de la empresa	17 de marzo de 1986
Nombre del líder del proceso	Norman Cardona Escobar
Dirección	Cll 73 a N° 44 - 128
Teléfono de contacto	2819181
Número de empleados	47
Nombre del Encuestador	Iván René López Donado
Fecha de la Encuesta	Marzo 14 de 2022

1. De las siguientes metodologías utilizadas para la atracción de candidatos en el proceso de reclutamiento, asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) la que más utiliza al momento de iniciar un proceso de selección en su empresa:

Ítems	1	2	3	4	5
Bolsas de empleo (CompuTrabajo, El empleo, LinkedIn, Magneto 360, agencia pública de empleo SENA, cajas de compensación etc.)	X				
Redes sociales	X				
Referidos					X
Convocatoria interna	X				
Empresas de servicios temporales					X
Empresas de consultorías	X				

2. De las pruebas que se relacionan a continuación, asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) la que más utiliza al momento de iniciar un proceso de selección en su empresa.

Ítems	1	2	3	4	5
Pruebas psicotécnicas					X
Pruebas de personalidad					X
Pruebas de conocimiento					X
Dinámicas de grupo	X				
Toma de referencias	X				
Evaluación de competencias del ser	X				
Polígrafo	X				

3. Al momento de iniciar el proceso de selección ¿Qué tipo de entrevistas utiliza?
Señale con una (X) la opción que utiliza.

Ítems	SI	NO
Entrevista estructurada (se establece un guio de entrevista fijo y secuencial. Las preguntas están pensadas para ser contestadas brevemente)		
Entrevista semiestructurada (se establece un guion de preguntas, pero se elaboran de forma abierta; es más flexible)		
Entrevista no estructurada o en profundidad (no hay un guión previo prefijado, sino una serie de temas con posibles cuestiones para plantear al entrevistado)	X	
Entrevista grupal (Dinámica de grupo): (reunir varios candidatos para ser entrevistados simultáneamente)		
Otra ¿Cuál?		

4. De los siguientes criterios asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) de los que más tiene en cuenta al momento de seleccionar al personal de su empresa

Ítems	1	2	3	4	5
Información académica y profesional					X
Experiencia laboral					X

Sensatez			X		
Aptitudes			X		
Actitud					X
Comunicación no verbal			X		
Expresión verbal			X		
Otra - ¿cuál?					

5. De las siguientes competencias asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) la que más tiene en cuenta en el momento de seleccionar al personal de su empresa

Competencias genéricas	1	2	3	4	5
Flexibilidad y adaptación					X
Adaptabilidad al cambio					X
Respeto					X
Aprendizaje continuo					X
Inteligencia emocional			X		
Calidad del trabajo					X
Capacidad de aprendizaje					X
Trabajo en equipo					X
Sentido de pertenencia hacia la organización					X
Comunicación asertiva					X
Integridad					X
Competencias específicas	1	2	3	4	5
Pensamiento crítico					X
Liderazgo					X
Autocontrol					X
Inteligencia emocional			X		
Calidad del trabajo					X
Orientación al logro					X
Pensamiento estratégico					X
Empowerment					X
Habilidad analítica				X	

Toma de decisiones				X	
Capacidad de negociación			X		
Orientación al cliente					X
Proactivo					X
Iniciativa					X

6. La Gestión por competencias es una herramienta que permite la obtención de la cualidad sistémica de una organización bajo la concepción de que el hombre o sus recursos humanos es el activo más importante y le confieren la ventaja competitiva. En este orden de ideas, **¿considera relevante esta herramienta dentro de las organizaciones?**

Ítems		Justifique su respuesta
SI	X	Me ayudaría al cumplimiento de objetivos
NO		

7. Teniendo en cuenta que la metodología de atracción por competencias contribuye a la eliminación del sesgo durante la contratación, disminuye la tasa de rotación en las empresas y permite que los profesionales de recursos humanos tomen decisiones mucho más inteligentes **¿Adoptaría esta metodología en el proceso de contratación)**

Ítems		Justifique su respuesta
SI	X	Me ayudaría mucho a la estabilidad del personal
NO		

8. **¿Puede el diseño de una metodología de gestión por competencias para el talento humano de su empresa contribuir al mejoramiento de la gestión interna?**

Ítems		Justifique su respuesta
SI	X	Tendría al personal idóneo en cada proceso
NO		

Anexo 5

Entrevista #4:

ENTREVISTA 4	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FURIMA S.A.S
Nombre de la empresa	Furima S.A.S
Representante legal	Clara Inés Marín Toro
Fecha de constitución de la empresa	17 de marzo de 1986
Nombre del líder del proceso	José Luis Martínez Rojas
Dirección	Cll 73 a N° 44 - 128
Teléfono de contacto	2819181
Número de empleados	47
Nombre del Encuestador	Iván René López Donado
Fecha de la Encuesta	Marzo 14 de 2022

1. De las siguientes metodologías utilizadas para la atracción de candidatos en el proceso de reclutamiento, asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) la que más utiliza al momento de iniciar un proceso de selección en su empresa:

Ítems	1	2	3	4	5
Bolsas de empleo (CompuTrabajo, El empleo, LinkedIn, Magneto 360, agencia pública de empleo SENA, cajas de compensación etc.)	X				
Redes sociales	X				
Referidos					X
Convocatoria interna					X
Empresas de servicios temporales					X
Empresas de consultorías	X				

2. De las pruebas que se relacionan a continuación, asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) la que más utiliza al momento de iniciar un proceso de selección en su empresa.

Ítems	1	2	3	4	5
Pruebas psicotécnicas					X
Pruebas de personalidad				X	
Pruebas de conocimiento	X				
Dinámicas de grupo	X				
Toma de referencias					X
Evaluación de competencias del ser	X				
Polígrafo	X				
Otra (Cuál)					

3. Al momento de iniciar el proceso de selección ¿Qué tipo de entrevistas utiliza?
Señale con una (X) la opción que utiliza.

Ítems	SI	NO
Entrevista estructurada (se establece un guio de entrevista fijo y secuencial. Las preguntas están pensadas para ser contestadas brevemente)		
Entrevista semiestructurada (se establece un guion de preguntas, pero se elaboran de forma abierta; es más flexible)		
Entrevista no estructurada o en profundidad (no hay un guión previo prefijado, sino una serie de temas con posibles cuestiones para plantear al entrevistado)		
Entrevista grupal (Dinámica de grupo): (reunir varios candidatos para ser entrevistados simultáneamente)	X	
Otra ¿Cuál?		

4. De los siguientes criterios asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) de los que más tiene en cuenta al momento de seleccionar al personal de su empresa

Ítems	1	2	3	4	5
Información académica y profesional	X				
Experiencia laboral					X
Sensatez			X		
Aptitudes		X			
Actitud					X
Comunicación no verbal				X	
Expresión verbal				X	
Otra - ¿cuál?					

5. De las siguientes competencias asigne una valoración de (1 a 5), siendo (1) la que menos utiliza y (5) la que más tiene en cuenta en el momento de seleccionar al personal de su empresa

Competencias genéricas	1	2	3	4	5
Flexibilidad y adaptación					X
Adaptabilidad al cambio					X
Respeto					X
Aprendizaje continuo					X
Inteligencia emocional	X				
Calidad del trabajo					X
Capacidad de aprendizaje					X
Trabajo en equipo					X
Sentido de pertenencia hacia la organización					X
Comunicación asertiva			X		
Integridad				X	
Competencias específicas	1	2	3	4	5
Pensamiento crítico	X				
Liderazgo	X				
Autocontrol			X		
Inteligencia emocional	X				
Calidad del trabajo					X

Orientación al logro					X
Pensamiento estratégico	X				
Empowerment	X				
Habilidad analítica	X				
Toma de decisiones	X				
Capacidad de negociación	X				
Orientación al cliente	X				
Proactivo				X	
Iniciativa				X	

6. La Gestión por competencias es una herramienta que permite la obtención de la cualidad sistémica de una organización bajo la concepción de que el hombre o sus recursos humanos es el activo más importante y le confieren la ventaja competitiva. En este orden de ideas, **¿considera relevante esta herramienta dentro de las organizaciones?**

Ítems		Justifique su respuesta
SI	X	Podría tener al personal más estable
NO		

7. Teniendo en cuenta que la metodología de atracción por competencias contribuye a la eliminación del sesgo durante la contratación, disminuye la tasa de rotación en las empresas y permite que los profesionales de recursos humanos tomen decisiones mucho más inteligentes **¿Adoptaría esta metodología en el proceso de contratación)**

Ítems		Justifique su respuesta
SI	X	Sería un proceso de selección más acertado
NO		

8. ¿Puede el diseño de una metodología de gestión por competencias para el talento humano de su empresa contribuir al mejoramiento de la gestión interna?

Ítems		Justifique su respuesta
SI	X	Nos enfocaría en el cumplimiento de las metas organizacionales
NO		