

70023

17
1

1324047.

COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA PRICESMART

COLOMBIA SECCIONAL BARRANQUILLA.

LIESSEL ELIANA MARENCO ALBRECHT

KATIA MARGARITA GUEVARA MARTINEZ

TUTOR: CARLOS MANUEL ACOSTA VILLA

COTUTOR: ANA BEATRIZ BLANCO ARIZA

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR

MAESTRIA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

BARRANQUILLA

2017



RESUMEN

El principal objetivo de esta investigación consistió en definir las competencias laborales acorde a los requerimientos del mercado con el fin de optimizar los procesos de selección de los supervisores y coordinadores en PriceSmart Colombia seccional Barranquilla, partiendo del análisis de las competencias generales hasta las específicas en los cargos mencionados, con el objetivo de proponer la actualización y estandarización de competencias en los perfiles de cargo a través de un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, con técnicas de recolección de datos como cuestionario. Este estudio se centró en orientar a la organización a retener talentos y promover el desarrollo de los mismos como pilar de éxito y competitividad de la misma.

Palabras Claves: Capital Humano, Gestión del Conocimiento, Competencias, Comunicación y Competitividad.

ABSTRACT

The main objective of this research was to define labor competencies according to the market requirements in order to optimize the selection processes of supervisors and coordinators in PriceSmart Colombia Barranquilla Seccion, starting from the analysis of the general competences to the specific ones in the Mentioned charges, with the aim of proposing the updating and standardization of competencies in the profiles of charge through a quantitative approach of descriptive type, with techniques of data collection as a questionnaire. This study focused on orienting the organization to retain talent and promote the development of the same as a pillar of success and competitiveness of the same.

Keywords: Human Capital, Knowledge Management, Competencies, Communication and Competitiveness.

DEDICATORIAS

A nuestros padres por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida y por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por cumplir sus promesas nuestras mi vidas y hacer realidad nuestros sueños, por su amor sin condiciones, por la sabiduría que nos dio para alcanzar este proyecto y por la fuerza que solo proviene de EL.

A nuestros Padres:

Por ser un ejemplo de trabajo y emprendimiento, por guiarnos a un camino de bien y motivarnos siempre a seguir y alcanzar nuestros sueños. Gracias por recordarnos siempre la importancia de la formación, por su apoyo y dedicación.

A nuestros docentes:

Por enriquecernos con sus conocimientos y darnos un ejemplo de dedicación y paciencia hacia nuestra formación

INDICE GENERAL

	PAG.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	
1.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Pregunta Problema.....	6
1.2.1. Sistematización de las Preguntas.....	6
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1. General.....	7
1.3.2. Específicos.....	7
1.4. Justificación.....	8
CAPITULO II. TEORIAS RELEVANTES	
2.1. Competencias Laborales.....	11
2.1.1. Clasificación de las Competencias.....	14
2.1.2. Niveles de las Competencias.....	19
2.2. Teoría de la Motivación de McClelland.....	20
2.3. Selección por Competencias.....	21

2.3.1. Proceso de Selección.....21

2.4. Capital Humano.....23

2.5. Gestión del Conocimiento.....25

2.6. Cultura Organizacional.....29

2.7. Competitividad.....29

CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. Enfoque Metodológico.....36

3.2. Tipo y Diseño de Investigación.....36

3.3. Fuentes Primarias y Secundarias.....37

3.4. Herramientas y Estrategias Metodológicas.....37

3.5. Población y Muestra.....38

3.6. Técnica de Recolección de Datos.....39

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUCIONES

4.1 Resultados y discusiones.....41

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....76

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....80

ANEXOS.....85

INDICE DE FIGURAS

	PAG.
<i>Figura No. 1 Competencias Cardinales.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura No. 2 Competencias Específicas.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura No. 3 Nivel de Escolaridad.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura No. 4 Antigüedad en la Empresa.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura No. 5 Antigüedad en el Cargo.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura No. 6 Nivel de Dominio de la Competencia Conciencia Organizacional.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura No. 7 Nivel de Dominio de la Competencia Comunicación.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura No. 8 Nivel de Dominio de la Competencia Orientación al Cliente.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura No. 9 Nivel de Dominio de la Competencia Trabajo en Equipo.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura No. 10 Nivel de Dominio de la Competencia Adaptabilidad al Cambio.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura No. 11 Nivel de Dominio de la Competencia Creatividad e Innovación.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura No. 12 Nivel de Dominio de la Competencia Orientación a Resultados.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura No. 13 Nivel de Dominio de la Competencia Calidad del Trabajo.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura No. 14 Nivel de Dominio de la Competencia Liderazgo.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura No. 15 Nivel de Dominio de la Competencia Toma de decisiones.....</i>	<i>61</i>

Figura No. 16 Nivel de Dominio de la Competencia Negociación y Manejo de Conflictos.....63

Figura No. 17 Nivel de Dominio de la Competencia Destreza Comercial.....65

Figura No. 18 Nivel de Dominio de la Competencia Planeación Estratégica.....67

Figura No. 19 Nivel de Dominio de la Competencia Uso de las TIC'S.....69

INDICE DE TABLAS

	PAG.
<i>Tabla No. 1 Afirmaciones para la Competencia Conciencia Organizacional.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla No. 2 Afirmaciones para la Competencia Comunicación.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla No. 3 Afirmaciones para la Competencia Orientación al Cliente.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla No. 4 Afirmaciones para la Competencia Trabajo en Equipo.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla No. 5 Afirmaciones para la Competencia Adaptabilidad al Cambio.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla No. 6 Afirmaciones para la Competencia Creatividad e Innovación.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla No. 7 Afirmaciones para la Competencia Orientación a Resultados.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla No. 8 Afirmaciones para la Competencia Calidad del Trabajo.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla No. 9 Afirmaciones para la Competencia Liderazgo.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla No. 10 Afirmaciones para la Competencia Toma de Decisiones.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla No. 11 Afirmaciones para la Competencia Negociación y Resolución de Conflictos.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla No. 12 Afirmaciones Para la Competencia Destreza Comercial.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla No. 13 Afirmaciones para la Competencia Planeación Estratégica.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla No. 14 Afirmaciones para la Competencia Uso de la TIC'S.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla No. 15 Cronograma presupuestal de actividades derivado de Recomendaciones.....</i>	<i>79</i>

LISTADO DE ANEXOS

PAG.

<i>Anexo No. 1 Cuestionario de Competencias Laborales.....</i>	<i>85</i>
--	-----------

INTRODUCCIÓN

Esta investigación pretende definir las competencias laborales en pro de estandarizar y mejorar los procesos de selección para las posiciones de supervisión y coordinación en la empresa de retail PriceSmart sede Barranquilla. En el contexto actual, la organización tiene la necesidad de optimizar el rendimiento de los colaboradores para responder de manera exitosa ante los retos, ser cada vez más competitivos y lograr un posicionamiento sostenible en el mercado.

Las organizaciones en el mundo actual se enfrentan a constantes cambios tecnológicos, de estructura, administración y desarrollo de personal, donde la sociedad en general ha experimentado transformaciones generadas por el entorno, por el desarrollo de los procesos y la forma de gestión. Toda organización que busca ser competitiva debe enfocarse en saber diferenciar sus productos, desarrollar ventajas competitivas en áreas claves e involucrarse con el proceso de globalización mundial que abre la ventana a grandes oportunidades pero trae consigo grandes retos.

Para que una organización sea competitiva su personal debe ser competitivo, y es por ello que, contar con personal idóneo de la mano con desarrollo no es una exigencia por cumplir sino un requisito indispensable para el triunfo del negocio. El desarrollo del proceso de selección por competencias implica un estilo de aprendizaje proactivo donde la toma de decisiones debe estar orientada en la dinámica de la realidad. Es por ello, que la organización busca enfocarse en la búsqueda del potencial individual para fomentar un nuevo conocimiento y que engranado con el conocimiento del resto del equipo se genere un desempeño más satisfactorio y beneficioso. Las organizaciones deben generar un esquema de competencias acorde con los nuevos tiempos y las demandas internas, con el fin de obtener una visión integrada del negocio y orientar la toma de decisiones en la revisión del impacto de los resultados y logros. La investigación puede ser

determinada como un análisis de los componentes teóricos de la organización y su vínculo con los procesos como planificación, organización, dirección y control, que finalmente se basa en los conceptos de competitividad organizacional y aprendizaje continuo.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, esta investigación es un recurso estratégico para la organización y una fuente importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir en las organizaciones de hoy, que intentan liderar el mercado y alcanzar un proceso de creación continua de competitividad. En el primer capítulo de esta investigación se esboza el problema de investigación, que permite revisar la viabilidad de la investigación dentro de los tiempos y recursos posibles, determinando mediante la sistematización de las preguntas y los objetivos la forma en la que se aporta la solución a la pregunta problema de acuerdo a la condición identificada en la organización. El segundo capítulo abarca las teorías relevantes que sustentan la investigación y por medio de las cuales se da respuesta a cada uno de los objetivos planteados, así mismo es un punto de referencia para la interpretación de los resultados. El tercer capítulo consolida el aspecto metodológico de la investigación, que parte de un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo transversal; la fuente de información primaria es un cuestionario tipo escala Likert y el procesamiento de los datos se dio a través del software estadístico SPSS; así mismo, la muestra está compuesta por el 100% de la población, teniendo en cuenta que esta es inferior a cien persona. Finalmente, el cuarto capítulo evidencia el análisis de los resultados para generar las respectivas recomendaciones.

Lo destacable, desde el punto de vista metodológico, radica en la definición de competencias, diferenciando elementos estandarizados y preestablecidos, de otros, de naturaleza más dinámica y flexible producto del aprendizaje organizacional.

CAPITULO I.
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1. Planteamiento del Problema

Ante los cambios constantes en el entorno económico mundial y debido a la globalización de los mercados, ha surgido la necesidad de forjar organizaciones integrales y competitivas. La competitividad ha sido considerada un fenómeno de orden macroeconómico, relacionada con un tipo de cambio razonablemente alto, una tasa de interés baja, disponibilidad de mano de obra a bajo costo y una política industrial estratégica, entre otros posibles elementos (Clemente, 2001).

Al respecto, Porter (1998) indica que las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores se denomina ventaja competitiva, el dinamismo de estas conlleva a que las organizaciones inviertan en mantenerlas para no perderlas, dentro de ese dinamismo entra a jugar un papel fundamental que son las competencias que buscan determinar cómo será el desempeño laboral de una persona. El concepto de competencia no es nuevo y uno de los primeros autores en acuñar el termino fue McClelland (Citado por Olaz, 2016) quien define las competencias como una forma de evaluar aquello que causa un rendimiento superior en el trabajo.

La empresa PriceSmart tiene presencia en trece países de Centro América, el Caribe y Suramérica. Antes de la apertura del primer club en Colombia, existían 31 clubes a nivel de Latinoamérica, en el año 2011 la compañía decidió incursionar en el mercado suramericano y se concreta este nuevo reto en Colombia iniciando operaciones en la ciudad de Barranquilla con una proyección de crecimiento y expansión de 12 a 14 clubes a nivel nacional. Durante el primer año

de operación logró posicionarse en el sector retail captando gran cantidad de socios y alcanzado ventas por encima de lo esperado. En el año 2012 se apertura el club de Cali, apertura que deja en descubierto la problemática sobre la definición y establecimiento de competencias en los procesos de selección, dado a que el personal que tomó las posiciones de liderazgo en el nuevo club fueron trabajadores expatriados de centro américa y la visión que planteaban acerca de las competencias requeridas para los cargos difería totalmente de lo que las exigencias del mercado en Colombia, por ejemplo en un club de Guatemala para que un empacador llegue a ser supervisor no necesariamente debe contar con formación profesional que lo impulse a desarrollar competencias de liderazgo necesarias para manejar personal, basta conocer y manejar eficientemente la operación y estar alienado a la filosofía organizacional.

El propósito de esta investigación fue definir las competencias laborales acorde a los requerimientos del mercado con el fin de optimizar los procesos de selección de los supervisores y coordinadores en PriceSmart Colombia seccional Barranquilla, para estandarizar las competencias en los niveles de supervisión y coordinación, y partiendo de esta variable mejorar el proceso de selección en la organización. Éste proceso es útil para retener talentos, asegurar las ventajas competitivas, contar con promoción interna, obtener el máximo desempeño y alinear al personal con los objetivos estratégicos de la organización manteniendo los atributos culturales. El propósito del estudio se basó en alinear las competencias individuales y ajustarlas a los requerimientos de la compañía para enfrentar el entorno y que éstas a su vez se encuentren estrechamente ligadas al plan estratégico de la empresa.

La investigación abarcó los niveles de la organización que son, de acuerdo a la estructura, supervisores y coordinadores y se desarrolló sin ninguna restricción que impidiera el acercamiento al personal, acceso a las instalaciones y lo más importante, a la información. Como recurso

primordial para llevar a cabo la investigación fue esencial la participación del capital humano y la disposición del tiempo; en la medida del avance de la investigación existieron recursos que variaron y debieron ser incluidos.

1.2. Pregunta Problema

Las competencias laborales como pilar para el buen desarrollo de los procesos y la gestión empresarial, fueron la base del presente estudio que invitó a reflexionar sobre si los procesos de selección basados en percepciones orientan a las competencias generales y específicas que se requieren para ocupar los cargos de supervisor y coordinador en la empresa PriceSmart Colombia seccional Barranquilla, y más allá de esto, qué estrategia, método o herramienta pueden ser útiles para identificar competencias.

La pregunta que surge para la presente investigación es:

¿Cuáles son las competencias laborales requeridas para mejorar los procesos de selección de personal en la empresa PriceSmart Colombia seccional Barranquilla?

1.2.1. Sistematización de la Pregunta Problema

¿Cuáles son las competencias laborales con las que actualmente se realizan los procesos de selección de personal en los cargos de supervisor y coordinador en la empresa PriceSmart Colombia Seccional Barranquilla?

¿Qué tanto las competencias actuales de los supervisores y coordinadores en la empresa PriceSmart Colombia Seccional Barranquilla cumplen con las requeridas por el mercado?

¿Cuál es la propuesta de actualización de las competencias laborales en los procesos de selección de personal en los cargos de supervisor y coordinador en la empresa PriceSmart Colombia seccional Barranquilla?

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Definir las competencias laborales acorde a los requerimientos del mercado con el fin de optimizar los procesos de selección de los supervisores y coordinadores en PriceSmart Colombia seccional Barranquilla.

1.3.2. Específicos

- Identificar las competencias laborales que actualmente poseen los supervisores y coordinadores en la empresa PriceSmart Colombia Seccional Barranquilla.
- Analizar las competencias actuales con las requeridas por el mercado para los cargos de supervisor y coordinador con el propósito de identificar planes de mejora en los procesos de selección de personal en la empresa PriceSmart Colombia Seccional Barranquilla.
- Proponer la actualización de las competencias laborales en los procesos de selección de personal en los cargos de supervisor y coordinador en la empresa PriceSmart Colombia seccional Barranquilla.

1.4. Justificación

Las competencias dentro del proceso de selección son eje central de la gestión del talento humano que permite a la organización generar aptitudes, habilidades y destrezas encaminadas u orientadas al cumplimiento de metas y objetivos corporativos, así como favorecer el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores para ser más competitivos. Las competencias permiten utilizar conocimientos para controlar situaciones laborales y obtener resultados favorables, estas proceden de diferentes fuentes como lo son la formación, la experiencia en el puesto de trabajo y por experiencias de vida.

En el ámbito laboral, si un colaborador sabe que se espera de él, estará más motivado y será más productivo que uno al que se le asigne un cargo y no se enmarque con los objetivos estratégicos de la organización. Hoy en día, las organizaciones han comenzado a reconocer que su principal fuente de competitividad es su personal y orientan todos sus esfuerzos en establecer procesos de selección estratégicos con perfiles bien definidos que enmarquen las competencias claves que debe poseer su talento humano con el fin de que puedan comprender la realidad de la organización para afrontar los desafíos venideros.

La investigación tiene como finalidad impactar directamente a la organización PriceSmart Colombia seccional Barranquilla desde la competitividad, innovando en el área de recursos humanos al establecer las competencias requeridas para los cargos de supervisor y coordinador acorde a las necesidades del mercado. Actualmente al interior de la organización, en los procesos de selección no se contempla el enfoque de selección basado en competencias.

Las condiciones dadas actualmente en la organización que se pretendieron impactar ofrecieron la oportunidad de desarrollar actividades de investigación referentes a la selección y desarrollo del

talento humano, dadas las condiciones, el espacio y los recursos. El recurso más importante para la ejecución de la investigación fueron los colaboradores que ocupan estos cargos y que son objeto de estudio, los recursos informáticos también fueron una herramienta fundamental para este proceso.

La relevancia de esta investigación se centra en impactar el proceso de selección de la organización como base para la innovación del área de recursos humanos al realizar propuesta de mejora en la evaluación por competencias en cargos específicos en la empresa PriceSmart Colombia seccional Barranquilla. Su pertinencia radicó en la propuesta de mejoramiento de los procesos de selección de personal al basarlo en competencias. Finalmente la factibilidad radicó en los recursos relevantes para el desarrollo de la investigación, conformado por el acceso a la información, en conjunto con el uso de herramientas tecnológicas y capital humano.

CAPITULO II. TEORIAS RELEVANTES

MARCO TEORICO

En el presente capítulo se da a conocer lo referente a competencias laborales, iniciando por diferentes definiciones del concepto de competencia con acercamientos que van desde los campos psicológico, pedagógico y laboral; su clasificación y niveles de desarrollo, y siguiendo por el análisis de como la motivación juega un papel fundamental en el desarrollo de la gestión por competencias. Así mismo, se aborda la importancia y gestión del proceso de selección basado en competencias y finalmente, se enlaza estos conceptos y procesos con la gestión de conocimiento del capital humano para lograr competitividad y desarrollo sostenible en el mercado.

2.1. Competencias Laborales

Las competencias se fundamentan en la estrategia de negocio y son generadoras de ventajas competitivas, por lo que es reto de la gerencia y área de talento humano comprender las necesidades relacionas al ámbito laboral de su cliente interno con el fin de contribuir en su desarrollo personal y laboral. Las organizaciones requieren gerentes y/o líderes que posean destrezas y habilidades que faciliten un ambiente de compromiso y participación entre los diferentes niveles de la estructura organizacional, fomenten el aprendizaje y orienten al personal hacia la obtención de resultados. Las competencias son una combinación de conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que definen la identidad de un trabajador para lograr la eficiencia en los procesos en diversos entornos organizacionales, enfrentar situaciones cotidianas, orientar el funcionamiento de las actividades y enfocarse en la consecución de los objetivos. Hoy en día, aplicar la gestión por competencias es fundamental para el desarrollo, crecimiento e involucramiento del talento humano.

El concepto de competencias no es nuevo y ha estado presente en diferentes entornos de la vida, a nivel pedagógico el concepto de competencia se concibe como:

Un proceso complejo de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento meta cognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas. (Tobón, 2008, p. 5)

En este sentido el autor sintetiza la diferencia de las competencias en los siguientes puntos: 1) las competencias se abordan desde el proyecto ético de vida de las personas. 2) Las competencias buscan reforzar y contribuir a que las personas sean emprendedoras para mejorar y transformar la realidad. Las competencias se enfocan en determinados aspectos conceptuales y metodológicos de la gestión de talento humano como la integración del saber hacer, el querer hacer y poder hacer. Los líderes en la organización deben ser capaces de adaptarse al cambio, ser motivadores de personal, capaces de desarrollar y consolidar a sus equipos, mantener líneas de comunicación eficaces, fomentar valores y principios institucionales, establecer objetivos claros que estén alienados a la consecución de resultados y retroalimentar a su personal.

Hellriegel (2009) afirma que una competencia se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal. Es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinado, recursos propios como, habilidades, conocimientos y actitudes, y recursos del entorno para producir un resultado definido. Las competencias le permiten a una persona ser efectiva en una amplia variedad de puestos y en distintas clases de organizaciones, aunque no se requiere estar en una situación

especificar para desarrollar las competencias necesarias sino que se pueden aprender a través de las experiencias que se tengan y de la retroalimentación que recibe acerca de su desempeño.

Mertens (1996) indica que la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. Esta definición muestra un enfoque de competencias centrado en los atributos de la persona, muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias, este enfoque se centra en la definición de competencia como atributos de las personas que les permiten lograr un desempeño superior en las actividades que realizar y que les permiten estar orientados en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

A nivel laboral ha sido relacionado con significados como efectividad, destrezas, actitudes, resultados, dinamismo, conocimiento, experiencia, orientación a resultados, entre otros. Es responsabilidad de la gerencia identificar y establecer cuáles son las competencias que necesita su talento humano para estar alineados con la estrategia de la organización y como se evalúan, para ello es necesario definir las competencias que son requeridas en los niveles de liderazgo y como desarrollarlas. Alles (2009) define competencia como “Las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generar un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 18). Los líderes hoy en día no solo son apreciados por su inteligencia y conocimiento de su cargo sino también por su capacidad para direccionar y administrar equipos de trabajo, orientados al desarrollo y formación de los mismos, y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.1.1. Clasificación de las Competencias

Son muchas las formas de entender las competencias a nivel mundial, se referencian varios de los modelos tomando finalmente como punto de guía el modelo de Martha Alles.

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2002) define las competencias laborales como “El conjunto de aptitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar una función productiva, con calidad, en un ambiente de trabajo”. Al conjugar los conocimientos, habilidades o destrezas con los objetivos y contenidos de trabajo a realizar, se expresa el saber, el saber hacer y el saber ser. Es por ello que el INTECAP distingue tres tipos de competencias:

- Las competencias básicas: Describen los comportamientos básicos que debe tener un trabajador y que están asociados a conocimientos formativos como aplicación de la matemática, dominio de la lectura, adaptación al ambiente, dominio de la escritura, comunicación oral y localización de la información.
- Las competencias genéricas: Describen los comportamientos asociados a desempeños comunes y capacidad de trabajo en equipo como habilidad de interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, planear, entre otras.
- Las competencias técnicas: Describen comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico y que están vinculados a una función productiva como el dominio de tecnología y uso de lenguaje y metodología técnica.

La conjugación de estas competencias constituye la competencia integral de una persona y que pueden ser adquiridas por diferentes procesos de formación. La aplicación de competencias en el entorno laboral no solo es beneficio para la organización sino para el colaborador ya que contiene un factor motivador, hace más efectivo los procesos de administración de personal que finalmente

resulta en reducción de costos, incremento en la productividad individual o grupal de los colaboradores y mejora la calidad de servicio.

Mertens (1996) distingue tres modelos fundamentales de competencias:

Modelo conductual: Se precisa por conductas asociadas a un desempeño destacado, es decir, se define con base al referente de colaboradores con mejor desempeño o empresas líderes en el sector. En este modelo se pretende establecer las competencias de un desempeño superior a un desempeño promedio o estándar, parte de las personas que hacen bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados y especifica el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona. Las desventajas de este modelo es que el concepto de competencia puede ser muy amplia, la distinción entre competencias mínimas y efectivas no es clara y finalmente los modelos están relacionados con el éxito pasado, por ende son menos apropiados para organizaciones que operan con cambios rápidos.

Así mismo, el *Modelo funcional:* Está orientado a identificar competencias técnicas asociadas al cargo o labor, es decir, que las competencias son determinadas a partir de un análisis de las funciones claves con enfoque en los resultados más que en cómo se logran. La competencia es algo que la persona debe hacer o debe estar en condiciones de hacer, es la descripción de una acción, conducta o resultado, que la persona competente debe estar en condiciones de mostrar. Las desventajas que presenta este modelo radican en que los resultados dependen de cómo se especifique la relación entre el problema u objetivo y la posible solución del mismo, el análisis parte de lo que existe como contingente y lo relaciona con las opciones del problema que finalmente es un resultado esperado por la organización.

Por último, el *Modelo constructivista*: Las competencias se establecen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr el resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. En este modelo se reconoce lo que la persona trae desde su formación ya que las competencias están enlazadas al conocimiento, aprendizaje y experiencia previa. La capacidad individual solo tendrá sentido dentro de una capacidad colectiva para lograr los objetivos.

Alles (2015), menciona que para definir un modelo de competencias hay que partir de la información estratégica de la organización, es decir, misión, visión y estrategia; además los líderes deben poseer ciertas características que se denominan competencias. En su modelo menciona dos conjuntos de competencias para conformar el modelo por competencias:

- **Competencias Cardinales** - Tienen aplicabilidad para todos los integrantes de la organización, representa su esencia y permite alcanzar la visión organizacional.

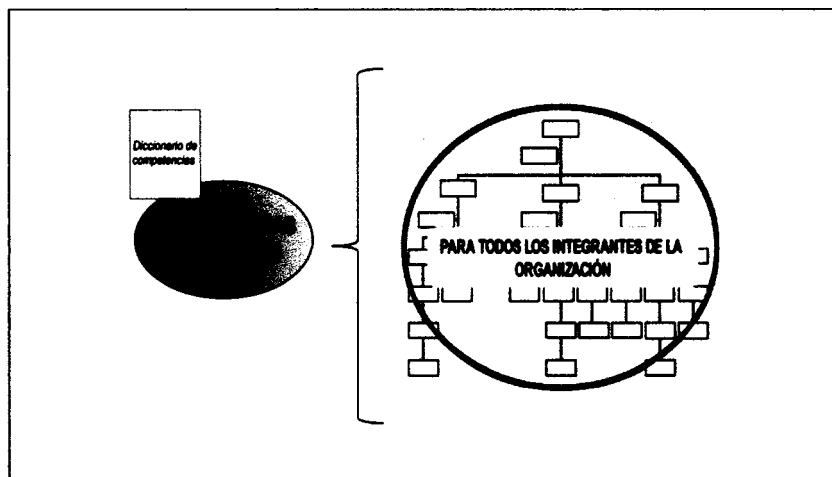


Figura No. 1 Competencias Cardinales. Fuente: Alles (2015, p. 28)

Conciencia organizacional – Es la capacidad de comprender e interpretar las relaciones de poder al interior de la organización y cuáles son los elementos constitutivos de la misma. Así mismo

permite prever las situaciones y que impacto generan en los procesos y las personas a futuro.

Comunicación – Es la capacidad de expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta, con una adecuada utilización del lenguaje verbal y no verbal, captando la atención del interlocutor y asegurando que se comprenda el mensaje para dar fluidez a la comunicación establecida.

Orientación al cliente – Capacidad de ayudar y servir al cliente demostrando sensibilidad ante sus necesidades y anticipándose a sus demandas de manera permanente, esto involucra no solo al cliente externo sino a todos que están involucrados en la relación empresa-cliente.

Trabajo en equipo – Capacidad de cooperar con todas las áreas de la organización con el fin de alcanzar en conjunto la estrategia organizacional. Propende por un buen clima laboral.

Adaptabilidad al cambio – Capacidad de moldearse a los cambios del entorno modificando conductas para cumplir los objetivos organizacionales, ser versátil con los comportamientos para encajar en los diferentes contextos, situaciones y personas de forma rápida.

Creatividad e innovación – Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes orientadas a resolver situaciones y necesidades que se presenten en el cargo y la organización.

Orientación a resultados – Es la capacidad de orientar sus propias acciones y las de su equipo en la consecución de los objetivos planteados, así como administrar los procesos establecidos. Es la tendencia al logro de los resultados, iniciando con metas desafiantes para mejorar y mantener los niveles de rendimiento de acuerdo a la estrategia corporativa.

Calidad del trabajo – Capacidad para desarrollar las actividades de manera ordenada, con precisión, atención al detalle y siguiendo los estándares de calidad de la compañía. Manifestación de excelencia en el trabajo a realizar, a través de la comprensión de aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.

- **Competencias Específicas** – Tienen aplicabilidad en colaboradores que tenga personal bajo su cargo o colaboradores que trabajen en un área en particular.

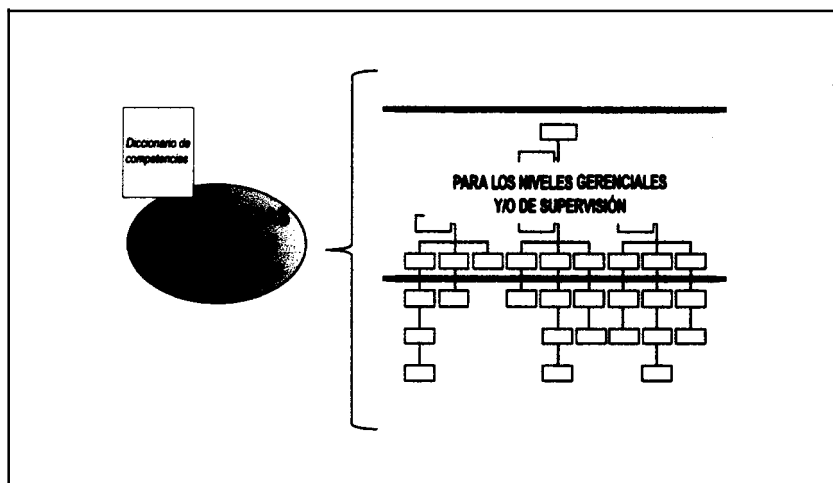


Figura No. 2 Competencias Específicas. Fuente: Alles (2015, p. 28)

Liderazgo – Capacidad de desarrollar talento, mantenimiento del clima laboral positivo y orientar al equipo de trabajo en una dirección determinada, a través del establecimiento de objetivos, seguimiento de los mismos y de dar retroalimentación en mejora de los procesos. **Toma de decisiones** – Capacidad de dar solución a situaciones de forma efectiva y rápida optando por revisar diferentes alternativas, escogiendo la más idónea y con mejor impacto a futuro para la organización, así como la elección de acciones ante posibles consecuencias. **Negociación y resolución de conflictos** – Capacidad de manejar los problemas y situaciones de forma flexible y creativa, dando importancia a las percepciones de cada uno de los involucrados, con el fin de buscar un punto de equilibrio beneficioso para las partes e identificando oportunidades de cambio y crecimiento, así mismo busca generar compromiso a futuro para el fortalecimiento de las relación que se establezcan a los largo del proceso. **Destreza Comercial** – Capacidad para establecer relaciones con personas y/o entidades cuya cooperación es necesaria para el desarrollo exitoso del

negocio, estos abarcan clientes, proveedores, grupos de interés, entre otros. Se debe comunicar claramente el valor del negocio y sus beneficios, adaptando el lenguaje a sus intereses para lograr impacto. *Planeación estratégica* - Determinar eficazmente las metas estipulando acciones, plazos de cumplimiento y recursos requeridos para alcanzarlas. Requiere anticipación y conocimiento de los cambios del entorno para establecer el impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. *Uso de las TIC's* – Capacidad de usar efectivamente herramientas tecnológicas para el desarrollo de las actividades inherentes al cargo y procesos de formación de su equipo.

2.1.2. Niveles de las Competencias

El nivel de competencia es uno de los parámetros más importantes en las competencias laborales ya que hace referencia al nivel de complejidad de la función y el grado de autonomía del desempeño laboral y de responsabilidad en una actividad. Constituye una combinación de factores que se requieren en un desempeño competente en el cargo, así como el grado de conocimiento que se aplica. Los niveles se estructuran a través de un análisis previo de las funciones y aclara el nivel de exigencia de los comportamientos para el cumplimiento de la competencia.

Alles (2015), recomienda que para el diseño e implementación de un modelo de competencias se utilicen cinco niveles o grados compuestos por cinco descripciones de comportamientos que permitirán evaluar el nivel de exigencia de cada competencia. Los cinco niveles se clasifican así:

Nivel A – Aplicación de técnicas complejas en una variedad de contextos, se visualiza autonomía y responsabilidad personal respecto al desarrollo de la función, así como análisis, planificación, ejecución y evaluación de las situaciones.

Nivel B – Amplia gama de funciones desarrolladas en variedad de contextos que son complejos en su mayor parte, considerable responsabilidad y autonomía en la ejecución de las funciones.

Nivel C – Algunas de las funciones son complejas o no rutinarias y se evidencia cierta autonomía y responsabilidad en la ejecución de las mismas. Frecuentemente se requiere soporte de terceros.

Nivel D – Competencia para realizar varias funciones que son rutinarias y predecibles.

Nivel E – Ausencia de la competencia.

2.2. Teoría de la Motivación de McClelland

Para el direccionamiento de equipos de trabajo de alto rendimiento, los líderes deben generar motivación en sus integrantes, personas capaces de comprender la integralidad del negocio e identificación con la filosofía organizacional. McClelland (citado por Alles, 2009) analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición del concepto *motivo* como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos (p. 42-44). Los tres sistemas de motivación humana abordados por el autor son:

- Logros como motivación – Eficiencia porque un interés recurrente por hacer algo mejor y hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo.
- Poder como motivación – Está asociado a actividades competitivas y asertivas con un interés de obtener y preservar prestigio y reputación.
- Pertenencia como motivación – Necesidad de estar con otros.

El conocer las motivaciones del personal permite estandarizar las competencias a desarrollar, con el fin de maximizar el rendimiento gerencial para alcanzar los objetivos del negocio. Las personas motivadas por la obtención de logros propenden en generar soluciones a los problemas,

vivenciar espacios de retroalimentación para conocer su desempeño y cumplir con metas desafiantes; las personas motivados por el poder buscan influenciar a los demás, devolverse en situaciones competitivas para lograr su estatus y reconocimiento más que enfocarse en efectuar un desempeño eficaz; finalmente las personas motivadas por ser parte de un equipo están orientadas a crear ambientes laborales agradables y satisfactorios para cada uno de los integrantes, genera y preserva relacione de alta calidad y se enfoca más en la cooperación que en la competición.

2.3. Selección por Competencias

El éxito de una organización dependerá de una acertada contratación de personal y esto se refleja a través de un buen proceso de selección que debe contemplar todos los aspectos integrados en el perfil para luego evaluar y entrevistar, y los resultados deberán reflejar quien de los candidatos se adecua más al cargo y ofrece la capacidad de desempeño requerida. Alles (2010) define el proceso de selección como “una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización” (p. 103).

El objetivo de la selección por competencias es que los responsables del proceso cuenten con una herramienta eficaz que les permita visualizar las capacidades del individuo, que a diferencia de los métodos tradicionales de entrevista donde se formulan preguntas de tipo hipotético, en la entrevista por competencias las preguntas están todas referidas a la experiencia pasada del candidato, identificando el comportamiento real del candidato en una situación determinada.

2.3.1. Proceso de Selección

Chiavenato (2007) expone los siguientes pasos dentro del proceso de selección:

- *Análisis y descripción de puestos a cubrir:* Es la exposición de los aspectos específicos del puesto y los requisitos que exigidos a los candidatos para ocupar el cargo. Cualquiera que sea el método de análisis utilizado, lo importante en la selección es la información de los requisitos y las características que debe tener la persona a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.
- *Elaboración del perfil por competencias:* Previo al proceso de selección se tiene que tener elaborado la descripción del puesto por competencias laborales. Existen puestos que deben ser contratados principalmente por habilidades y conocimientos y otros que deben ser contratados por sus rasgos. Las competencias a evaluar durante la selección deben ser competencias que puedan ser medidas y que puedan predecir el éxito a largo plazo. Al definir el perfil el responsable de recursos humanos debe estar identificado con el cargo a seleccionar, por lo que debe realizar una revisión del mismo.
- *Reclutamiento:* Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionara a alguno que recibirá la oferta de empleo, es decir, una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. La primera fuente que debe explorarse es la propia organización y luego de explorar exhaustivamente este camino será aconsejable salir al mercado.
- *Entrevista:* Este proceso se debe llevar a cabo por más de un entrevistador permitiendo así ponderar o interpretar de diferente manera la información obtenida por esta vía. En primer lugar, los entrevistadores deben contar con la necesaria capacitación para saber que deben buscar en una entrevista. Al entrevistar personal interno se debe consultar su currículo y analiza los resultados alcanzados y la manera en la que se han desempeñado importantes

actividades administrativas. En segundo lugar, los entrevistadores deben estar preparados para plantear las preguntas más indicadas. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semi-estructuradas y no estructuradas. En una entrevista no estructurada un entrevistador puede realizar cuestionamientos al entrevistado como, hablar de su último trabajo; en una entrevista semi-estructurada, el entrevistado sigue un patrón de entrevistas aunque también puede plantear otras preguntas; y en una entrevista estructurada el entrevistador hace preguntas previamente formuladas. En último lugar, la entrevista puede ser llevada por distintos entrevistadores ya que varias personas pueden comparar sus evaluaciones y percepciones. La entrevista se compone de las siguientes etapas: Preparación de la entrevista, ambiente, desarrollo de la entrevista, cierre de la entrevista.

- *Pruebas de conocimientos:* Son importantes para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio y tienen como objetivo medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.
- *Referencias Laborales:* El desempeño anterior en un puesto es uno de los mejores indicadores del desempeño futuro y la experiencia es un buen indicador de capacidades y habilidades laborales. La referenciación respalda estas ideas y la organización debe partir de una base racional para definir lo que significa, experiencia pertinente.

2.4. Capital Humano

Cardona, Montes, Vasquez, Villegas & Brito (2007) mencionan que la teoría del capital humano, tiene sus inicios con Schultz en 1961 quien acuñó el término por primera vez como sinónimo de educación y formación; luego avanza con Becker en 1964 y continúa con Mincer en 1974. Schultz en su teoría afirma que la educación debe apreciarse en términos de inversión, los adelantos en la

sociedad en general mejoran la calidad de vida y son factores claves para el bienestar en general, es por esto que se debe incentivar la formación de habilidades por intermedio de la escolarización. Becker por su parte, define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. Finalmente, Mincer en su aporte a la teoría del capital humano, enfatizó sobre el efecto que tiene la capacitación en el aumento de los ingresos, indica que es el entrenamiento adquirido en el campo de la experiencia laboral el más fácil de medir. Mincer fue el pionero en proponer una relación entre retribución de ingresos y capital humano, presentó un modelo de análisis de cómo la capacitación en el trabajo es causa de un aumento de los salarios y en qué medida aporta a agrandar o disminuir la brecha de desigualdad en los ingresos.

Las organizaciones de hoy, en aras de mantenerse a la vanguardia en su mercado y sobrevivir al constante cambio debe apuntar a atraer, desarrollar y retener el talento humano teniendo en cuenta que es el recurso más valioso con el que cuenta toda organización más allá de buenos clientes o un excelente producto. Cuando los empleados ocupan una posición dominante que les genera valor, no se ven a sí mismos como miembros de una empresa, se sienten dueños de ella. La visión del capital humano para los gerentes debe apuntar a que éste no representa un costo, realmente son inversionistas en los negocios, ésta metáfora lleva a reflexionar sobre el hecho de que los trabajadores aportan su talento y esperan recibir a cambio un valor. La inversión en formación eleva el conocimiento de las personas y a su vez aumenta la productividad de los trabajadores, por otra parte, generar un nuevo aprendizaje implica un aumento de la satisfacción de quien lo recibe y esto en sí genera valor a la organización y al empleado (Davenport, 2000). El autor afirma: “El concepto de los trabajadores como inversores en vez de activos resalta que el

vínculo entre el empleado y la empresa no depende de una lealtad ciega sino del lazo que une a individuos y entidades derivada de la capacidad para proporcionar beneficios al otro” (p. 26).

Para analizar la dinámica económica del factor humano en las organizaciones de la actualidad, es necesario la clarificación de condiciones de trabajo en las que éste se convierte en capital, para que este proceso sea objetivo se hace necesario identificar los factores correctamente; para ejecutar esta actividad se requiere diferenciar y caracterizar niveles de trabajo en la organización y de igual forma analizar el impacto que tiene cada nivel en la estructura general de la organización. Los medios con los que se dispone para tal factor son los aspectos formativos, la experiencia y por último la cultura organizacional y el entorno (Tinoco C & Soler S, 2011).

2.5. Gestión del Conocimiento

La Gestión del conocimiento en las organizaciones ha tomado gran relevancia gracias a distintas circunstancias que han llevado a que esto se dé, tales como la información interna y externa que se maneja en las organizaciones producto de las herramientas informáticas, la descentralización de la estructura jerárquica y las estrategias adoptadas para aumentar la productividad a un bajo costo, lo que implica subcontratar o externalizar ciertas tareas (Rodríguez, Alcoba, Hernández, Insa & Morata 2014). Concluyen indicando que en este panorama cambiante y lleno de incertidumbres las organizaciones, y especialmente las empresas, se afanan en obtener y mantener ventajas frente a sus competidores.

Barney (citado por Rodríguez et al. 2014) señala que una empresa alcanza una ventaja competitiva cuando diseña e implanta una estrategia creadora de valor que no está siendo utilizada simultáneamente por un competidor actual o potencial. Afirma que una organización alcanza una ventaja competitiva sostenible cuando un número considerable de clientes, a lo largo de un periodo

amplio de tiempo, prefiere sus productos o servicios a los de sus competidores, es decir, crea una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo.

Galbraith (citado por Rodriguez et al. 2014) distingue entre activos tangibles e intangibles, siendo las relaciones con clientes, el conocimiento y la gestión los que realmente aumentan las posibilidades de una organización para alcanzar mayor valor y ventajas competitivas sostenibles.

Peluffo & Catalán (2002) definen “la Gestión del Conocimiento como una disciplina emergente que se va afirmando con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas económicos nacionales e internacionales”. El motivo que originó la aparición de la Gestión del conocimiento fue la incapacidad de las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito. Si este no se gestiona de alguna forma, ya sea almacenándolo, o haciéndolo circular, o gestionando las competencias de quienes participan en esa realidad, se corre el riesgo de perder el principal factor diferenciador que promueve la sinergia en la innovación o en el cambio (p. 16).

La gestión del conocimiento es un movimiento, no un programa, una técnica o modelo, que da nombre a un cambio en la forma de entender la organización empresarial. La forma de crear y difundir el conocimiento es un proceso cambiante de acuerdo al punto de vista del observador. Arbonés (2006) afirma: “El dinamismo empresarial es un dialogo entre eficacia y eficiencia. Toda organización que quiera objetivos con eficacia y permanencia, está en equilibrio inestable entre el corto y largo plazo, la eficacia lograda de la actividad actual y la preparación para actividades futuras” (p. 4). Se analiza el conocimiento como un aspecto básico en las empresas, donde los activos han pasado de ser recursos, infraestructura o industria a ser el conocimiento pleno de la empresa.

Por otro lado, se hace necesario diferenciar el modelo de la economía basada en la información y la economía basada en el conocimiento; la primera se basa en el manejo y difusión de la información de las comunicaciones más allá de la generación del conocimiento, básicamente se trata del almacenamiento de datos y tecnologías de transmisión. Por su parte, la economía basada en el conocimiento y el aprendizaje se centra en la capacidad de innovar y generar valor, las estrategias de desarrollo visualizan el conocimiento como factor estratégico producto del intelecto. Peluffo & Catalán (2002) afirman: “Una Economía basada en el Conocimiento y el Aprendizaje es un sistema en el cual el motor de creación de valor y/o beneficios es el conocimiento y la capacidad para construirlo por medio del aprendizaje” (p. 10)

Winter, Reed & Defilippi (citados por Alegre 2004) argumentan que el conocimiento, y en particular el conocimiento complejo, específico y tácito, genera ventajas competitivas duraderas porque es difícil de imitar. Se distinguen tres características fundamentales del conocimiento: el conocimiento como fundamento personal, es decir, éste reside en las personas y se basa fundamentalmente en la experiencia de cada uno. La utilización concebida desde la perspectiva de que lo material se agota, por el contrario el intelecto perdura y que cada juicio puede ser juzgado por su bondad o conveniencia. Por último, el conocimiento como guía, dado a que el conocimiento nos ayuda a decidir qué hacer en cada momento buscando siempre mejorar las consecuencias de los fenómenos percibidos.

Nonaka y Takeuchi (1995) expresan en su obra, la diferencia que radica entre la generación de conocimiento en países occidentales y los japoneses específicamente; éstos últimos no fundamentan la estrategia en sus destrezas en fabricación, bajos costos de manufactura, vínculos estrechos con clientes o entidades gubernamentales u otro tipo de prácticas, por supuesto todo lo anterior es de suma importancia, sin embargo, es la generación de conocimientos y su vinculación

con la experiencia lo que pone en marcha el camino al éxito. La creación de conocimiento organizacional hace referencia a la capacidad de una empresa percibida como un todo que crea conocimiento y lo difunde a través de toda la organización y finalmente redundando en la creación de productos, servicios y sistemas innovadores de forma continua, incremental y en espiral.

El pilar para lograr la creación de conocimientos, consiste en vincular factores exteriores e interiores y lograr una articulación que pueda ser expresada. Es un camino de ida y vuelta, es decir, lo implícito se hace consiente, se interioriza, se articula con lo exterior y se expresa. El conocimiento tácito está profundamente arraigado a la acción y experiencia de cada individuo, son considerados los ideales, valores o emociones como tácitos sin embargo se segmenta en dos dimensiones, una técnica que abarca el tipo de habilidades u oficios, es decir, el saber hacer y por otra parte la dimensión cognitiva que refleja la imagen de la realidad y la visión de lo que debería ser, esto se define como conocimiento implícito y explícito.

Finalmente, el conocimiento explícito puede ser esbozado de una manera sistémica, secuencial y lógica. El conocimiento tácito por su parte es de naturaleza subjetiva e intuitiva, es difícil de procesar y transmitir sistémicamente. El objetivo de cada organización con referencia a la gestión del conocimiento, debe ser llevar a explícito el conocimiento tácito toda vez que es este el tipo de conocimiento que genera valor y diferenciación entre las organizaciones. Es allí donde la formación en competencias juega un papel fundamental en la estrategia de la organización. Identificarlas supone un esfuerzo que somete a la dinámica de cada individuo a esbozar lo exterior y lo interior de manera organizada y coherente y ligarlo con la gestión de cada persona siendo estos últimos los actores principales en los procesos de cambio y transformación organizacional. La detección de competencias individuales tiene como objetivo desarrollar o potenciar las

habilidades necesarias de acuerdo al puesto de trabajo para que el rendimiento de los colaboradores sea superior al esperado.

2.6. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales en el proceso de cambio empresarial, influenciando los comportamientos y actitudes de los miembros que integran la organización. Toda organización posee una cultura, que al ser moldeada por las altas directivas genera identificación por parte de los individuos y eficiencia en los procesos organizacionales, enmarcado en el fin de competitividad ante el mercado. Este concepto, comprende un patrón de conductas, creencias, valores y comportamientos compartidos al interior de la organización, que forjan la identidad de la misma y la distinguen de otras. En sus aportes Robbins & Judge (2006) definen cultura organizacional como “Un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás en el mercado” (p. 551).

Por consiguientes, los autores sintetizan que el sistema de significados es un conjunto de características claves que la organización valora y que existen siete características principales que capturan la esencia de la cultura en una organización: *Innovación y aceptación del riesgo* – grado en el que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos. *Atención al detalle* – grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención al detalle. *Orientación a resultados* – grado en el que la administración se centra en los resultados, en lugar de los procesos usados para lograrlos. *Orientación a la gente* – grados en el que las decisiones de la alta dirección genera impacto en las personas de la organización. *Orientación a los equipos* – grados en el que las actividades están organizadas por equipos y no de forma individual. *Agresividad* – grado de competitividad al interior de la organización y *Estabilidad* –

grado en el que la organización de enfatiza para mantener el statu quo con referencia a los cambios y crecimiento (p. 551-552).

Schein (citado por Paramo, Ramirez & Rodriguez, 2011) concibe la cultura como “El conjunto de artefactos, creaciones, valores, ideologías y creencias que tiene una empresa”. La cultura organizacional tiene dos grandes funciones: la adaptación de la organización al entorno externo y la integración interna; En la primera la cultura organizacional define la misión, estrategia, objetivos y los medios para lograrlo, y en la segunda, da a sus miembros lenguaje, expresiones, y categorías conceptuales comunes (p. 13-14).

Schein (citado por Pedraza, Obispo, Vasquez & Gómez, 2015) menciona la cultura se ve reflejada en hechos que acontecen en el ciclo de vida de las organizaciones y es por ello, que planteo tres niveles de presunciones que le permiten a los individuos expresar y experimentar sus acontecimientos y dar respuesta a los problemas de subsistencia externa e interna, estos no son estáticos ni independientes y se interrelaciona conformando las creencias básicas de la cultura organizacional: *Producciones* – está dado por el entorno físico y social, se observa el espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros. *Valores* – refleja la manera como deben relacionarse los individuos, ejerce el poder y pueden ser validados si se reduce la incertidumbre y la ansiedad. *Subyacentes básicas* – permite la solución de un problema cuando este se ha dado repentinamente.

Así mismo, la cultura tiene varias funcionalidades dentro de la organización, entre ellas esta definir fronteras, es decir, crea diferencias entre una organización y otra; transmite el sentido de identidad, facilita la generación de compromiso, mejora la estabilidad del sistema y claramente es un mecanismo de control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

Aunque la cultura reduce la ambigüedad y define como se hacen las cosas, no se debe dejar de lado los aspectos disfuncionales de la cultura que afecta la eficacia de la misma. Es por ello, que cuando los valores compartidos no están de acuerdo con el objetivo o visión de la organización, la cultura se convierte en un obstáculo. Cuando la organización pasa por un cambio, la cultura deja de ser apropiada y hay que generar comportamientos consistentes para lograr la estabilidad (Robbins & Judge, 2006).

Hoy por hoy las organizaciones de desenvuelven en contextos competitivos y globalizados, afrontando continuos cambios que les exigen replantear el modelo de cultural que actualmente poseen, con el fin de atender las necesidades del mercado y estar a la vanguardia, así como mantener su estatus y formar una estructura sostenible a largo plazo. Como se ha mencionado anteriormente, la cultura en una organización esta integra por creencias, comportamientos, costumbre y valores que definen la identidad de la misma, y que contribuye no solo al logro de los objetivos estratégicos sino al éxito en el mercado manteniendo ventajas competitivas.

2.7. Competitividad

Competitividad organizacional es la capacidad de identificar y aprovechar, ventajas económicas, actitudes y conocimientos de un ámbito global en forma permanente y sostenible, así mismo le permite a la empresa mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. La competitividad no es ajena al talento humano, por lo que todos los esfuerzos y recursos organizacionales deben estar enfocados en el desarrollo de competencias de dicho talento. Benavides (2002) define las ventajas competitivas como “Las características propias de una organización las cuales tienen muy bajas posibilidades de plagio o adquisición por parte de la competencia; como por ejemplo el ‘saber hacer’ de las personas integrantes del sistema” (p. 72).

Esto indica que en la medida que el personal se desempeñe de manera excepcional en sus funciones permitirá favorecer la mejora en los procesos, organización del trabajo, calidad de servicio y bajos costos. Esto se logra a través de la gestión del talento humano que comprende un proceso de aprendizaje y desarrollo integrado por conocimientos, habilidades y actitudes para la labor de calidad, lo cual es difícil de imitar por los competidores y hace más sostenible la competitividad en el transcurrir del tiempo.

Un aspecto fundamental en la definición de competitividad organizacional hace referencia al cambio constante al que se debe enfrentar las organizaciones para acoplarse al mundo globalizado actual, empoderando a cada miembro del equipo para asumir responsabilidad que definen el cumplimiento de objetivos. Blanchard (citado por Alles, 2006) menciona que para crear empoderamiento del personal y de las organizaciones se debe tener en cuenta las siguientes claves:

1. Compartir información con todos para que puedan actuar responsablemente, comprender las situaciones con claridad, fomentar confianza y generar una visión estratégica;
2. Crear autonomía en los niveles de la estructura organizacional permitiendo clarificar la visión panorámica y toma de decisiones acordes a los valores; y
3. Reemplazar la jerarquía por equipos auto dirigidos fomentando el trabajo en equipo.

Toda organización debe adaptar sus estrategias a la demanda comercial e indudablemente esto genera cambios culturales en la misma, con impacto en cada integrante. Así mismo, Alles (2008) menciona: “El cambio cultural (...) puede ser algo pensado y deseado o, puede ser la consecuencia de un cambio de otra índole que implique cambio cultural. Los cambios se pueden derivar de situaciones positivas o problemas internos”. (p. 469).

Chavarría, Rojas & Sepúlveda (2002) hacen énfasis en la afirmación de Porter la cual se basa en que el fundamento de las relaciones funcionales entre empresas dan cuenta de la formación de

la cadena productiva y su madurez. Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del diamante, es decir, de las relaciones de competencia entre empresas de la misma actividad.

La fundación BBVA (2008) en su cuaderno de capital y crecimiento afirma que de acuerdo a la teoría de Porter, la competitividad debe medirse inequívocamente por la productividad que constituye la fuente principal de la prosperidad de un país o de una región. (...) La competitividad es la consecuencia directa de la capacidad de las empresas para competir dependiendo de la disponibilidad de información especializada, mano de obra altamente calificada y fuerte presión ejercida en el mercado de empresas rivales. El estilo de competencia entre empresas variara de acuerdo al nivel de desarrollo alcanzado.

Fernández, Montes & Vasquez (1997) afirman que para mejorar la competitividad al interior de las empresas es necesario identificar los factores que la determinan y cuál es su importancia. La competitividad en las organizaciones es un fenómeno complejo y para explicarlo se deben tener en cuenta diversos factores y estos se dividen en externos e internos. Al hacer referencia a factores externos se tienen en cuenta los macroeconómicos, institucionales o estructurales en los cuales intervienen como variables la política macroeconómica y la eficiencia de los mercados de factores productivos. Entre los factores internos se tienen en cuenta aquellas cualidades propias de la organización que le permiten o no generar valor como son por ejemplo, la calidad, innovación y la eficiencia. La teoría de los recursos explica el potencial de valor de una empresa en función del perfil competitivo de su base de recursos éstos en algunos casos, por su particular naturaleza, son susceptibles a crear ventajas competitivas y crecimiento de la empresa.

Anteriormente agentes externos como proveedores, contratistas y clientes eran considerados únicamente como parte del entorno; actualmente, gracias a las estrategias empresariales hacia el

mejoramiento de la competitividad, estos agentes se unen en el propósito organizacional en pro de generar diferenciación y mejorar la función productiva. Entre las estrategias asociadas a la competitividad, se encuentran los activos intangibles como el conocimiento, la formación y la capacidad de innovación cuando anteriormente únicamente se apreciaban los activos físicos.

Para Mertens (1996) las competencias laborales y la competitividad están estrechamente ligadas dado a que las competencias se asocian con la estrategia de la empresa al generar en conjunto ventajas competitivas, aportar a la estrategia de productividad y la participación de la gestión de recursos humanos. Por lo anterior se puede afirmar que la relación entre competencias y competitividad nace de la necesidad de la empresa por marcar su identidad y diferenciación en el mercado a partir del desarrollo de su talento Humano. Las competencias laborales son el motor de las empresas para para el desempeño eficiente y efectivo de los procesos lo que hace que las necesidades de sus clientes internos y externos se encuentren prolongadamente cubiertas.

Porter (2008), menciona que la labor fundamental de la estrategia es comprender y hacer frente a la competencia, para poder llegar a esta comprensión se hace necesario analizar la estructura que subyace de las organizaciones en función de las cinco fuerzas de Porter, es finalmente la industria la que motiva la competencia y la rentabilidad, más allá de si la empresa cuenta con cualidades específicas en tamaño, antigüedad o regulación. Muchos son los factores que pueden influir en la rentabilidad de la organización, sin embargo es la estructura manifestada en las fuerzas competitivas lo que marca este aspecto a mediano y largo plazo. El posicionamiento de una empresa en la industria requiere el soporte de capital humano altamente competitivo, para llegar a esto, se requiere que los líderes comprendan la importancia del proceso de formación del capital humano en habilidades gerenciales con el propósito de que sean éstos quienes finalmente impulsen la compañía hacia la cima de la industria.

CAPITULO III.
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. Enfoque Metodológico

En la metodología de la investigación, dos enfoques surgieron durante el siglo XX para llevar a cabo el proceso y son el enfoque cuantitativo y cualitativo, ambos en términos generales, emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos para generar conocimiento. Hernández Sampieri (2010) afirma: “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4). Este enfoque es secuencial y probatorio, para cada etapa debe existir una secuencia lógica y organizada sin eludir pasos, sin embargo, en el ejercicio se permite redefinir fases.

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo, el tema de investigación fue identificado en el campo del desarrollo de talento humano en la empresa PriceSmart Colombia seccional barranquilla, partiendo de esto se generó una pregunta problema, se determinaron objetivos y variables, todo justificado bajo un sustento teórico. El estudio fue soportado en instrumento como cuestionario con escala de Likert previamente validado y posteriormente interpretado en el software estadístico SPSS para así verificar los resultados.

3.2. Tipo y Diseño de Investigación

La investigación fue de tipo descriptivo transversal porque se describió la prevalencia del problema de investigación en una población definida a través un cuestionario tipo escala Likert previamente

validado. Con el estudio y los resultados se determinó las competencias laborales para mejorar los procesos de selección de personal en la empresa PriceSmart Colombia seccional Barranquilla.

Deobold, B., Van Dalen, D. & Mayer, W. (2006) afirman: “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (p. 1).

3.3. Fuentes Primarias y Secundarias

Fuentes de Información Primaria: La principal fuente de información fue la recolectada en el instrumento diligenciado por los colaboradores de la empresa PriceSmart Colombia seccional Barranquilla, el cual consistió en un cuestionario. Que permitió establecer las competencias que deben ser tomadas en cuenta a la hora de realizar procesos de selección.

Fuente de Información secundaria: Bases de Datos, libros, consultas en la Web, artículos científicos, tesis.

3.4. Herramientas y Estrategias Metodológicas

El procesamiento de información de la investigación se llevó a cabo mediante las herramientas tecnológicas idóneas para este fin como son el instrumento que se elaboró para la medición de competencias, paquete de Office y el Software estadístico SPSS. El método utilizado a fin de recopilar los datos fue cuestionario de escala tipo Likert, este se diseñó pensando en la muestra objeto de estudio y teniendo en cuenta los aspectos y/o criterios claves a evaluar. La construcción del instrumento partió de las características del cargo, funciones, responsabilidades y alcance. Tomando esta información se evaluó el impacto de los cargos evaluados en la organización y

posteriormente, teniendo en cuenta los criterios mencionados anteriormente se dio lugar a la configuración de las preguntas

Consecuentemente, se fueron diseñando las afirmaciones de cada grupo de competencias teniendo en cuenta los niveles de desarrollo de las mismas y el grado de aplicabilidad en la gestión de su trabajo. Se procedió a la validación del instrumento por las instancias pertinentes, obteniendo el aval para aplicación lugar en las instalaciones de PriceSmart a grupos y/o individuos en presencia del investigador.

Finalmente, se vació los datos en el software SPSS que es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias exactas, sociales y aplicadas, con el fin de analizar los datos y generar los resultados del proceso de investigación.

3.5. Población y Muestra

Namakforoosh (2005) afirma: “El tamaño de la población también influye en la selección del tamaño del muestreo; si el tamaño de la población es pequeño (manejable) se debe considerar un censo” (p. 196).

La delimitación de la población objeto de la investigación, implica la no utilización de una técnica de muestreo sino un censo que comprende el conteo completo de los elementos de la población. Teniendo en cuenta que la población es menor a 100 individuos, la muestra es igual al total de la población, por ende, para la investigación se tomó el 100% de la población objeto de la investigación, compuesta por el grupo de supervisores y coordinadores de 21 personas.

3.6. Técnica de Recolección de Datos

Es esta investigación fue utilizado un instrumento basado en la escala de Likert, llamada así por su inventor Rensis Likert. Es una de las escalas más populares de medición que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones sobre los objetos de estímulo. En general, cada dominio de la escala tiene cinco categorías de respuesta, que van de “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”. Este tipo de escala no solo permite medir actitudes sino conocer el grado de aplicabilidad en las afirmaciones.

En cuanto a la validez del instrumento, para la investigación fue pertinente el juicio de expertos. Escobar & Cuervo (2008) definen : “El juicio de expertos como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p. 29).

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1. Resultados y discusiones

Con el fin de lograr los objetivos planteados en esta investigación, se vació la información obtenida mediante cuestionario en el programa SPSS, para su análisis e interpretación; así mismo, se realizaron gráficas y tablas para una mejor comprensión de los resultados. Se presentan los resultados por competencia, teniendo en cuenta el orden contenido en el cuestionario.

Inicialmente, se analiza el nivel de escolaridad de los supervisores y coordinadores de la empresa PriceSmart Colombia seccional Barranquilla, se evidenció que en igual porcentaje (38,10%) la población tiene estudios técnicos y profesionales; así mismo, en igual porcentaje (9,52%) la población tiene estudios de bachiller o han realizado algún posgrado. Finalmente, el (4,76) son tecnólogos.

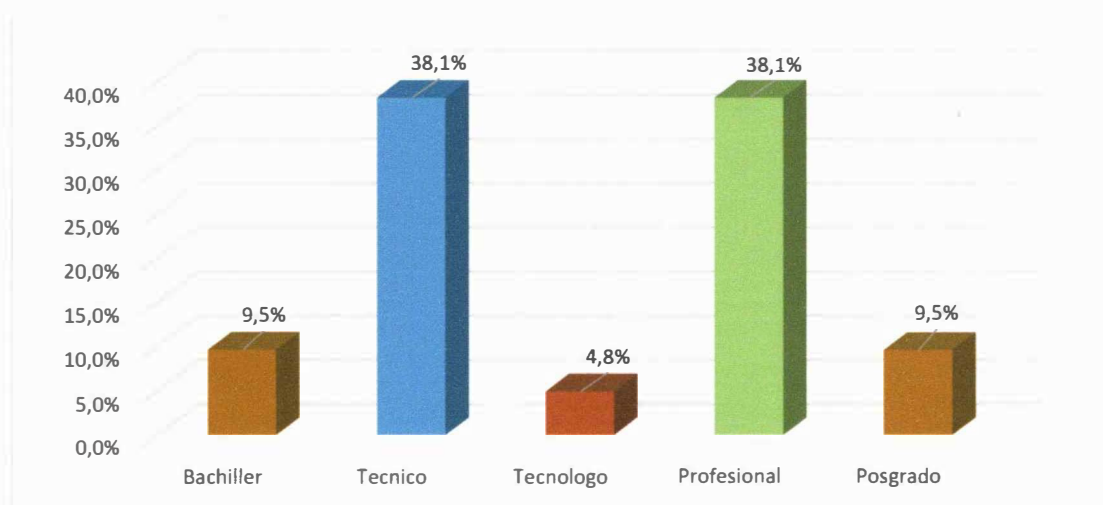


Figura No. 3 Nivel de Escolaridad. Fuente: Construcción propia

El (42,26%) de la población lleva cinco años en la organización; así mismo, con un porcentaje igual (14,29%) llevan de uno y cuatro años, (9,52%) llevan dos y seis años y finalmente con un porcentaje de (4,76%) llevan tres años y menos de un año.

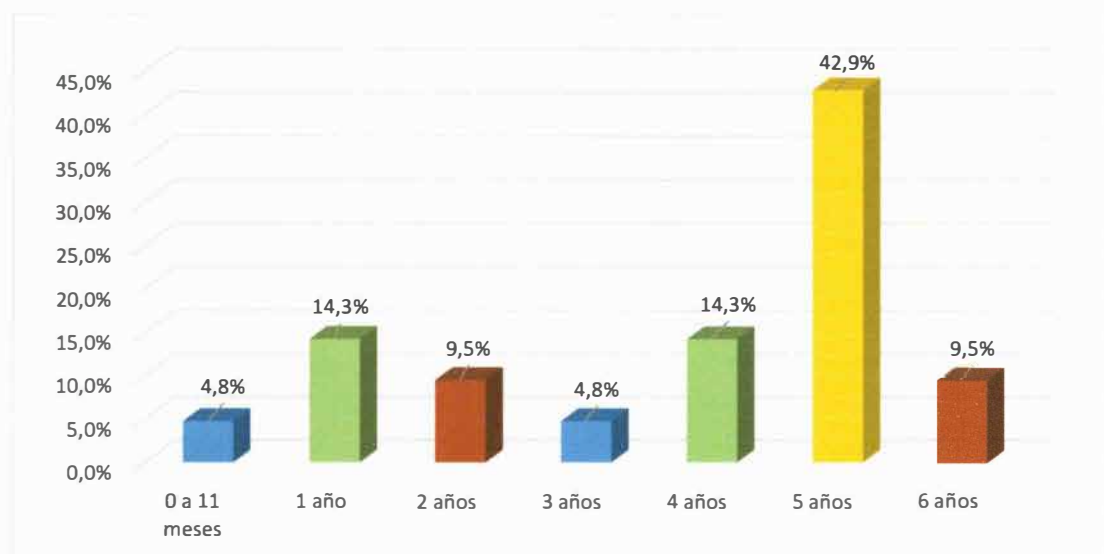


Figura No. 4 Antigüedad en la empresa. Fuente: Construcción propia

El (23,81%) de la población lleva menos de un año en el cargo de supervisor y/o coordinador; así mismo, en igual porcentaje (19,05%) llevan uno y cinco años, (14,29%) llevan dos y cuatro años y finalmente con un porcentaje de (9,52%) llevan tres años.

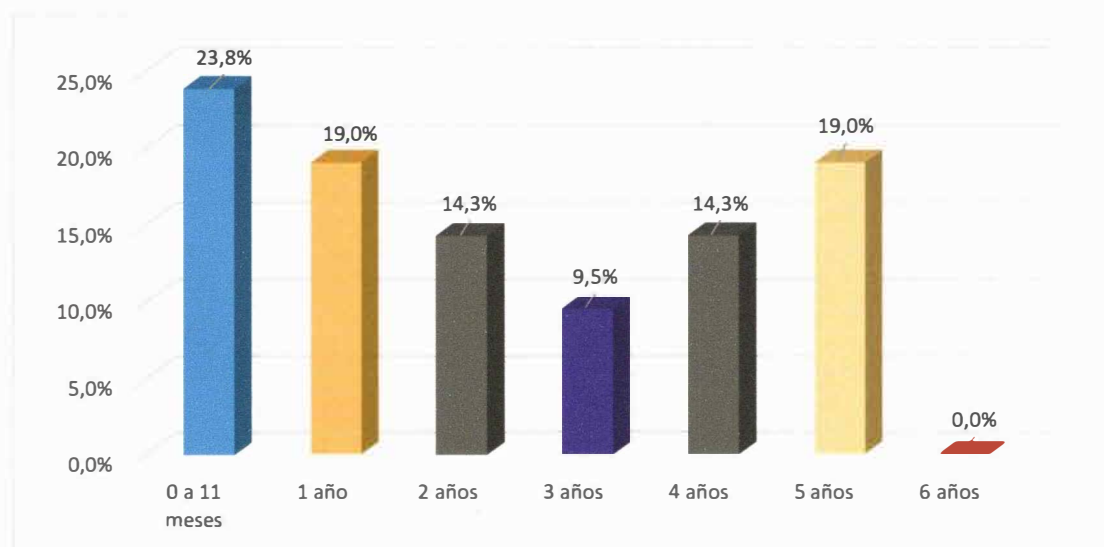


Figura No. 5 Antigüedad en el cargo. Fuente: Construcción propia

Resultado Competencia Conciencia Organizacional

Sobre la competencia *Conciencia Organizacional* se observa que la afirmación con mayor dominio (86%) en supervisores y coordinadores fue vivir los éxitos de la organización como si fueran logros personales, y la afirmación con menor dominio (67%) fue analizar sistemáticamente el entorno organizacional a fin de prever como afecta a las personas que lo integran. Se evidenció que un nivel avanzado de dominio se encuentra una afirmación: Vivir los éxitos de la organización como si fueran logros personales (86%); así mismo, con un nivel intermedio de dominio con posibilidad de mejora se encuentran cuatro afirmaciones: Identifica los elementos constitutivos de la organización y los cambios que en ellos se generan (71%), Identifica claramente las personas o cargos en la organización que toman las decisiones relevantes del negocio (71%), Prioriza la imagen y objetivos institucionales sobre sus propias ideas, intereses y criterios (71%) y Analiza sistemáticamente el entorno organizacional a fin de prever como afecta a las personas que lo integran (67%).

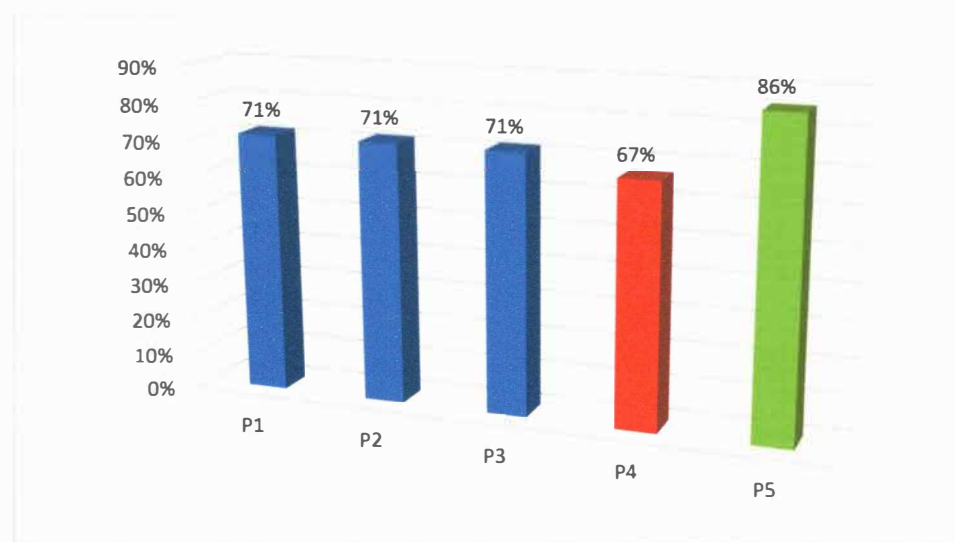


Figura No. 6 Nivel de dominio de la competencia Conciencia Organizacional. Fuente: Construcción propia

	PREGUNTA	% del N de la columna
P1	Siempre	71%
	Casi Siempre	29%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P2	Siempre	71%
	Casi Siempre	24%
	Indiferente	5%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P3	Siempre	71%
	Casi Siempre	29%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P4	Siempre	67%
	Casi Siempre	33%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P5	Siempre	86%
	Casi Siempre	14%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%

PREGUNTA	%
P1	71%
P2	71%
P3	71%
P4	67%
P5	86%

AFIRMACIONES	1	Identifica los elementos constitutivos de la organización y los cambios que en ellos se generan
	2	Identifica claramente las personas o cargos en la organización que toman las decisiones relevantes del negocio
	3	Prioriza la imagen y objetivos institucionales sobre sus propias ideas, intereses y criterios
	4	Analiza sistemáticamente el entorno organizacional a fin de prever como afecta a las personas que lo integran
	5	Vive los éxitos de la organización como si fueran logros personales

Tabla No. 1 Afirmaciones de la competencia Conciencia Organizacional. Fuente: Construcción propia

Resultados Competencia Comunicación

Sobre la competencia *Comunicación* se visualiza que la afirmación con mayor dominio (81%) en supervisores y coordinadores fue tiene capacidad de escuchar, hace preguntas, expresa conceptos e ideas en forma efectiva, y las afirmaciones con menor dominio (67%) fueron cuando brinda retroalimentación, evita referirse a características personales y se enfoca en la solución, y demuestra interés genuino en el punto de vista de su equipo, jefe inmediato y/o pares aun cuando está en desacuerdo con ellos. Se demostró que un nivel avanzado de dominio se encuentra una afirmación: Tiene capacidad de escuchar, hace preguntas, expresa conceptos e ideas en forma efectiva (81%); así mismo, con un nivel intermedio de dominio con posibilidad de mejora se encuentran cuatro afirmaciones: Comparte ideas y planes con su equipo de trabajos (76%), Sugiere alternativas específicas a su equipo motivándolos a compartir ideas (71%), Cuando brinda retroalimentación, evita referirse a características personales y se enfoca en la solución (67%) y Demuestra interés genuino en el punto de vista de su equipo, jefe inmediato y/o pares aun cuando está en desacuerdo con ellos (67%).

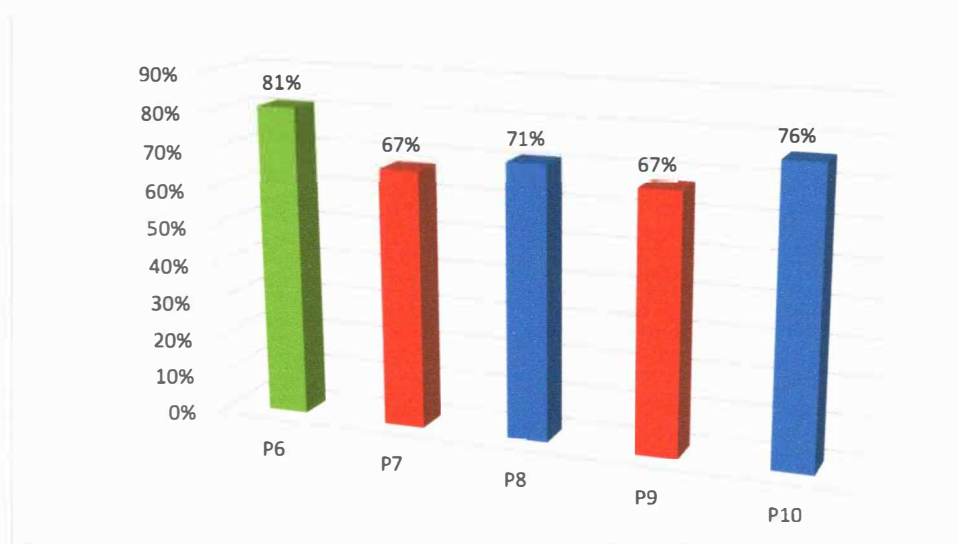


Figura No. 7 Nivel de dominio de la competencia Comunicación. Fuente: Construcción propia

	PREGUNTA	% del N de la columna
P6	Siempre	81%
	Casi Siempre	19%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P7	Siempre	67%
	Casi Siempre	29%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	5%
	Nunca	0%
P8	Siempre	71%
	Casi Siempre	29%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P9	Siempre	67%
	Casi Siempre	33%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P10	Siempre	76%
	Casi Siempre	24%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%

PREGUNTA	%
P6	81%
P7	67%
P8	71%
P9	67%
P10	76%

AFIRMACIONES	6	Tiene capacidad de escuchar, hace preguntas, expresa conceptos e ideas en forma efectiva
	7	Cuando brinda retroalimentación, evita referirse a características personales y se enfoca en la solución
	8	Sugiere alternativas específicas a su equipo motivándolos a compartir ideas
	9	Demuestra interés genuino en el punto de vista de su equipo, jefe inmediato y/o pares aun cuando está en desacuerdo con ellos
	10	Comparte ideas y planes con su equipo de trabajo

Tabla No. 2 Afirmaciones de la competencia Comunicación. Fuente: Construcción propia

Resultados Competencia Orientación al Cliente

Sobre la competencia *Orientación al Cliente* se percibe que las afirmaciones con mayor dominio (86%) en supervisores y coordinadores fueron busca tácticas que le permitan que los clientes regresen y se fidelicen con los productos y servicios de la organización, y brinda valor agregado a una función interna de la organización, para lograr la satisfacción de los clientes, y la afirmación con menor dominio (57%) fue se mantiene informado de las preocupaciones y problemas de los clientes para lograr resolverlos. Se reflejó que un nivel avanzado de dominio se encuentran tres afirmaciones: Busca tácticas que le permitan que los clientes regresen y se fidelicen con los productos y servicios de la organización y Brinda valor agregado a una función interna de la organización, para lograr la satisfacción de los clientes (86%) y Establece tiempos de respuesta reales para las demandas de los clientes (81%). Así mismo, con un nivel intermedio de dominio con posibilidad de mejora se encuentra una afirmación: Identifica y comprende las necesidades y expectativas de los clientes (67%), y en un nivel aceptable está la afirmación: Se mantiene informado de las preocupaciones y problemas de los clientes para lograr resolverlos (57%).

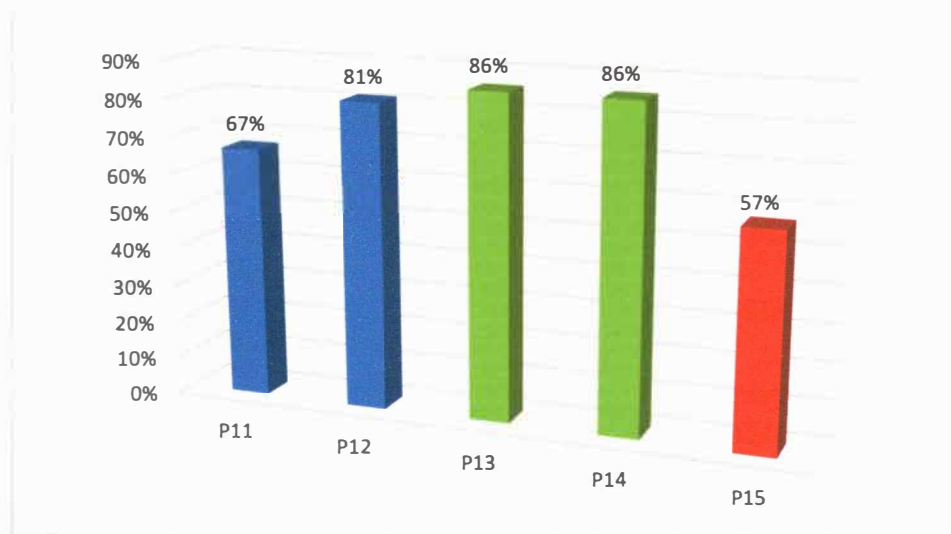


Figura No. 8 Nivel de dominio de la competencia *Orientación al Cliente*. Fuente: Construcción propia

PREGUNTA		% del N de la columna
P11	Siempre	67%
	Casi Siempre	33%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P12	Siempre	81%
	Casi Siempre	19%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P13	Siempre	86%
	Casi Siempre	14%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P14	Siempre	86%
	Casi Siempre	14%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P15	Siempre	57%
	Casi Siempre	43%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%

PREGUNTA	%
P11	67%
P12	81%
P13	86%
P14	86%
P15	57%

AFIRMACIONES	11	Identifica y comprende las necesidades y expectativas de los clientes
	12	Establece tiempos de respuesta reales para las demandas de los clientes
	13	Busca tácticas que permitan que los clientes regresen y se fidelicen con los productos y servicios de la organización
	14	Brinda valor agregado a una función interna de la organización, para lograr la satisfacción de los clientes
	15	Se mantiene informado de las preocupaciones y problemas de los clientes para lograr resolverlos

Tabla No. 3 Afirmaciones de la competencia Orientación al Cliente. Fuente: Construcción propia

Resultados Competencia Trabajo en Equipo

Sobre la competencia *Trabajo en Equipo* se distingue que la afirmación con mayor dominio (86%) en supervisores y coordinadores fue comparte información con el equipo y propicia la participación, y la afirmación con menor dominio (71%) fue llega a un acuerdo con el equipo antes de comenzar con la tarea propuesta. Se probó que un nivel avanzado de dominio se encuentran tres afirmaciones: Comparte información con el equipo y propicia la participación (86%), y Apoya a los integrantes de su equipo a comprometerse con sus objetivos y Motiva a su equipo a trabajar con altos estándares y a resultados más allá de las expectativas (81%). Así mismo, con un nivel intermedio de dominio con posibilidad de mejora se encuentran dos afirmaciones: Ofrece alternativas para facilitar el cumplimiento de tareas en el equipo de trabajo (76%) y Llega a un acuerdo con el equipo antes de comenzar con la tarea propuesta (71%).

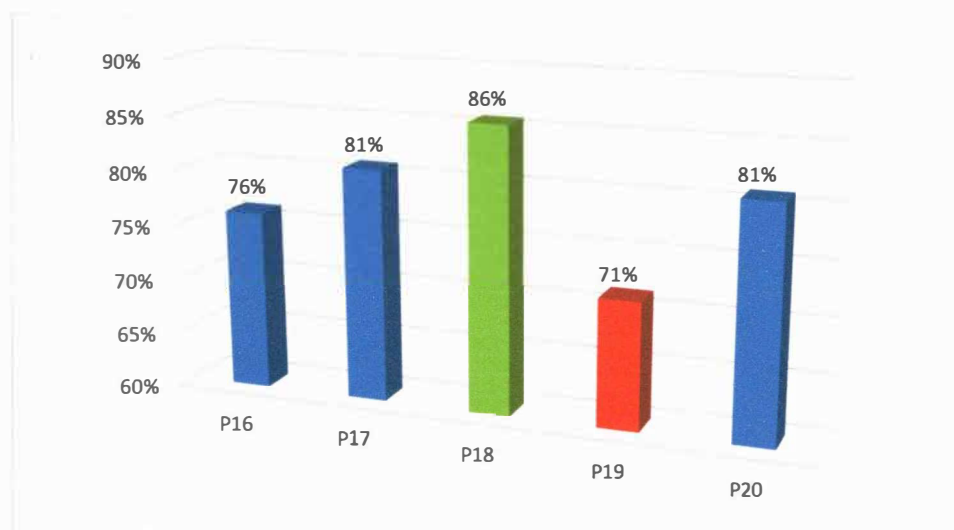


Figura No. 9 Nivel de dominio de la competencia Trabajo en Equipo. Fuente: Construcción propia

PREGUNTA	% del N de la columna
P16 Siempre	76%
Casi Siempre	24%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P17 Siempre	81%
Casi Siempre	19%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P18 Siempre	86%
Casi Siempre	14%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P19 Siempre	71%
Casi Siempre	29%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P20 Siempre	81%
Casi Siempre	19%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%

PREGUNTA	%
P16	76%
P17	81%
P18	86%
P19	71%
P20	81%

AFIRMACIONES	16	Ofrece alternativas para facilitar el cumplimiento de tareas en el equipo de trabajo
	17	Apoya a los integrantes de su equipo a comprometerse con sus objetivos
	18	Comparte información con el equipo y propicia la participación
	19	Llega a un acuerdo con el equipo antes de comenzar con la tarea propuesta
	20	Motiva a su equipo a trabajar con altos estándares y resultados más allá de las expectativas

Tabla No. 4 Afirmaciones de la competencia Trabajo en Equipo. Fuente: Construcción propia

Resultados Competencia Adaptabilidad al Cambio

Sobre la competencia *Adaptabilidad al Cambio* se establece que las afirmaciones con mayor dominio (81%) en supervisores y coordinadores fueron realiza adaptaciones organizacionales o estratégicas en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación, y promueve la adaptabilidad al cambio con su equipo, y la afirmación con menor dominio (71%) fue- Aplica las normas y políticas pertinente de acuerdo a la situación, a medida que genera cambios y sin perder de vista los nuevos objetivos. Se comprobó que un nivel avanzado de dominio se encuentran dos afirmaciones: Realiza adaptaciones organizacionales o estratégicas en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación y Promueve la adaptabilidad al cambio con su equipo (81%). Así mismo, con un nivel intermedio de dominio con posibilidad de mejora se encuentran tres afirmaciones: Promueve cambio de procesos o servicios de acuerdo a las nuevas necesidades y Se adapta con versatilidad a distintos contextos y/o personas (76%), y Aplica las normas y políticas pertinente de acuerdo a la situación, a medida que genera cambios y sin perder de vista los nuevos objetivos (71%).

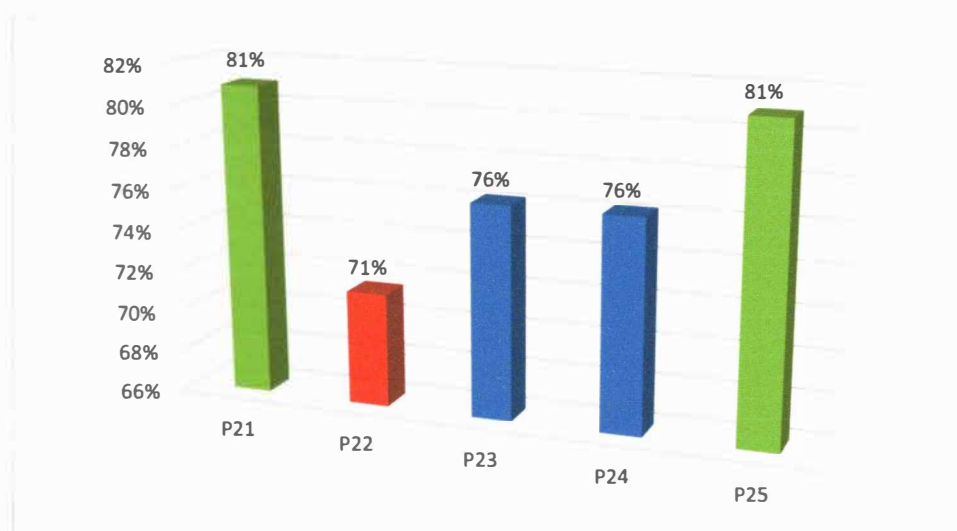


Figura No. 10 Nivel de dominio de la competencia *Adaptabilidad al Cambio*. Fuente: Construcción propia

PREGUNTA	% del N de la columna
P21 Siempre	81%
Casi Siempre	19%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P22 Siempre	71%
Casi Siempre	29%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P23 Siempre	76%
Casi Siempre	14%
Indiferente	5%
Casi Nunca	5%
Nunca	0%
P24 Siempre	76%
Casi Siempre	24%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P25 Siempre	81%
Casi Siempre	19%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%

PREGUNTA	%
P21	81%
P22	71%
P23	76%
P24	76%
P25	81%

AFIRMACIONES	21	Realiza adaptaciones organizacionales o estratégicas en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación
	22	Aplica las normas y políticas pertinente de acuerdo a la situación, a medida que genera cambios y sin perder de vista los nuevos objetivos
	23	Promueve cambio de procesos o servicios de acuerdo a las nuevas necesidades
	24	Se adapta con versatilidad a distintos contextos y/o personas
	25	Promueve la adaptabilidad al cambio en su equipo

Tabla No. 5 Afirmaciones de la competencia Adaptabilidad al Cambio. Fuente: Construcción propia

Resultados Competencia Creatividad e Innovación

Sobre la competencia *Creatividad e Innovación* se indica que la afirmación con mayor dominio (86%) en supervisores y coordinadores fue mantiene la mente abierta para asimilar nuevos conocimientos sobre productos y servicio que desea implementar la organización, y las afirmaciones con menor dominio (62%) fueron comunica a su jefe inmediato sus ideas, para que sean analizadas y se revise la viabilidad de su implementación, e implementa nuevos enfoques para liderar a su equipo de trabajo. Se expresó que un nivel avanzado de dominio se encuentra una afirmación: Mantiene la mente abierta para asimilar nuevos conocimientos sobre productos y servicio que desea implementar la organización (86%). Así mismo, con un nivel intermedio de dominio con posibilidad de mejora se encuentran cuatro afirmaciones: Asume una posición de crítica ante los procesos, con el fin de generar ideas innovadoras que permitan mejoras (76%), Propone ideas novedosas para la solución de problemas (67%), y Comunica a su jefe inmediato sus ideas, para que sean analizadas y se revise la viabilidad de su implementación e Implementa nuevos enfoques para liderar a su equipo de trabajo (62%).

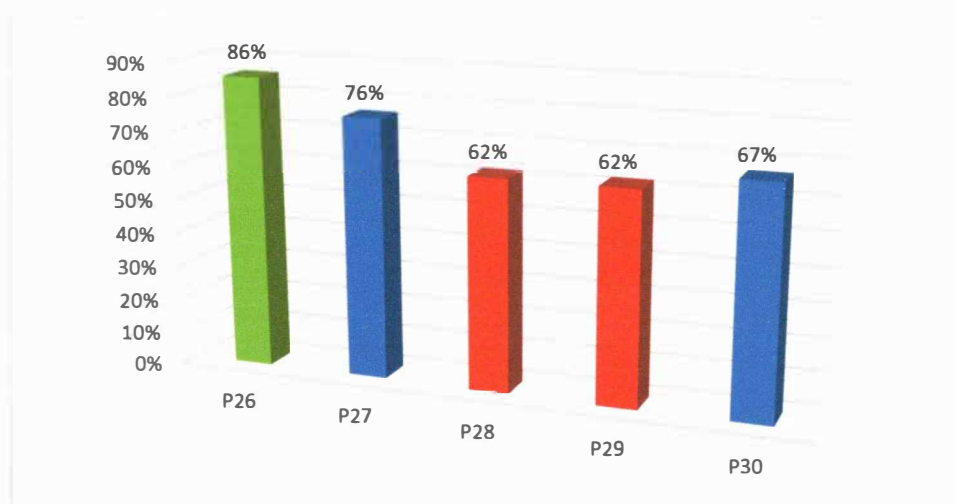


Figura No. 11 Nivel de dominio de la competencia Creatividad e Innovación. Fuente: Construcción propia

PREGUNTA	% del N de la columna
P26 Siempre	86%
Casi Siempre	14%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P27 Siempre	76%
Casi Siempre	24%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P28 Siempre	62%
Casi Siempre	38%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P29 Siempre	62%
Casi Siempre	33%
Indiferente	0%
Casi Nunca	5%
Nunca	0%
P30 Siempre	67%
Casi Siempre	33%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%

PREGUNTA	%
P26	86%
P27	76%
P28	62%
P29	62%
P30	67%

AFIRMACIONES	26	Mantiene la mente abierta para asimilar nuevos conocimientos sobre productos y servicio que desea implementar la organización
	27	Asume una posición de crítica ante los procesos, con el fin de generar ideas innovadoras que permitan mejoras
	28	Comunica a su jefe inmediato sus ideas, para que sean analizadas y se revise la viabilidad de su implementación
	29	Implementa nuevos enfoques para liderar a su equipo de trabajo
	30	Propone ideas novedosas para la solución de problemas

Tabla No. 6 Afirmaciones de la competencia Creatividad e Innovación. Fuente: Construcción propia

Resultados Competencia Orientación a Resultados

Sobre la competencia *Orientación a Resultados* se destaca que la afirmación con mayor dominio (86%) en supervisores y coordinadores fue asume metas desafiantes y se orienta mejorar los niveles de rendimiento de su departamento, y la afirmación con menor dominio (57%) fue mejora la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos. Se indicó que un nivel avanzado de dominio se encuentra una afirmación: Asume metas desafiantes y se orienta mejorar los niveles de rendimiento de su departamento (86%). Así mismo, con un nivel intermedio de dominio con posibilidad de mejora se encuentran tres afirmaciones: Establece objetivos propios en el desarrollo de sus tareas, considerando los beneficios a la organización (76%), Promueve y desarrolla comportamientos y acciones en sí mismo y su equipo, orientados a la obtención de los resultados esperados; y Mantiene una actitud constante orientada al logro de los objetivos, según los estándares de calidad (71%). Finalmente, en un nivel aceptable se encuentra una afirmación: Mejora la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos (57%).

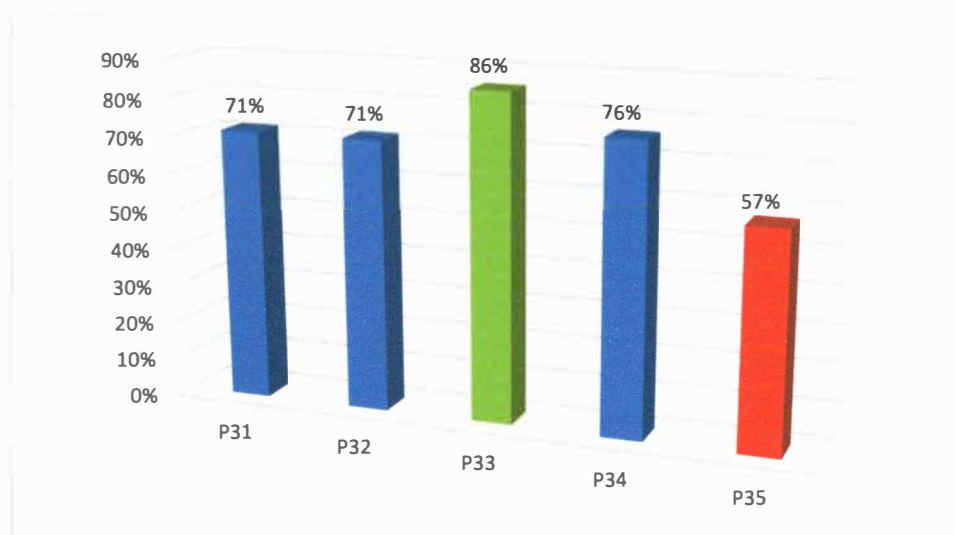


Figura No. 12 Nivel de dominio de la competencia *Orientación a Resultados*. Fuente: Construcción propia

PREGUNTA		% del N de la columna
P31	Siempre	71%
	Casi Siempre	29%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P32	Siempre	71%
	Casi Siempre	29%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P33	Siempre	86%
	Casi Siempre	10%
	Indiferente	5%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P34	Siempre	76%
	Casi Siempre	24%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P35	Siempre	57%
	Casi Siempre	43%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%

PREGUNTA	%
P31	71%
P32	71%
P33	86%
P34	76%
P35	57%

AFIRMACIONES	31	Promueve y desarrolla comportamientos y acciones en sí mismo y su equipo, orientados a la obtención de los resultados esperados
	32	Mantiene una actitud constante orientada al logro de los objetivos, según los estándares de calidad
	33	Asume metas desafiantes y se orienta a mejorar los niveles de rendimiento de su departamento
	34	Establece objetivos propios en el desarrollo de sus tareas, considerando los beneficios a la organización
	35	Mejora la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos

Tabla No. 7 Afirmaciones de la competencia Orientación a Resultados. Fuente: Construcción propia

Resultados Competencia Calidad del Trabajo

Sobre la competencia *Calidad del Trabajo* se observa que la afirmación con mayor dominio (81%) en supervisores y coordinadores fue muestra exactitud en la presentación de datos a otras personas, como cliente, jefe inmediato y/o equipo de trabajo, y la afirmación con menor dominio (67%) fue dedica la totalidad del tiempo que está destinado para realizar su trabajo. Se evidenció que un nivel avanzado de dominio se encuentra una afirmación: Muestra exactitud en la presentación de datos a otras personas, como cliente, jefe inmediato y/o equipo de trabajo (81%). Así mismo, con un nivel intermedio de dominio con posibilidad de mejora se encuentran cuatro afirmaciones: Asegura que su labor sea realizada de forma eficaz, y Organiza su trabajo, priorizando las tareas y dando seguimiento a los plazos de entrega (76%), Involucra a su equipo de trabajo para que sigan altos estándares de calidad en el desempeño de sus tareas (71%); y Dedicar la totalidad del tiempo que está destinado para realizar su trabajo (67%).

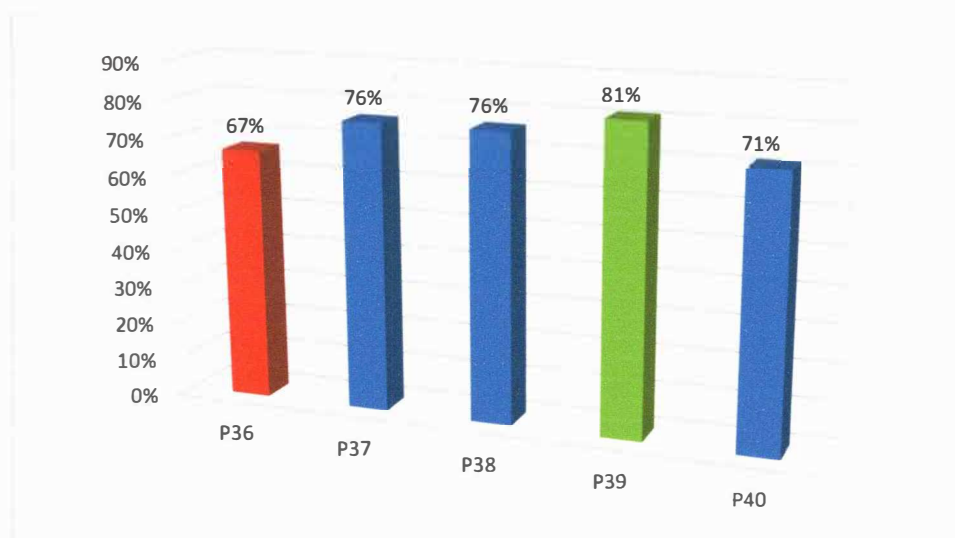


Figura No. 13 Nivel de dominio de la competencia Calidad del Trabajo. Fuente: Construcción propia

PREGUNTA	% del N de la columna
P36 Siempre	67%
Casi Siempre	33%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P37 Siempre	76%
Casi Siempre	24%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P38 Siempre	76%
Casi Siempre	24%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P39 Siempre	81%
Casi Siempre	19%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P40 Siempre	71%
Casi Siempre	29%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%

PREGUNTA	%
P36	67%
P37	76%
P38	76%
P39	81%
P40	71%

AFIRMACIONES	36	Dedica la totalidad del tiempo que está destinado para realizar su trabajo
	37	Asegura que su labor sea realizada de forma eficaz
	38	Organiza su trabajo, priorizando las tareas y dando seguimiento a los plazos de entrega
	39	Muestra exactitud en la presentación de datos a otras personas, como cliente, jefe inmediato y/o equipo de trabajo
	40	Involucra a su equipo de trabajo para que sigan altos estándares de calidad en el desempeño de sus tareas

Tabla No. 8 Afirmaciones de la competencia Calidad del Trabajo. Fuente: Construcción propia

Resultados Competencia Liderazgo

Sobre la competencia *Liderazgo* se visualiza que la afirmación con mayor dominio (81%) en supervisores y coordinadores fue delega tareas y actividades a su equipo de trabajo, y la afirmación con menor dominio (62%) fue fomenta el aprendizaje y formación en su equipo de trabajo a largo plazo. Se demostró que un nivel avanzado de dominio se encuentra una afirmación: Delega tareas y actividades a su equipo de trabajo (81%). Así mismo, con un nivel intermedio de dominio con posibilidad de mejora se encuentran cuatro afirmaciones: Comunica los objetivos estratégicos a su equipo de trabajo (76%), Realiza seguimiento para el cumplimiento de los objetivos por parte de su equipo de trabajo, y Define objetivos de desempeño asignando responsabilidades (71%); y Fomenta el aprendizaje y formación en su equipo de trabajo a largo plazo (62%).

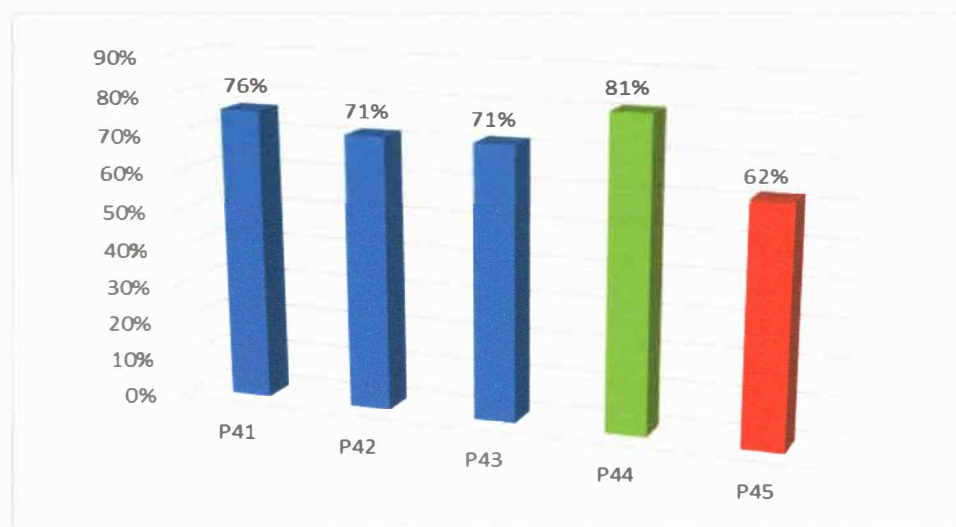


Figura No. 14 Nivel de dominio de la competencia Liderazgo. Fuente: Construcción propia

PREGUNTA	% del N de la columna
P41 Siempre	76%
Casi Siempre	24%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P42 Siempre	71%
Casi Siempre	29%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P43 Siempre	71%
Casi Siempre	24%
Indiferente	0%
Casi Nunca	5%
Nunca	0%
P44 Siempre	81%
Casi Siempre	14%
Indiferente	0%
Casi Nunca	5%
Nunca	0%
P45 Siempre	62%
Casi Siempre	33%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	5%

PREGUNTA	%
P41	76%
P42	71%
P43	71%
P44	81%
P45	62%

AFIRMACIONES	41	Comunica los objetivos estratégicos a su equipo de trabajo
	42	Realiza seguimiento para el cumplimiento de los objetivos por parte de su equipo de trabajo
	43	Define objetivos de desempeño asignando responsabilidades
	44	Delega tareas y actividades a su equipo de trabajo
	45	Fomenta el aprendizaje y formación en su equipo de trabajo a largo plazo

Tabla No. 9 Afirmaciones de la competencia Liderazgo. Fuente: Construcción propia

Resultados Competencia Toma de Decisiones

Sobre la competencia *Toma de Decisiones* se percibe que la afirmación con mayor dominio (71%) en supervisores y coordinadores fue tiene en mente consecuencias a corto y largo plazo cuando evalúa varias soluciones alternativas, y la afirmación con menor dominio (38%) fue prefiere que las decisiones sean tomadas en consenso con su equipo de trabajo. Se reflejó que un nivel avanzado e intermedio de dominio no se encuentra ninguna afirmación. En un nivel aceptable de dominio se encuentra una afirmación: Divide el problema en pequeños componentes y analiza cada uno de ellos (57%). Finalmente, se encontraron tres afirmaciones por debajo de la medida con un nivel regular de dominio: Hace muchas preguntas sobre la naturaleza de la decisión antes de considerar maneras de tomarla, y Recurre a su jefe inmediato para que lo auxilie en la toma de decisiones (43%); y Prefiere que las decisiones sean tomadas en consenso con su equipo de trabajo (38%).

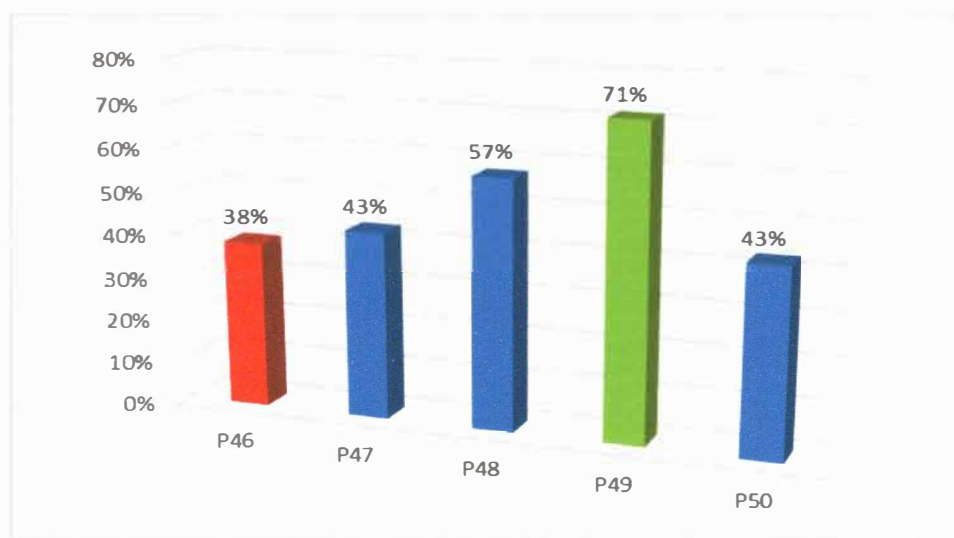


Figura No. 15 Nivel de dominio de la competencia Toma de Decisiones. Fuente: Construcción propia

PREGUNTA	% del N de la columna
P46 Siempre	38%
Casi Siempre	33%
Indiferente	14%
Casi Nunca	14%
Nunca	0%
P47 Siempre	38%
Casi Siempre	43%
Indiferente	5%
Casi Nunca	14%
Nunca	0%
P48 Siempre	57%
Casi Siempre	38%
Indiferente	0%
Casi Nunca	5%
Nunca	0%
P49 Siempre	71%
Casi Siempre	29%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P50 Siempre	33%
Casi Siempre	43%
Indiferente	5%
Casi Nunca	19%
Nunca	0%

PREGUNTA	%
P46	38%
P47	43%
P48	57%
P49	71%
P50	43%

AFIRMACIONES	46	Prefiere que las decisiones sean tomadas en consenso con su equipo de trabajo
	47	Hace muchas preguntas sobre la naturaleza de la decisión antes de considerar maneras de tomarla
	48	Divide el problema en pequeños componentes y analiza cada uno de ellos
	49	Tiene en mente consecuencias a corto y largo plazo cuando evalúa varias soluciones alternativas
	50	Recorre a su jefe inmediato para que lo auxilie en la toma de decisiones

Tabla No. 10 Afirmaciones de la competencia Toma de Decisiones. Fuente: Construcción propia

Resultados Competencia Negociación y Resolución de Conflictos

Sobre la competencia *Negociación y Resolución de Conflictos* se distingue que la afirmación con mayor dominio (76%) en supervisores y coordinadores fue investiga las diferencias a profundidad y en conjunto, y la afirmación con menor dominio (48%) fue abiertamente comparte información con otros para resolver desacuerdos. Se probó que un nivel avanzado de dominio no se encontró afirmaciones. En un nivel intermedio de dominio con posibilidad de mejora se encuentran dos afirmaciones: Investiga las diferencias a profundidad y en conjunto (76%) y Muestra interés genuino y preocupación aun cuando está en desacuerdo (67%). Así mismo, en un nivel aceptable se encuentran dos afirmaciones: Mantiene la interacción enfocada sobre los problemas y no sobre las personalidades (57%) y Trata de llegar a compromisos aceptables para las dos partes (52%). Finalmente, se encuentra una afirmación por debajo de la medida con un nivel regular de dominio: Abiertamente comparte información con otros para resolver desacuerdos (48%).

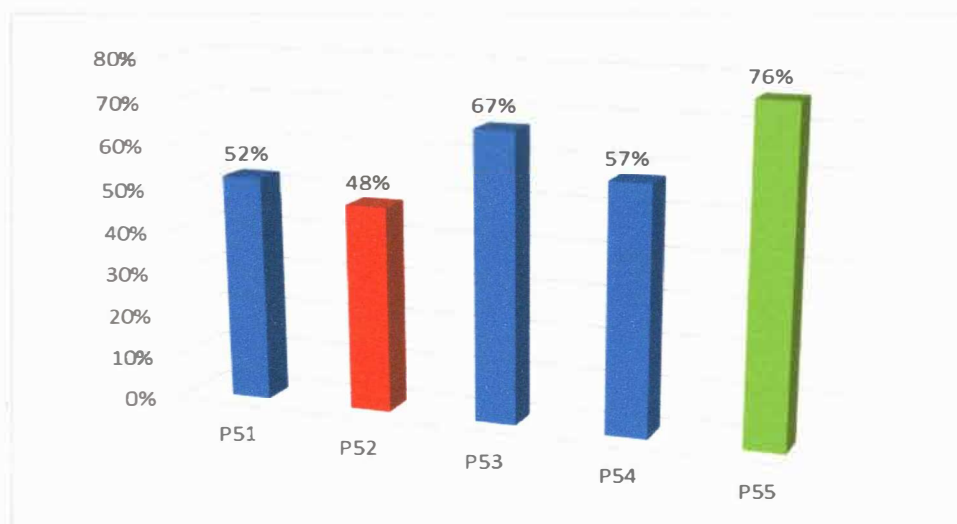


Figura No. 16 Nivel de dominio de la competencia *Negociación y Resolución de Conflictos*. Fuente: Construcción propia

PREGUNTA		% del N de la columna
P51	Siempre	52%
	Casi Siempre	48%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P52	Siempre	38%
	Casi Siempre	48%
	Indiferente	5%
	Casi Nunca	10%
	Nunca	0%
P53	Siempre	67%
	Casi Siempre	33%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P54	Siempre	57%
	Casi Siempre	43%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P55	Siempre	76%
	Casi Siempre	24%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%

PREGUNTA	%
P51	52%
P52	48%
P53	67%
P54	57%
P55	76%

AFIRMACIONES	51	Trata de llegar a compromisos aceptables para las dos partes
	52	Abiertamente comparte información con otros para resolver desacuerdos
	53	Muestra interés genuino y preocupación aun cuando está en desacuerdo
	54	Mantiene la interacción enfocada sobre los problemas y no sobre las personalidades
	55	Investiga las diferencias a profundidad y en conjunto

Tabla No. 11 Afirmaciones de la competencia Negociación y Resolución de Conflictos. Fuente: Construcción propia

Resultados Competencia Destreza Comercial

Sobre la competencia *Destreza Comercial* se establece que la afirmación con mayor dominio (90%) en supervisores y coordinadores fue comunica claramente beneficios de los productos y servicios de la empresa, y las afirmaciones con menor dominio (62%) fueron establece rápida y efectivamente relaciones con redes de personas de alto interés para el negocio, y genera estrategias comercial con el fin de alcanzar las metas de ventas. Se comprobó que un nivel avanzado de dominio se encuentran tres afirmaciones: Comunica claramente beneficios de los productos y servicios de la empresa (90%), Genera vínculos positivos impulsando la buena imagen de la compañía y logrando los resultados esperados (86%) y Conoce y aplica diferentes fases de la venta como prospección del cliente (81%). Así mismo, con un nivel intermedio de dominio con posibilidad de mejora se encuentran dos afirmaciones: Establece rápida y efectivamente relaciones con redes de personas de alto interés para el negocio, y Genera estrategias comerciales con el fin de alcanzar las metas de ventas (62%).

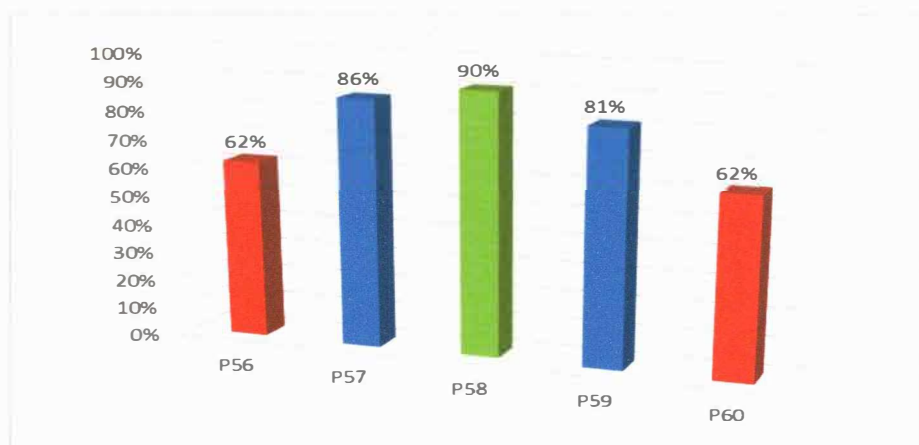


Figura No. 17 Nivel de dominio de la competencia *Destreza Comercial*. Fuente: Construcción propia

PREGUNTA	% del N de la columna
P56 Siempre	62%
Casi Siempre	38%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P57 Siempre	86%
Casi Siempre	14%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P58 Siempre	90%
Casi Siempre	10%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P59 Siempre	81%
Casi Siempre	19%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P60 Siempre	62%
Casi Siempre	38%
Indiferente	0%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%

PREGUNTA	%
P56	62%
P57	86%
P58	90%
P59	81%
P60	62%

AFIRMACIONES	56	Establece rapida y efectivamente relaciones con redes de personas de alto interes para el negocio
	57	Genera vinculos positivos impulsando la buena imagen de la compañía y logrando los resultados esperados
	58	Comunica claramente beneficios de los productos y servicios de la empresa
	59	Conoce y aplica diferentes fases de la venta como prospeccion del cliente, contacto inicial, hasta cierre y posventa
	60	Genera estrategias comerciales con el fin de alcanzar las metas de ventas

Tabla No. 12 Afirmaciones de la competencia Destreza Comercial. Fuente: Construcción propia

Resultados Competencia Planeación Estratégica

Sobre la competencia *Planificación Estratégica* se indica que la afirmación con mayor dominio (76%) en supervisores y coordinadores fue documenta lo acordado sobre objetivos y metas e involucra en el proceso a todas las personas que amerite, y la afirmación con menor dominio (52%) fue planea sus tareas a largo plazo. Se expresó que un nivel intermedio de dominio con posibilidad de mejora se encuentran cuatro afirmaciones: Documenta lo acordado sobre objetivos y metas e involucra en el proceso a todas las personas que amerite (76%), Identifica objetivos, estrategias y tácticas acordes a la misión de la organización (71%), Identifica oportunidades de mejora en los procesos estratégicos de la organización (67%) e Implementa un sistema de seguimiento y medición en el desarrollo de planes operativos y administrativos (62%). Así mismo, en un nivel aceptable se encuentra una afirmación: Planea sus tareas a largo plazo (52%).

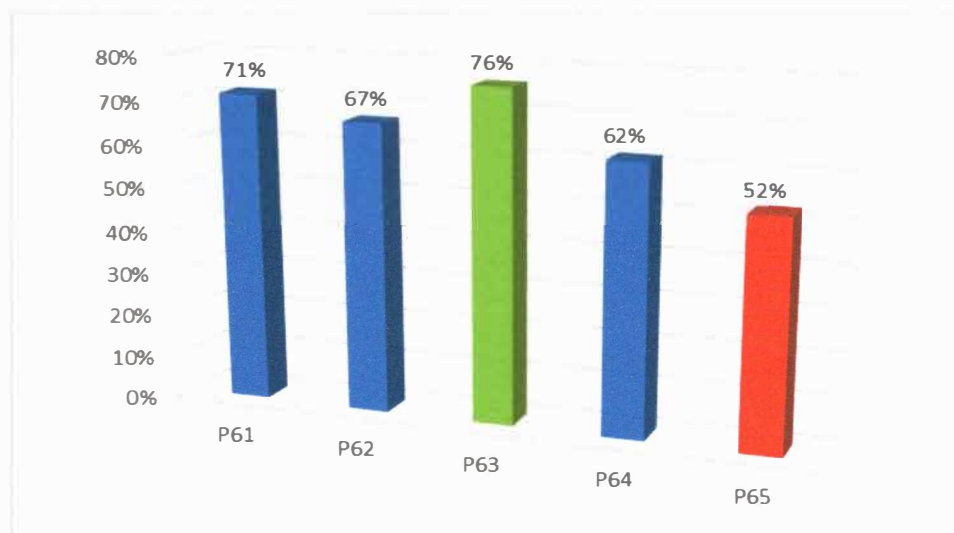


Figura No. 18 Nivel de dominio de la competencia Planeación Estratégica. Fuente: Construcción propia

PREGUNTA		% del N de la columna
P61	Siempre	71%
	Casi Siempre	24%
	Indiferente	5%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P62	Siempre	67%
	Casi Siempre	33%
	Indiferente	0%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P63	Siempre	76%
	Casi Siempre	14%
	Indiferente	10%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P64	Siempre	62%
	Casi Siempre	33%
	Indiferente	5%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%
P65	Siempre	52%
	Casi Siempre	43%
	Indiferente	5%
	Casi Nunca	0%
	Nunca	0%

PREGUNTA	%
P61	71%
P62	67%
P63	76%
P64	62%
P65	52%

AFIRMACIONES	61	Identifica objetivos, estrategias y tácticas acordes a la misión de la organización
	62	Identifica oportunidades de mejora en los procesos estratégicos de la organización
	63	Documenta lo acordado sobre objetivos y metas e involucra en el proceso a todas las personas que amerite
	64	Implementa un sistema de seguimiento y medición en el desarrollo de planes operativos y administrativos
	65	Planea sus tareas a largo plazo

Tabla No. 13 Afirmaciones de la competencia Planeación Estratégica. Fuente: Construcción propia

Resultados Competencia Uso de las TIC'S

Sobre la competencia *Uso de las TIC'S* se destaca que las afirmaciones con mayor dominio (76%) en supervisores y coordinadores fueron utiliza herramientas tecnológicas para la ejecución de sus labores, y utiliza herramientas tecnológicas, para procesos de formación de su equipo; la afirmación con menor dominio (38%) fue siente que debe reforzar sus conocimientos sobre el uso de las TIC'S. Se indicó que un nivel intermedio de dominio con posibilidad de mejora se encuentran cuatro afirmaciones: Utiliza herramientas tecnológicas para la ejecución de sus labores, y Utiliza herramientas tecnológicas, para procesos de formación de su equipo (76%). En un nivel aceptable de dominio se encuentra una afirmación: Ha recibido capacitación para el uso adecuado de las TIC'S (57%). Finalmente, se encuentra una afirmación por debajo de la medida con un nivel regular de dominio: Siente que debe reforzar sus conocimientos sobre el uso de las TIC'S (38%).

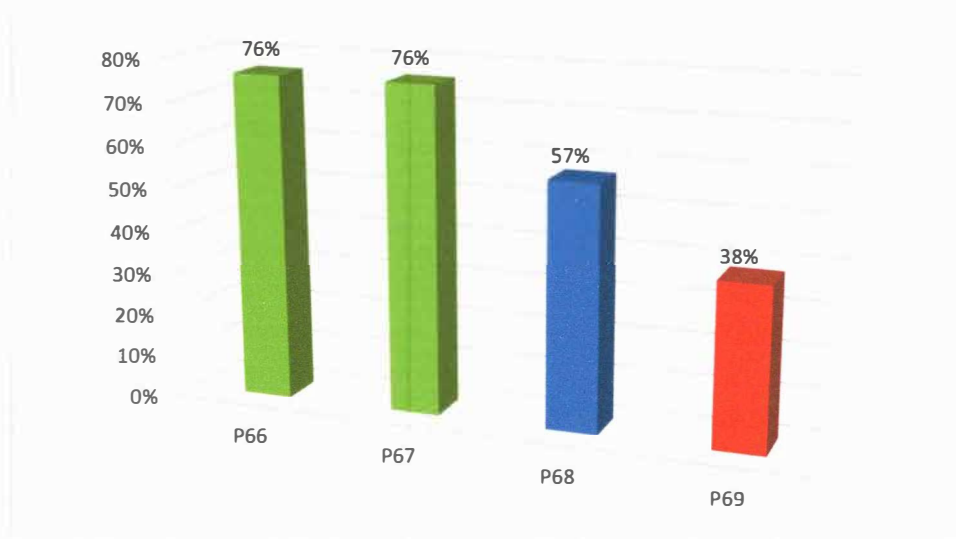


Figura No. 19 Nivel de dominio de la competencia *Uso de las TIC'S*. Fuente: Construcción propia

PREGUNTA	% del N de la columna
P66 Siempre	76%
Casi Siempre	19%
Indiferente	5%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P67 Siempre	76%
Casi Siempre	19%
Indiferente	5%
Casi Nunca	0%
Nunca	0%
P68 Siempre	57%
Casi Siempre	24%
Indiferente	10%
Casi Nunca	0%
Nunca	10%
P69 Siempre	38%
Casi Siempre	33%
Indiferente	10%
Casi Nunca	14%
Nunca	5%

PREGUNTA	%
P66	76%
P67	76%
P68	57%
P69	38%

AFIRMACIONES	66	Utiliza herramientas tecnológicas para la ejecución de sus labores
	67	Utiliza herramientas tecnológicas, para procesos de formación de su equipo
	68	Ha recibido capacitación para el uso adecuado de las TICS
	69	Siente que debe reforzar sus conocimientos sobre el uso de las TICS

Tabla No. 14 Afirmaciones de la competencia Uso de las TIC'S. Fuente: Construcción propia

Dando respuesta al segundo objetivo, se logró identificar que la población evaluada posee las ocho competencias cardinales así como las seis competencias específicas planteadas, manejando diferentes niveles de dominio y/o desarrollo; se validaron comportamientos que deben ser incluidos en los programas de entrenamiento y formación con el objetivo de cerrar brechas identificadas. Las 14 competencias contenidas y evaluadas en el proceso de investigación, se determina son las idóneas para las posiciones de liderazgo, específicamente supervisores y coordinadores y que reflejan y/o definen el impacto de estos cargos dentro de las exigencias del mercado del sector de grandes superficies. Adicional a estas competencias, se considera la inclusión de la destreza en el idioma inglés.

La medición de la competencia *conciencia organizacional* es fundamental y estratégica, contar con ella implícita en el ejercicio diario de los colaboradores se traduce en innovación, el personal aportará ideas y tomará decisiones basadas en la realidad de la compañía. Tener plena conciencia de la organización da lugar a procesos más eficientes y competitivos. La *comunicación* en la organización cobra especial relevancia dado a que contar con personal que domine esta competencia garantiza dinamismo entre las áreas, objetivos claros retroalimentados permanentemente por medio del canal más eficaz, equipos de trabajo comprometidos en la consecución de los mismos lo cual redundará en la calidad de la prestación del servicio o del producto, toda vez que la eficaz comunicación interna permite comprender e interiorizar las necesidades del cliente interno y externo y a su vez tener mayor asertividad a la hora de manejar la información.

La competencia *orientación al cliente* es clave para el logro de los objetivos de la organización teniendo en cuenta que estos buscan la satisfacción permanente y continua de las necesidades de los mismos, motivo por el cual todos los colaboradores deben velar por que desde la ejecución de

sus funciones aporten a dicho objetivo estratégico, Gestión Humana por su parte debe garantizar la vinculación de personal que cumpla con esta competencia y debe ser evaluado durante el proceso de selección. La evaluación de la competencia *trabajo en equipo* en la presente investigación se formula dado a que los niveles evaluados, en su mayoría, tienen personal a cargo o interactúan con diferentes áreas, motivo por el cual es indispensable que el personal cuente con la competencia en un nivel desarrollado. Conseguir los objetivos de la organización exige trabajo en equipo. Las organizaciones de hoy son dinámicas y el mercado cambiante, al mismo ritmo debe moverse el recurso humano en su aporte a los procesos de mejora continua de sus áreas, no hacerlo y permanecer en la zona de confort coloca en riesgo la posibilidad de ser competitivos y condenar la organización al fracaso, es por este motivo que la competencia *adaptabilidad al cambio* debe ser evaluada y velar por cerrar brechas en el proceso de formación de los colaboradores que no la alcancen. El trabajo *creativo e innovador*, permitirá a la empresa adelantarse a la competencia y, como no, diferenciarse de ella. No sólo en la creación de nuevos artículos o modelos, sino durante todo el proceso productivo y empresarial.

Para la organización contar con líderes con sentido de urgencia y con *orientación a resultados* es fundamental al momento de toma de decisiones importantes y empatía sobre la urgencia de los clientes, quienes cuentan con la competencia, aportan cambios positivos con la celeridad que exige el dinamismo del mercado sin desmejorar la calidad de los procesos. Tener equipos de trabajo comprometidos con la consecución de objetivos basados en planificación aporta a la organización para tener claridad sobre el seguimiento a los procesos; liderar un proceso basado en *calidad del trabajo* impulsa la mejora continua al interior de los procesos.

Por otro lado, el éxito de toda organización consiste en contar con *líderes* capaces de orientar los equipos de trabajo a la consecución de objetivos organizacionales por medio de estrategias que

permitan permanente comunicación y retroalimentación. En los cargos de supervisor y coordinador, la competencia *toma de decisiones* es requerida debido a que implica escoger la mejor opción ante varias posibilidades, las decisiones deben basarse siempre en criterios objetivos, asertivos y en búsqueda siempre del cumplimiento de lo planteado en la estrategia organizacional.

Los conflictos en las organizaciones emergen de situaciones que requieren ser atendidas con urgencia para lograr mejorar, optimizar o cambiar una práctica; en el ámbito de las relaciones interpersonales en las empresas también se vivencian los conflictos pero para ambas dimensiones, los líderes de procesos deben estar preparados para afrontar las diferencias que esto conlleve y conducir a feliz término la *negociación y manejo del conflicto* con el fin de velar por los intereses de la compañía apuntando siempre a los objetivos. La naturaleza de la razón social de la empresa donde se realiza la investigación exige que todo el personal que se encuentre vinculado cumpla con habilidades y *destreza comercial* para garantizar la excelencia en la calidad de la prestación del servicio y sobre todo que el personal en cualquier nivel esté en la capacidad de ofertar los productos de la compañía en cualquier entorno. Las personas apropiadas de esta competencia sin duda apuntarán al crecimiento de la compañía gracias al aporte desde la destreza comercial que logren ofrecer.

El eficiente uso de recursos y la orientación a los resultados de cada área organizacional, exige que desde las posiciones de líderes que éstos planeen, dirijan y ejecuten de la mano de los colaboradores a su cargo, los objetivos estratégicos que apunten a la estrategia de la empresa, es por esto que los colaboradores con posición de dirección y mando cuenten con la habilidad de ejecutar su proceso desde el enfoque de *planeación estratégica*. La innovación, optimización y mejora continua en las empresas de hoy, exigen el dominio y *uso de las TIC's* en todos los niveles de la organización; la resistencia al cambio en el uso de herramientas tecnológicas ralentizaría las

oportunidades de mejora y por ende impactaría de manera negativa en la competitividad frente a sus competidores.

Finalmente, una vez identificadas y analizadas las competencias requeridas para los cargos de supervisor y coordinador en PriceSmart Colombia, nace la necesidad de la actualización del manual de funciones y se incluyen, en todos los niveles de la organización, las competencias cardinales que son, Conciencia Organizacional, Comunicación, Orientación al Cliente, Trabajo en Equipo, Adaptabilidad al Cambio, Creatividad e Innovación, Orientación a Resultados y Calidad del Trabajo; éstas ya estandarizadas son evaluadas en el proceso de selección y de esta forma se busca identificar en los candidatos si cuentan con ellas y se logra medir el nivel de desarrollo de las mismas. Basados en la evaluación, de ser seleccionado el candidato, inmediatamente será incluido en programas internos de la organización estructurados para el cierre de brechas y/o fortalecimiento de habilidades.

Las competencias específicas para los cargos de impacto en la investigación fueron escogidas cuidadosamente y se determinó que, serán evaluadas durante el proceso de selección: Liderazgo, Toma de Decisiones, Negociación y Manejo de Conflictos, Destreza Comercial, Planeación Estratégica y Uso de las TIC'S. Adicionalmente, se determinó mediante los resultados el nivel en el que se encuentren los candidatos. Lo anterior será insumo para el programa de formación.

Al ser la compañía una organización multinacional, se hace necesario incluir dentro del programa de evaluación y fortalecimiento de competencias, cursos de formación en ingles en diferentes niveles de la estructura jerárquica, lo anterior debido a que, se han detectado falencias en el uso del lenguaje corporativo debido a la falta de conocimientos básicos de la segunda lengua. De igual forma, al ser una compañía en la que la estrategia corporativa está estrechamente ligada

a la calidad del servicio al cliente y a la orientación al mismo, se propone a la compañía la ejecución de programas de mentoring y Gerente al Minuto. Con los mencionados programas se apunta a crear conciencia en los empleados acerca de la importancia de trabajar siempre bajo el esquema de la mejora continua en el servicio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El enfoque de competencias se puede considerar, en este marco, como la respuesta, desde el área de recursos humanos a la exigencia de competitividad de las empresas, al facilitar la orientación de las conductas y comportamientos a la eficacia. La adopción de este enfoque está relacionado con los cambios que se presentan a nivel global y que requiere generar ventajas competitivas, estrategias de productividad y sin lugar a dudas, la gestión del capital humano. Es por ello, que hoy en día las empresas han comprendido la necesidad de generar estrategias con elementos diferenciadores del mercado que involucren el componente de factor humano que contribuyen en favor de los objetivos de las empresas.

El aporte que dejó la investigación en materia de competencias evidencia las fortalezas y aspectos de mejora en determinados frentes, referente a la interacción de los colaboradores en cargos de supervisión y coordinación de la empresa PriceSmart Colombia seccional Barranquilla, con factores determinantes para el éxito de la ejecución estratégica del cargo. Se realizó el análisis de catorce competencias las cuales fueron seleccionadas cuidadosamente con el objetivo de obtener un diagnóstico inicial sobre su dominio, éstas fueron divididas a su vez en cardinales y específicas. En la investigación, la evaluación de estas competencias fue incluida en el instrumento (cuestionario) y los resultados se encuentran plasmados en el capítulo anterior.

En la actualidad el proceso de selección se fundamenta en la subjetividad con la que es evaluado el personal durante el proceso de vinculación; el criterio utilizado para determinar si la persona es apta o no para un cargo se basa en la percepción del evaluador. Una vez identificada la problemática, se procedió a determinar, de acuerdo a responsabilidades, funciones y estrategia de la empresa, las competencias cardinales y específicas con las que debe contar el personal que ocupa

los cargos seleccionados para la presente investigación, es decir, supervisores y coordinadores. Una vez determinadas las competencias de acuerdo a los criterios antes mencionados, se construyó el instrumento para dar respuesta a la necesidad de evaluar en primera instancia si los responsables de los cargos evaluados cuentan con las competencias requeridas y en qué nivel de dominio se encuentran.

El objetivo del análisis de las competencias es proponer planes de mejora a la organización que permitan la inclusión de la evaluación por competencias en el proceso de selección y de ésta forma dar respuesta a lo que la organización requiere para los perfiles de una forma objetiva, medible y cuantificable.

Basados en los resultados, se propone a la organización la actualización de perfiles en la que se incluyen las competencias con las que debe contar el candidato y éstas deben ser evaluadas durante el proceso de selección. Para tal fin se propone la implantación del cuestionario elaborado para la investigación.

Luego del desarrollo de los capítulos, así como de la identificación y análisis de las competencias actuales con las requeridas de los supervisores y coordinadores de la empresa PriceSmart Colombia seccional Barranquilla, se hizo necesario establecer una serie de indicaciones con el objetivo de ser implementadas para la solución de las deficiencias analizadas. A continuación se emiten las recomendaciones resultantes del análisis previo de los resultados:

- Fomentar el desarrollo y consolidación de las competencias cardinales como *Conciencia Organizacional, Comunicación, Orientación al Cliente, Trabajo en Equipo, Adaptabilidad al Cambio, Creatividad e Innovación, Orientación a Resultados y Calidad de Trabajo*. Estas competencias permiten a la empresa conocer la estrategia corporativa y aportar al

desarrollo de la misma, ser competitiva en el mercado y diferenciarse de él. El nivel de desarrollo avanzado de estas competencias esta enlazada a la excelencia organizacional.

- Fomentar el desarrollo y consolidación de las competencias específicas como *Liderazgo, Toma de Decisiones, Negociación y Resolución de Conflictos, Destreza Comercial, Planeación Estratégica y Uso de las TIC'S*; consintiendo la alineación de los objetivos con la estrategia corporativa y conocer el impacto que genera para el negocio a corto, mediano y largo plazo. Así mismo, la automatización de todas sus actividades, mejora en la operación, optimización de los recursos y la apertura de nuevos mercados.
- Actualización de los perfiles cargo para supervisores y coordinadores que contemplen las 14 competencias identificadas y analizadas en esta investigación
- Con el mejoramiento de los perfiles de cargo, se recomienda estructurar y actualizar los formatos que componen las técnicas del proceso de selección.
- Diseñar e implementar procesos de selección basado en competencias.

De igual forma, se recomienda vincular el análisis y desarrollo de las ocho competencias cardinales y las seis competencias específicas no solo con el proceso de selección de personal sino también con el proceso de formación y desarrollo organizacional, con el fin de cumplir con las expectativas y exigencias del plan de expansión en Suramérica a corto, mediano y largo plazo. Es por ello, que se plantea un Cronograma presupuestal de actividades encaminadas para tal fin y que involucra no solo al departamento de recursos humanos sino a las altas directivas que impactan directamente en la estrategia organizacional y que movilizan los recursos necesarios para la ejecución y puesta en marcha del plan propuesto.

CLUB	FRETE DE TRABAJO	PROGRAMA PRESUPUESTADO	RESPONSABLE	MES DE EJECUCION	NIVELES Y ONSIONES DEL PROGRAMA		VALOR UNIDAD	VIAJES Y COMIDAS	PRESUPUESTO A PROGRAMA MENSUAL COPS	PRESUPUESTO A PROGRAMA ANUAL COPS	COSTO EN USD		
					UNIDADES ENTREGADAS PROGRAMA	UNIDADES A TOMAR							
6111 Bartanquilla	SELECCIÓN Y CONTRATACION	Actualizacion del Manual de Descripción de Cargos	Coordinador de Selección Nacional	JUN-JUL-AGO FY2017	0	0	\$ -	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 517		
		Actualización de formatos del Proceso de Selección	Coordinador de Selección Nacional	JUN-JUL-AGO FY2017	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
	EVALUACION DIAGNOSTICA	Evaluación de Competencias Cardinales	Gerente de Club, Asistentes y RRHH Club	SEP-OCT-NOV FY2018	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
		Evaluación de Competencias Específicas por cargo	Gerente de Club, Asistentes y RRHH Club	SEP-OCT-NOV FY2018	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
		Evaluación de Competencias Gerenciales	Gerente de Club, Asistentes y RRHH Club	SEP-OCT-NOV FY2018	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
		Matriz de Mapeo: Potencial vs Desempeño	Gerente de Club, Asistentes y RRHH Club	SEP-OCT-NOV FY2018	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
		Plan individual de desarrollo	Gerente de Club, Asistentes y RRHH Club	SEP-OCT-NOV FY2018	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
	PLAN DE FORMACION Y DESARROLLO	Coach Gerencial	Gte. Nacional de RRHH, Gte. de Club y RRHH Club	MAR-AGO FY2018	1	10	\$ 400.000	\$ 1.500.000	\$ 1.416.667	\$ 8.500.000	\$ 2.931		
		Programa de Inglés	Gte. Nacional de RRHH, Gte. de Club y RRHH Club	MAR-AGO FY2018 SEP-FEB FY2019	1	21	\$ 1.900.000	\$ -	\$ 3.325.000	\$ 39.900.000	\$ 13.759		
		Escuela de Líderes	Gte. Nacional de RRHH, Gte. de Club y RRHH Club	MAR-AGO FY2018	1	10	\$ 1.200.000	\$ 7.000.000	\$ 6.833.333	\$ 82.000.000	\$ 28.276		
	PROGRAMAS CORPORATIVOS	Gerente al Minuto	Gte. Nacional de RRHH, Gte. de Club y RRHH Club	FY2018	1	21	\$ 400.000	\$ -	\$ 700.000	\$ 8.400.000	\$ 2.897		
		Mentoring	Gte. Nacional de RRHH, Gte. de Club y RRHH Club	FY2018	1	21	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
		Academia de Expertos	Gte. Nacional de RRHH, Gte. de Club y RRHH Club	FY2018	1	21	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
	PLAN DE CAPACITACION GENERAL	Talleres para desarrollo de Competencias Cardinales	Gte. Nacional de RRHH, Gte. de Club y RRHH Club	FY2018	8	8	\$ 300.000	\$ -	\$ 300.000	\$ 2.400.000	\$ 828		
		Talleres para desarrollo de Competencias Específicas por Cargo	Gte. Nacional de RRHH, Gte. de Club y RRHH Club	FY2018	6	6	\$ 300.000	\$ -	\$ 300.000	\$ 1.800.000	\$ 621		
	PROGRAMAS LEGALES	Certificaciones focalizadas	Gte. Nacional de RRHH, Gte. de Club y RRHH Club	MAR-AGO FY2018 SEP-FEB FY2019	1	21	\$ 200.000	\$ -	\$ 350.000	\$ 4.200.000	\$ 1.448		
		Diplomados y/o Congresos	Gte. Nacional de RRHH, Gte. de Club y RRHH Club	MAR-AGO FY2018 SEP-FEB FY2019	1	21	\$ 500.000	\$ -	\$ 875.000	\$ 10.500.000	\$ 3.621		
		Actualización de Normatividad	Gte. Nacional de RRHH, Gte. de Club y RRHH Club	MAR-AGO FY2018 FEB FY2019	1	21	\$ 200.000	\$ -	\$ 350.000	\$ 4.200.000	\$ 1.448		
TOTAL								\$	16.825.000	\$	173.900.000	\$	59.466

Tabla No. 15 Cronograma presupuestal de actividades derivado de Recomendaciones. Construcción propia

REFERENCIAS

- Alegre, J. (2004). La gestión del conocimiento como motor de la innovación: Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa. Disponible en <https://books.google.com.co/books?id=7gOxd4k-NG0C&printsec=frontcover&dq=GESTION+DEL+CONOCIMIENTO&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjnlLyB6ILLAhWCPB4KHWcQDmMQ6AEIjAC#v=onepage&q=GESTION%20DEL%20CONOCIMIENTO&f=false>
- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2a. ed.). Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/alianzalogisticadelcaribesp/reader.action?docID=10663334>
- Alles, M. (2008). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/alianzalogisticadelcaribesp/reader.action?docID=10934141>
- Alles, M. (2009). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/alianzalogisticadelcaribesp/reader.action?docID=10356955>
- Alles, M. (2009). Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje: para alcanzar la estrategia organizacional. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/alianzalogisticadelcaribesp/reader.action?docID=10357519>
- Alles, M. (2009). Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/alianzalogisticadelcaribesp/reader.action?docID=10357503>
- Alles, M. (2010). Selección por competencias. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/alianzalogisticadelcaribesp/reader.action?docID=10365844>
- Alles, M. (2015). Diccionario de competencias: Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía. Tomo I. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/alianzalogisticadelcaribesp/reader.action?docID=11323053>

- Alles, M. (2015). Diccionarios de comportamientos: la trilogía. Tomo II. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/alianzalogisticadelcaribesp/reader.action?docID=11323052>
- Arbonés, A. (2006). Conocimiento para innovar: Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento. Disponible en https://books.google.com.co/books?id=a4d2kpPHTWQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Cardona, M., Montes, I., Vasquez, J., Villegas, M. & Brito, T. (2007). Capital humano: Una mirada desde la educación y la experiencia laboral. Disponible en <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1287>
- Carrillo P., Robinson H., Alghassani A., Anumba C., (2004). Knowledge Management in UK Construction: Estrategies, resources and barriers. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/alianzalogisticadelcaribesp/detail.action?docID=10957984&p00=gestion+del+conocimiento>
- Clemente, L. (2001). Venezuela y los Indicadores de Competitividad. Documentos de Trabajo. Proyecto Andino de Competitividad. Disponible en http://www.cid.harvard.edu/archive/andes/documents/workingpapers/indicators/indicato rs_venezuela.pdf
- Cuadernos fundación BBVA (2008). Competitividad y crecimiento: una perspectiva regional. Disponible en http://www.fbbva.es/TLFU/dat/cuaderno_cc_competitividad.pdf
- Chavarría, H. Rojas, P. & Sepúlveda S. (2002) Competitividad cadenas agroalimentarias y territorios rurales: elementos conceptuales. Disponible en <https://books.google.com.co/books?id=XBM5X64hYrMC&pg=PA197&dq=COMPETITIVIDAD+PORTER&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKewj2zceHoufLAhXDPB4KHQr-BhAQ6AEIzAC#v=onepage&q=COMPETITIVIDAD%20PORTER&f=false>

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos 8va edición. Disponible en

<http://www.academia.edu/13316058/>

Davenport, T. (2000). Capital Humano, creando ventajas competitivas a través de las personas.

Disponible

en

<https://books.google.com.co/books?id=CG8FetODSw0C&printsec=frontcover&dq=capital+humano&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjfxLD2IPLKAhXGJx4KHQ0HBACQ6AEIGjAA#v=onepage&q=capital%20humano&f=false>

Deobold, B., Van Dalen, D. & Mayer, W. (2006). La investigación descriptiva. Disponible en

<https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php>

Escobar, J. & Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. Disponible en

http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

Fernández, E. Montes, J. & Vásquez, C. (1997). La competitividad de la empresa: un enfoque basado en la teoría de los recursos. Disponible en

<https://books.google.com.co/books?id=kQnzohZdMs4C&printsec=frontcover&dq=competitividad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwitkZS7lbfMAhWFmx4KHXTTHAHQQ6AEIHjAB#v=onepage&q=competitividad&f=false>

Galbraith, J. (2004). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resourced-based theory. Disponible en

<http://site.ebrary.com/lib/alianzalogisticadelcaribesp/detail.action?docID=10957984&p00=gestion+del+conocimiento>

Hellriegel, D. (2009). Administración un enfoque basado en competencias. Disponible en

https://issuu.com/cengagelatam/docs/hellriegel_issuu

- Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. México: Editorial McGraw Hill.
- INTECAP (2002). Competencias laborales, tema clave para la certificación en el INTECAP. Disponible en http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/barrios.pdf
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Disponible en http://www.oei.es/historico/etp/competencia_laboral_sistemas_modelos_mertens.pdf
- Namakforoosh, M. (2015). Metodología de la investigación. Segunda edición. Disponible en https://books.google.com.co/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&pg=PA196&lpg=PA196&dq=censo+poblacional+en+investigacion&source=bl&ots=i-cBwWOcl_&sig=keZSxvXnKWGG3U13u7b5j1P9_d4&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj2ifLWyKLUAhWRZiYKHTw2B1AQ6AEISjAI#v=onepage&q&f=false
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge - creating company. how japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press.
- Olaz, A. (2016). Como trabajar en equipo a través de competencias. Disponible en [file:///C:/Users/hpR0211a/Downloads/competencia_laboral_sistemas_modelos_mertens%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/hpR0211a/Downloads/competencia_laboral_sistemas_modelos_mertens%20(1).pdf)
- Páramo, D., Ramírez, E. & Rodríguez, A. (2011). Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado. 2º Edición. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/alianzalogisticadelcaribesp/reader.action?docID=10552811>
- Pavez, A. (2010). Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. Disponible en http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Pavez_Alejandro_2001_G_C_y_TI_para_crear_Ventajas_competitivas.pdf
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L. & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. Revista Clío América. Volumen 9. No. 17.

- Peluffo, M. & Catalán, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Disponible en <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617es.pdf?sequence=1>
- Porter, M. (2008). Ser competitivo. Ediciones Deusto.
- Robbins, S. & Judge, T. (2006). Comportamiento organizacional. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/alianzalogisticadelcaribesp/reader.action?docID=10445390>
- Rodríguez, M., Alcoba, J., Hernández, N., Insa, D. & Morata, R. (2014). E – Learning y Gestión del conocimiento. Disponible en <http://www.minoydavila.com/media/descargables/978-84-15295-27-3.pdf>
- Tinoco, C. & Soler, S. (19 de enero de 2011). Aspectos generales del concepto “Capital Humano”. Disponible en <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/14/art8.pdf>
- Tobón, S. (2008). La formación basada en competencias en la educación superior: El enfoque complejo. Disponible en http://tecdigital.tec.ac.cr/servicios/formacion_competencias/sites/default/files/styles/medium/public/field/image/Formacion_Basada_en_Competencias_Sergio_Tobon.pdf
- Tohmpson, A., Arthur A., Strickland A., & Gamble J. (2005). Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage. Concept and cases. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/alianzalogisticadelcaribesp/detail.action?docID=10957984&p00=gestion+del+conocimiento>

ANEXOS

ANEXO No. 1

**Cuestionario de Competencias Laborales
Universidad Simón Bolívar
Maestría en Gerencia del Talento Humano**

I. Objetivo General

Determinar competencias laborales para mejorar procesos de selección en la empresa PriceSmart Colombia seccional Barranquilla.

II. Instrucciones

A continuación encontrará una serie de afirmaciones que representan situaciones que pueden o no darse en su Organización; las cuales son valoradas a través de la percepción individual de los trabajadores. En este estudio no existen respuestas buenas ni malas; los resultados serán consolidados en un informe final que permitirá a su organización identificar oportunidades de mejora.

Para contestar usted deberá analizar en detalle cada una de ellas y determinar si está de acuerdo o no escogiendo una y sola una de las siguientes opciones de respuesta:

- A) Siempre
- B) Casi Siempre
- C) Indiferente
- D) Casi Nunca
- E) Nunca

Teniendo en cuenta lo anterior, solicitamos ser muy sincero al contestar.

Para verificar que le ha quedado claro la forma de responder, realizaremos el siguiente ejemplo, analizando la siguiente frase y contestando en la casilla que se encuentra al lado derecho de cada afirmación.

EJEMPLO

	Afirmación	Siempre	Casi siempre	Indiferente	Casi nunca	Nunca
1	Las competencias son importantes en los procesos de selección					

III. Datos Personales

Cargo: _____

Escolaridad: Bachiller () Técnico () Tecnólogo () Profesional () Posgrado ()

Área: _____

Años de antigüedad en la empresa: -1 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

Años de antigüedad en el cargo: -1 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

		Afirmaciones	Siempre	Casi siempre	Indiferente	Casi nunca	Nunca
Conciencia Organizacional	1	Identifica los elementos constitutivos de la organización y los cambios que en ellos se generan					
	2	Identifica claramente las personas o cargos en la organización que toman las decisiones relevantes del negocio					
	3	Prioriza la imagen y objetivos institucionales sobre sus propias ideas, intereses y criterios					
	4	Analiza sistemáticamente el entorno organizacional a fin de prever como afecta a las personas que lo integran					
	5	Vive los éxitos de la organización como si fueran logros personales					
Comunicación	6	Tiene capacidad de escuchar, hace preguntas, expresa conceptos e ideas en forma efectiva					
	7	Cuando brinda retroalimentación, evita referirse a características personales y se enfoca en la solución					
	8	Sugiere alternativas específicas a su equipo motivándolos a compartir ideas					
	9	Demuestra interés genuino en el punto de vista de su equipo, jefe inmediato y/o pares aun cuando está en desacuerdo con ellos					
	10	Comparte ideas y planes con su equipo de trabajo					
Orientación al Cliente	11	Identifica y comprende las necesidades y expectativas de los clientes					
	12	Establece tiempos de respuesta reales para las demandas de los clientes					
	13	Busca tácticas que le permitan que los clientes regresen y se fidelicen con los productos y servicios de la organización					
	14	Brinda valor agregado a una función interna de la organización, para lograr la satisfacción de los clientes					
	15	Se mantiene informado de las preocupaciones y problemas de los clientes para lograr resolverlos					

Trabajo en Equipo	16	Ofrece alternativas para facilitar el cumplimiento de tareas en el equipo de trabajo					
	17	Apoya a los integrantes de su equipo a comprometerse con sus objetivos					
	18	Comparte información con el equipo y propicia la participación					
	19	Llega a un acuerdo con el equipo antes de comenzar con la tarea propuesta					
	20	Motiva a su equipo a trabajar con altos estándares y a resultados más allá de las expectativas					
Adaptabilidad al Cambio	21	Realiza adaptaciones organizacionales o estratégicas en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación					
	22	Aplica las normas y políticas pertinente de acuerdo a la situación, a medida que genera cambios y sin perder de vista los nuevos objetivos					
	23	Promueve cambio de procesos o servicios de acuerdo a las nuevas necesidades					
	24	Se adapta con versatilidad a distintos contextos y/o personas					
	25	Promueve la adaptabilidad al cambio con su equipo					
Creatividad e Innovación	26	Mantiene la mente abierta para asimilar nuevos conocimientos sobre productos y servicio que desea implementar la organización					
	27	Asume una posición de crítica ante los procesos, con el fin de generar ideas innovadoras que permitan mejoras					
	28	Comunica a su jefe inmediato sus ideas, para que sean analizadas y se revise la viabilidad de su implementación					
	29	Implementa nuevos enfoques para liderar a su equipo de trabajo					
	30	Propone ideas novedosas para la solución de problemas					
Orientación a Resultados	31	Promueve y desarrolla comportamientos y acciones en sí mismo y su equipo, orientados a la obtención de los resultados esperados					
	32	Mantiene una actitud constante orientada al logro de los objetivos, según los estándares de calidad					
	33	Asume metas desafiantes y se orienta mejorar los niveles de rendimiento de su departamento					
	34	Establece objetivos propios en el desarrollo de sus tareas, considerando los beneficios a la organización					
	35	Mejora la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos					

Calidad del Trabajo	36	Dedica la totalidad del tiempo que está destinado para realizar su trabajo					
	37	Asegura que su labor sea realizada de forma eficaz					
	38	Organiza su trabajo, priorizando las tareas y dando seguimiento a los plazos de entrega					
	39	Muestra exactitud en la presentación de datos a otras personas, como cliente, jefe inmediato y/o equipo de trabajo					
	40	Involucra a su equipo de trabajo para que sigan altos estándares de calidad en el desempeño de sus tareas					
Liderazgo	41	Comunica los objetivos estratégicos a su equipo de trabajo					
	42	Realiza seguimiento para el cumplimiento de los objetivos por parte de su equipo de trabajo					
	43	Define objetivos de desempeño asignando responsabilidades					
	44	Delega tareas y actividades a su equipo de trabajo					
	45	Fomenta el aprendizaje y formación en su equipo de trabajo a largo plazo					
Toma de Decisiones	46	Prefiere que las decisiones sean tomadas en consenso con su equipo de trabajo					
	47	Hace muchas preguntas sobre la naturaleza de la decisión antes de considerar maneras de tomarla					
	48	Divide el problema en pequeños componentes y analiza cada uno de ellos					
	49	Tiene en mente consecuencias a corto y largo plazo cuando evalúa varias soluciones alternativas					
	50	Recurre a su jefe inmediato para que lo auxilie en la toma de decisiones					
Negociación y Resolución de Conflictos	51	Trata de llegar a compromisos aceptables para las dos partes					
	52	Abiertamente comparte información con otros para resolver desacuerdos					
	53	Muestra interés genuino y preocupación aun cuando está en desacuerdo					
	54	Mantiene la interacción enfocada sobre los problemas y no sobre las personalidades					
	55	Investiga las diferencias a profundidad y en conjunto					

Destreza Comercial	56	Establece rapida y efectivamente relaciones con redes de personas de alto interes para el negocio					
	57	Genera vinculos positivos impulsando la buena imagen de la compañia y logrando los resultados espereados					
	58	Comunica claramente beneficios de los productos y servicios de la empresa					
	59	Conoce y aplica diferentes fases de la venta como prospeccion del client, contacto inicial, hasta cierre y posventa					
	60	Genera estrategias comercial con el fin de alcanzar las metas de ventas					
Planeación Estratégica	61	Identifica objetivos, estrategias y tácticas acordes a la misión de la organización					
	62	Identifica oportunidades de mejora en los procesos estratégicos de la organización					
	63	Documenta lo acordado sobre objetivos y metas e involucra en el proceso a todas las personas que amerite					
	64	Implementa un sistema de seguimiento y medición en el desarrollo de planes operativos y administrativos					
	65	Planea sus tareas a largo plazo					
Uso de la TIC's	66	Utiliza herramientas tecnológicas para la ejecución de sus labores					
	67	Utiliza herramientas tecnológicas, para procesos de formación de su equipo					
	68	Ha recibido capacitación para el uso adecuado de las TICS					
	69	Siente que debe reforzar sus conocimientos sobre el uso de las TICS					