



DESARROLLO Y ESTABLECIMIENTO DE PERFILES PARA LA HERRAMIENTA
“GESTIÓN 360” EN LA EMPRESA COPSERVIR LTDA.

PASANTIA REALIZADA POR
EDWARD MAURICIO ORTIZ CAICEDO

PARA EL GRADO DE
PSICOLOGO

ASESORA DE PASANTIA
Ps. MARTHA PATRICIA ROMERO CARABALLO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
BUCARAMANGA
AGOSTO 2011

TABLA DE CONTENIDO

I.	Introducción.....	4
II.	Resumen.....	4
III.	Abstract.....	5
IV.	Introducción.....	6
V.	Justificación.....	6
VI.	Objetivos.....	7
	Objetivo general.....	7
	Objetivos específicos.....	8
VII.	Institución.....	8
	Actividades secundarias.....	9
VIII.	Marco Referencial.....	10
IX.	Metodología	12
	Diseño, población y muestra.....	12
	Instrumentos.....	15
	Procedimiento.....	16
X.	Resultados.....	17
XI.	Discusión.....	22
XII.	Conclusiones.....	28
XIII.	Sugerencias y recomendaciones.....	29
XIV.	Referencias.....	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Frecuencia y porcentaje de la población evaluada en Copservir LTDA.....	13
Tabla 2: Frecuencia y porcentaje de la muestra evaluada en relación al género, edad y zona geográfica.....	13
Tabla 3: Valores por fortalezas y debilidades para los puntajes obtenidos en la prueba gestión 360° Modulo I.....	16
Tabla 4: Promedio y desviación estándar de los las personas evaluadas para los cargos domiciliario, cajero y vendedor.....	17
Tabla 5 : relación entre las competencias organizaciones de Copservir LTDA y la herramienta Gestión 360° Modulo I.....	23
Tabla 6: relación cargos y competencias evaluadas por la herramienta gestión 360° modulo I....	24

Índice de figuras

Figura 1: Perfil promedio de las competencias evaluadas en la prueba Gestión 360° Modulo 1 para el cargo de domiciliario.....	18
Figura 2: Perfil promedio de las competencias evaluadas en la prueba Gestión 360° Modulo 1 para el cargo de cajero.....	19
Figura 3: Perfil promedio de las competencias evaluadas en la prueba Gestión 360° Modulo 1 para el cargo de vendedor.....	20
Figura 4: Relación de los perfiles obtenidos para los cargos de vendedor, Cajero y Domiciliario.....	21

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: flujoograma de procesos del analista de selección.....	32
---	----

TITULO: DESARROLLO Y ESTABLECIMIENTO DE PERFILES PARA LA HERRAMIENTA “GESTIÓN 360°” EN LA EMPRESA COPSERVIR LTDA.

AUTOR(ES): Edward Mauricio Ortiz Caicedo

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Martha Patricia Romero Caraballo

RESUMEN

El presente proyecto tiene como fin la creación y establecimiento de los perfiles para los cargos domiciliario, cajero y vendedor, en la herramienta gestión 360° Modulo I. Su desarrollo se inicia con la aplicación de la herramienta los 319 candidatos que aplicaron a los cargos anteriormente citados, entre las fechas de 23 de Diciembre de 2010 y el 21 de Junio de 2011, la muestra se seleccionó teniendo en cuenta la continuidad de la persona al día 15 de junio de 2011 en cargo al cual se presentó, siendo seleccionada el 29 % de la población, a partir de los informes que generó la herramienta de cada evaluación se crearon los perfiles gráficos por competencias de cada cargo y se realizó la correlación entre dichos perfiles y la competencias internas de la empresa, evidenciando que, en general existe cierta analogía entre el nivel del cargo y el grado de manejo de las competencias, se logró establecer un rango de puntaje deseable para cada competencia lo que permite un tamizaje más profundo de cada candidato.

PALABRAS
CLAVES:

Gestión, competencias, selección, habilidades, perfiles.

TITULO: DEVELOPMENT AND ESTABLISHMENT OF PROFILES FOR
TOOL "GESTIÓN 360 °" IN THE COMPANY COPSERVIR
LTDA.

AUTOR(ES): Edward Mauricio Ortiz Caicedo

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Martha Patricia Romero Caraballo

ABSTRACT

This project aims to creating and setting profiles for the charges messenger, cashier and salesman in the management tool Gestión 360 ° Module I. Its development began with the implementation of the tool to the 319 candidates who applied to the charges mentioned above, between the dates of 23 December 2010 and 21 June 2011, the sample was selected taking into account the continuity of person until 15 June 2011 in respect of charge appeared, was selected 29% of the population, from the reports generated from each evaluation were created the graphic profiles and competencies for each position was performed the correlation between these profiles and the company's internal charges, showing that in general there is some analogy between the position level and degree of management skills, be able to establish a desirable range of scores for each competency which allows screening depth of each candidate.

PALABRAS

CLAVES:

Management, competencies, selection, skills, profiles.

INTRODUCCION

El desarrollo tecnológico en el área empresarial ha permitido que en la actualidad sea el capital humano el que imponga la diferencia frente a la competitividad (Villa Andrada et al, 2004) este desarrollo exige procesos de gestión eficaces que empleen al máximo los potenciales de los trabajadores, (Ernst & Young Consultores, 1998) el modelo de gestión por competencias permite exactamente el crecimiento y desarrollo de las competencias y habilidades que requiere la institución en sus empleados (Alles M. , 2005; Copservir LTDA, 2009) desde el ingreso de la persona a la empresa, mediante la selección por competencias.

JUSTIFICACIÓN

Actualmente el área de selección y desarrollo de Copservir sucursal Bucaramanga emplea personal en departamentos como Santander, Norte de Santander, Antioquia, Arauca y Boyacá, en promedio se realizan un total de 142 procesos de evaluación a los aspirantes para los diversos cargos de la empresa se expresa en el ingreso de cerca de 20 nuevos empleados sin contar con las evaluaciones realizadas para ascensos y procesos paralelos (Copservir LTDA, 2011), esto genera una importante carga laboral, que se expresa en la necesidad de ejercer procesos eficaces, rápidos y dinámicos, lo anterior solo se puede llevar a cabo con la optimización de los diversos pasos que forman parte del proceso de selección, entre ellos se encuentran la aplicación, calificación y análisis de los resultados que obtienen los candidatos en las pruebas psicotécnicas que realiza la empresa, en promedio cada aspirante aplica 4 pruebas con una duración que oscila entre los 30 y 90 minutos por prueba, el proceso de calificación y análisis de las pruebas de un solo candidato se realiza entre los 15 y 30 minutos, lo que sugiere que solo la aplicación, revisión y análisis de las pruebas de un candidato dura entre 120 a 400

minutos, es necesario pues, controlar en la manera de lo posible la cantidad de tiempo que toman estos subprocesos.

Además se encontró la necesidad de establecer un sistema de medición de las competencias más preciso para las diferentes pruebas, se seleccionó la Herramienta Gestión 360° modulo I por su presencia en la mayoría de pruebas que se realizan por cargo, siendo además una de las pruebas con mayor peso a la hora de analizar el desempeño y nivel de competencia de los aspirantes, por lo anterior y debido a la solicitud expresa de la empresa se estableció la realización de los perfiles bajo los estándares que presenta la herramienta.

Si bien la cantidad de puestos que evalúa el área de selección es alta la mayoría de vacantes se concentran principalmente en tres rasgos de vital importancia para el desempeño de las funciones principales de la cooperativa. La necesidad del domiciliario es evidente en los puntos de venta, las ganancias logradas entre los meses de enero a junio varía en relación al 18% u valor considerable que eleva aún más la importancia del cargo, de igual manera una de las peculiaridades de dicho cargo es su alto nivel de rotación en ciudades como Bucaramanga y Medellín lo que lo localiza como uno de los cargos críticos a la hora de consecución de personal idóneo, de igual manera los cargos cajero y vendedor, presentaron una alta demanda en relación a los procesos por cargos que maneja el área.

OBJETIVOS

Objetivo general

Generar y establecer los perfiles ideales de cargo para la herramienta Gestión 360° Módulo I, en la Sede Bucaramanga de Copservir Ltda.

Objetivos específicos

Crear los valores deseables de las competencias para cada uno de los perfiles existentes en la Sede Bucaramanga de Copservir Ltda. Mediante el análisis de perfiles de cargo del personal que ha aplicado a los cargos de cajero, vendedor y domiciliario entre las fechas de 23 de diciembre del 2010 al 22 de junio de 2011.

Implementar los perfiles ideales dentro del Software Informático Gestión 360° Módulo I, con el objetivo de aportar al análisis y selección de personal que se realiza mediante esta herramienta.

INSTITUCIÓN

Copservir LTDA es una empresa del sector cooperativo que cuenta actualmente con cerca de 5000 asociados (Copservir LTDA, 2011) actualmente se posiciona como la 3 cooperativa más importante del país, y se encuentran en el puesto 97 de 100 empresas más grande de Colombia (Copservir LTDA, 2011). La labor principal de la compañía se ve reflejada en su misión la cual reza: “Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los Asociados y sus familias, mediante la prestación de servicios integrales y comercializar productos competitivos que generen beneficios a la comunidad.” (Copservir LTDA, 2011) La empresa basa su modelo de trabajo en cooperativismo, una fuerte cohesión entre sus empleados, teniendo como valores primordiales: ayuda mutua, Responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad (Copservir LTDA, 2011); Actualmente la empresa ha comenzado a implementar el proceso de gestión por competencias como un proyecto desde el área de selección y recursos humanos que busca como objetivo principal, Rediseñar los procesos de Gestión Humana para orientarlos a la identificación, evaluación, desarrollo y aprovechamiento de las competencias del personal. (Copservir LTDA, 2009)

Actividades secundarias

Entre los procesos que se realizaron durante el tiempo de pasantía se encuentran la invitación a personas interesadas en ingresar a los diversos puestos de la compañía, la aplicación y calificación de las pruebas psicotécnicas realizadas para cada uno de los cargos entre las que se encuentran: Gestión 360 Modulo I, Eros, BIP, Caras, TCG, Pruebas situacionales por cargo, pruebas de conocimientos específicos al cargo, entre otras, la calificación de las mismas y la creación de informes psicotécnicos bajo el formato de la empresa, a su vez otras labores incluían la visita al domicilio del aspirante con el fin de conocer en área donde vive y sus relaciones familiares y sociales y su montaje en la plataforma al igual que la creación del informe consolidado previo al ingreso de la persona, el cual se realizaba dando entrega de los formatos necesarios para la vinculación a la empresa, contactar con los asesores de EPS y seguros y pensiones para la respectiva vinculación a las mismas de los nuevos empleados, el diligenciamiento del formato de dotación dependiendo del cargo al que ingresaban.

La plataforma El Empleo.com es una de las herramientas vitales para el desempeño de las funciones en el área de selección, entre las actividades realizadas en el proyecto se encuentran el manejo de dicha plataforma lo que incluye: búsqueda y montaje de las Hojas de vida de los candidatos, montaje de los diversos informes nombrados anteriormente, el envío de agradecimientos a los candidatos no seleccionados y el envío de los procesos a los respectivos jefes de zona y personas relacionadas con la vacante, la misma contiene el desarrollo de todo el proceso de selección y permite gestionar el mismo de manera organizada y fluida,

En los meses de febrero y junio se realizó el remplazo de la analista de selección esto conllevó a adquirir la mayoría de responsabilidades de dicho puesto (ver anexo 1) con excepción del manejo de asensos, siendo realizadas 2 entrevistas puntuales. Se apoyó también la realización

de los procesos de inventario en dos oportunidades, el mismo incluye la contabilización de los productos disponibles en las bodegas de la empresa. La actividad se ejecutaba horas de la mañana y parte de la tarde. Por ultimo cabe destacar la participación en diversas reuniones del área de selección y desarrollo.

MARCO REFERENCIAL

El constante desarrollo de tecnología en el área empresarial ha fomentado un cambio ideológico en el pensamiento empresarial donde antes de daba más importancia a la cantidad, ahora se vela por la calidad (Quintero Rendón , 2004). Esta búsqueda tiene como bases el procesos de globalización, el acceso, manejo de la información, las facilidades de producción y transporte dados por el desarrollo tecnológico (Mortimore & Peres, 2001; Birkinshaw & Goddard, 2009); Todo ello lleva a que en la actualidad la brecha tecnológica entre las empresas se comience a disipar debido a la búsqueda de las corporaciones de establecerse competitivas en el mercado, lo que hace al capital humano un recurso estratégicos para la proyección empresarial. (Ernst & Young Consultores, 1998; Villa Andrada et al, 2004; Zárate Amayo, 2006)

En concordancia con lo anterior, la importancia de la Administración de Recursos Humanos ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios e exigencias del entorno. (De Sousa De R., 2001; Tejada Fernández & Navío Gámez, 2004) Para ello se hace importante establecer modelos de gestión que permitan una administración clara y especifica de los recursos humanos, dichos modelos son definidos por Ñanco Muñoz (2007) como “una arquitectura de sistemas de gestión y control aplicados a un paradigma específico de una empresa determinada.” Partiendo de esta idea uno de los modelos de gestión que ha tenido más auge en los últimos años es el que toma como base el manejo de las competencias, Así el modelo de

gestión basado en competencias consisten en “una serie de procesos relacionados con los miembros de la organización y cuyo propósito es alinearlos en beneficio de los objetivos empresariales.” (Alles M., 2010), de igual manera el modelo posee una conceptualización propia de la competencias las cuales fueron definidas por “David McClelland en 1973 como la reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo” (Trujillo Rodriguez, 2003), además para autores como Ernst & Young Consultores (1998) son “cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.”

Dentro del desarrollo de la gestión por competencias se sublevan diversos aspectos propios de la administración de personal, el avance de dichos proceso está ligado no solo a lineamientos del modelo sino a las particularidades de la empresa como tal, lo cual ofrece un grupo de particularidades que afectan e influyen el proceso. Es necesario tener en cuenta no solo dichas características sino también los ambientes generales en lo que se desenvuelve el qué hacer corporativo y las características del mercado al que responden (Saba, 2006). Uno de estos procesos es la selección de personal, el mismo se ha visto revalorado debido a que corresponde con el ingreso de una de los capitales primarios para las empresas en la actualidad; esto conlleva a analizar los puesto de trabajo no como puntos individuales que responde únicamente a cargos superiores si no como entes que se relacionan unos con otros y se “nutren” de las capacidad y el trabajo de otros puesto. (Estay Ortega & Marchant Ramírez , 2005)

El modelo de gestión por competencias presenta las bases para la realización del proceso de selección en las empresas, el cual inicia con la creación de descriptivos sobre las competencias que presentan cada uno de los puestos de la empresa lo que permite generar los perfiles de los puestos presentes en la organización (Alles M., 2006), dichos perfiles engloba

conocimientos, destrezas actitudes y comportamientos propios de cada trabajador y que apuntan a los niveles óptimos exigidos por el puesto, los cuales hacen referencia a las competencias necesarias para cada cargo. (De Sousa De R., 2001; Alles M., 2005) a su vez las habilidades necesarias para cada puesto se extrapolan del análisis de los objetivos de una empresa, el desarrollo de sus mercados y la perspectiva de crecimiento de la misma, (Alles M. , 2005),

METODOLOGÍA

Diseño, población y muestra

El análisis de los datos se basa en el modelo cuantitativo, no experimental, busca generar los valores promedio de las competencias manejadas por la herramienta gestión 360°, la población seleccionada son las personas que aplicaron para los cargos de domiciliario, cajero y vendedor entre las fechas del 22 de diciembre de 2010 al 21 de junio de 2011 en los departamentos de Antioquia, Santander, Norte de Santander, Boyacá y Arauca, la muestra se seleccionó de aquellas personas que aplicaron para los cargos de: domiciliario, cajero y vendedor, de los puntos de venta de Santander, Norte de Santander, Medellín y Boyacá dirigidos por la seccional de Bucaramanga de Copservir LTDA, que hubiesen logrado obtener el contrato para dicho cargo y que a la fecha del 15 de Junio aun estuviesen vigentes como trabajadores con la compañía en dicho puesto. Como lo muestra la Tabla 1 fueron evaluadas un total de 319 personas, siendo el mayor porcentaje perteneciente al cargo de domiciliario seguido de cajeros y vendedores.

Tabla 1
Frecuencia y porcentaje de la población
evaluada en Copservir LTDA

Cargo	Frecuencia	% evaluados
Domiciliarios	133	42%
Cajeros	112	35%
Vendedores	74	23%
T. Población	319	100%

La población fue evaluada al inicio del proceso de selección como se muestra en la paso 11 del flujograma de selección de personal de Copservir LTDA (ver anexo 1), dicha evaluación se realizó con las pruebas correspondientes para cada cargo, teniendo como prueba estándar para el proceso la herramienta Gestión 360° la cual se aplicó en primer lugar antes de otras pruebas, con el fin de reducir la interferencia y cansancio que pudiera generar el proceso de evaluación, las personas evaluadas en la zonas de Norte de Santander, Antioquia, Boyacá se recibía la prueba ya realizada por las asistentes de cada zona a los candidatos para los cargos.

Tabla 2
Frecuencia y porcentaje de la muestra evaluada en relación al género, edad y zona geográfica.

Cargo	Muestra		Hombre		Mujer		edad			zona 1		zona 2		zona 3		zona 4		zona 5	
	f	%	f	%	f	%	Max	Min	\bar{X}	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Domiciliario	26	20%	26	100%	0	0%	39	19	25	9	35%	9	35%	5	19%	1	4%	2	8%
Cajero	40	36%	10	25%	30	75%	49	16	24	14	35%	14	35%	4	10%	8	20%	0	0%
Vendedor	27	36%	14	52%	13	48%	43	22	30	5	19%	15	56%	3	11%	2	7%	2	7%
Total	93	29%	50	54%	43	46%	49	16	26	28	30%	38	41%	12	13%	11	12%	4	4%

Nota. f= Frecuencia; %= porcentaje; Max= edad máxima; Min= edad mínima; \bar{X} = promedio; zona 1= Santander excepto Barrancabermeja; zona 2= Antioquia; zona3= Barrancabermeja; zona 4= norte de Santander y Arauca; Zona 5 = Boyacá.

La Tabla 2 muestra el grupo seleccionado como muestra para cada uno de los cargos, para dicha selección se usaron las reglas de inclusión y exclusión generadas para el proyecto estipuladas en este informe, junto al documento de planta creado el día 15 de junio de 2011 por

el área de nómina de la empresa, en el cual se estipulan las personas que a la fecha mantienen aún contrato vigente. Se evidencia que 26 de las personas a las cuales realizaron la prueba para el cargo de mensajero se mantiene bajo contratación, dicho valor equivale al 20% de la población que aplico para el cargo de mensajero, el 100% de la muestra son hombres entre los 19 y 39 años siendo la edad promedio de 25 años.

Por otra parte, el 36 % de la población de cajeros continuo en la muestra, siendo en su mayoría mujeres con el 75%, la edad de las personas en la muestra oscila entre los 49 y 16 siendo la edad promedio de 24 años, muy equiparada a la edad de los domiciliarios. Por su parte la muestra para el cargo de vendedor equivale al 29% de población de vendedores establecida, la diferencia por género es reducida aunque los hombre mantiene la mayoría con el 54 %; En relación a la edad, la máxima está estipulada en los 43 años y la mínima en 22, siendo el promedio (30) mayor a la edad promedio de los cargos cajero y domiciliario, 10 de los evaluados pertenecen a persona que ingresan como nuevas a la compañía y 17 corresponden a asensos de los cargos inferiores.

Las zonas geográficas se diversificaron en razón a los departamentos que maneja el área de selección de la sucursal de Bucaramanga de Copservir, teniendo en cuenta la caracterización propia que posee al empresa de las zonas, así por ejemplo, se evidencia que la zona que más contribuyo en personal para la muestra con un 41%, es la zona 2 que corresponde al departamento de Antioquia y a las zonas 1, 2 y 5 propuestos por Copservir, por su parte la zona 1 que corresponde al departamento de Santander con excepción de la ciudad de Barrancabermeja aporta el 30% de la muestra total, la misma corresponde a la zona 1 y 4 de Bucaramanga basado en el modelo de segmentación por zonas de la empresa, la zona 3 corresponde a su vez a la zona 2 Caro de Copservir la cual se establece en la ciudad de Barrancabermeja y aporta el 13% de la

muestra, por último la zona 4 que corresponde a Norte de Santander y Arauca y la zona 5 que corresponde con Boyacá aportan el 12% y 4% de la muestra respectivamente, de igual manera dichas zonas equivales a la zona 3 Cúcuta y zona 5 Boyacá de la empresa.

Instrumento

La prueba Gestión 360° fue creada por la empresa Diagnóstico y Soluciones Empresariales Ltda. Localizada en la ciudad de Bogotá, la misma cuenta con tres módulos muy diferenciados entre sí, “ el Módulo I: Gestión 360° Evaluación por competencias en los procesos de selección de personal. Módulo II: Gestión 360° Evaluación por competencias como Software para la calificación de las competencias expuestas por cada empresa. Módulo III: Gestión 360° Evaluación por competencias para la participación del estudio y evaluación interna del personal teniendo en cuenta la medición multi-referencial de cada persona.” (Diagnóstico y Soluciones Empresariales Ltda, 2004) De igual manera se considera que la herramienta es “Un paquete completo de evaluación por competencias que Consta de tres niveles: Administrativo/Operativo - Comercial – Gerencial, el cual en cada nivel mide unas competencias específicas cuidadosamente seleccionadas de acuerdo a los cargos al que aplican” (R&HT Diagnóstico y Soluciones Empresariales, 2009).

El presente estudio se centra únicamente en el proceso de selección basado en el Modulo I debido a que es la utilizada en la cooperativa Copservir LTDA, la herramienta propone una escala de valores textuales que se basa en los puntajes obtenidos para cada uno de las 15 competencias presentes en la herramienta dichos valores se muestran en la tabla 3.

Tabla 3 Valores por fortalezas y debilidades para los puntajes obtenidos en la prueba gestión 360° Modulo I

Puntaje	Valor textual
0-40	Debilidad
40.1-50	Tendiente a debilidad
50.1-70	Promedio
70.1-80	Tendiente a fortaleza
80.1-100	Fortaleza

Procedimiento

El proceso de selección inicia con la aplicación de la prueba, la cual consta de 90 pregunta con tres opciones de respuesta, A = Nunca, B= Ocasionalmente, C= Siempre, el test se realiza con libertad de tiempo aunque lo aconsejable es no pasar de 30 minutos, después de la aplicación de otras herramientas de rigor dependiendo del cargo al cual aplica el candidato, continua con la revisión de la prueba, la cual se hace mediante el software informático que brinda la prueba, para ello debemos ingresar el usuario y contraseña en cuadro de dialogo respectivo apenas iniciamos la aplicación, aparecerá la interfaz gráfica donde daremos clic al botón “evaluados” que abre la interfaz de datos de los candidatos donde se digita, nombre, edad, fecha, cargo, género y número de identificación; al completar dicho proceso continua a la interfaz de respuesta, donde se ingresa las respuestas dadas para cada una de las preguntas por parte del candidato dicho proceso finaliza con la impresión del informe integral que genera la prueba compuesto por el análisis general de competencias, el informe cualitativo y el mapa de competencias individuales por fortalezas y debilidades, el cual presenta le grada de nivel en las competencias basados en una escala cualitativa “ver Tabla 3”. Debido a la capacidad y facilidad de manejo del software, se conoce de manera fácil y exacta las habilidades y carencias de los

candidatos en las competencias expuestas, a pesar de ello la prueba carece de flexibilidad a la hora de acoplarse a las competencias explícitas de la organización.

RESULTADOS

La realización, revisión y análisis de las pruebas realizadas a las personas dentro del grupo muestra llevo a la creación del perfiles de cargo basadas en la competencias dadas por la herramienta, estos perfiles se muestran en comparación con los puntajes de los valores cualitativos desarrollados en la herramienta, (ver Tabla 4) dichos perfiles muestran gráficamente los resultados promedios para cada grupo de cargos.

Tabla 4 Promedio y desviación estándar de los las personas evaluadas para los cargos de domiciliario, cajero y vendedor

Competencias	Domiciliario		Cajero		Vendedor	
	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ
Trabajo en equipo	46,58	19,13	48,19	15,22	61,94	18,28
Atención al detalle	55,56	16,49	56,39	15,65	58,86	13,81
Retroalimentación	76,79	15,34	79,17	14,92	82,09	16,17
Comunicación abierta	72,00	16,21	68,61	14,09	82,50	11,29
Comunicación escrita	69,66	16,79	69,58	13,72	79,73	12,59
Planeación	76,93	18,17	74,44	18,86	82,51	13,84
Actitud hacia las normas	50,22	9,77	57,93	12,26	52,48	9,80
Adaptabilidad	69,10	18,64	73,07	18,15	76,74	16,52
Compromiso laboral	76,91	13,66	73,75	16,11	86,00	14,16
Orientación al resultado	56,19	19,39	64,87	16,42	73,86	14,01
Disciplina	93,16	10,69	91,53	11,18	89,09	12,66
Habilidad social	79,87	16,05	80,84	13,94	88,47	16,16
Sentido de urgencia	68,38	17,76	69,72	19,77	71,81	16,73
Autocontrol	71,80	17,70	76,39	17,78	72,43	15,44
Análisis numérico	66,46	20,87	58,97	23,61	72,01	24,63

Nota. \bar{X} = promedio; σ = desviación estándar

La figura 1 muestra el perfil promedio para el cargo de domiciliario, los puntajes obtenidos (ver Tabla 4) tienden a estar por encima de los valores debilidad y tendencia a

debilidad, con excepción de “trabajo en equipo” la cual entra en la zona de tendencia a debilidad, de igual forma se puede observar un valor elevado especialmente en la competencia “disciplina” y con menor prominencia en el compromiso laboral, retroalimentación, comunicación abierta y planeación, otras competencias como atención al detalle, actitud hacia las normas, orientación al resultado, adaptabilidad, comunicación escrita, sentido de urgencia y análisis numérico se sitúan en la zona promedio.

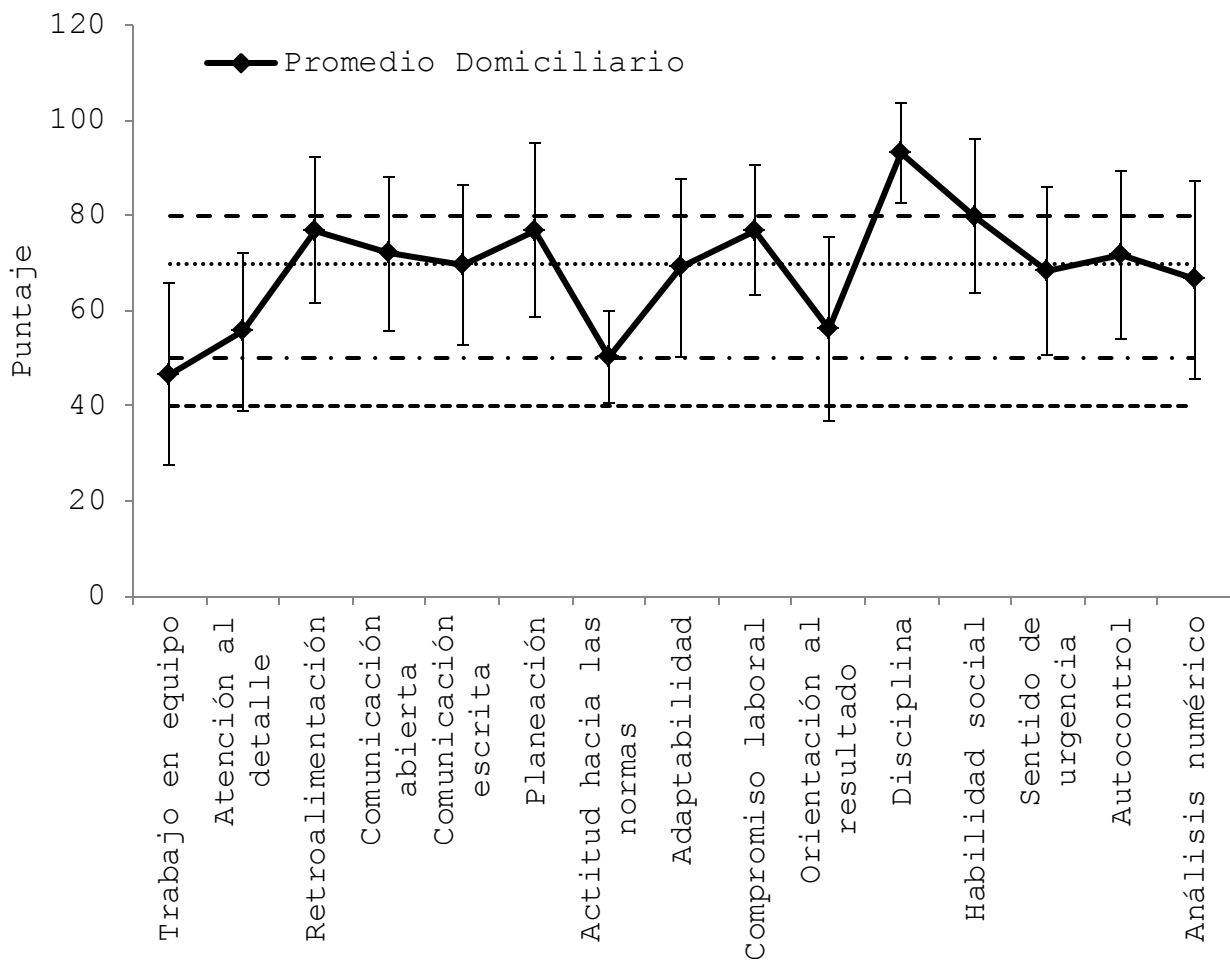


Figura 1. Perfil promedio de las competencias evaluadas en la prueba Gestión 360° Modulo 1 para el cargo de domiciliario.

El perfil del cargo cajero se encuentra representado en la figura 2, de igual manera los puntajes de las competencias disciplina y habilidad social son los que muestran valores más elevados encontrándose en la zona de fortaleza, competencias como, retroalimentación planeación, compromiso laboral y análisis numérico se encuentran en relación al área de tendiente a fortaleza, por ultimo atención al detalle, comunicación abierta, comunicación escrita, actitud hacia las normas orientación la resultado, sentido de urgencia y análisis numérico se establecen en la línea promedio; de igual manera la anterior perfil, la habilidad de trabajo en equipo se muestra en área de tendiente a debilidad.

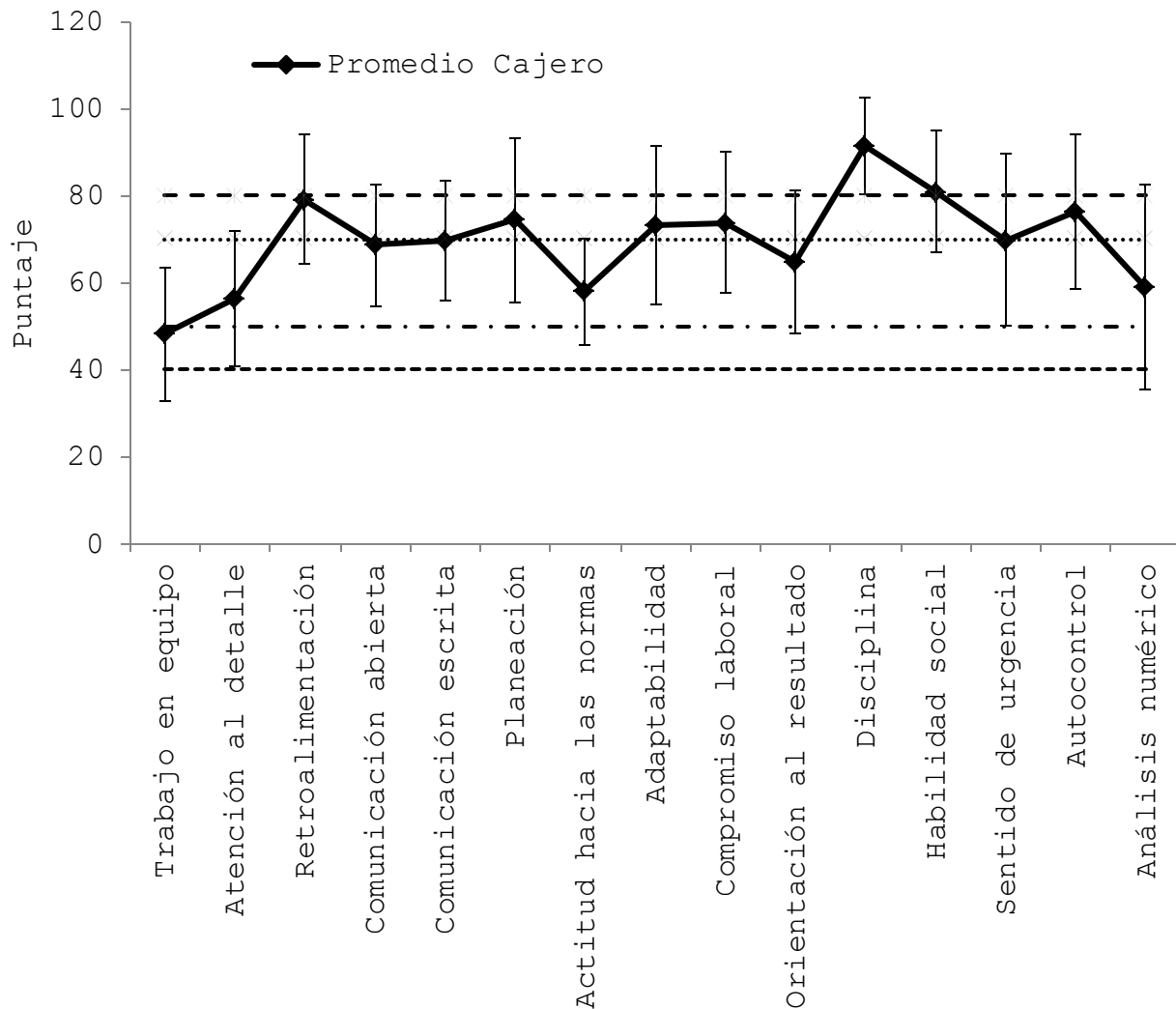


Figura 2. Perfil promedio de las competencias evaluadas en la prueba Gestión 360° Modulo 1 para el cargo de cajero.

El cargo de vendedor evidencia valores altos en las competencias de: Compromiso laboral, disciplina y habilidad social, retroalimentación comunicación abierta y planeación, encontrándose todas en el valor de fortaleza, por su parte adaptabilidad, autocontrol, análisis numérico y comunicación escrita se presenta en relación al rango “tiende a fortaleza”, trabajo en equipo , atención al detalle y actitud hacia las normas son las ultimas competencias que se muestran a nivel de la categoría promedio.

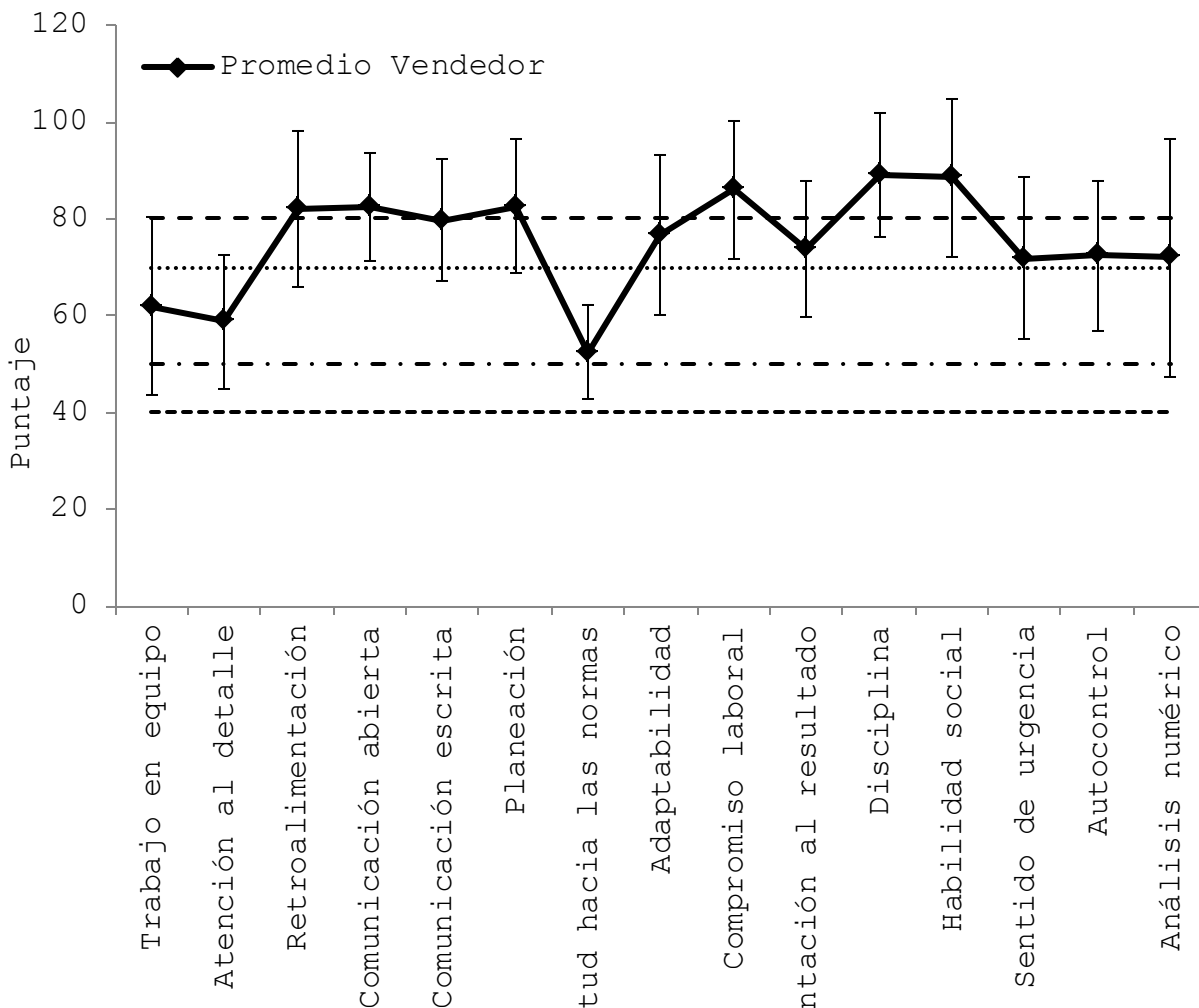


Figura 3. Perfil promedio de las competencias evaluadas en la prueba Gestión 360° Modulo 1 para el cargo de vendedor.

El relacionamiento de los 3 perfiles que se muestra en la figura 4 nos permite observar las diferencias que existen en cada uno de ellos, a simple vista se observa que por lo general los valores para el cargo de vendedor son mayores en las competencias frente a los otros dos perfiles, la competencia disciplina es la que presenta en los tres el mayor nivel, encontrándose más elevada en el perfil de domiciliario, por otra parte la el trabajo en equipo solo se presenta en un rango promedio para los vendedores, en los perfiles de cajero y domiciliario se encuentra tendiente debilidad.

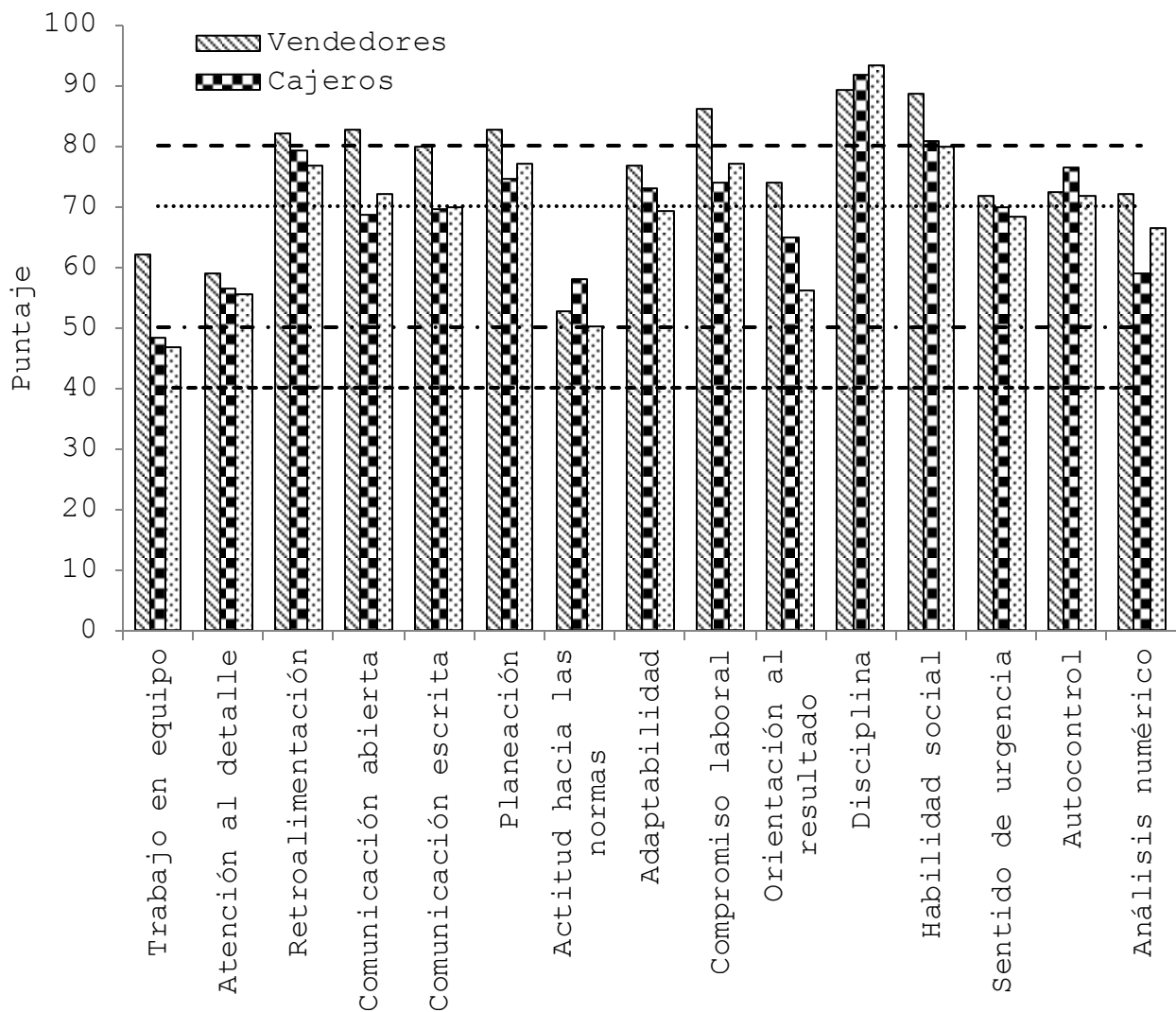


Figura 4. Relación de los perfiles obtenidos para los cargos de vendedor, Cajero y Domiciliario.

DISCUSIÓN

La creación de perfiles para los diversos cargos obliga a establecer las diversas competencias para los cargos pero además profundiza en ella permitiendo entenderlas y observar su aplicación objetiva en el ambiente laboral, (Alles M., 2006) lo anterior se entiende como una relación recíproca es necesario de tener claro las competencias a establecer y ello se logra teniendo claridad en el perfil que requerimos (Alles M. , 2005), esto conlleva a pensar la existencia de competencia con mayor relevancia para cada cargo algo lógico si tenemos en cuenta que cada cargo es distinto incluso en empresas que trabajen en un mismo sector en concreto, esto se debe principalmente a las características del mercado y los factores sociales y demográficos que rodean a la empresa. (Saba, 2006)

Lo anterior manifiesta la necesidad de conocer las competencias de mayor trascendencia para los cargos internos de la empresa; Copservir en su documento “modelo de gestión por Competencias Copservir LTDA.”, establece grupos de cargos a los cuales adjudica competencias específicas, para el caso particular los cargos de domiciliario, cajero y vendedor se integran bajo el nombre de “cargos punto de venta” en el proponen las competencias como Atención al cliente ,Orientación comercial, Iniciativa y Trabajo en equipo como competencias primordiales para el cargo de vendedor; igualmente competencias como: Atención al cliente, Orientación comercial, Organización, Orientación a la seguridad, Trabajo en equipo se relacionan al cargo de domiciliario y Atención al cliente, apoyo comercial, Atención al detalle, Trabajo en equipo al cargo de cajero, además se proponen las competencias organizacionales las cuales aplican para todos los cargos y representa los comportamientos y habilidades inherentes a todos los trabajadores de la empresa dichas características son: Orientación al cliente, Comunicación

efectiva, Desarrollo personal, Compromiso con la organización, Orientación al logro, Sentido solidario.

Uno de los problemas que evidencia la herramienta gestión 360° Modulo 1, es la incapacidad de establecer competencias específicas, por ello se busca equiparar aquellas competencias que evidencien una relación directa con las propias de cada cargo, ello no quiere decir que no se tengan en cuenta las otras competencia, solo evidencia la necesidad de establecer la relación de cada una para la selección del personal idóneo a cada cargo.

En el 2009 Castro Cabal y Martínez Tenorio establecen las competencias equivalentes entre las diversas pruebas psicotécnicas utilizadas en Copservir LTDA y las competencias a evaluar en cada cargo, dicha equivalencia se muestra en la Tabla 5 específicamente para los cargos de vendedor, domiciliario y cajero.

Tabla 5 relación entre las competencias organizaciones de Copservir LTDA y la herramienta Gestión 360° Modulo I

Competencia organizacional	Gestión 360° Modulo I
comunicación efectiva	comunicación abierta y comunicación escrita
compromiso con la organización	adaptabilidad y compromiso laboral
orientación al logro	orientación al resultado y sentido de urgencia
sentido solidario	habilidad social
desarrollo personal	autocontrol
iniciativa	adaptabilidad
trabajo en equipo	trabajo en equipo
organización	sentido de urgencia y compromiso laboral
atención al detalle	atención al detalle

Teniendo en cuenta todo lo dicho anteriormente podemos crear una concordancia entre las competencias propias para cada cargo y las competencias dadas por la prueba, así creamos la correlación propuesta en la Tabla 6, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los perfiles y

la relación cargo competencia ya establecida, podemos analizar los cargos a la luz de las competencias que buscamos evaluar con la prueba y los niveles que requerimos en ella.

Tabla 6 relación cargos y competencias evaluadas por la herramienta gestión 360° modulo I

cargo	competencias gestión 360
domiciliario	Compromiso laboral, trabajo en equipo, comunicación abierta, comunicación escrita, autocontrol, adaptabilidad, compromiso laboral, orientación al resultado y sentido de urgencia.
cajero	Atención al detalle, trabajo en equipo, comunicación abierta, comunicación escrita, autocontrol, adaptabilidad, compromiso laboral, orientación al resultado sentido de urgencia
vendedor	Trabajo en equipo, comunicación abierta, comunicación escrita autocontrol, adaptabilidad, compromiso laboral, orientación al resultado sentido de urgencia, adaptabilidad.

Copservir LTDA en su plataforma GECO (gestión por competencias) establece las habilidades y comportamientos para cada competencia. La competencia “organización” para el cargo de domiciliario es descrita por la empresa como: “la capacidad de establecer con antelación el orden y prioridad de las entregas y prever los recursos que requiere para cumplir con las cuotas asignadas en el tiempo estipulado.” (Copservir LTDA, 2010) Esta competencia se evalúa basada en el valor promedio de las competencias sentido de urgencia y compromiso laboral, la primera se establece deseable en el rango de los 50 a 70 puntos, siendo su valor máximo 86,14 puntos, y el mínimo 50,61 puntos, el segundo presenta un valor superior encontrándose ideal entre los valores de los 70 y 80 puntos siendo sus valores extremos 90,58 y 63,25, puntos.

La atención al detalle en cajeros se establece como: “la capacidad de Realizar las operaciones con agilidad, concentración y precisión, detectar rápidamente los errores e inconsistencias, para asegurar la confiabilidad de la información que genera.” (Copservir LTDA, 2010) Esta competencia se establece entre los 50 y 70 puntos, siendo el máximo 72.04 y el puntaje mínimo 40.74.

La adaptabilidad es vista dentro de cargo vendedor como la capacidad de “buscar la forma de resolver los problemas o solicitar ayuda/ soporte cuando se requiera; explorar otras necesidades que pueda tener el cliente, para ampliar las posibilidades de negocio; buscar la forma de familiarizarse con las funciones de otros cargos, para resolver situaciones que puedan afectar el servicio, mostrarse recursivo para conseguir los productos y satisfacer las demandas de los clientes.” (Copservir LTDA, 2010) El valor deseable para la competencia se presenta superior a la media entre los 70 y 80 puntos encontrándose ajustada con puntajes entre puntajes de 93.26 y 60.22 como máximo y mínimo respectivamente

El trabajo en equipo es una competencia común para los cargos en estudio aunque no se establece como una competencia organizacional, esta, es descrita como “La capacidad de Colaboración con los demás miembros del equipo y participación activa en el logro de objetivos comunes, estableciendo de relaciones respetuosas y cordiales con los compañeros de trabajo y superiores, que se reflejan en un buen clima laboral.” (Copservir LTDA, 2010) De igual manera la herramienta gestión 360 ° evalúa la aptitud para cada cargo bajo el mismo nombre, así, el cargo domiciliario presenta resultados ideales en puntajes bajos entre los 30 y 40 puntos, encontrando sus límites entre los 65,70 y 27,45 puntos, para los cajeros la competencia se muestra de igual manera ideal en valores inferiores al promedio siendo sus valores límites 63,41 y 32,97 respectivamente, esta aptitud en concreto presenta niveles bajos en relación a la forma en

que evalúa actualmente la herramienta, para los cargo anteriormente analizados, por lo que cabe pensar si el manejo que se tiene de la competencia por parte de los empleados es correcto o por el contrario la herramienta exige más de lo que en realidad se requiere para cada cargo en particular, a diferencia de lo anterior los puntajes, los vendedores se establecen en la franja promedio, siendo su valor máximo 80,21 y el mínimo 43,66 puntos.

La comunicación efectiva al igual que las siguientes aptitudes hace parte del grupo de competencias organizaciones de Copservir LTDA, la empresa las conceptualiza como “las habilidades y comportamientos que permiten Expresar ideas en forma clara y precisa, tanto en forma verbal como escrita, escuchar y validar los mensajes, obtener y compartir la información y conocimientos requeridos para coordinar los esfuerzos y promover los servicios de la Cooperativa.” (Copservir LTDA, 2010), esta competencia se corresponde con las competencias abierta y escrita evaluadas por la prueba, los resultados obtenidos para el cargo domiciliario apuntan para un valor ideal en promedio en la habilidad escrita y un valor superior a la media en la comunicación abierta, siendo los valores máximo y mínimo: 86,45 , 52,87 y 88,21, 55,78 respectivamente. En el cargo de cajero ambos competencias muestran valores promedio siendo su valor mínimos 54,52 para la comunicación abierta y 55,87 para comunicación escrita, de igual manera su valores máximos son 82,70 y 83,30 respectivamente, para el cargo de vendedor los puntajes se ubican en la zona de tendiente a fortaleza la comunicación escrita y fortaleza la comunicación abierta de igual manera sus valores máximos mínimos son: 92,32, 67,14 para la primera y 93,79, 71,21 para la segunda.

El Compromiso con la organización es evaluado por la herramienta mediante las competencias adaptabilidad y compromiso laboral, a su vez la empresa define dicha competencia

como: “la habilidad de mostrar interés por mejorar la capacidad de respuesta y la efectividad de la organización, con un enfoque de mejoramiento continuo. Implica administrar los recursos como propios e identificar las oportunidades de mejoramiento y desarrollo de la Cooperativa.” (Copservir LTDA, 2010) Para el cargo domiciliarios las competencias se implantan en valores promedio y tendiente a fortaleza de igual manera su valores extremos se encuentran entre los 87,74 y 50,47 puntos para la adaptabilidad y 90,58 y 63,25 para el compromiso laboral. El cargo cajero estable los puntajes ideales en el área entre los 70 y 80 puntos con valores máximos 89,85, 91,22 y mínimos de 57,64 y 54,91 para cada competencia. Por último el cargo vendedor tiene valores ideales para la adaptabilidad entre los 70 y 80 puntos su valor máximo es de 93,26 y el mínimo de 60,22, el compromiso organizacional se presenta ideal por encima de los 80 puntos su valor máximo y mínimo son: 100 y 71, 85 para cada rango.

La orientación al logro se mide bajo el promedio de las competencias orientación al resultado y sentido de urgencia, la competencia como tal se conceptualiza como: “una serie de habilidades y destrezas que permitan realizar el trabajo con el deseo de hacerlo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares establecidos. Buscar superar el propio desempeño en el pasado, los objetivos fijados o el desempeño de los demás.” (Copservir LTDA, 2010) Al ser una competencia organizacional la misma se encuentra presente en los cargos analizados para el cargo de domiciliario el puntaje ideal se establece para la orientación al resultado en 68.48 siendo las valores máximo y mínimo 75,58 y 36,80 y para el sentido de urgencia el valor ideal es de 56.19 puntos y los máximos mínimos en 86,14 y 50,61 correspondientemente, el cargo de cajero estable las valores esperados en el nivel promedio para ambas competencias encontrado sus límites entre los puntajes 81,29, 48,45 para la orientación de resultado, y 89,49, 49,95 para el sentido de urgencia. En relación al cargo de vendedor la competencia sentido de urgencia

muestra un manejo ideal entre los 70 y 80 puntos con valores límite de 88,54 y 55,08, la orientación al resultado igualmente estable el manejo óptimo de la competencia ente los 70 y 80 puntos siendo su valor máximo 87,87 puntos y su valor mínimo 59,85 puntos.

En última instancia encontramos la competencia organizacional desarrollo personal la cual se establece conceptualmente como. “La Realización de esfuerzos permanentes para lograr el crecimiento personal, manteniéndose actualizado y aprovechando las oportunidades de capacitación y desarrollo para él empleado y su familia, que le brinda la Cooperativa y el entorno.” (Copservir LTDA, 2010), las anteriores competencias de evalúa bajo los resultados obtenidos en la evaluación del autocontrol, la cual presenta para el cargo de domiciliario un valor ideal de 71,80 puntos y valores máximo/mínimo de: 89,50 y 54,10 puntos. Para l cargo cajero se establece su puntaje ideal, superior a la medio entre los 70 y 80 puntos siendo su limites 94,16 y 58,61 respectivamente; por último el valor ideal del cargo vendedor es de 72,43 puntos siendo su valor máximo de 87,87 puntos y el mínimo de 56,99 puntos.

CONCLUSIONES

Podemos establecer que en general los puntaje ideales para las competencias tanto aquellas que se integran con la competencias propias de la empresa, como las que no lo hace se establecen en la franja promedio de la herramienta, lo cual permite deducir que la diferencia entre el manejo por puntaje específico y el manejo que se realiza actualmente en la empresa no se encuentran muy alejados, aun así hay que tener en cuenta que hay competencias donde los resultados son inferiores a lo exigido por la herramienta en su forma de evaluación.

Los cargos analizados muestran importantes diferencia en sus perfiles, posiblemente producto no solo de las necesidades particulares de cada uno, si no del tiempo de las personas evaluadas en la empresa y el apoderamiento que tienen ya de ciertas competencias, teniendo en cuenta que para el cargo de vendedor por ejemplo se evaluaron personas que ya tenían cierta trayectoria en cargos anteriores como domiciliario o cajero. Con ello se evidencia que el cargo de vendedor posee mayores exigencias que las cargos mensajero y cajero, los cuales se equipan notablemente entre, ello se debe probablemente a la jerarquía de cargos, y la especialización que requiere el cargo en particular, debido a ello es posible que cargos como administrador y subadministrador de punto de venta, sean aún más altas las cotas en dichas competencias,

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Aunque la generación de los perfiles para los cargos permite establece más estrictamente los niveles de competencias para estos, es necesario generar un proceso de evaluación post ingreso a la empresa que permite correlacionar las puntajes obtenidos antes de ser empleados de la compañía y después del ingreso ala mismo, ello permitirá establecer perfiles aún más exactos en relación a lo busca medir la empresa.

Una de las problemáticas más evidenciadas en el procesos es el alto índice de rotación que existe para el cargo de domiciliario en Copservir LTDA, en el mes de febrero se llegaron a contabilizar 22 retiros en el área (Copservir LTDA, 2011), es recomendable establecer un proyecto de análisis que investigue las situaciones causales de la rotación en el cargo y genere procesos para contrarrestarla eficazmente.

Es necesario establecer un proceso de análisis del ambiente organizacional que permita evaluar puntos críticos de tensión y a su vez de genere procesos de armonía en la empresa.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Garnica S.A.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Granica S.A.
- Alles, M. (2010). *Análisis sobre el Modelo de Gestión por Competencias*. Recuperado el 25 de Enero de 2011, de www.revistaleadership.com:
<http://www.revistaleadership.com/institucionales/analisis-sobre-el-modelo-de-ge/index.html>
- Arias Bravo, Y., Rosete Suárez, A., & Martínez Rodríguez, R. (2006). Propuesta informática para seleccionar personal por competencias utilizando técnicas de inteligencia artificial. *Ingeniería Industrial*, 27(2-3), 34-39.
- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). ¿Cual es su modelo de gestion? *Gestion*, 4(3), 1-7.
- Castro Cabal, M. B., & Martinez Tenorio, L. (2009). *Manual de usuario proceso de selección por competencias* (4 ed.). Cali, Colombia: Copservir LTDA.
- Copservir LTDA. (2009). *Modelo de Gestion por competencias Copservir LTDA*. Recuperado el 21 de Junio de 2011, de www.copservir.com:
http://www.copservir.com/intranet/index.php?option=com_wrapper&Itemid=118
- Copservir LTDA. (2010). *GECO Gestion por competencias: Diccionario por competencias*. Recuperado el 22 de Julio de 2011, de <http://geco.copservir.com>:
<http://geco.copservir.com/geco/index.php?p=competencias/diccionario&>
- Copservir LTDA. (2011). *Pagina Web de Copservir LTDA*. Recuperado el 23 de Junio de 2011, de www.copservir.com: <http://www.copservir.com>
- De Sousa De R., M. C. (2001). Analisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Caracas, Venezuela: Universidad nacional experimental Simon Rodriguez.
- Diagnóstico y Soluciones Empresariales Ltda. (2004). Manual de usuario Gestión 360° módulo I. Bogota, Colombia.
- Effective Management. (s.f.). *Biblioteca de gestion feedback de 360*. Recuperado el 29 de julio de 2011, de [www.scribd.com](http://es.scribd.com): <http://es.scribd.com/doc/6724709/Biblioteca-de-Gestion-Feedback-de-360>
- Ernst & Young Consultores. (1998). Gestion por Competencias. En E. & Consultores, *Manual del Director de Recursos Humanos*. Madrid.

- Estay Ortega, C., & Marchant Ramírez, L. (2005). Gestión por Competencias, un Desafío y una Necesidad. En M. Loreto, *Actualizaciones para el desarrollo organizacional* (págs. 13-21). Viña del Mar, Chile: Universidad de Viña del Mar.
- Mortimore, M., & Peres, W. (2001). La competitividad empresarial en América Latina y el Caribe. *revista de la CEPAL*, 74, 37-59.
- Ñanco Muñoz, C. (2007). *Modelo de gestión y recursos y control para recursos humanos de venta*. Recuperado el 19 de julio de 2011, de www.gestiopolis.com:
<http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/gestion-control-recursos-humanos-ventas.htm>
- Quintero Rendón, A. (2004). *Selección de personal por competencias*. Recuperado el 10 de Julio de 2011, de www.gestiopolis.com:
<http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>
- R&HT Diagnóstico y Soluciones Empresariales. (2009). *Evaluación por competencias estandarizadas - Gestión 360° Módulo I*. Recuperado el 24 de Enero de 2011, de <http://www.rhtconsultores.net>: <http://www.rhtconsultores.net/gestion1-evaluacion-por-competencias>
- Saba, Y. (2006). *Efectividad de la selección por competencias*. Recuperado el Junio de 2011, de www.gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/recursos7/Docs/rrhh/effectividad-de-la-seleccion-por-competencias.htm>
- Tejada Fernández, J., & Navío Gámez, A. (2004). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales. *Revista Iberoamericana de educación*, 37(2), 1-15.
- Trujillo Rodríguez, N. (2003). Selección efectiva de personal basado en competencias. *Asociación Colombiana para el avance del comportamiento*, 1-15.
- Villa Andrada, J. M., Garvi García, M., Garica Retamar, S., Galindo Casero, A., Merchan, F., & Rojo Duran, R. M. (2004). La gestión por competencias: un modelo para la gestión de recursos humanos en las organizaciones sanitarias. *Enfermería Global*(5), 1-8.
- Zárate Amayo, J. (2006). Proceso de evaluación de desempeño por competencias en una empresa financiera privada de Lima metropolitana. *Revista Psicológica herediana*, 1(1).

ANEXOS

Anexo 1 flujograma de procesos del analista de selección

