

**DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y
COMERCIAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN EN
ÓPTICAS UNIVER PLUS S.A.**



Trabajo de grado:

Modalidad pasantía para optar por el título de psicóloga

CLAUDIA VIVIANA QUINTERO CALVO

Director de pasantía:

**CAROLINA DÍAZ ROMERO
PSICOLÓGA**

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BUCARAMANGA

2016

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO	5
GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
Justificación.....	7
Objetivo General:	8
Objetivos Específicos:	8
Contextualización de la organización.....	8
Visión	8
Misión.....	8
MARCO TEÓRICO	9
Conceptos y dimensiones	11
METODOLOGÍA.....	16
Participantes - Sujetos	16
Instrumentos Recursos.....	16
RESULTADOS	18
DISCUSIÓN.....	23
CONCLUSIONES.....	25
RECOMENDACIONES	26
REFERENCIAS	27

TABLA DE CONTENIDO GRÁFICAS

Gráfica 1. Procesos de selección por mes.....	18
Gráfica 2. Procesos de selección por cargo	19
Gráfica 3. Procesos de selección por zonas.....	19

TABLA DE CONTENIDO ANEXOS

Anexo 1. Formato de entrevista	30
Gráfica 2. Formato verificación de referencias	34
Gráfica 3. Formato entrevista de retiro.....	36

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Descripción de competencias en el área administrativa y comercial para optimizar los procesos de selección en ópticas UNIVER PLUS S.A.

AUTOR(ES): Claudia Viviana Quintero Calvo

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Carolina Díaz Romero

RESUMEN

El presente informe tiene como fin ilustrar el trabajo realizado durante el periodo de pasantía en la empresa Ópticas Univer S.A; cuyo objetivo principal fue definir las competencias para los perfiles de los cargos administrativos y comerciales, basados en el diccionario de competencias de Martha Alles y las competencias conductuales de Octavio Escobar. Asimismo, durante el proceso de pasantía se realizó apoyo en los procesos de selección, actividades de bienestar, elaboración de informes, procesos de inducción y capacitación del departamento de gestión humana.

PALABRAS CLAVES:

Competencias, Perfiles, Selección, Inducción, Capacitación e Informes.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Description of competence in the administrative and commercial area to optimize the selection processes in optical UNIVER PLU S.A.

AUTHOR(S): Claudia Viviana Quintero Calvo

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Carolina Díaz Romero

ABSTRACT

This report aims to illustrate the work done during the period of internship at the company Univer Opticians S.A; whose main objective was to define the competencies for the profiles of administrative and commercial positions, based dictionary of Martha Alles skills and behavioral skills of Octavio Escobar. Also during the internship process support in the selection process, wellness activities, and reporting, induction and training processes of human resource management department was performed.

KEYWORDS:

Competencies, profiles, selection, induction, training and Reports.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

Justificación

En la actualidad, la psicología como ciencia del comportamiento, se ha expandido hasta el punto de abrir nuevos campos de estudio, en los cuales, los profesionales de esta área puedan realizar su labor. Algunos campos donde los psicólogos se desempeñan fortaleciendo sus conocimientos, habilidades y capacidades son: la psicología clínica, educativa, social, deporte, jurídica, neuropsicología, psicología de la salud y organizacional (Cárdenas et al. 2013).

Si bien los campos en psicología han tenido un amplio desarrollo histórico, el área organizacional, en la cual se desarrolla este proyecto, ha sido una de la que ha tenido mayor auge en el ámbito laboral, debido a que este aspecto forma parte fundamental en la vida y desarrollo del individuo.

A razón de lo manifestado en líneas anteriores, el interés en el área organizacional surge de un campo de acción, donde el psicólogo es un profesional con capacidad de sustentar teórica, conceptual y metodológicamente su compromiso en los diferentes escenarios de las organizaciones y del trabajo, así como, de soportar sus labores en el conocimiento científico y el interés de las investigaciones realizadas en el área para evaluar, diseñar, liderar e implementar proyectos, programas de gerencia y gestión humana que se aprueben con el fin de alcanzar las metas organizacionales y sociales para desarrollar el bienestar psicológico y la calidad de vida de las personas en el contexto laboral y organizacional (Peralta & Sierra, 2013).

En este orden de ideas, parte del fortalecimiento del quehacer psicológico en este campo se ha logrado por medio de las investigaciones realizadas en el área, los cuales avivan nuevos campos del conocimiento derivados de los mismos, dando amplitud y posicionamiento a la ciencia psicológica desde la praxis disciplinar. Entre ellos se encuentra el constructo competencia laboral, el cual tiene sus génesis en los años 70's en Australia, logrando su apogeo en América Latina en los años 90's. Este constructo, fue vinculado a los procesos de calidad empresarial a principios del nuevo milenio, específicamente en el año 2000, y da origen a la gestión por competencias, la cual ha sido pieza clave para los procesos de desarrollo a nivel empresarial.

La gestión por competencias, surge como alternativa para lograr un trabajo de recursos humanos que tenga una mirada integral con el fin de poseer procesos productivos (Estay & Marchant, 2005).

Desde lo anterior planteado la presente propuesta de investigación divisa una justificación teórica, la cual busca reafirmar el modelo a la realidad donde se trabajará con toda la organización para definir las competencias institucionales y para los cargos administrativos y comerciales. Donde el desarrollo de las competencias se constituye como una herramienta conductual al centrar el alineamiento estratégico entre el desempeño laboral del colaborador, su desarrollo humano y las metas establecidas por la organización. Asimismo favorece en los procesos de selección, brindando herramientas óptimas para identificar conocimientos, destrezas y habilidades que puede ejecutar en situaciones adversas que se presenten en su ámbito laboral.

Objetivo general:

Describir las competencias en el área administrativa y comercial para optimizar los procesos de selección en ópticas UNIVER PLUS S.A.

Objetivos específicos:

- Analizar los perfiles de los cargos administrativos y comerciales para conceptualizar las competencias que favorecerán a la optimización de los procesos de selección.
- Desarrollar los procesos de selección por medio de competencias.
- Apoyo en las actividades de bienestar.

Contextualización de la organización.

Misión: Somos una entidad dedicada a proveer servicio de optometría, oftalmología y suministros ópticos con un enfoque de seguridad a los afiliados del sistema general de seguridad social en salud, a beneficiarios de convenios empresariales y en general a cualquier que sienta afectada su salud visual.

Contamos con la mejor tecnología, personal calificado y una amplia experiencia de 10 años que nos posiciona como una de las empresas líderes en el campo de la salud visual a nivel nacional.

Visión: En el año 2017 estaremos consolidados como la entidad líder a nivel nacional en el manejo de salud visual enfocando nuestros servicios en la seguridad de los procesos ofrecido a los usuarios del sistema general de salud y beneficiarios de alianzas estratégicas con otras compañías.

MARCO TEÓRICO

Las empresas suelen ser una institución basada en la toma de decisiones y en la utilización de los factores de producción para obtener bienes y servicios las cuales se pueden ofrecer al mercado, por ende la empresa u organización necesita tener empleados los cuales sean eficientes y tengan la capacidad necesaria para que la empresa logre satisfactoriamente sus objetivos.

En la selección de personal definición la cual los autores Werther & William (citados por Flores, 2005) resaltan, que es el proceso donde se identifican y buscan los candidatos interesados y capacitados para las vacantes publicadas, el cual da comienzo en la búsqueda de candidatos y termina cuando ya son recibidas las solicitudes de empleo. Ciertamente como muestra Jiménez (2011), si el reclutamiento se realiza acertadamente, se podría garantizar unos excelentes procesos y caminos hacia éxito, ya que se tendrán las personas más competitivas e idóneas para cada labor.

Partiendo de lo antes mencionado, el psicólogo en busca del bienestar general tanto de los empleados como de la entidad contribuye en procesos determinantes como; el proceso de selección de personal, el cual se caracteriza por una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para satisfacer las necesidades de la organización y específicamente de un cargo (Castellanos, R. 2005).

Todos los candidatos a los diferentes cargos deben pasar por un proceso de selección, y el psicólogo en las organizaciones deberá estar entrenando y capacitado para encargarse de la aplicación, calificación e interpretación de pruebas, entre otras funciones que atañen a este proceso de gestión del recurso humano. Así pues, según Ganga (2008), el reclutamiento está “vinculado directamente con el establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro del mismo y al no considerarlo, distorsiona los resultados afectando el éxito en el logro de las metas organizacionales” (p. 272).

Por otro lado Chiavenato (2009) indica que las técnicas de selección de personal permiten inquirir las características personales del candidato a través su comportamiento, las cuales se van dando a través de la entrevista, de las pruebas de conocimiento o capacidad; pruebas psicométricas; pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Sin embargo cada empresa a nivel individual tiene unos pasos establecidos para llevar a cabo dicho proceso, dependiendo del cargo del candidato que aspire.

Así mismo Chiavenato (2000, citado de Naranjo, 2012) ha postulado un proceso de selección el cual establece fases claras y definidas para realizar el proceso de selección de forma adecuada:

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento.
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil.
- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas.
- Entrevistas + técnicas de selección.
- Elaboración de informes.
- Entrevista final.

Estos factores ayudan al psicólogo a obtener una mejor organización e información para la selección del personal que sea ajustable a los cargos que sean establecidos.

En el siguiente marco teórico se dará un abordaje conceptual con relación a gestión por competencias

Antecedentes conceptuales gestión por competencias.

A través de la historia la gestión por competencias ha tenido un amplio desarrollo. Debido a la necesidad de indagar el comportamiento humano dentro del ámbito laboral y su desempeño dentro del mismo, McClelland (1973), Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993), se dieron a la tarea de crear una consultora de recursos humanos que permitiera indagar aspectos del individuo tales como los conocimientos y

la motivación frente a su desempeño laboral (Aparicio, Gorjup & Guerrero, 2013), mediante lo cual se lograría identificar características propias de la persona que estuvieran directamente relacionadas con las destrezas necesarias, para desempeñar el cargo laboral más acorde, es decir, lograr identificar las competencias con las que cuenta dicho sujeto para la adecuada realización de un cargo.

Otros autores como Le Boterf (2001), Levy-Leboyer (1997) y Mandon (1990), proponen una perspectiva diferente a la planteada por McClelland y sus acompañantes, mediante la cual buscan definir la competencia desde una visión más amplia en la que afirman que esta puede generarse mediante la formación y la experiencia, es decir desde una corriente más constructivista (Aparicio, Gorjup & Guerrero, 2013).

Nociones y definiciones actuales.

Retomando a Spencer y Spencer, (1993), citado por Alles, M, (2000), las competencias de una persona para desempeñarse en una labor comprende un conjunto de características propias de la misma relacionadas con un modelo ideal de efectividad en un trabajo o situación que permita que la ejecución de dicha labor empresarial se realice por una persona competente para el cargo, evidenciado por medio de resultados efectivos.

A su vez J. Gil (2007) plantea que “el desempeño expresa el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa” (p.91).

Paralelamente se encontró que fue en Inglaterra en la década de los 80 donde el modelo de certificación de competencias se hace más relevante a raíz de la creación de la National Council for Vocational Qualifications (Consejo Nacional de Cualificación Profesional) lo que lo lleva a ser el primer país en certificar las competencias laborales a nivel mundial (Aparicio, Gorjup & Guerrero, 2013).

Así mismo, autores como Sagi & Grande (2004) afirman que “las competencias son un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados al desempeño de determinada responsabilidad o aportación profesional aseguran su buen logro” (p. 86).

Para la Organización Internacional del Trabajo (2000), el término competencia es definido como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (citado por Segovia, 2012).

A partir de lo planteado por Alles (2004), quien se basa en lo dicho por Spencer y Spencer (1993), las competencias, según la facilidad para reconocerlas o desarrollarlas son consideradas como superficiales y centrales; las superficiales son el conocimiento y habilidad, ya que su detección y desarrollo se dan de manera fácil utilizando para esto la capacitación; y las centrales son las motivaciones y características; como el concepto de sí mismo, las actitudes, los valores y los rasgos de personalidad.

Este enfoque de competencias centra su interés en la capacidad de las personas, para hacer frente a los retos que proponen su trabajo en un contexto determinado, partiendo de potencialidades y posibilidades que poseen, las cuales son moduladas a la cultura de la organización, de esta manera se generan ventajas competitivas y dinámica en la innovación de tecnología, organización de la producción y del trabajo, del mismo modo que profundiza en la gestión de talento humano y gestión por competencias (Cascante, 2003).

En 2007, Mulder expresó que las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos (p.143).

Es por esto que los principales manuales manageriales (Spencer y Spencer, 1994; Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996; Fernández López, 2006) afirman que la gestión por competencias es la mejor vía para dirigir a las personas en la organización, lo cual genera un beneficio en la relación de ésta con sus empleados al mismo tiempo que se involucra en el entorno en el que se desenvuelve (citado por Revilla & Tovar, 2010).

Por otra parte, es importante recalcar que la gestión por competencias se da a través de una evaluación de desempeño y existen diversos métodos para hacerlo, los cuales se clasifican de acuerdo a lo que miden (características, conductas o resultados); los que se basan en las características son los más comunes, los que se basan en conductas es decir las competencias son más efectivos a la hora de brindar orientación hacia la acción, permitiendo un mejor desarrollo del individuo y finalmente aquellos que se basan en los resultados que además de ser muy populares se enfocan en las contribuciones ponderables que los empleados realizan en la organización (Alles, 2004).

Del mismo modo también se habla de la gestión de recursos humanos por competencias siendo esta un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente, el desarrollo profesional de las personas (Alles, 2004).

Perfil de cargo por competencias.

Se entiende por perfil de cargo por competencia aquellos rasgos que deben caracterizar a los empleados de la empresa y que optimizan un mejor desarrollo de la labor en los mismos, es decir, un perfil de cargo bien diseñado aporta información eficaz al mercado laboral, especialmente cuando se trata de empresas emprendedoras en búsqueda de una contratación de personal efectiva; “esta descripción cobra relevancia empresarial en cuanto tiene que ver con el reclutamiento de personal y el conocimiento sobre el grado de ajuste con lo que predomina como demanda laboral” (Hoyos, 2010, p.20).

La estructura de un perfil de cargos por competencias está compuesta, de una parte por dominios de competencias, es decir, está definida por los desempeños típicos y propios de una persona, los cuales se le pueden legítimamente demandar por las empresas; de otra parte, por áreas de competencias o enfoque para clasificar un conjunto de competencias, ya sean cognitivas, procedimentales o actitudinales, o referidas a un determinado nivel de especificidad (Hoyos, 2010, p.20).

A continuación se presentarán unos modelos de estructuración de perfiles de cargos por competencias.

Modelo de Gerhard Bunk.

Bunk (1995) resume el significado de las competencias desde una visión de la relación existente entre la pedagogía y el trabajo. Con base en esto crea una disciplina denominada pedagogía del trabajo. Según este autor, la pedagogía del trabajo es el resultado de una modalidad de aprender a trabajar, en la cual toma en consideración todos los aspectos del ser humano. Como objetivo de la pedagogía del trabajo cita los siguientes: 1) Desarrollo de la personalidad, 2) Cambio del comportamiento, 3) La cualificación. Siendo así Brunk (1995) afirma que “posee competencia técnica quien domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y tiene los conocimientos y destrezas necesarios para ellos” (p.55).

Modelo de Mac Ver.

Mac Ber (1996) profundizó los estilos de la teoría motivacional y establece una metrología efectiva donde identifica, además de las personas, otras potencias relacionadas con el desempeño en el trabajo. Este modelo integra tres elementos: exigencia en el trabajo (motivos), el ambiente organizacional (situación presentada) y las competencias personales; esta combinación produce conductas o acciones específicas que garantizan muy buenos resultados en términos de productividad y efectividad organizacional (citado por Hoyos, 2010).

Modelo FCH.

Este modelo define a una persona competente cuando esta realiza su función laboral de acuerdo a los estándares definidos por la empresa; siendo así, la cultura, los procedimientos y los objetivos del cargo son claramente demostrados de acuerdo con los estándares técnicos, procedimientos de trabajo y aspectos normativos (seguridad, ambiente, etc.). Este modelo clasifica las competencias en básicas, conductuales (genéricas) y funcionales o técnicas (específicas) (Hoyos, 2010).

Modelo Martha Alles.

Para Alles (2004) el sistema integral de gestión por competencias laborales, se consolida en la medida en que dentro de la organización todos tienen un mismo norte, una manera particular y unificada que les permite direccionarse hacia los mismos

objetivos comunes; esto se deriva desde la concepción que ella tiene de competencia, es decir, los aportes teóricos mencionados.

A continuación se presentan investigaciones sobre el tema abordado en este proyecto el cual es gestión por competencias.

Un estudio realizado por Pacheco en el año 2008, en la ciudad de Barranquilla, Colombia especifica que, la gestión por competencias obliga a meditar sobre las características, los valores, los conocimientos y las experiencias apropiadas que conceden al trabajador la capacidad de pensar, crear, reflexionar y asumir el compromiso desde la perspectiva de la realidad social: solidaridad, justicia, equidad, universalidad, eficiencia, y valores como la búsqueda de trascendencia humana en el próximo milenio; los resultados arrojados apuntan a que el 50% de las competencias que se buscan están relacionadas con el ser, el 30% con la competencia del conocer y el 20% con la competencia del hacer; de esta forma se puede entender que las personas aptas para un cargo deben tener más que un conocimiento sustentado en el área un sin número de aspectos claves para la ejecución de la tarea y la resolución de problemas de modo eficiente e instantáneo.

Otro estudio realizado por Gavidia y Mendez (2012) en Venezuela, arrojó que el plan de gestión de recursos humanos, basada en el modelo de gestión por competencias, “no solo es factible de ser implementado desde el punto de vista técnico y económico, sino que se demostró que este puede traer consigo grandes ventajas a la organización, principalmente para mejorar la productividad” (p. 19).

Finalmente respecto a lo que se ha llevado a la práctica en los últimos años se logra evidenciar que en Colombia muchas organizaciones han venido implementando la gestión por competencia lo cual ha generado un gran impacto y un contribución significativa respecto al cumplimiento de logros y objetivos en las organizaciones, entre las empresas pioneras en implementar este método están: Cryogas, Edatel, Isa, Isagen, Empresas públicas de Medellín, entre muchas otras.

METODOLOGÍA

Participantes:

La población cubierta en el proceso de pasantía son 21 personas evaluadas para los diferentes cargos como asesores de óptica, auxiliar de Call center, auxiliar de enfermería y auxiliar de acceso.

Instrumentos-Recursos:

Proceso de selección:

- Computrabajo y el empleo como herramientas fundamentales para el reclutamiento de los candidatos.
- Formato de entrevista.
- Correo institucional, para enviar pruebas psicológicas a los aspirantes y comunicarse con los coordinadores de zona o jefes inmediatos.
- Formato de verificación de referencias.
- Pruebas psicológicas según los cargos, se realiza informe psicológico.
- Formato examen médico por parte de salud ocupacional.
- Afiliación ARL.
- Formato entrevista de retiro.

Definición de competencias:

- Diccionario gestión por competencias Martha Alles.
- Competencias conductuales Octavio Escobar.
- Libro desempeño por competencias, evaluación de 360.
- Perfiles del cargo ópticas UNIVER PLUS S.A.

Procedimiento

Proceso de selección:

- **Filtros:** Se realizan por medio de computrabajo y el empleo, cuyo fin es recopilar las hojas de vida que cuentan con el perfil indicado para el cargo. Estos se envían a los coordinadores de zona, en el caso de los asesores de

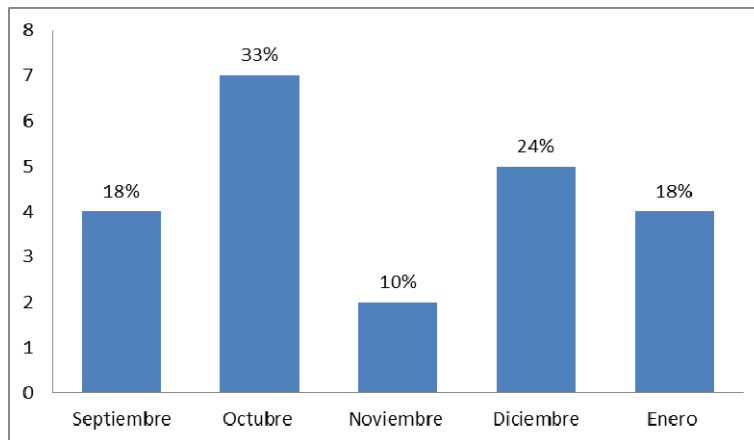
óptica y cuando se trata de cargos administrativos se envía a los jefes encargados del área. Ellos tienen un día para enviar el filtro con las personas que les parece apropiados para avanzar a entrevista.

- **Entrevista:** Inicialmente se realizaban entrevistas no estructuradas, con el fin de conocer aspectos personales y laborales de las personas, luego se creó un formato de entrevista, con preguntas relacionadas a las competencias corporativas de la institución, esto en mi aspecto personal mejoró la dinámica de entrevista ya que el aspirante arroja aspectos importantes para la empresa, respecto a su rendimiento laboral y posibles herramientas para la solución de conflictos en el ámbito laboral.
- **Correo institucional:** Es una herramienta importante tanto para la comunicación con los candidatos y los coordinadores de zona, ya que por este medio se envían las pruebas psicológicas a los aspirantes y se realiza toda la comunicación con los jefes de área.
- **Formato de verificación de referencias:** Se realiza verificación de referencias a los candidatos, para corroborar la información laboral y tener soporte de la misma.
- **Pruebas psicológicas:** Se envían al correo las pruebas psicológicas, las cuales busca medir las tendencias de personalidad, habilidad comercial y riesgos psicosociales del candidato, para tener una posible visibilidad de sus comportamientos en el área laboral, igualmente, estos se compara con la entrevista que se realiza inicialmente.
- **Formato examen médico por parte de salud ocupacional:** Después de las pruebas psicológicas, se envían a examen médico, con el fin de realizar un diagnóstico general de las condiciones de salud del trabajador aspirante. Si sus exámenes son aptos para el cargo, la coordinadora de salud y seguridad en el trabajo, envía un correo con el ok, para ingreso y se prosigue con la contratación.

- **Entrega de documentos:** Se envía un correo a la secretaria administrativa para que envíe los respectivos correos a la candidata para su ingreso.
- **Afiliación ARL:** Se envía un correo a la persona encargada de las afiliaciones de ARL, para que realice la afiliación.
- **Entrevista de retiro:** Se realiza entrevista de retiró a los trabajadores que renuncian voluntariamente, con el fin de abordar aspectos a mejorar en la empresa y el personal en general.

RESULTADOS

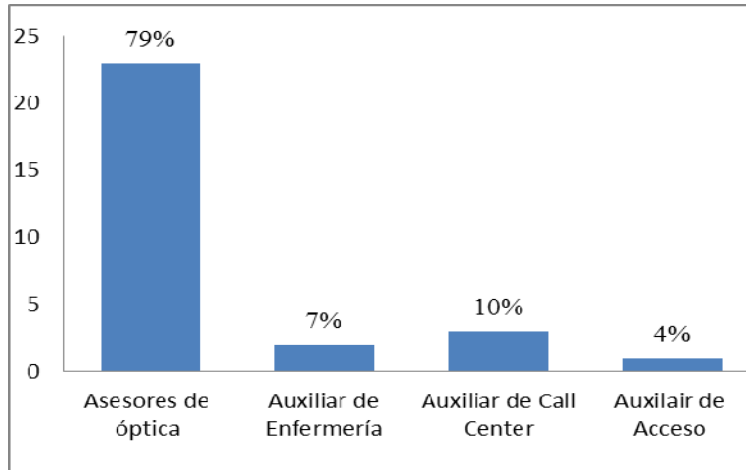
Gráfica 1



Procesos de selección por mes

Gráfica 1: Se evidencia en el mes de Octubre mayor requerimiento de vacantes, donde se realizaron 7 ingresos.

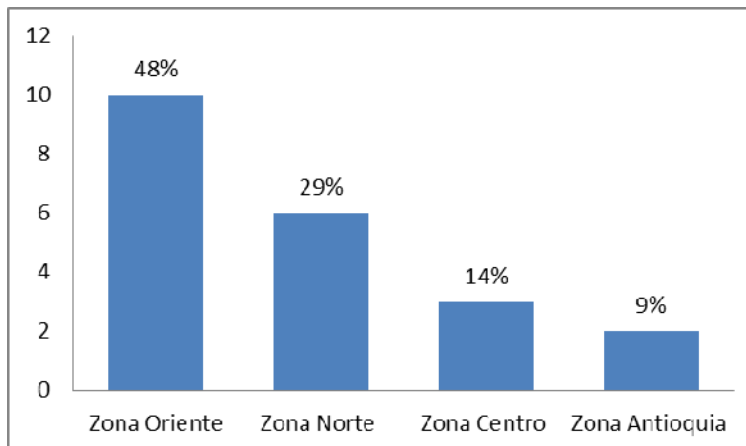
Gráfica 2



Procesos de selección por cargo

Gráfica 2: El cargo con mayor porcentaje es Asesor de Óptica con 23 ingresos.

Gráfica 3



Procesos de selección por zonas

Gráfica 3: Se identifica que la zona donde se realizaron más procesos de selección fue en la Oriente con 10 ingresos.

- **Competencias ópticas UNIVER PLUS S.A.**

En el siguiente cuadro se definen las competencias institucionales y de los cargos administrativos y comerciales.

Competencias		
Institucionales	Cargos administrativas	Cargos comerciales
<p><i>Orientación al cliente:</i> Indaga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de clientes internos y externos, planeando sus acciones, las de su equipo u organización con el fin de formular soluciones efectivas en la mejora del servicio. Brinda una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente.</p>	<p><i>Pensamiento analítico:</i> Brinda estructura coherente y sistemática a un problema y su posterior Análisis Identificando relaciones entre situaciones complejas a través de la creatividad. Realiza análisis complejos desintegrando los problemas sistemáticamente, anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.</p>	<p><i>Persistencia:</i> Es firme y perseverante en la consecución de objetivos aun cuando hallan dificultades de alta complejidad, no hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una conducta y cumplir sus objetivos.</p>
<p><i>Trabajo en equipo:</i> Genera condiciones propicias para que el equipo logre la integración, respetando las opiniones y contribuciones en el mejoramiento de la organización, de este modo lograr asumir el rol de conciliador ante las dificultades que se presenten en su equipo buscando siempre un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.</p>	<p><i>Atención al detalle:</i> Analiza con minuciosidad el contexto de trabajo e información compleja y/o importante para identificar aspectos positivos, negativo y discrepancias.</p>	<p><i>Capacidad de negociación:</i> Capacidad para crea un ambiente propicio y llegar acuerdos satisfactorios utilizando la filosofía “gana y gana”, igualmente, identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación y lograr acuerdos satisfactorios para las partes.</p>
<p><i>Compromiso:</i> Comprende toda la dinámica organizacional, las políticas, las normas, sus procesos y procedimientos, identificando los responsables de los mismos y planteando estrategias con nuevos enfoques que generen resultados con</p>	<p><i>Adaptabilidad al cambio:</i> Modifica su comportamiento y muestra interés para adaptarse a las situaciones o a las personas con el objetivo de favorecer y beneficiar los cambios que vive la empresa, aceptando nuevas responsabilidades, tratando</p>	<p><i>Comunicación:</i> Hace buen despliegue de objetivos, metas, planes de acción a las áreas o colaboradores, expresando ideas con orden y precisión, e identificando con claridad sus contenidos, escuchando activamente, captando la atención del cliente,</p>

estándares de excelencia y de gran impacto para la organización.	de satisfacer las expectativas propias de la organización.	preguntando, atendiendo y analizando las reacciones del otro.
Orientación al resultado: Posee la capacidad de fijarse metas, mejorando y manteniendo altos estándares de rendimiento, facilitándosele el manejo de procesos establecidos, actuando con velocidad y sentido de urgencia; con el fin de suplir las necesidades del cliente o mejorar la organización, para que estos no interfieran con los resultados esperados por la misma.	Planeación y organización: Establece las prioridades necesarias y posee la habilidad para planificar y organizar información o actividades propias y de terceras personas en el ámbito del trabajo; estableciendo los puntos de control y mecanismos de coordinación de las acciones del equipo utilizando el tiempo de la forma más eficiente posible para cumplir con las actividades programadas.	Adaptabilidad: Hace referencia a la versatilidad para adaptarse rápidamente y realizar actividades con eficacia en cualquier contexto. Modifica su conducta para lograr sus objetivos cuando se presentan dificultades.
Relaciones interpersonales: Interactúa y mantiene relaciones cálidas, empáticas y una actitud de escucha y entendimiento con el cliente interno y externo en aras de crear redes de contacto con personas o entidades que puedan aportar al desarrollo del área u organización.	Autoeficiencia: Posee la capacidad de responder con tranquilidad bajo situaciones de presión y exigencia y evidenciar el conocimiento, la experiencia y la habilidad que le permiten tomar decisiones efectivas y eficaces, mostrando seguridad en sí mismo, eligiendo el enfoque adecuado para llevar a cabo las actividades y los objetivos propuestos por la organización, con el mejor aprovechamiento de los recursos y dando respuestas y soluciones inmediatas a los problemas presentados.	Iniciativa: Se observa disposición para actuar de forma proactiva, ante las dificultades que surgen en el día a día. Implica tomar acciones inmediatas con agilidad y responsabilidad, para encaminar a nuevas oportunidades o soluciones.
	Creatividad: Genera y desarrolla ideas para construir con ellas capacidades de innovación que representen utilidades para el área. Genera ideas	Impacto: Capacidad de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir en ellos, logrando que sigan

	que beneficien la resolución efectiva de las diferentes situaciones que se generan en el contexto laboral.	un plan o una línea de acción determinada que permita alcanzar objetivos establecidos.
--	--	--

Actividades satélites.

Se realizó apoyo en los diferentes procesos del departamento de gestión humana.

- Capacitaciones: Coordinar capacitación para asesores y optómetras que ingresaban a la empresa, asimismo recolectar las actas de capacitación a nivel nacional.

Capacitación asesores/ Optómetras
Objetivo: Dar a conocer las funciones de todos los departamentos de la sede administrativa de ópticas UNIVER PLUS S.A. Con el fin de proveer conocimientos sólidos y prácticos, para garantizar un excelente desempeño en el cargo que se desenvuelva el colaborador.
Metodología: Inicialmente se crea el rutero de inducción, con fechas y horas estipuladas por gestión humana, se les da prioridad a los departamentos que tienen más demanda de trabajo, seguido de esto se envía el correo a las personas que recibirán la capacitación y los que capacitarán, para tener el visto bueno de sus jefes inmediatos y el tiempo que son dos días consecutivos de capacitación. Estas capacitaciones se realizan presenciales y vía Skype a nivel nacional. Finalmente recolectar las actas de capacitación a nivel nacional, enviando correos solicitando las actas de cada departamento con sus respectivas firmas y las personas capacitadas las envían en físico o escaneadas a la sede administrativa en la ciudad de Bucaramanga.
Conclusión: El fin de las capacitaciones para asesores y optómetras es que tengan la información clara frente a las diferentes dificultades que se presentan en las ópticas, asimismo que tengan conocimiento a cual departamento se deben dirigir cuando se trata de la atención, solución o queja del cliente.

- Inducción: Se realizaron inducciones para el personal que ingresaba en la sede administrativa presencial o a nivel nacional vía Skype, dando la información general de la empresa.
- Entrevistas de retiro: Se realizaron entrevistas de retiro al personal que renunciaba, para obtener información del motivo de renuncia y aspectos a mejorar para la empresa.

DISCUSIÓN

Los perfiles por competencias en Óptica Univer, permiten identificar las habilidades del personal a seleccionar, asimismo, indicadores de actuación en los diferentes departamentos para obtener un enfoque práctico en el desarrollo de los procesos de gestión hacia la calidad y productividad.

Como se evidencia en el marco teórico, los modelos de estructuración de perfiles por competencias, definen y aportan mejoras en la organización, el primer modelo Gerghard Bunk, el cual cuál plantea una pedagogía de trabajo basándose en el resultado de la modalidad de aprender trabajando, en el cual se desarrollan tres aspectos importantes para el colaborador, los cuales son, desarrollo de la personalidad, cambio del comportamiento y cualificación. El siguiente está el modelo de Mac ver, se profundiza en la teoría motivacional y establece una metodología efectiva en la cual se identifican potencias relacionadas con el desempeño en el trabajo, ambiente organizacional y sus competencias. Por otra parte, el Modelo FCH, clasifica las competencias en básicas, conductuales y funcionales. Por ultimo esta el modelo de Martha Alles, siendo el referente teórico de este trabajo, el cual busca que los colaboradores se unifiquen y se direccionen hacia el mismo objetivo.

En cuanto a los procesos de selección, una herramienta fundamental es la entrevista por competencias, el candidato inicialmente debe contar con las competencias institucionales, para así continuar con el siguiente proceso, el cual es la aplicación de pruebas psicológicas, según el cargo al cual aspire. En cuanto al proceso de practica el cargo que más demanda tuvo fue asesor de óptica, para estos candidatos se aplicaron pruebas acorde a su perfil, una de las pruebas más importantes es Disposición al servicio y estilos de interacción (Servitest), la cual mide habilidades comerciales, estas dos primeras fases contribuyen positivamente para un mejor proceso de selección y conocimientos previo de las habilidades de los candidatos para el cargo.

El progreso y consolidación de una empresa, se lleva a cabo mediante procesos económicos en la misma, para esto es necesario contar con el personal idóneo, el cual realice sus actividades laborales como lo espera la organización. Se considera importante desde el área de recurso humano se interese por el desarrollo personal y el mejoramiento del proceso productivo desde el trabajador mediante los perfiles por competencias. Lo cual llevara a la organización a un desempeño positivo, mejorando desde su inducción, selección, capacitación y reubicación del personal dentro de la

misma. Con el fin de evidenciar en los trabajadores la satisfacción laboral y la productividad.

Manejar un modelo de competencias en una empresa facilita el desarrollo del personal clave y la confección de los respectivos planes de sucesión. A través de la evaluación por competencias en los sistemas regulares de evaluación del desempeño, o bien como resultado de una evaluación puntual de competencias para detectar necesidades de desarrollo (Alles, 2004).

CONCLUSIONES

De acuerdo al trabajo realizado durante el proceso de pasantía en ópticas UNIVER PLUS S.A. Se evidencia que el modelo basado de gestión por competencias tiene un rol protagónico en las organizaciones debido a su impacto positivo, brindándoles ventajas estratégicas tanto a los trabajadores como a la organización, llevándolos al cumplimiento de objetivos empresariales. La gestión por competencias radica en el cambio de la cultura organizacional, donde se requiere el apoyo y colaboración de los trabajadores para obtener mejores resultados, siendo una herramienta básica en las organizaciones y para los procesos de selección, ya que con este modelo se pueden identificar las diferentes habilidades que requiera determinada función del empleado, bien sea para cargos operativos, administrativos o directivos, dependiendo del organigrama de la organización; lo cual busca un mejor desempeño en sus trabajadores por medio de evaluación de desempeño, selección y capacitación; lo que lleva al trabajador a sentirse satisfecho con su labor en la organización y por ende a la productividad laboral.

Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias. En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una (Alles, 2004).

Por otra parte, para la efectividad de la gestión por competencias, es necesario que todos los colaboradores de ópticas UNIVER PLUS S.A. Participen activamente en el diseño, creación e innovación de todos los procesos de gestión de competencias, al igual que un cambio en la cultura organizacional, así como lo menciona Bunk (1995), plantea una pedagogía de trabajo, unificando el trabajo con el aprendizaje, para desarrollar la personalidad, cambio de comportamiento y cualificación del trabajador

RECOMENDACIONES

- Es importante que ópticas UNIVER PLUS S.A; continúe generando espacios de crecimiento profesional para estudiantes en formación tanto de psicología como en otras profesiones, de esta manera contribuye a enriquecer y fortalecer el desarrollo de proyectos que beneficiaran a la organización.
- Es recomendable que el siguiente pasante, continúe con el proceso de creación y actualización de perfiles por competencias, para los nuevos cargos que están surgiendo en la empresa.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2004). *Diccionario de competencias: "Gestión por competencias"*. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2004). Desempeño por competencias, evaluación de 360. Buenos Aires: Granica.
- Aparicio, M., Gorjup, M. & Guerrero, C. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración* 58, 251-288.
- Bunk, P. (1995). Pedagogía del trabajo en educación. *Instituto de colaboración científica*, 55. Tübingen.
- Cascante, S. (2003). Apuntes sobre la utilidad de un modelo de competencias aplicado a los puestos de dirección en la Universidad pública Costarricense. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 3(1), 1 – 21. Recuperado de [file:///D:/Dropbox/Usuario/Downloads/26-25-1-PB%20\(1\).pdf](file:///D:/Dropbox/Usuario/Downloads/26-25-1-PB%20(1).pdf)
- Castellanos, R. (2005). Reclutamiento, Selección e Inducción. Universidad de la Habana. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/reclusen.htm>.
- Cárdenas, L., Miranda, N., Caro, M., Rodríguez, Y., Sierra, M., Peralta, R., Suarez, A., Tapias, N., & Vargas, N. (2013). Perfiles por competencias del profesional en psicología. *Colegio colombiano de psicólogos*. Recuperado de http://www.colpsic.org.co/aym_image/files/Perfiles_por_competencia_del_profesional_en_psicologia.pdf
- Chavez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del *coaching* empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & gestión*, 33, 140-161.
- Cruz, P. y Vega, G.(2001). *"La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano"*. Tesis de grado. Antofagasta:

Universidad de Antofagasta, Recuperada de:
<http://www.gestiopolis.com/gestion-por-competencias-para-la-planificacion-del-recurso-humano/>

Estay, C.; & Marchant, L. (2005). Gestión por competencias, un desafío y una necesidad. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm>

Flores, M. (2005). Reclutamiento y fuentes de reclutamiento. La base para el inicio de adecuada selección. Recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/reclufu.htm>

Ganga, F. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de puerto Montt, Región de los lagos. *Gaceta Laboral*, 14(002), 271-297.

Gavidia, Y. & Méndez, C. (2012). Diseño de un plan de gestión de recursos humanos basado en el modelo de gestión por competencias. *Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”*, 2, (1), 2-20. Recuperado de:
<http://redip.bqto.unexpo.edu.ve>.

Gil, J. (2007). La Evaluación de las competencias laborales. *Educación XXI*, 10: 83-106.

Hoyo, W. (2010). Diseño del perfil de cargo basado en competencias. Estudio de caso para coordinador HSQE en la gran empresa. *Revista Universidad EAFIT*, 46, 159. Bucaramanga, Colombia.

Jiménez, W. (2011). 9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales.htm>

Pacheco, L. A. (2008). Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla. *Revista pensamiento y gestión*, 25, 139 – 160. Recuperado de

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3453/229>

- [Revilla, J. & Tovar, F. \(2010\)](#). La supuesta neutralidad de la evaluación por competencias. *Revista internacional de organizaciones*, 5, 109-125. Madrid, España.
- Peralta, M. C., & Sierra, Y. (2013). Competencias de psicólogo en las organizaciones y del trabajo. *Colegio colombiano de psicólogos*, 60-69.
- Sagi, L; Grande, V. (2004) Competencias profesionales. *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización* (p. 86). Madrid: Esic.
- Segovia, S. (2012). Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud pública de la quinta región de Chile. *Boletín Científico Sapiens Research*, 2, 1, 23-30.

- **A que se dedican:** _____
- Padre:** _____
- Madre:** _____
- Hermanos:** _____
- Pareja:** _____
- Hijos:** _____
- **Valores inculcados y puestos en práctica:**
 1. _____ 2. _____ 3. _____

INFORMACIÓN ACADÉMICA

ÁREA LABORAL

Última empresa donde laboro: _____

Cargo desempeñado: _____

Funciones: _____

Salario: _____

Logros: _____

Dificultades: _____

Como las resolvió: _____

Relaciones con los compañeros: _____

Relaciones con los jefes: _____

Motivo del retiro: _____

MOTIVACIÓN LABORAL

Expectativas frente al cargo y la empresa: _____

Aspiración salarial: _____

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Orientación al servicio:

- ¿Qué es para usted orientación al servicio?

- Describa una situación donde fue eficaz en la solución de una necesidad del cliente

Orientación al resultado:

- Describa algunos imprevistos en su trabajo que le obligaron a distribuir las tareas y tiempo. ¿Cómo lo hizo?

- Señale cuántas actividades laborales realizaba a la vez en su último trabajo. ¿Cómo las organizaba?

Adaptación al cambio:

- Podría exponer una situación en su experiencia laboral en la que se haya enfrentado a un cambio drástico.

-
-
-
- ¿Tuvo que hacerse cargo de nuevas tareas en su trabajo? ¿Cómo las realizó?
-
-

Resolución de conflictos:

- Describa una situación problema que afronto en su trabajo. ¿Cómo la solucionó?
-
-
-
-

- Cuándo toma una decisión para solucionar un altercado laboral ¿Cuáles son los aspectos que analiza con prioridad?
-
-
-
-

Trabajo en equipo:

- ¿Qué es para usted trabajo en equipo?
-
-
-
-

- ¿Cuáles son los aspectos que valora cuando trabaja en equipo?
-
-
-
-

Anexo 2. Formato verificación de referencias

I. DATOS PERSONALES

Diligenciar la información de la persona a la cual se le realizará la verificación de referencias.

NOMBRE:

CEDULA:

CIUDAD:

CARGO A OCUPAR:

II. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Suministrar completamente la siguiente información.

Nombre de la empresa:

Nombre de la persona que suministra la información:

Cargo:

Teléfono:

Ciudad:

III. DESEMPEÑO LABORAL

Proporcionar detalladamente la información solicitada a continuación.

Motivo de retiro del empleado:

Fecha de Ingreso:

Fecha de retiro:

Si tuviera la oportunidad de contrátalo nuevamente, ¿lo haría?:

Fortalezas:

Áreas por mejorar:

FUNCIONES DESEMPEÑADAS



ESCALA DE HABILIDADES GENERALES
--

HABILIDADES	BAJO (0 – 4)	MEDIO (5 – 9)	ALTO (10)	SIN INFORMACI ÓN
INICIATIVA				
HONESTIDAD				
LIDERAZGO				
PUNTUALIDAD				
MANEJO DE CONFLICTOS				
ACATAMIENTO DE ORDENES				
COMUNICACIÓN ASERTIVA				
RESPONSABILIDAD				
SERVICIO AL CLIENTE				
TRABAJO EN EQUIPO				
ORIENTACIÓN AL RESULTADO				

Datos de la persona que realiza la verificación de referencias

Nombre:

Cargo:

