

**ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO BASADOS EN EL MODELO
DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN SEVICOL LTDA.**

Proyecto de trabajo de grado

Yury Marcela Galvis Parra



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
Floridablanca
2009

**ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO BASADOS EN EL MODELO
DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN SEVICOL LTDA.**

Yury Marcela Galvis Parra

Trabajo de grado
En la modalidad de pasantía para optar el título de psicóloga

Asesora:
Dra. Johanna Garrido
Psicóloga

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
Facultad de Psicología
Escuela de Ciencias Sociales
Floridablanca
2009

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del Jurado

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar dar gracias a Dios por orientar siempre el camino de mi formación, Brindándome siempre la sabiduría para alcanzar las metas propuestas y para aprender de los errores que se me han presentado en el camino.

En segundo lugar, agradecerles a mis padres por el apoyo incondicional que me han brindado durante el transcurso de mi carrera, por tener plena confianza en mis capacidades y potenciales como persona y como profesional.

Agradezco a los docentes y compañeros de carrera, porque de cada uno de ellos no solo adquirí conocimientos valiosos para el desempeño profesional sino igualmente obtuve conocimientos de vida, experiencias que me permitieron valorar aun más la academia, las vivencias cotidianas y la familia.

Finalmente agradecer a las instituciones que me brindaron la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la academia, contribuyendo con el provecho de herramientas solidas para un óptimo desempeño profesional además de fortalecer mi crecimiento personal

CONTENIDO

JUSTIFICACIÓN,	12
OBJETIVOS,	16
General,	16
Específicos,	16
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN,	17
HISTORIA,	17
ORGANIGRAMA,	18
FILOSOFIA INSTITUCIONAL,	19
Objetivo General,	19
Objetivos Específicos,	19
Misión,	19
Visión,	19
Valores Organizacionales,	20
Lema,	20
Significado del Logotipo,	20
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES,	21
Búsqueda de Información,	21
Orientación a los Resultados,	221
Orientación al cliente Interno y Externo,	21
REFERENTE CONCEPTUAL,	22
METODOLOGÍA,	29
POBLACIÓN,	29
INSTRUMENTOS,	30
PROCEDIMIENTO,	30
FASE I: Revisión de la Estructura Organizacional,	30
FASE II: Elaboración y aplicación de Entrevistas,	31
FASE III: Definición de los perfiles de cargo al desarrollar las Matrices Metodológicas,	32
FASE IV: Revisión de los Perfiles de cargo. Auditoria Interna	

OSHAS 18001, 33

FASE V: Socializar los perfiles de Cargo, 33

RESULTADOS, 34

DISCUSIÓN, 37

CONCLUSIONES, 40

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES, 42

REFERENCIAS, 46

APÉNDICES 48

LISTA DE APÉNDICES

Apéndice 1. Entrevista de Requisitos específicos del perfil del cargo

Matriz Metodológica Para Establecer Competencias

Apéndice 2. Gerente General

Apéndice 3. Revisor Fiscal

Apéndice 4. Subgerente y Dirección de Calidad

Apéndice 5. Coordinador BASC

Apéndice 6. Director de Capacitación

Apéndice 7. Director de Gestión Humana

Apéndice 8. Psicólogo Organizacional

Apéndice 9. Asistente de Psicología

Apéndice 10. Bienestar Social

Apéndice 11. Director de Sistemas de Gestión

Apéndice 12. Auxiliar de Seguridad Social y Personal

Apéndice 13. Recepcionista

Apéndice 14. Oficios Varios

Apéndice 15. Director Administrativo y Financiero

Apéndice 16. Analista de Sistemas

Apéndice 17. Almacenista

Apéndice 18. Mensajero

Apéndice 19. Director de Operaciones

Apéndice 20. Coordinador de servicios

Apéndice 21. Comunicaciones

Apéndice 22. Coordinador de Medios Tecnológicos

Apéndice 23. Técnico de Medios tecnológicos

Apéndice 24. Supervisor de Medios Tecnológicos

Apéndice 25. Manejador Canino

Apéndice 26. Director de Proyectos y Licitaciones

Apéndice 27. Asistente de Proyectos y Licitaciones

Apéndice 28. Director CAI

Apéndice 29. Investigador CAI

Apéndice 30. Diccionario de Competencias General de SEVICOL Ltda.

Apéndice 31. Diccionario de Competencias

Perfiles de Cargo

Apéndice 32. Gerente General

Apéndice 33. Revisor Fiscal

Apéndice 34. Sugerente y Dirección de Calidad

Apéndice 35. Coordinación BASC Apéndice

36. Dirección de Capacitación Apéndice 37.

Dirección de Gestión Humana Apéndice 38.

Psicólogo Organizacional Apéndice 39.

Asistente de Psicología Apéndice 40.

Bienestar Social

Apéndice 41. Director de Sistemas de Gestión

Apéndice 42. Auxiliar de Seguridad Social y Personal

Apéndice 43. Recepcionista

Apéndice 44. Oficios Varios

Apéndice 45. Director de Operaciones

Apéndice 46. Coordinador de Servicios

Apéndice 47. Comunicaciones

Apéndice 48. Coordinador de Medios Tecnológicos

Apéndice 49. Técnico de Medios Tecnológicos

Apéndice 50. Supervisor de Medios Tecnológicos

Apéndice 51. Manejador Canino

Apéndice 52. Director Administrativo y Financiero

Apéndice 53. Analista de Sistemas

Apéndice 54. Almacenista

Apéndice 55. Mensajero

Apéndice 56. Director de Proyectos y Licitaciones

Apéndice 57. Asistente de Proyectos y Licitaciones

Apéndice 58. Director CAI (Consultaría, Asesoría, Investigación)

Apéndice 59. Investigador CAI (Consultaría, Asesoría, Investigación)

Apéndice 60. Formato Asistencia del Comité Administrativo.

Apéndice 61. Formato Asistencia del personal que recibió el perfil de cargo.

Apéndice 62. Acta de Auditoria Interna.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

“ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO BASADOS EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN SEVICOL LTDA.”

AUTOR: YURY MARCELA GALVIS PARRA
FACULTAD PSICOLOGIA
DIRECTORA. JOHANA GARRIDO

RESUMEN: El presente trabajo tiene como fin sustentar el proyecto de pasantía realizado en SEVICOL Ltda. (Seguridad y Vigilancia Privada de Colombia), el cual tiene como objetivo principal desarrollar los perfiles de cargo basados en competencias; con el fin de iniciar la implementación del Modelo de Gestión por Competencias en la organización. Se contó con la elaboración de 28 perfiles de cargo establecidos desde hace más de un año, pertenecientes a las Ocho Direcciones de SEVICOL Ltda.: Gerencia General, Subgerencia y Calidad, Dirección de Capacitación, Dirección de Gestión Humana, Dirección de Operaciones, Dirección Administrativa y Financiera, Dirección de Proyectos y Licitaciones, Dirección CAI. El procedimiento para la ejecución del proyecto se llevo a cabo en 4 fases, donde se encuentran la revisión de información relacionada con la estructura organizativa, la elaboración y aplicación de entrevistas para identificar los requerimientos específicos para cada cargo, la definición de los perfiles de cargo a partir del desarrollo de las Matrices Metodológicas precisando las competencias de cada uno, la revisión de los perfiles de cargo por medio de una auditoria interna para verificar el cumplimiento de estos con respecto a la Norma OSHAS 18001 y finalmente la socialización de los perfiles de cargo elaborados en SEVICOL Ltda. Como resultado final se hicieron recomendaciones y modificaciones, las cuales fueron socializadas a los Directores de cada área para dar a conocer los cambios, esto con el fin de incrementar la motivación hacia el cumplimiento e implementación del Modelo de Gestión por Competencias en SEVICOL Ltda. Durante el proceso de pasantía se realizó también apoyo permanente en los procesos de selección, elaboración de informes, desarrollo del programa de refuerzo en valores institucionales, en capacitaciones de cultura organizacional y en procesos propios del área de Gestión Humana; los cuales son enriquecidos gracias al aporte profesional de la psicología organizacional.

Palabras Claves: Modelo de Gestión por Competencias, Manuales y Perfiles de cargo.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF DEGREE

SUMMARY

“ELABORATION OF THE POSITION PROFILES BASED ON THE PATTERN OF ADMINISTRATION BY COMPETITIONS IN SEVICOL LTDA.”

AUTHOR: YURY MARCELA GALVIS PARRA
ACADEMY PSYCHOLOGY
DIRECTOR. JOHANA GARRIDO

SUMMARY: The present work has as end to sustain the internship project carried out in SEVICOL Ltda. (Security and Private Surveillance of Colombia), which has as main objective to outline the position profiles for competitions; with the purpose of beginning the implementation of the Pattern of Administration for Competitions in the organization. It had the elaboration of 28 position profiles settled down for more than one year, belonging to the Eight Addresses of SEVICOL Ltda.: General Management, Submanagement, and Quality, Address of Training, Address of Human Administration, Address of Operations, Administrative and Financial Address, Address of Projects and Bids, Address CAI. The procedure for the execution of the project you carries out in 5 phases, where they are the revision of information related with the organizational structure, the elaboration and application of interviews to identify the specific requirements for each position, the definition of the position profiles starting from the development of the Methodological Wombs specifying the competitions of each one, the revision of the position profiles by means of an internal audit to verify the execution of these with regard to the Norma OSHAS 18001 and finally the socialization of the position profiles elaborated in SEVICOL Ltda. As a result final recommendations and modifications were made, which were socialized the Directors of each area to give to know the changes, this with the purpose of Increasing the motivation toward the execution and implementation of the Pattern of Administration for Competitions in SEVICOL Ltda. During the internship process he/she was also carried out permanent support in the selection processes, elaboration of reports, development of programs, and development of trainings, processes characteristic of the area of Human Administration, which an organizational psychologist's thank you chore are enriched in formation.

KEYWORDS: Competence-based management, positions profiles,

JUSTIFICACIÓN

El contexto organizacional es hoy día, cada vez más cambiante, exigente y competitivo lo cual influye en las necesidades diarias de las empresas por mantenerse vigentes en el mercado, superando las expectativas del medio para lograr un mayor desarrollo empresarial. Es por esto que el Modelo de Gestión por Competencias tiene una importancia fundamental en la Gestión de Recursos Humanos a nivel Nacional e Internacional, debido a que se constituye como una herramienta conductual al centrar el alineamiento estratégico entre el desempeño de las personas, su desarrollo humano y las metas establecidas por la organización.

El modelo de gestión por competencias establece la importancia de contar con determinación las características personales y organizacionales necesarias para el óptimo desarrollo de las funciones en los cargos laborales, debido a que esto permite adquirir y mantener el personal adecuado que va acorde con los requerimientos de la empresa disminuyendo dificultades en el clima laboral, en la cultura organizacional y a su vez incrementando la calidad de servicio y alto desempeño; lo cual conlleva a mayor y mejor posicionamiento de la empresa en un ámbito competitivo.

El capital Humano, debe trabajar de manera eficaz con el fin de lograr los objetivos tanto personales como organizacionales, este es el eje focal del Modelo de gestión por competencias al examinar, ajustar y flexibilizar los criterios de influencia mutua entre personas – empresa, logrando la adaptación adecuada para alcanzar beneficios a nivel personal y corporativo.

Ahora bien, el psicólogo es parte fundamental en la implementación del Modelo de Gestión por competencias debido a que para alcanzar el éxito y las metas organizacionales se despliegan una serie de comportamientos en los trabajadores, son estos mismos el objeto principal de estudio y análisis del psicólogo organizacional. Al encontrar un alineamiento entre comportamiento-meta se deja de visualizar el capital humano como ente administrativo y pasa a convertirse en ente estratégico. Además, al hacer referencia a los comportamientos requeridos se hace especial influencia en la evaluación de desempeño de los empleados, al realizar una descripción detallada de las conductas que dan cumplimiento

efectivo de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para alcanzar el éxito organizacional (Spencer & Spencer. 1993). Relacionado con esto, Sternberg (1986) plantea que el rendimiento de un sujeto se mide más ajustadamente, cuando supone una novedad, o cuando la persona esta tan instruida en el contexto que el proceso se ha automatizado, ratificando con esto que lo importante del capital humano no es el potencial de Inteligencia que se posee, sino la forma de emplear éste de manera efectiva y exitosa a través del equilibrio entre el pensamiento analítico, creativo y practico; si las organizaciones logran identificar acertadamente estas características en sus trabajadores lograrán mayor eficiencia en el empleo de sus Recursos Humanos al tener mayor acceso a las potencialidades individuales y su posible desarrollo dentro de la Organización. (Sternberg. 1997)

Definitivamente, la implementación del Modelo de Gestión por competencias ha tomado auge a nivel Internacional y Nacional en los últimos años, lo cual ha incrementado diversos estudios, con el fin de establecer las ventajas y desventajas organizacionales que conlleva la gestión de personal basado en Competencias, estos son algunos de ellos:

En un estudio realizado en Chile (2002) por Fernández, I & Baeza, R., relacionado con la implementación del método gestión por competencias en empresas chilenas, se concluyó que la aplicación de este enfoque permite la correlación de la competitividad de los trabajadores con los objetivos organizacionales, acrecentando la contribución al negocio y la satisfacción personal y profesional de los empleados.

Correlativamente, otro de los estudios realizados que han contribuido grandes aportes a esta temática es el realizado por González, C., (2005) en México sobre las competencias necesarias para desarrollar un cargo gerencial, en el cual se resalta que la brecha entre las habilidades requeridas para los niveles gerenciales es más estrecha en lo que respecta a las competencias para la acción estratégica y para la planeación.

En cuanto a Nivel Nacional, es muy ambicioso llegar a decir que las empresas han implementado cabal y efectivamente el Modelo de Gestión por Competencias, debido a que exige mayor tiempo en su elaboración, diseño e implementación; sin embargo, si se podría decir que se ha generado gran interés en la aplicación de este modelo por lo que se pueden observar grandes aproximaciones como sucede en empresas tales como:

ECOPETROL, Caja de Compensación Familiar COMFENALCO, SENA, Fundación Cardiovascular de Colombia, Gestión Humana Colombia, entre otras.

A nivel Departamental se encuentran empresas como: Universidad Industrial de Santander, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Universidad Pontificia Bolivariana, entre otras; lo cual manifiesta el interés actual de desarrollar el capital Humano de forma adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

Teniendo en cuenta lo anterior, SEVICOL Ltda., es una organización con un alto desarrollo organizacional y posicionamiento nacional que busca la mejora continua de su servicio a través de la obtención de las diferentes certificaciones, contando con su validación y soporte social. Actualmente, la empresa esta en proceso de recertificación de Calidad (ISO 9001:2000)y BASC y en proceso de obtener la certificación OSHAS 18001:2007, y para dar cumplimiento a los requerimientos de estas, se considera que el Modelo de Gestión por Competencias se aproxima a la alineación asertiva entre los procedimientos internos de Recursos Humanos y las exigencias de las normatividades; de tal manera SEVICOL Ltda., se consolida laboralmente y mantiene el grado competitivo departamental con DELTHAC y a nivel nacional con S.O.S, empresas que en este momento cuentan con las tres certificaciones anteriormente mencionadas y con un acercamiento al Modelo de Gestión por competencias.

Sin lugar a dudas, se comprueba que el Modelo de Gestión por competencias trae muchos beneficios para la gestión del Talento Humano de las empresas, debido a que facilita los diferentes procesos del área tales como selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación, desarrollo y compensaciones; esta integración se da gracias al hecho de conocer información organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario precisar que en este momento se inicia en SEVICOL Ltda., la elaboración de los perfiles de cargos basados en competencias para su posterior aplicación, debido a que la organización contaba con los Manuales de Funciones de los empleados los no habían sido actualizados ni enriquecidos con la parte de perfiles de cargo en un lapso de tiempo de dos años aproximadamente, lo cual evidenciaba la necesidad de complementar tales documentos, con el fin de no solo dar cumplimiento a los requisitos de las certificaciones para las que se prepara sino también por fortalecimiento

organizacional debido a que estos documentos son esenciales y fundamentales para el éxito de los posteriores procesos llevados a cabo por la dirección de Gestión Humana.

Por otra parte, la elaboración de los perfiles de cargo brinda a SEVICOL Ltda., la posibilidad de prever cambios organizacionales de mejora en cuanto a estructura, sistemas de gestión, documentación básica, procesos de Gestión Humana y por ende se pretende una optimización del desempeño laboral y organizacional, tras tener correlación y alineamiento entre los objetivos de SEVICOL Ltda., y el desarrollo de las personas en su entorno laboral.

Asimismo, la organización observa inicialmente como falencia a mejorar la ausencia de la caracterización del personal hacia las competencias que cada uno de los cargos debe poseer y desarrollar con la finalidad de optimizar su desempeño; contribuyendo a su vez con la productividad de la Organización, lo cual se verá reflejado en el incremento de la competitividad del personal de SEVICOL Ltda., frente a empresas del mismo objetivo social.

Finalmente, el requerimiento básico por parte de la organización es la necesidad de fortalecer y complementar los Manuales de Funciones, a través de la inclusión de la segunda parte de este documento que correspondería a la elaboración de los perfiles de cargo basados en competencias; continuando así, con la implementación del Modelo de Gestión por Competencias en SEVICOL; por medio de la adaptación y ejecución de los diferentes procesos básicos de la gestión del Talento Humano bajo el modelo de competencias; procesos que en la actualidad se llevan a cabo de manera tradicional en la Institución.

OBJETIVOS

General

Diseñar los perfiles de cargo basado en competencias; a fin de iniciar la implementación del Modelo de Gestión por Competencias en SEVICOL Ltda.

Específicos

Revisar la estructura organizativa de SEVICOL Ltda., con el propósito de conocer los niveles jerárquicos que integran los cargos de la institución.

Crear las Matrices Metodológicas para la definición de las competencias específicas de los cargos, requeridas para el óptimo desempeño de los empleados de SEVICOL Ltda.

Desarrollar la primera fase del diseño e implementación del Modelo de Gestión por Competencias en SEVICOL Ltda.; a través de la elaboración de los perfiles de cargo.

Socializar los perfiles de cargo basado en competencias a los empleados de SEVICOL Ltda., dando a conocer el alcance del trabajo realizado en la implementación del Modelo de Competencias.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

HISTORIA

La empresa familiar SEVICOL LTDA (empresa de seguridad y vigilancia colombiana), fue creada el 11 de abril de 1973 en la ciudad de Bucaramanga, iniciando con 9 vigilantes. Para el año 1998 ya contaba con 540 empleados y hoy día cuenta con 2700 empleados entre operativos y administrativos en las sedes Principal, Aguachica Barrancabermeja, Bogotá, Cartagena, Cúcuta, Ocaña, San Gil, Santa Marta y Villavicencio.

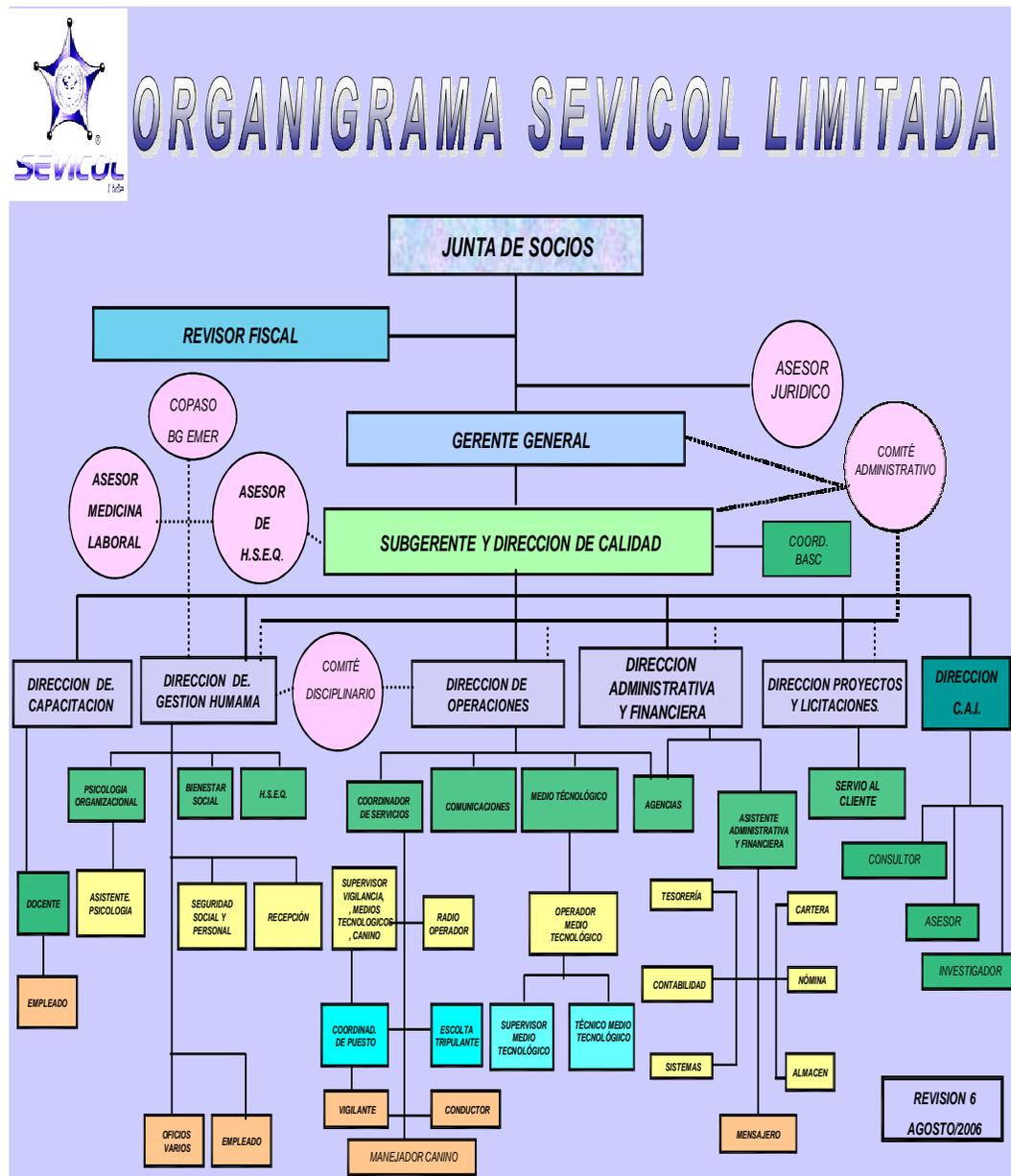
Su desarrollo Organizacional se ha observado desde sus inicios, en el año 2005 es ubicada en el puesto número de 12 de las mejores empresas de seguridad privada a nivel Nacional en parte, gracias a que cuenta con las certificaciones Calidad ISO 9001:2000, RUC, OSHAS 18001 y BASC que significa Calificación Empresarial Anticontrabando, facilitando el comercio internacional de los servicios ofrecidos.

A lo largo de su trayectoria, SEVICOL Ltda., ha obtenido grandes reconocimientos tales como la “Empresa más Segura”, “Primer puesto en el encuentro de brigadas de emergencia 2002”, “Segundo puesto en el encuentro de brigadas de emergencia 2003” “Segundo puesto en el encuentro de brigadas de emergencia 2004” y “Primer puesto en el encuentro de brigadas de emergencias 2008” y finalmente el reconocimiento como “Líder en Salud Ocupacional”.

SEVICOL Ltda., es líder en Salud Ocupacional gracias al interés continuo por el bienestar de sus trabajadores en el puesto de trabajo que se vea reflejado en el desarrollo humano que este puede presentar, es por esto que se evidencia el compromiso de la gerencia de la organización en el cumplimiento de las políticas establecidas tales como: políticas de Calidad, política de Seguridad, Política de Salud Ocupacional y Medio Ambiente, política de No fumadores, Alcohol y otras sustancias psicoactivas, y finalmente la política de transporte y desplazamiento de personal.

ORGANIGRAMA

SEVICOL Ltda., es una organización que ha logrado gran crecimiento estructural como en la planta de personal, el siguiente grafico es el profesiograma con el que actualmente cuenta la organización:



FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

SEVICOL Ltda., cuenta en gran medida con documentación y soportes de la filosofía institucional, la cual se va a plasmar a continuación, teniendo en cuenta lo revisado en documentación Interna que lo avala. (Manual de Calidad Revisión 7. Marzo 2009)

Objetivo general

Prestar servicios integrales de seguridad y vigilancia privada con calidad, mediante personal calificado, tecnología avanzada y capacitación continua, protegiendo vidas y bienes, logrando así la satisfacción de nuestros clientes.

Objetivos específicos

Administrar y desarrollar los diferentes procesos, logrando la excelencia con la optimización de los recursos, para satisfacer las necesidades del mercado.

Optimizar el recurso humano mediante planes de desarrollo y tecnología, logrando la satisfacción del cliente interno y externo.

Garantizar la seguridad física a través de personas, equipos y estrategias para minimizar los riesgos, aumentando la protección del cliente.

Ofrecer alternativas de seguridad electrónica mediante la implementación de equipos y dispositivos con tecnología de punta, maximizando el nivel de seguridad en instalaciones, bienes y personas.

Misión

Somos la mejor empresa prestadora de servicios integrales en seguridad y vigilancia privada, fundamentada en la ética y el compromiso social, con solidez, estabilidad y permanencia, garantizando protección, confianza y tranquilidad a nuestros clientes.

Visión

Consolidarnos como líderes en el sector de la seguridad privada con tecnología de punta que nos permita expansión continua con alto sentido humano.

Valores

Verdad Lealtad

Honestidad

Cumplimiento.

Lema

SEGURIDAD CON EXCELENCIA: Es la manifestación de nuestra labor en términos de la calidad y manera coherente con nuestro logotipo la búsqueda de la perfección en la prestación de los servicios ante nuestros usuarios.

Logotipo

El logotipo se modernizó preservando la figura y mejorando los conceptos de textura y volumen dándole una apariencia a la vanguardia de las nuevas tecnologías acorde con la imagen que SEVICOL representa actualmente.

La estrella en si, representa la autoridad como símbolo emanado de la antigua estrella del Sheriff el hecho de que sea de cinco punta simboliza el hombre de pie con los brazos abiertos dirigido hacia lo alto, un hombre en crecimiento que quiere realizarse como tal manteniendo un equilibrio físico y psicológico.

El color azul rey representa la tranquilidad que se manifiesta en el servicio prestado por SEVICOL Ltda., y finalmente en el centro se localiza las facciones de un guarda de seguridad para recordar constantemente los objetivos de los servicios que prestamos

La anterior descripción corresponde al logo de la Organización el cual es:



COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Búsqueda de Información: Es la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información mas allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto; esa información puede ser útil en el futuro.

Orientación a los Resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Orientación al cliente Interno y Externo: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se le diferencia con “atención al cliente” en que esta última tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.

REFERENTE CONCEPTUAL

Vivimos en una sociedad que cambia constantemente y que cada vez exige nuevas transformaciones en cuanto al nivel de vida, es por esto que las organizaciones le han dado mayor importancia a la satisfacción del empleado, no solo en cuanto a sus necesidades laborales, sino también a sus necesidades personales, debido a que estas influyen directamente sobre el rendimiento del empleado; permitiendo alcanzar o no, su desarrollo humano y organizacional.

El modelo de Competencias surge como una alternativa que permite conseguir una gestión adecuada del Talento Humano con una mirada integral, mediante procesos productivos coherentes entre sí. La finalidad es poder adquirir personal con particularidades que debe poseer el postulante para garantizar el cumplimiento efectivo tal como lo establece el cargo planteado.

La Gestión por competencias se asienta en atraer, desarrollar y conservar el Talento Humano mediante la formación consistente de los procedimientos de personal, teniendo en cuenta las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente dentro de la organización. Este modelo de Administración de personal no es nuevo, pero si es hoy considerado como una alternativa que supera al modelo de administración tradicional basado en rasgos de personalidad, tal y como se manifiesta en el siguiente cuadro comparativo:

Modelo de Rasgos	Modelo de Competencias
Se definen los rasgos subyacentes que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado	Se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos.
Es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y definirlos objetivamente.	Facilidad para establecer los perfiles de exigencias de un puesto
No predicen el comportamiento en el trabajo	Define objetivamente los comportamientos observables requeridos.
Las pruebas de evaluación que se emplean no suelen tener relación con las tareas propias del cargo.	Permite emplear pruebas de evaluación más objetivas relacionadas con las tareas específicas del cargo

Tabla 1. Cuadro Comparativo entre el Modelo de rasgos y el Modelo de competencias

Antes de iniciar con la historia del arte del Modelo por competencias es necesario definir el pilar de este método de administración y es La competencia, la cual según Spencer & Spencer (1993) es “una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionado con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”; por su parte Rodríguez y Feliú (1996) la definen como un “conjunto de Conocimientos, Habilidades, actitudes e intereses que posee una persona que le permite la realización exitosa de una actividad”, complementando esta definición se observa que Levy Leboyer (2003) la define como aquellos “comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y que las hace más eficaces en una determinada situación”, finalmente se considera competencia al conjunto de destrezas, habilidades, características personales, conocimientos y actitudes que conllevan a una conducta exitosa en cualquier entorno. En este punto era importante tener referencia conceptual sobre lo fundamental del modelo con el fin de dar a conocer con claridad al personal implicado sobre la base fundamental a evaluar y sobre la cual gira todo el modelo de administración de las personas.

Ahora bien, pasando al concepto de Gestión por competencias este es planteado inicialmente por David McClelland (1973), estableciendo que cada organización posee particularidades que la distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permite construir mecanismos similares de gestión implementados por directivos, lo cual no impide que las instituciones conserven la capacidad efectiva que les permita trabajar de manera exitosa, conquistando así un posicionamiento en su sector competitivo, esta capacidad diferenciadora hace referencia a la facilidad para identificar cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que debe poseer el capital humano para destacarse ante los demás.

Fue casi treinta años después que este modelo empezó a tomar auge a nivel latinoamericano gracias a la Inclusión de este en Argentina por parte de Martha Alles (2003) quien lo adopta como un modelo que permite alinear el capital intelectual de las empresas con sus respectivas estrategias de negocio, facilitando no solo el desarrollo

profesional de las personas dentro de un entorno laboral y por ende el desarrollo de la organización.

Ahora bien, así como se mencionan las ventajas y beneficios del Modelo de Gestión por Competencias en las organizaciones, también se podría decir que presentan algunas dificultades en cuanto a la implementación se trata, estas desventajas son: el tiempo es extenso para obtener resultados, el personal que implementa el modelo debe estar altamente formado en orientación a competencia laboral y por lo tanto se deben tomar en cuenta los costos económicos a pesar de esto se podría decir que muchas empresas nacionales se arriesgan a implementar el Modelo por Competencias para lo cual a continuación se procede a la definición de las diferentes etapas que sugiere la implementación del Modelo de Gestión por Competencias las cuales son: sensibilización, análisis de los puestos de trabajo, definición del perfil de competencias requeridas, y finalmente la adaptación de todos los procesos de de la gestión del Talento Humano, teniendo en cuenta el modelo de Gestión por competencias que propone Morales (2008), el cual se bosqueja a continuación:

La etapa inicial es la Sensibilización, que busca disminuir la resistencia al nuevo cambio, a través de la aceptación de este nuevo modelo de gerencia logrando un compromiso por parte de los empleados en su participación activa dentro del proceso. Este compromiso se genera al identificar y socializar las falencias del modelo vigente, la importancia de la determinación de competencias específicas y las ventajas que trae la implementación del Modelo de Competencias. Para el éxito de esta etapa en SEVICOL Ltda., fue imprescindible conocer a profundidad la Estructura Organizacional, debido a que es necesario conocer los pensamientos y filosofía de los empleados para diseñar las mejores estrategias que conlleven al aprendizaje, aceptación y aplicación del Modelo de Competencias en la formación laboral y esto se logra precisamente aquellos patrones de diseño para organizar una empresa con el fin de facilitar la consecución de roles, metas y objetivos propuestos, los cuales obedecen a situaciones deseadas que la empresa intenta lograr y deben ser enunciados por escrito con su respectivo periodo de tiempo para ejecutarlo además estos deben ser racionalmente alcanzables teniendo implícitos los resultados esperados (Strategor. 1988) por su parte, Mintzberg. (1984) considera que la importancia de la estructura Organizacional es debido a que esta es la unión de diversas

formas en que se divide el ejercicio laboral en diversas tareas y la coordinación pertinente de estas.

Lo anterior permite concluir que la estructura organizacional de SEVICOL Ltda., manifiesta la adquisición de roles, de esta forma cada persona tiene un papel que debe cumplir de la manera mas satisfactoria posible para el beneficio de la organización, lo cual va muy de la mano con que la estructura que presenta la organización corresponde al tipo de departamentalización al encontrarse dividida según las funciones similares, los cuales se observan como independientes a la hora de tomar decisiones pero igualmente siguen regidos bajo un mismo Gerente General a quien rendir cuentas laborales (Nadler & Tushman.1999).

Asimismo, es igual de importante aclarar que para el éxito de la segunda fase del Modelo por competencias radica en el conocer la agrupación y la posición jerárquica y la posición profesional, esta última involucra las competencias, formación y remuneración (Louart. 1994), de manera pues, que con esto en SEVICOL Ltda., se identifiquen claramente las actividades que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos a través de aptitudes, capacidades, conocimientos y comportamientos que brindan un valor agregado a la empresa al responder ante criterios de productividad, calidad, eficacia y eficiencia.

Siguiendo con las Fases del Modelo por Competencias descritos por Morales (2008), la segunda etapa es:

La Definición de Manuales de Funciones y Perfiles de cargo, lo cual se lleva a cabo en dos grandes partes, la primera hace referencia al Manual de funciones el cual se considera como una descripción del cargo a través de una consignación ordenada y explicita de las características Distintivas, identificadas como resultado final de una análisis de la prioridad, frecuencia y derivaciones de las funciones que se deben desempeñar (Peña. 1990); posteriormente se incluye al anterior documento el apartado de Perfil de cargo, en el cual se identifican las competencias específicas y además la información relacionada con documentos requeridos, formación y experiencia específicas, características físicas y Mentales y por ultimo aquellos conocimientos técnicos necesarios para un óptimo desempeño laboral.

En cuanto a SEVICOL Ltda., se podría decir que ya contaban con la primera parte del documento anteriormente descrito, es decir la organización ya había elaborado los Manuales de Funciones, ante lo cual surge la necesidad de Complementar con el Perfil de cargo, con lo cual se define que el proyecto abarco esta fase del Modelo por Competencias, teniendo en cuenta las mismas directrices anteriormente descritas, es importante aclarar la importancia de la elaboración de los perfiles de cargo bajo este modelo, debido a que se cuenta con un esquema que determina el rol que las personas cumplen dentro de las empresas y por ende se ostenta de unos comportamientos eficientes esperados en los candidatos y si estos no presentan coherencia con las verdaderas necesidades del cargo, se incrementaran los costos innecesarios para la institución y se adquiriría personal no calificado para el puesto (Alles, 2005).

Ahora bien, el eje primordial de la elaboración de los perfiles de cargos son las competencias específicas, producto de la observación directa del trabajador ejecutando la labor; las entrevistas realizadas, tanto a los trabajadores, como a sus jefes directos y los métodos mixtos que combinen dos o más de los anteriores (Saracho. 2005), estos últimos son los aplicados en SEVICOL Ltda., haciendo de esta manera más confiable el estudio debido a que se corrobora constantemente la información tanto por los empleados con sus comportamientos exitosos como por los jefes inmediatos quienes en ultimas son las personas que identifican los valores agregados al desarrollo de la organización.

Una vez recopilada la información anteriormente descrita en SEVICOL Ltda., se procede a identificar las competencias específicas por medio de una matriz metodológica para la identificación de competencias, la cual debe ser elaborada cargo por cargo, inicialmente con información básica del cargo que de una u otra forma orienta y focaliza la información a reunir y analizar; posteriormente se realiza un esquema en columnas, la primera lleva información relacionada con Áreas Claves o funciones de índole general que agrupan a su vez a varias Responsabilidades, las cuales se ubican en la segunda columna, posteriormente se deriva dos o tres comportamientos de cada responsabilidad los cuales han sido previamente observados en los empleados, estos comportamientos originan la información de la cuarta columna a la cual pertenecen las Competencias específicas, las cuales son producto de una correlación de comportamientos exitosos que orientan el desarrollo de las mismas.

De lo anterior se puede concluir que definitivamente la elaboración de los perfiles de cargo es el inicio de la implementación del Modelo por Competencias, con lo cual se da paso a la tercera y última fase del Modelo propuesto por Morales (2008) la cual es conocida como la Adaptación de los procesos de Recursos Humanos: Una vez elaborado el respectivo diccionario de competencias institucional, se deben hacer las modificaciones y mejoras correspondientes en cada uno de los procesos de Recursos Humanos, para el caso de SEVICOL Ltda., los procesos son específicamente en cuanto al reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo del capital humano, gestión de desempeño, para los cuales se enumera a continuación la relación con la elaboración de los perfiles de cargo:

En el primer proceso que es el de Reclutamiento, los perfiles de cargo proporcionan información acerca de los requisitos que debe reunir y presentar el candidato a evaluar para ocupar el respectivo puesto laboral (Díaz. 2009), de tal manera que en SEVICOL LTDA., esta herramienta facilite la forma, claridad y especificación de la difusión de la vacante, así como una mejor selección de las fuentes precisas que posiblemente arrojen con mayor facilidad y cantidad de candidatos afines al cargo a cubrir.

En cuanto al Segundo proceso referido al Proceso de Selección de Personal, los perfiles por competencias suministran la información exacta que se debe evaluar en los candidatos con el fin de identificar y seleccionar al personal idóneo para cubrir la vacante, esta información guía de forma acertada la elección de las pruebas que evalúan el nivel de competencias, conocimientos técnicos y exigencia profesional o laboral tales como las Pruebas de Conocimiento, entrevistas por competencias y Assessment Center (Alles. 2005). En este punto en SEVICOL Ltda., se facilitaría la información de los perfiles de cargo con sus respectivas competencias específicas y genéricas a evaluar en el candidato lo cual orienta al psicólogo de la Organización al realizar las respectivas entrevistas por competencias y focalizar las preguntas requeridas.

Análogamente, el tercer procesos que debe ser acoplado al Modelo de Competencias es el de Formación y Capacitación debido a que en este SEVICOL Ltda.,

requiere analizar y correlacionar las exigencias expuestas en el perfil por competencias y los aspectos que manifiesta el empleado con el fin de identificar las posibles brechas que indiquen la necesidad de diseñar y desarrollar programas formativos que mejoren notablemente el desempeño y que a su vez permita potenciar los aspectos manifiestos orientados al éxito laboral, con esto se contribuye a la reducción de costos en cuanto a la implementación de programas innecesarios que no subsanan la necesidades que realmente presenta el Capital humano (Alles. 2005 y Díaz 2009).

Respectivamente, en el proceso de Gestión de Desempeño se tienen en cuenta aspectos de forma objetiva debido a que el perfil por competencias especifica detalladamente los deberes y los comportamientos exitosos que se deben ejecutar (Díaz, 2009), lo cual permite a SEVICOL Ltda., determinar hasta que punto la persona esta desarrollando eficazmente su rol laboral acorde a los requerimientos del perfil de cargo; además esta gestión de rendimiento puede ser llevada a cabo basada en los criterios objetivos y tangibles es decir, aspectos que pueden ser evaluados y medidos por varios evaluadores y todos hablan el mismo lenguaje, lo cual evita caer en resultados subjetivos basados en percepciones individualistas acerca no solo del puesto en si sino también acerca de la persona específica que se encuentra ejecutando el cargo.

Finalmente, teniendo en cuenta toda la información anteriormente citada se determina que la elaboración de perfiles de cargos basados en un modelo de gestión por competencias, es una fuente de información básica para toda la planeación y éxito de los procesos de recursos humanos, debido a que se le da gran importancia y espacio a la participación activa del capital humano, lo cual incide directamente en la adaptación al cargo y por ende en el alto rendimiento que se pueda demostrar en el entorno competitivo interno y externo de la organización conllevando al objetivo elemental del Modelo y de la empresa y es alcanzar el Desarrollo Organizacional debido a que esta nueva forma de administración es indispensable para enfrentar los nuevos retos que impone el entorno laboral y comercial, pretende promover la excelencia de la organización a través de las competencias individuales de sus trabajadores acorde a las necesidades operativas, certificando el desarrollo y administración del potencial "de lo que saben hacer" o podrían hacer los individuos.

METODOLOGÍA

POBLACIÓN

SEVICOL Ltda., cuenta actualmente con 2.300 empleados a Nivel Nacional, con 44 cargos establecidos para toda la organización de niveles jerárquicos: operativo, medio y alto.

De esta población trabajadora, el 95% corresponde a Guardas de Seguridad es decir, 2200 empleados de nivel operativo y el 5% restante a personal administrativo de niveles medio y alto; quienes se encuentran ubicados en las diferentes agencias, particularmente en la sede principal ubicada en Bucaramanga.

En la sede principal existen 780 empleados, donde se encuentran 28 cargos administrativos de niveles medio y alto que corresponden al 7% de la planta de personal y con un 93% perteneciente a cargos operativos, principalmente Guardas de Seguridad.

Para el desarrollo de la pasantía se contó con la orientación y aprobación del comité Administrativo conformado por cinco directivos encargados de organizar el trabajo de cada dependencia: Subgerente y Calidad, Directora Administrativa y Financiera, Director de Proyectos y Licitaciones, Directora de Gestión Humana y Director de operaciones; quienes fueron los responsables de direccionar y avalar el desarrollo de 28 perfiles de cargo (7% de la población total de niveles medio y alto) pertenecientes a los ocho departamentos de SEVICOL Ltda., distribuidos de la siguiente manera:

Gerencia General: Gerente General y Revisor Fiscal

Sugerencia y dirección de calidad: Subgerente de calidad y Coordinador BASC

Dirección de Capacitación: Director de Capacitación

Dirección de Gestión Humana: Director de Gestión Humana, Psicólogo

Organizacional, Asistente de Psicología, Bienestar Social, Director de Sistemas de Gestión, Seguridad Social y personal, Recepcionista y Oficios Varios.

Dirección Administrativa y Financiera: Director Administrativo y Financiero, Analista de Sistemas, Almacenista y Mensajero.

Dirección Operaciones: Director de operaciones, Coordinador de Servicios, Comunicaciones, Coordinador de Medios Tecnológicos, Supervisor, Operador de medios tecnológicos, Técnico de Medios Tecnológicos.

Dirección Proyectos y Licitaciones: Director Proyectos y Licitaciones y Asistente de Proyectos y Licitaciones.

Dirección CAI (Consultoría, Asesoría, Investigación): Director CAI e Investigador CAI

INSTRUMENTOS

Para la elaboración de los Perfiles de Cargo se emplearon herramientas tales como: Manuales de Funciones, formatos de entrevistas semi-estructuradas (ver Apéndice 1) y las matrices metodológicas para establecer las competencias específicas (Ver Apéndice 2 a 29).

PROCEDIMIENTO

La elaboración de los perfiles de cargo estuvo contemplada en la consecución de las siguientes etapas:

FASE I: Revisión de la estructura Organizativa de la Institución

En primera instancia se conoció a profundidad la organización interna de SEVICOL Ltda., la misión, visión, razón social, objetivos específicos, políticas, valores y competencias organizacionales, jerarquía, organigrama; además se busco entablar un acercamiento a cada uno de los cargos de la Institución no sólo a través de una revisión exhaustiva de los manuales de funciones sino también a través de la observación directa y cotidiana a de los comportamientos sobresalientes de los empleados al ejecutar las diferentes responsabilidades.

Por otra parte, en esta fase se conoció los requerimientos, directrices, y orientación por parte del comité administrativo, el cual manifestó desde el principio la necesidad de elaborar los perfiles de cargo teniendo en cuenta que este documento era requerido esencialmente para optimizar los alcances de la certificación OSHAS 18001 para la cual se estaban preparando en ese momento; otra de las expectativas del comité era la mejora continua al proceso de selección de personal en especial de los cargos administrativos al contar finalmente con información específica que optimice el desempeño y desarrollo de los empleados en su entorno laboral.

Finalmente otra de las recomendaciones sugeridas por el comité administrativo de SEVICOL Ltda., fue que dentro de la sensibilización del personal en cuanto al Modelo de Gestión por Competencias se dejara claridad en las ventajas que este traía para la organización y que por ende se esperaba colaboración total por parte de ellos para alcanzar los objetivos propuestos inicialmente, igualmente en la etapa de sensibilización era necesario hacer especial énfasis que este procedimiento era nuevo en la organización y difería completamente con aquel llevado a cabo para la elaboración de los manuales de funciones aunque definitivamente si son complementarios.

FASE II: Elaboración y aplicación entrevistas para identificar los requerimientos específicos para cada cargo, dirigidas a los jefes inmediatos.

Para dar cumplimiento a esta fase se elaboró una entrevista semi-estructurada a los encargados de las diferentes Áreas o direcciones que componen a SEVICOL Ltda. En ella se solicitó información específica para el óptimo desempeño en cada uno de los cargos laborales relacionada con el Nivel de Formación, Tiempo de Experiencia, Conocimientos Técnicos, Habilidades, Niveles de autoridad y Criterios de desempeño que cumplan con cualidades como observables y tangibles.

Sin embargo, es relevante resaltar que de igual manera se tomó en cuenta las observaciones y sugerencias complementarias por parte de los mismos empleados, los cuales a la larga son los que se desempeñan en cada uno de sus cargos y por ende conocen de ante mano características específicas requeridas para el óptimo desempeño en el cargo.

FASE III: Definición de los Perfiles de cargo al desarrollar las Matrices Metodológicas, precisando las competencias específicas de los cargos.

Teniendo en cuenta la información recopilada en la fase anterior, se procedió a desarrollar una matriz metodológica para cada cargo laboral, la cual contenía como fuente de orientación toda información relacionada con la misión del cargo, la formación académica, la experiencia laboral, las competencias técnicas.

Posteriormente se alimentó la relación existente entre las áreas claves, sus respectivas responsabilidades/funciones y los comportamientos exitosos que estas últimas acarrearán con el fin de determinar consecutivamente las competencias específicas, las cuales se originaron al comparar los comportamientos observados por parte de los empleados de SEVICOL Ltda., y la relación/similitud con los del Diccionario de comportamientos que Martha Alles propone para cada una de las 160 competencias planteadas por la misma. (2004).

Por otra parte, esta información fue corroborada y aceptada por cada uno de los directores de área, a quienes se les dio a conocer el anterior procedimiento y sus respectivos resultados con el fin de evitar al máximo errores y enriquecer las matrices con información que pudiese no haberse tomado en cuenta, de igual manera en esta fase se elaboró el Diccionario de Competencias General de SEVICOL Ltda., (Ver apéndice 30) de tal manera que para cada cargo se definen cada una de las competencias que requiere. Así mismo se desarrolló el Diccionario de Competencias (Ver apéndice 31) de tal manera que todos los empleados manejen el mismo concepto para cada competencia y por ende se apropien de la importancia de potenciar las competencias propias.

Por último, se esboza toda la información recopilada tanto de las entrevistas a jefes inmediatos como las competencias identificadas a partir de las matrices metodológicas en el documento Manual de Funciones y Perfil de cargo (Ver apéndice 32 a 59), a través de un formato claro, preciso y conciso que facilita en gran medida el acoplamiento de los diferentes procesos de Gestión Humana tales como la selección, la capacitación y gestión de desempeño.

FASE IV: Revisión de los perfiles de cargo por medio de Auditoría Interna, para verificar si estos cumplen con los requerimientos de OSHAS 18001.

Una vez verificada la coherencia de la información contenida en los perfiles de cargo, se procedió a presentar estos resultados ante la auditoría Interna de la Institución, llevada a cabo por el Director de Sistemas Integrados de Gestión, en la cual se revisaron,

analizaron y aprobaron tres documentos básicos: Matrices Metodológicas, Perfiles de cargo y Diccionario de Competencias Institucional.

La auditoria se llevo a cabo con el objetivo de verificar el grado de cumplimiento de los requisitos de de las Normas OSHAS 18001:2007 (4.4.1 y 4.4.2), ISO 9001:2000 (5.5.1 – 6.1 – 6.2.2) relacionadas con la competencia del personal de SEVICOL Ltda., para los cargos administrativos de la oficina principal.

Finalmente, tras haber terminado la auditoria interna se concluyo que evidentemente los perfiles de cargo cumplen con las exigencias de las normas, sin embargo se identifica como objeto de mejora el aspecto de rendición de cuentas y la autoridad de los cargos administrativos, aspecto que posteriormente fue mejorado y actualmente los perfiles cuentan con esta información especifica, lo cual se certifica en documentos internos de la Organización.

FASE V: Socialización de los perfiles de cargo de los empleados de SEVICOL Ltda.

La socialización de la elaboración de los perfiles de cargo inició con la intervención ante el comité administrativo con el fin de dar a conocer los alcances del proyecto de pasantía a nivel general, al finalizar se avalo la documentación entregada (Ver apéndice 60)

El desarrollo del proyecto de pasantía finalizo con la socialización de los perfiles de cargo, la cual se llevo a cabo de manera personal en los respectivos puestos de trabajo con el fin de aclarar dudas e inquietudes, dejando como valor agregado recomendaciones para potenciar las características del perfil de cargo respectivo y el respectivo Manual de Funciones y Perfil de cargo (Ver apéndice 61).

RESULTADOS

El Modelo de Gestión por Competencias al ser un método de administración de capital humano permite alcanzar el desarrollo organizacional al tener en cuenta primordialmente que el desarrollo de las personas en su entorno laboral influye proporcionalmente sobre el fortalecimiento de la organización. El desarrollo organizacional se logra y se consolida a través de las afectaciones del modelo a la cultura de SEVICOL Ltda., ya que esto se observa en el esfuerzo de la alta dirección por incrementar y optimizar el desempeño a través de la elaboración de los perfiles de cargo lo cual se desarrollo, dándole especial importancia al aprendizaje organizacional, con el fin de disminuir la resistencia al cambio en cuanto al nuevo modelo de dirección, logrando con esto afectar la cultura de la empresa al difundir dos pensamientos, primero se relaciona con que la efectividad va de la mano con las competencias laborales y segundo, que para lograr esto es necesario modificar, desarrollar y adquirir comportamientos que conlleven al éxito laboral.

La transformación de la cultura de SEVICOL Ltda., permitió desarrollar la primera fase del proyecto, la cual se refería al proceso de reconocimiento de la estructura organizacional en la cual se logró identificar claramente los niveles de jerarquía, filosofía Institucional, cargos que la componen y conocimiento de la planta de personal, a través de este proceso se brindó como valor agregado la identificación de cargos que anteriormente no habían sido tomados en cuenta a pesar de tener presencia de puestos relacionados dentro de la planta, estos cambios surgieron después de un análisis de sus responsabilidades y comportamientos se identificó que evidentemente se requería la inclusión de los cargos dentro del organigrama institucional y con ellos los respectivos manuales de funciones y perfiles de cargo, estos cargos son: Auxiliar de Transportes, Auxiliar de Salud Ocupacional, Auxiliar de Coordinación de Servicios, Archivo y Supervisor Nacional.

Posteriormente, se elaboraron y entregaron las 28 Matrices Metodológicas para establecer las competencias específicas, abarcando completamente el análisis funcional de las áreas de especialización de la institución: Gerencia General, Subgerencia y calidad, Dirección de Capacitación, Dirección de Gestión Humana, Dirección de Operaciones,

Dirección Administrativa y Financiera, Dirección de Proyectos y Licitaciones y Dirección CAI.

Asimismo, se Entrego a la organización dos Diccionarios, el primero es el Diccionario general de competencias específicas de SEVICOL Ltda., en el cual se despliega la explicación de cada competencia requerida en cada uno de los cargos laborales de la organización, el segundo diccionario hace referencia a un barrido de todas las competencias en orden alfabético, con el fin de que todo el personal maneje las mismas definición y esto de una u otra forma reafirme los cambios adquiridos en la cultura a partir del Modelo de Competencias; es importante resaltar que en los diccionarios anteriormente mencionados se plasman tanto las 3 competencias organizacionales como las 15 competencias específicas por cargo laboral, las cuales se lograron como producto de la elaboración de los perfiles de cargo.

Una vez terminada la elaboración de los 28 perfiles de cargo, se sustentó ante una auditoría interna de OSHAS 18001 y consecutivamente se entregó como resultado la acta final de aprobación por parte del auditor (Ver apéndice 62), la cual contiene la verificación de que tanto el proceso de elaboración de los perfiles de cargo como la información recopilada en ellos, cumplen con los requerimientos de las normas OSHAS 18001:2007 e ISO 9001:2000; asimismo, en este documento de validación se identificó una falencia relacionada con la rendición de cuentas y el manejo de supervisión y/o autoridad, este aspecto fue posteriormente incluido en el documento de manuales de funciones y perfiles de cargo con el fin de dar mejora y solución a la no-conformidad; de igual manera este proceso ratifico fortalezas, observaciones y oportunidades de mejora, debido a que estos aspectos determinados en el documento de la auditora interna coincidían con los diferentes planteamientos del procedimiento para llevar a cabo este proyecto en cuanto a la socialización ante el Comité administrativo y en cuanto a la necesidad de recomendar o sugerir el enriquecimiento del organigrama de SEVICOL Ltda.

Posteriormente, una vez aceptada la información por parte del comité administrativo, se procedió a socializar los perfiles de cargo puesto por puesto, debido a que se pretendía brindar un mayor acercamiento a la nueva herramienta y que fuera de manera específica tal y como lo manifiesta en sí el perfil de cargo. En este proceso se

comprobó una notoria disminución en las actitudes de desinterés, apatía e intolerancia al cambio, observadas al iniciar este proceso, debido a que en esta oportunidad se observó el interés por parte de todos los empleados en profundizar las ventajas de esta herramienta para su cargo, interés por conocer las competencias específicas y la manera como ellos mismos podrían ir desarrollándolas o potenciando.

Finalmente, es importante resaltar tres grandes porcentajes relacionados con los productos de la pasantía en cuanto a las etapas del Modelo de competencias se refiere: en primera medida la entrega de los 28 Perfiles de cargos requeridos inicialmente cuentan con aprobación tanto del comité administrativo como de la planta de personal y por ende con la aprobación de la dirección de calidad para implementar dicha documentación en el sistema de Calidad de la Organización a partir de la fecha, con lo cual se podría decir se alcanzó un 100% de la fase inicial, pues se evidencia que toda la población trabajadora adquirió la cultura del Modelo de Competencias a través del aprendizaje básico de este. Otro de los productos a resaltar es que se obtuvo el 100% de la segunda fase la cual se relaciona con la definición de las competencias organizacionales y específicas, las cuales como se relaciono anteriormente se documentaron en los diccionarios por competencias de la organización y estos, a su vez ya son conocidos por todo el personal administrativo. En cuanto al cumplimiento de la tercera fase se puede decir que no se dio, debido a que la implementación total del modelo no estaba dentro del alcance del proyecto; sin embargo si se logró una afectación en la cultura organizacional, a través de la importancia que evidenciaron los empleados y en especial los directivos, de los beneficios que trae a la Institución el nuevo modelo de Administración de personal; así como también, de continuar con la adaptación de los procesos básicos de la gestión del talento humano bajo el modelo de Competencias; teniendo en cuenta el trabajo actual concerniente a la revisión y elaboración de los Manuales de Funciones y Perfiles de Cargos realizados en el proceso de pasantía.

DISCUSIÓN

Sin lugar a dudas, son muchas las ventajas del Modelo de gestión por competencias una de ellas es que permite atraer el personal más indicado para suplir un cargo en la organización, además ofrece conocimientos objetivos del desempeño de los empleados permitiendo conservar a los más competentes; de igual manera se observa otra ventaja competitiva al implementar este Modelo y es la efectividad y coherencia de los planes de desarrollo de las competencias del capital humano al lograr establecer los aspectos anteriores, se genera competitividad, éxito y valor agregado a las organizaciones, consiguiendo con esto el tan anhelado Desarrollo Organizacional.

Igualmente, otra de las ventajas son las innumerables mejoras que aporta el Modelo de Gestión por Competencias a la administración de Gestión Humana a comparación del modelo tradicional basado en los Rasgos de Personalidad, debido a que posibilita un lenguaje común y objetivo que todo el personal conoce y aplica, contribuyendo a generar mayor rendimiento de calidad; asimismo, este lenguaje objetivo manifiesto en comportamientos sobresalientes orienta en gran medida todos los proceso de recursos humanos generando competitividad, tal y como lo plantea McClelland (1973), esto se observa específicamente en SEVICOL Ltda., en donde tras haber realizado la respectiva fase de sensibilización la planta de personal conoce las ventajas y beneficios que trae la implementación del Modelo y dan especial importancia al adquisición, desarrollo y potenciación que conllevan a un desempeño laboral exitoso a través del aprendizaje que contribuyó a conocer no solo lo básico del Modelo sino también los procedimientos y los resultados finales contribuyendo con la motivación del personal.

Asimismo, es importante mencionar que se corroboró lo planteado por Alles (2003), quien considera que la importancia del Modelo por competencias no solo se visualiza en el desarrollo Organizacional, sino también en el desarrollo humano, lo cual se reconoce en la satisfacción laboral de los empleados al desarrollar y potenciar las aptitudes específicas del cargo, y aún más al presentarse la posibilidad de que estas sean incluidas en planes de intervención dentro del programa de desarrollo y capacitación, dando posibles soluciones y mejoras a las necesidades específicas de los empleados de las organizaciones; teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia en SEVICOL Ltda., el compromiso de la alta

gerencia por no solo obtener mayor crecimiento y fortalecimiento organizacional sino que también manifiesta y visualiza desde ya un mayor compromiso para los espacios de desarrollo de las competencias específicas de los cargos administrativos.

Continuando con la importancia de la fase de sensibilización, es importante recalcar que esta fase es la fortaleza del éxito del modelo (Morales 2008), tal y como se evidenció en SEVICOL Ltda., debido a que en esta fase se debe concienciar a todo el personal de la importancia de su cooperación y de las ventajas del Modelo, con lo cual en la organización se observó que se evitan mal entendidos, desperdicio de tiempo, y malestares o incomodidades, de igual manera la solidez de esta fase, contribuye a la aceptación y facilidad de la contribución de información requerida para llevar a cabo las fases posteriores del Modelo por Competencias

Ahora bien, esta etapa de sensibilización permite en gran medida el éxito de la elaboración de los Manuales de Funciones y Perfiles de cargo, tal y como sucedió en SEVICOL Ltda., debido a que se contó con el apoyo eficaz de todos los empleados evitando percepciones de discriminación y aislamiento, en parte porque fue tomado en cuenta lo planteado por Tyson & York (1989) con quienes se concuerda que el éxito fundamental de los perfiles de cargo radica en el proceso objetivo de focalizar las especificaciones del cargo y no en las cualidades y/o defectos de la persona que actualmente está desempeñándose en él, teoría similar propone Alles (2005), ya que se coincide en que se debe complementar la descripción de comportamientos exitosos para cada competencia específica con las expectativas de los jefes inmediatos quienes son los que directamente observan fortalezas y falencias de los cargos a su mando, lo cual ratifica que se logra tener más claridad en los aspectos a evaluar en nuevos candidatos atrayendo al personal calificado para el cargo, estos referentes se tomaron en cuenta en la organización y es evidente la necesidad de trabajar en equipo interdisciplinario logrando abarcar en gran medida aspectos a detallar en el documento interno de la Organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, es relevante registrar que existen hoy día proliferación y mal uso de los métodos para la identificación de las competencias específicas de los perfiles de cargo, a pesar de esto se considera que el método más acertado y en el caso en particular para SEVICOL Ltda., es el expuesto por Saracho

(2005), al unificar la observación directa en el entorno laboral y los cuestionarios a los empleados y sus respectivos jefes inmediatos; con lo cual se demuestra que este proceso permite enriquecer la información de varias partes dejando de lado subjetividades, preferencias y/o diferencias entre los empleados; sin embargo, ante este método mixto se observó una desventaja en cuestión de tiempo, debido a que es demasiado extenso en cuanto a la información a manejar y esto se complica en aquellas empresas que cuentan con un alto número de cargos en su estructura organizativa.

Evidentemente, el modelo de Gestión por Competencias trae muchas ventajas competitivas a las organizaciones, debido a que implica una mayor cohesión entre los procesos de recursos humanos, potenciando este aspecto el cual se considera primordial en el óptimo funcionamiento de las empresas, debido a que son el pilar de los procesos de productividad y por ende son el pilar de la consecución de las metas organizacionales, debido a que si bien es cierto que muchas instituciones han generado interés en la implementación del Modelo por Competencias, es también cierto que un porcentaje muy reducido de empresas a Nivel nacional han logrado su correcta y satisfactoria aplicación, lo cual conlleva a que las empresas que adoptan este enfoque mejoran satisfactoriamente la calidad de sus estrategias competitivas.

Finalmente, todas las organizaciones sin importar su tamaño o su objetivo social se deben interesar por el establecimiento de las competencias laborales, con el fin de lograr estar a la vanguardia y responder eficazmente ante el mundo globalizado, logrando desarrollar una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional, debido a que con la adopción del Enfoque por competencias se incrementa no solo la calidad de los servicios y/o productos prestados sino también la productividad y competitividad de la empresa, logrando un mayor alcance social y por ende reconocimiento en el mercado.

CONCLUSIONES

Es indiscutible el interés que manifiestan tener las empresas colombianas por conocer e implementar el Modelo de Gestión por Competencias, con el fin de incrementar el nivel de productividad y competitividad ante las empresas de similar objetivo social; sin embargo, es indiscutible que es demasiado ambicioso llevar a cabo esta implementación debido a que se requiere de tiempo medido en años, aspecto que causa mucha controversia hoy día, puesto que la cultura colombiana tiene a exigir los cambios organizacionales de forma inmediata.

De igual manera se comprueba que otra de las dificultades del Modelo de Competencias en el contexto Colombiano es la ausencia de personal calificado para la implementación de dicho Modelo, teniendo en cuenta que la conceptualización recopilada acerca del tema en su mayoría se ha dado a nivel Internacional y en Multinacionales, contextos que presentan grandes diferencias con la formación de las organizaciones nacionales y por ende exige en mayor grado la adecuación de los instrumentos y procedimientos a la población específica, además se requiere que el modelo sea implementado por profesionales con formación en competencias en el área laboral, lo cual en algunas empresas Colombianas no se cumple y se observa por el contrario que los Manuales de Funciones y perfiles de cargo son levantados por personas con nula formación en competencias y por ende tiene brechas en el éxito del modelo.

Ahora bien, es incuestionable que otra de las falencias para la óptima implementación del Modelo de Competencias es la falta de compromiso por parte de la Alta Dirección, debido posiblemente a que inician con mucho esmero pero en el transcurso tedioso de la implementación se presentan nuevas prioridades que hacen que se desvíe la atención y el compromiso, lo cual hay que aclarar y resaltar que no es lo que se presenta en SEVICOL Ltda., teniendo en cuenta que se mantiene latente la importancia del Modelo y por lo tanto se mantiene vigente el apoyo a la continuidad del proyecto.

Por otra parte, se reconoce que en gran porcentaje del éxito del Modelo por competencias radica en el cambio de la cultural Organizacional a través del aprendizaje de toda la planta de personal acerca del modelo, debido a que se requiere el apoyo y la

colaboración de todas las personas para obtener información verídica y eficaz para llevar a cabo los procedimientos implícitos en la implementación del Modelo, este aspecto se evidenció en la población de SEVICOL Ltda., aunque es indiscutible negar que el cambio en la cultura es algo difícil de lograr pero de esto depende básicamente las posteriores fases del Modelo de Competencias.

En conclusión, implementar el Modelo de Gestión por competencias es de gran apoyo para cualquier Organización siempre y cuando se tenga claro que es necesario actualizarlo a medida de que la organización genere un crecimiento, debido a que estos procesos internos son exigentes y para nada estáticos, lo cual infiere que su fortalecimiento depende de la prioridad que se le dé al seguimiento de este, manteniendo la filosofía del alineamiento entre el desarrollo humano (entorno laboral) y el desarrollo de la Organización con lo cual se logra evidentemente un mayor posicionamiento ante la competencia del mercado; esto se analiza directamente a través de la experiencia académica y laboral en SEVICOL Ltda., teniendo en cuenta que esta empresa a partir del momento genera un mayor grado de competitividad ante las demás empresas de seguridad al buscar implementar ahora el modelo por competencias el cual busca en sí optimizar el desempeño de los empleados y por ende de la organización.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

SEVICOL Ltda., es una empresa que se consolida constantemente como ente de alto crecimiento, desarrollo y posicionamiento organizacional, gracias al interés que manifiesta por innovar e implementar procesos internos que potencialicen el capital humano, quienes son los que conllevan al éxito competitivo de la institución; sin embargo existen algunas consideraciones a tener en cuenta:

El proceso a seguir antes de la implementación como tal del Modelo es el establecimiento de los niveles de cada una de las competencias específicas identificadas en esta primera fase, debido a que en varios cargos se repiten competencias pero el desarrollo requerido para el éxito de cada una de ellas, va desde el nivel nulo hasta el nivel experto (4 u 5 niveles máximo), todo depende del dominio de la competencia requerido para el cargo.

El Modelo de Gestión por competencias es un método de Administración de personal extenso y requiere dedicación, tiempo, personal calificado y recursos económicos que permitan su efectiva implementación es por esto que se recomienda darle Continuidad a la implementación del Modelo a través de la Alineación de los demás procesos llevados a Cabo en el departamento de Gestión Humana de SEVICOL Ltda., lo cual requiere adaptación y mejora de los procesos de reclutamiento, selección de personal, capacitación y entrenamiento, y Gestión del Desempeño.

Análogamente, se sugiere a SEVICOL Ltda., apropiarse y aferrarse con mayor medida a los perfiles de cargo en el momento de seleccionar el personal de la empresa, debido a que al saltarse esta fase se pueden visualizar dificultades en la calidad del desempeño del empleado, lo cual conlleva a la presencia de desventajas en la parte corporativa tales como: mayores costos e incremento de rotación de personal en poco tiempo generando malestares en el clima laboral e inconvenientes y atrasos en procesos específicos del cargo.

Una vez se haya llevado a cabo la implementación en al menos el proceso de selección se realice una medición de las competencias específicas y organizacionales con

el fin de identificar la eficiencia y eficacia de ellas en la mejora continua de la organización, lo cual a su vez podría estar sustentado y soportado por el desarrollo y cálculo de los indicadores de gestión que correspondan a la medición del desarrollo de las competencias y su relación directa con los resultados obtenidos en la Gestión de Desempeño.

Para la continuidad de la implementación del Modelo de competencias, es relevante hacer hincapié en la persistencia del apoyo de la alta dirección por llevar a cabo este Modelo a pesar del tiempo y el dinero que este implica, lo cual indica que se requiere gestionar con mayor precisión y objetividad aquellos procedimientos posteriores a la etapa de definición de competencias específicas debido a que la eficacia de ellos se observará a mediano plazo. Igualmente el compromiso gerencial abarca la capacidad de hacer comprometer a las personas implicadas en la consecución y cumplimiento de objetivos y metas claras establecidas por y para el Modelo, lo cual se logra al hablar tras el mismo lenguaje, es decir que todo el personal conozca y apoyen tanto el Modelo como los procedimientos y afectaciones que este implica, lo cual permite observar las grandes implicaciones que tiene el modelo en la cultura Organizacional, lo cual siempre debe estar en la mira de la Alta Gerencia.

Es de igual importancia tener en cuenta que en gran parte del éxito del Modelo de Competencias radica en el compromiso de la organización por contar con el personal calificado para ello, debido a que para alcanzar la eficacia de la implementación se requiere de educación y formación específica en competencias dirigidas o enfocadas al entorno laboral con el fin de optimizar el desempeño de los cargos laborales y además es preferible que el profesional encargado de la dirección del Modelo esté enfocado en el área de Ciencias Humanas, debido a que las bases fundamentales de este son los comportamientos y por ende estos deben ser observados, evaluados y medidos por profesionales que tengan formación en la misma área.

Asimismo, para el éxito de la implementación del Modelo por competencias es necesario enriquecer la infraestructura en cuanto a aspectos relacionados a este y que una u otra forma serán necesarios en las modificaciones de los procesos de Gestión Humana. Estos aspectos son: referentes conceptuales, personal calificado y baterías de evaluación que

estén encaminadas a apreciar efectivamente las competencias en el personal de SEVICOL Ltda.

Adicionalmente, sin duda alguna SEVICOL Ltda., es una organización de reconocimiento Nacional, por ende sería necesario difundir y unificar los formatos de elaboración de Manuales de Funciones y Perfil de cargo en todas las Agencias de la Organización, con el fin de que al hablar del Modelo de Gestión por competencias este se complemente en el personal a nivel nacional y no se sesgue a simplemente el personal de la sede Principal ubicada en la ciudad de Bucaramanga, de tal manera que se contribuya a la elaboración de un procedimiento por escrito unificado que sea útil al momento de sustentar y soportar cada uno de los cargos tanto de sus funciones como de aquella información específica que determina en gran medida el desempeño exitoso del mismo.

Por otra parte, es de gran importancia que SEVICOL Ltda., tenga en cuenta que al igual que otros procesos organizacionales el Modelo por competencias requiere la actualización permanente de los Manuales de Funciones y Perfiles de Cargo debido a que los cargos laborales no son estáticos y por ende están sometidos a cambios organizacionales tales como cambio de jerarquía, cambio de nombre de cargo, cambio de departamento, incremento o disminución de funciones, estos cambios están correlacionados directamente tanto con las competencias específicas como con los comportamientos exitosos a observar dentro de la gestión de desempeño.

Teniendo en cuenta lo anterior se recomienda a la organización actualizar permanentemente el organigrama institucional, debido a que esto posiblemente este relacionado con la ausencia de Manuales de Funciones y Perfiles de cargo de cargos laborales vigentes y presentes actualmente en la planta de personal. Lo cual conlleva a otra recomendación y es que es evidentemente necesario levantar los Manuales de Funciones y Perfil de cargo de los cargos que aun no cuentan con este documento tales como: Auxiliar de Salud Ocupacional, Asistente de Coordinación de Servicios, Archivo, Supervisor Nacional y Practicante de Ingeniería Ambiental.

Finalmente, es importante que la SEVICOL Ltda., continúe generando espacios de crecimiento profesional para estudiantes en formación tanto de psicología como de otras

profesiones, pues de esta manera se contribuye a enriquecer y fortalecer el desarrollo de proyectos que se han implementado y creado para el beneficio de la organización.

REFERENCIAS

- Alles, Martha, (2003). *Gestión por competencias: El diccionario*. Ediciones Garnica.
- Alles, Martha, (2004). *Diccionario de Comportamientos*. Modelo de Gestión por Competencias.
- Chiavenato, I., (2002). *Gestión del Talento Humano*. Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw Hill.
- Díaz, Mariela (2005). *Diccionario de Competencias Laborales*. Psicomeditores. Colombia.
- Feliú, Pedro; Rodríguez, Nelson. (1994). *Manual del Curso Técnicas de Entrevista y Decisión de Selección*. Caracas: Editorial Psico Consult.
- Fernández, I & Baeza, R. (2002). *Aplicación del modelo de competencias: experiencias de algunas empresas chilenas*. *PSYKHE* 11, 2, 141-158
- Fundación Gestión Humana Colombia. (2009) *Diplomado Gestión por Competencias. Modalidad virtual*. Bucaramanga.
- Levy-Leboyer, Claude. (2003). *Gestión de Competencias*. Barcelona: Editorial Ediciones Gestión 2000 S.A.
- McClelland, David. (1973). *Testing For Competence Rather Than For Intelligence*. *American Psychologist*. 28, 1-14
- Mintzberg, Henry (1984). *Diseño de Organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo
- Nadler, David; Tushman, Michael; Carril Maria (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva: El poder de la arquitectura organizacional*

Pabón, Eliana. (2006). *Desarrollo del modelo de Gestión por competencias laborales en la Fundación Cardiovascular de Colombia*.

Strategor. (1988). *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad*. Política General de la empresa. Barcelona.

Sternberg, Robert J. (1986). *Las capacidades Humanas*. Un enfoque desde el procedimiento de la Información. Barcelona: Editorial Labor S.A.

Sternberg, Robert J. (1997). *Inteligencia Exitosa*. Barcelona: Editorial Paidós.

González, C. (2005). *Competencias gerenciales: un estudio exploratorio*. En línea. www.gestiopolis.com

Morales, Oria. (2008). *Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias*. En línea. www.gestiopolis.com

Salazar, A. (2004). *Estructura Organizativa y tipos de Organigramas*. En línea. www.gestiopolis.com

APÉNDICES