

Entrevista por Competencias y Diccionario Guía de Competencias Corporativas

Psicólogo en Formación:

Manuela Franco B.

Sandra M. Gómez G.

Fundación Universitaria María Cano

Programa de Psicología

Facultad de Ciencias de la Salud

Diplomado en Psicología Organizacional

Medellín

2018

Entrevista por Competencias y Diccionario Guía de Competencias Corporativas

Psicólogo en Formación:

Manuela Franco B.

Sandra M. Gómez G.

Docente Asesor

Esperanza M. González M.

Fundación Universitaria María Cano

Programa de Psicología

Facultad de Ciencias de la Salud

Diplomado en Psicología Organizacional

Medellín

2018

Título: Diseño de entrevistas por competencias y diccionario de competencias corporativas

Autor o autores:

Manuela Franco B.

Sandra M. Gómez García

Fecha Entrega: 21 noviembre 2018

Tipo de imprenta: Procesador de palabras Word, imprenta Times New Román 12.

Nivel de circulación: Restringida

Acceso al documento:

Fundación Universitaria María Cano

Almacenes La Media Naranja

Manuela Franco B.

Sandra M. Gómez García

Línea de investigación: Desarrollo humano

Sub-línea: Desarrollo organizacional

Modalidad de trabajo de grado:

Diplomado como opción a título Psicología Organizacional Cohorte VIII.

Proyecto aplicativo para los Almacenes la media naranja

Palabras claves: Selección, Desempeño, Entrevista, Competencias, Reclutamiento, Gestión por competencias.

Descripción del estudio:

Este estudio surgió porque se identificó en los Almacenes la Media Naranja una alta rotación de personal, esto posiblemente se debe a la forma tradicional en que se realizan los procesos de selección, a la ausencia de aplicación de pruebas, falta de formatos o guías que permitan evaluar las características y habilidades individuales de las personas, por lo que se identifican las competencias generales, que deben de tener todas las personas que ingresen a trabajar a los almacenes y crea un diccionario de competencias, así será más fácil que se pueda identificar las personas que se adapten a la cultura de la empresa y puedan aportar a la mejora continua del clima laboral. Además se crea un formato guía para la realización de la entrevista por competencias, donde se pueda identificar las competencias de cada una de las personas que aplican al cargo, identificando si será la persona idónea para el desarrollo de las actividades pertenecientes al cargo.

Contenido del documento: Este trabajo cuenta con 31 hojas, de las cuales contiene el título, caracterización de los Almacenes la Media Naranja, problema por el cual surge el planteamiento del trabajo de lo que se desprende antecedentes y diagnóstico identificado. Planteándose objetivos, justificación y población beneficiada con este trabajo, además de la teoría utilizada y los resultados, conclusiones y recomendaciones que le quedan a la organización para tener en cuenta a la hora de implementar este trabajo.

Metodología: Este documento se fundamentó en una investigación de tipo descriptivo con un método empírico-analítico, ya que se describió las características de la organización y las dificultades que se presentan allí, teniendo claridad de lo que pasaba se logró hacer un análisis de cómo impactar la situación para su mejora.

Conclusiones: Al diseñar un modelo de entrevista por competencias para la empresa Almacenes la Media Naranja, se cumplió con el propósito de lograr la gestión integral en los procesos de selección, ya que al iniciar los procesos bajo la técnica de competencias se puede mejorar la calidad del personal que ingresa y evitar la rotación del personal.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	4
Título.....	5
Caracterización general de la institución objeto	5
Situación problema	8
Descripción general de la situación problemática	8
Antecedentes de la situación problemática	9
Diagnóstico contextual – situación actual	10
Objetivos.....	11
Objetivos generales	11
Objetivos específicos	11
Justificación	12
Población beneficiada.....	13
Aspectos metodológicos y procedimentales	14
Aspectos legales.....	15
Aspectos teóricos generales.....	15
Marco teórico	15
Marco conceptual	20
Resultados	22
Conclusiones.....	30
Recomendaciones.....	31
Bibliografía.....	33
Anexos	34

INTRODUCCIÓN

Los procesos de selección por competencias se han convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento de los empleados y un buen desempeño en las organizaciones, por lo que el motivo principal de este proyecto es diseñar un modelo de evaluación por competencias para el proceso de selección, teniendo en cuenta que esta metodología permite garantizar objetividad y claridad en la elección del candidato indicado para desempeñar las funciones del cargo para el cual se requiere.

Actualmente Almacenes la Media Naranja, no cuenta con el proceso de selección por competencias, por lo que se ha venido evidenciando problemáticas que afectan a la compañía. Con este trabajo se le está apostando a disminuir el impacto que actualmente se evidencia, implementando las entrevistas por competencias y además facilitando procesos que se encuentran estrechamente ligados y dependen del proceso de selección de personal; como lo es el reclutamiento, la inducción y la evaluación de desempeño.

TÍTULO

Diseñar de entrevistas por competencias y diccionario guía de competencias corporativas.

CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO

Almacenes la Media Naranja, es una empresa encargada de la comercialización de prendas de vestir para toda la familia, esta fue fundada por dos hermanos Gabriel y Fernando provenientes del Santuario, Antioquia, abrieron el primer punto de venta, ubicado en la ciudad de Medellín en el año 2006. Para el año 2008 se inaugura la media naranja en Pereira, por el gran éxito que tuvo y la demanda de clientes, para el 2011 se abren en Bello, Parque Berrio y Carabobo, luego en el 2012 Pichincha, en el 2015 la sede en la ciudad de Apartado, 2016 la sede de Itagüí, en el 2017 Carabobo Central y en el 2018 Buenos Aires.

El nombre surge del profesional en mercadeo, amigo y gran aliado Renzo Rodríguez este pensó en una marca que fuera el complemento para sus clientes donde encontrarán moda para toda la familia.

Almacenes la Media Naranja cuenta con 10 puntos de venta, de estos uno en la ciudad de Pereira y otro en Apartado, en el municipio de Itagüí y Bello, el resto están en el centro de la ciudad de Medellín, para un número de 400 empleados en total.

➤ Visión - Destino

“Ser siempre un complemento de moda y calidad con alegría para las familias”.

➤ Misión - Camino

“Generar experiencias felices para unir familias”.

➤ Valores corporativos

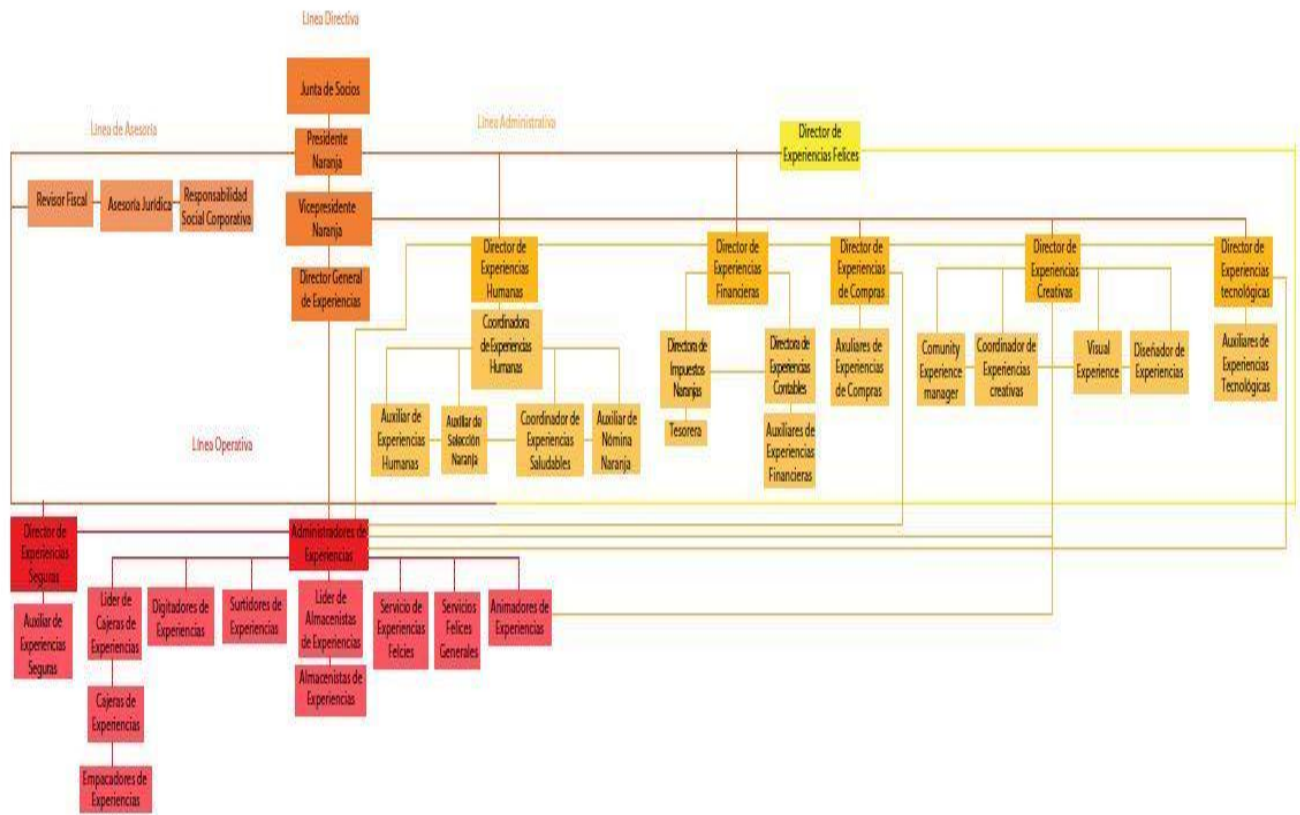
Humildad, amor, disciplina, alegría, creatividad, solidaridad.

➤ Filosofía- Pensamiento

“Todas las experiencias felices, unen a las familias”.

➤ Organigrama

Organigrama



SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En Almacenes la Media Naranja se identifica un alta rotación de personal, esto posiblemente se debe a la forma tradicional en que se realizan los procesos de selección, a la ausencia de aplicación de pruebas, falta de formatos o guías que permitan evaluar las características y habilidades individuales de las personas, teniendo en cuenta que estas son las que determinan la capacidad de interactuar en ambientes sociales, laborales y familiares además de evidenciar la capacidad del candidato de desarrollar ciertas actividades dentro de una organización.

Una de las mejores formas de afrontar esta situación es mediante la entrevista por competencias como dice Martha Alles (2005), es una técnica muy sencilla, que se trata de un tipo esencial de entrevista donde el objetivo es centrarse en el análisis de las comportamientos pasados de la persona a evaluar, mejorando los resultados de los procesos de selección y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección del personal, evitando que los empleados no alcancen el desempeño y la adaptación deseada al lugar de trabajo.

¿Cuál sería el impacto dentro de la organización con el diseño de las entrevistas por competencias y un diccionario guía de competencias corporativas?

ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Es importante resaltar que la competitividad entre empresas a lo largo del avance de la psicología, obligan a las mismas a implementar nuevos modelos de reclutamiento, selección y gestión del talento humano, como aquellos basados en competencias, este modelo ha mostrado ser efectivo, por lo tanto, ayuda a afrontar los retos de las organizaciones y, a su vez le permite alcanzar las metas y objetivos organizacionales propuestos. Solo si se logra realizar un adecuado y eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal, las empresas podrían garantizar el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas, incrementando la productividad ya que cada persona ocupa el cargo de acuerdo a la necesidad de este y a las competencias de cada individuo.

Los resultados de un trabajo de investigación que se orientó a establecer si las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla llevan a cabo procesos de selección y contratación de personal de manera justa, cuidando las políticas y procedimientos de las empresas. Para ello se utilizó la información suministrada por la Cámara de Comercio (2008) y el DANE (2005), que permitió hacer un muestreo aleatorio entre 260 empresas, en la que se identificó que durante la realización de los procesos de selección, el 36.92% las empresas solo exigieron la hoja de vida del candidato; debido a que en la primera fase de los procesos de selección los psicólogos solo se basan en la evaluación de competencias, método que ha hecho más efectivo y de mejor calidad el proceso.

¿Cómo se evidencia el cambio dentro de la organización con el diseño y la ejecución de las entrevistas por competencias y un diccionario guía de competencias corporativas?

DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL

Almacenes la Media Naranja actualmente cuenta con los recursos e instrumentos para la implementación de las evaluaciones de candidatos por competencias, pero no goza de procesos bien estructurados para la selección de personal, sin embargo, tiene la ventaja de que los requerimientos del personal no se realizan a través de formatos formales de requisición de personal, por lo que el proceso se haría con mayor agilidad.

Otra dificultad que se evidencia es que el recurso humano para el departamento de selección solo cuenta con una psicóloga y un auxiliar , para hacer todo el proceso de selección de los diez puntos de venta, por esta razón se cree que sería mucho más ágil, productivo y de gran ayuda la implementación del diccionario y la entrevista por competencias, así se logra captar mejores candidatos que se adapten a las funciones de cada cargo y a su vez a la cultura de la organización, para esta atracción ayuda que la empresa es reconocida en el medio y es de fácil accesibilidad para toda la familia.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de entrevista por competencias y el diccionario guía de competencias para la empresa Almacenes la Media Naranja, con el propósito de lograr su gestión integral en los procesos de selección.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del proceso que se maneja actualmente y las dificultades que se tienen para la selección del personal.
- Hacer una revisión de las competencias generales y específicas que tiene la organización actualmente.
- Diseñar un instrumento que apoye la entrevista y la evaluación de competencias para la selección de personal.

JUSTIFICACIÓN

Con esta metodología de entrevista por competencias, se busca captar personal altamente calificado, entre los beneficios que aporta la selección por competencias laborales a los Almacenes la Media Naranja se encuentran el compromiso y la productividad. El proceso de selección tradicional se basa en los requerimientos que la empresa necesita del candidato; mientras que el proceso de competencias laborales permite un acercamiento más profundo al candidato y a los aportes que el mismo pueda dar a la organización a través de las competencias que posee.

La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales, que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito un cargo. La gestión por competencias nos da la pauta para mejorar las organizaciones, asegurando la consecución y desempeño de los recursos humanos, que constituyen la base fundamental del desarrollo satisfactorio de las mismas hacia el logro de los objetivos, también este método proporciona a los candidatos poder adaptarse con facilidad, ya que por las competencias con las que cuenta, podrá hacer una adecuada labor y desarrollar las actividades que están al alcance.

De acuerdo a lo anterior, es importante que para que el modelo de entrevista por competencias sea eficaz, se implemente un diccionario de competencias, ya que este permite ajustar los criterios de selección de los perfiles deseados, facilitando a los psicólogos

organizacionales realizar un adecuado proceso y la elección del candidato que mejor se ajusta para el perfil, logrando así que se haga un proceso ético y la psicología siga teniendo un alto grado de credibilidad.

POBLACIÓN BENEFICIADA

La media naranja cuenta con 400 empleados en total, con este proyecto se beneficiarían todos los empleados, debido a que se contratan personas que se adapten a las labores de acuerdo a las competencias identificadas, evitando rotación de personal, de la misma manera se verían beneficiados los líderes de cada punto de venta ya que se contaría con personal ágil y orientado al servicio al cliente, incrementando el presupuesto de venta y la satisfacción de los clientes.

ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES

El proyecto aplicativo para los Almacenes la media naranja, quiere apostarle a la reducción de la rotación del personal, además de la elección y contratación de los candidatos más idóneos para el cargo. Se inicia haciendo un diagnóstico del proceso de selección que maneja actualmente la empresa, esto se hace mediante la observación del mismo, además de apoyarse en las técnicas utilizadas, junto a esto se hará una identificación de las problemáticas que más se evidencian en la organización, como lo es la rotación de personal y la no adaptación a las funciones del cargo.

Cuando se tiene claro cuáles son las técnicas utilizadas, los procedimientos que se realizan y las problemáticas, se propone, que se implementen las entrevistas por competencias para así reducir las dificultades. Para realizar la entrevista por competencias se identifican de cada perfil las habilidades que debe de tener el candidato que aplica para ese puesto, con esto se creará un diccionario guía , identificando y dividiendo las competencias en personas líderes de sí mismos (personal operativo), líderes de sí mismo y de otros (Jefes o empleados con personal operativo a cargo) y líderes de líderes y de sí mismos (Jefes), así se facilitará la identificación de competencias generales que debe de tener el candidato para adaptarse a la compañía.

La persona encargada de realizar las entrevistas, en este caso la psicóloga se podrá centrar en la identificación de competencias específicas del cargo y por último se creará un formato guía en el que se pueda apoyar para realizar la entrevista, con preguntas que permitan evidenciar el personal que se requieren para cada cargo.

ASPECTOS LEGALES

No aplica para la temática de investigación.

ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES

MARCO TEÓRICO

El ser humano ha ido evolucionando a través del tiempo y a su vez adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades. Cada persona es única e irreplicable, por estas razones las organizaciones cuentan con un talento humano diferente para cada área, de acuerdo a esto, se da la importancia de hacer procesos de selección, cuyo objetivo principal es encontrar aquellas personas que se complementen con la organización, es decir, con aquellos perfiles que fueron creados por la empresa de acuerdo a aquellas necesidades, buscando un desarrollo competitivo y satisfacer las demandas del mercado. Sin embargo, es importante destacar que este proceso de análisis de los perfiles de cargo proporciona información relevante sobre aquellos requisitos humanos, es decir, las competencias que se requieren para desempeñar las actividades asignadas para cada puesto. Lo anterior es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan, seleccionan y se contratan dentro de una organización.

La entrevista según L. Díaz en el libro de La entrevista, recurso flexible y dinámico, se puede definir como una conversación que se hace con un fin determinado, diferente al simple hecho de conversar, ya que es un instrumento técnico de gran utilidad en una investigación o proceso de selección de una organización para recolectar datos.

Esta entrevista trae consigo unas ventajas como lo nombra Heinemann, es posible averiguar hechos que no son observables en la hoja de vida por muy específica que este, además de poder comprobar los conocimientos que dice tener. Tampoco se somete a limitaciones espacio-temporales debido a que es posible preguntar experiencias en los anteriores trabajos o estudios, con esta información podremos ser más certeros a la hora de tomar una decisión, evitando que se contrate una persona que no cumpla con las actividades asignadas, de allí la importancia de una adecuada evaluación de las habilidades y competencias del candidato en el proceso de selección.

Mirando el tema de las Competencias según Mertens, (1996), podemos enterarnos que surge a fines de la década de los sesenta, como respuesta a la búsqueda de una técnica para mejorar la coordinación entre los sistemas de educación- formación, y las necesidades concretas del mundo laboral. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión, y la organización de los sistemas productivos.

En términos generales las competencias se entienden como aquellos conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que van desarrollando las personas y les permite comprender y transformar el contexto en el que conviven, estas competencias son algo dinámico, es decir están en un desarrollo constante. Dependiendo de este contexto se pueden definir los tipos de competencias: sociales, educativas y laborales, centrándonos en este trabajo y a nivel organizacional de las habilidades que pueden tener las personas para un adecuado desempeño laboral y el logro de los objetivos planteados para el cargo, para darnos cuenta de esto en un

primer momento se pretende evaluar en la entrevista, el saber ser, saber hacer y el saber de los candidatos que aplican a la vacante ofertada.

Para Tobón, S. (2007). Competencia son procesos complejos con idoneidad en determinados contextos integrando diferentes saberes, para resolver problemas con sentido de retos, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de pensamiento meta cognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético ,con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial, el cuidado y protección del ambiente en el que se convive.

La selección, como menciona Chiavenato (2002), permite que sólo algunas personas puedan entrar a la organización, esto funciona como un filtro de entrada, por el que sólo ingresan aquellas personas que presentan las características que la organización desea, en otras palabras, es la búsqueda entre varios candidatos, para la elección de las personas adecuadas para los cargos de la organización, con el fin de aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia dentro de la organización, en el fondo está en juego el capital intelectual de la organización, que la selección llevada a cabo por el psicólogo debe preservar o enriquecer.

La Selección de Personal surge en primer lugar por la necesidad de la empresa de contar con un personal idóneo y acorde para realizar las funciones necesarias para llevar a cabo satisfactoriamente su objeto social o el cumplimiento de sus objetivos y metas económicas ,

busca atraer de forma selectiva a través de varias técnicas, aquellos candidatos que cumplan con aquellos requisitos mínimos que el perfil estipulado para determinado cargo exige, su objetivo principal es elegir y clasificar los candidatos.

Es fundamental en las empresas, para alcanzar una excelente gestión administrativa del recurso humano y, sobre todo, para un buen desempeño de gestión, el proceso de reclutamiento y selección de personal esto va a permitir que se contrate a la persona idónea para el puesto adecuado y disminuir el índice de rotación en las empresas.

Este proceso consta de varias etapas, inicialmente se debe hacer un análisis de las necesidades, donde se identifica las razones por las cuales se requiere iniciar un proceso, luego el reclutamiento de hojas de vida, en el que a través de diferentes medios y plataformas se publican las vacantes para obtener las mismas. Después de esto se hace la entrevista en donde se busca un primer acercamiento con el aspirante a manera de conocerlo un poco más a nivel personal y evaluar conocimientos, por lo que se identifica que en los Almacenes la Media Naranja no se cuenta con planeación, organización ni actualización del proceso, debido a ese problema identificado se evidencia alta rotación del personal, además de difícil adaptación al cargo asignado, se podría disminuir su impacto con la entrevista por competencias y la implementación de un diccionario.

Con este trabajo se llegara a impactar en la calidad del proceso de selección de los Almacenes La Media Naranja, interviniendo en la evaluación, como parte fundamental en el

proceso de selección, con ayuda de un formato guía y un diccionario de competencias corporativas, pues además de tener la función de evaluar las habilidades, experiencia y ajuste del candidato, se pretende aclararle a la persona las condiciones bajo las cuales va a realizar el trabajo y el cultura familiar con la que cuenta la organización, ayudando a que este tenga idea a lo que se va a enfrentar y también se visualice haciendo parte de esta.

Se quiere que haya una idoneidad y transparencia en los procesos de selección de cada candidato, por lo que el formato contiene unos factores guías para hacer las preguntas y las competencias del cargo sean más fácil de identificar para la persona que está haciendo la evaluación.

Como dice Martha Alles cuando un jefe percibe que el personal es el vehículo para ser exitoso y que invertir en la elección de ellos y los programas para el mantenimiento es beneficioso, tanto para la empresa como para los mismos empleados, así los líderes y el personal de gestión humana comienzan a hablar en el mismo idioma, a esto es a lo que se quiere llegar con este trabajo, a concientizar la importancia de esta etapa del proceso de selección y que en los procesos capacitación y evaluación de desempeño que realizan los jefes se evidencien el cumplimiento de los objetivos.

MARCO CONCEPTUAL

- **Selección:** (Chiavenato, 2009), define selección como “la escogencia el hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal”.
- **Desempeño:** para (J. Gil, 2007), “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. La evaluación del desempeño puede atender por tanto a los logros en el trabajo, medidos en términos de producción o consecución de objetivos, y a la medida en que las competencias laborales que se asocian a un desempeño adecuado han sido demostradas”.
- **Entrevista:** Según (Acevedo Ibáñez, 1986) Es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona dirige a otra.
- **Competencias:** Según (Martha Alles, 2005) Es una característica subyacente de un individuo, casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación determinados.
- **Reclutamiento:** El proceso de reclutamiento es definido por Werther como “el proceso de identificar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización”.

Teniendo en cuenta la definición anterior, se afirma que, en general, el reclutamiento es un proceso que nos ayuda a buscar mejores candidatos para la empresa, quienes serán competentes para cubrir los puestos vacantes. Para realizarlo, el departamento de Recursos Humanos, u otra sección encargada, debe realizar una tarea bien organizada para obtener el perfil de la persona que debemos cubrir; en este procedimiento, la podremos buscar de manera interna o externa, en el caso que sea necesario, con varios procedimientos a seguir. (Werther, 2010).

- **Gestión por competencias:** Es un sistema de Administración del Recurso Humano que permite gestionar el talento de las personas o su capacidad de obtener resultados superiores y estables. La Gestión del Talento Humano da un paso más que la gestión del conocimiento ya que no considera únicamente los conocimientos, habilidades y destrezas, sino que adecua los comportamientos de las personas en cantidad y calidad en relación a los requeridos para el cumplimiento de los objetivos. (Werther, 2010).

RESULTADOS

Competencias Generales



Sociabilidad y trabajo en equipo

Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes..



Resolución de conflictos y toma de decisiones

Es la capacidad de identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y de forma efectiva.



Planificación y organización

Capacidad de determinar eficazmente los fines, metas, objetivos y prioridades de la tarea a desempeñar organizando las actividades, los plazos y los recursos necesarios y controlando los procesos establecidos.



Orientación al cliente interno y externo

Construir relaciones positivas con los clientes, capacidad para resolver situaciones con clientes "difíciles". Propiciar una atmósfera amistosa y respetuosa. Esforzarse por conocer y resolver los problemas. El concepto de cliente incluye compañeros de trabajo o cualquier otra persona.

Competencias Especificas

COMPETENCIAS ESPECIFICAS**LIDERES DE SI MISMOS Y DE OTROS (con personal a cargo)****Dinamismo (nivel alto)**

Actuar con diligencia, agilidad y rapidez en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por eso se vea afectado su nivel de actividad.

**Comunicación asertiva (nivel alto)**

Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

**Iniciativa (nivel alto)**

Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.

**Energía (nivel alto)**

Capacidad para crear y mantener un ritmo de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar arduamente.

**Capacidad de análisis (nivel alto)**

Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

**Creatividad (nivel alto)**

Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.



Autocontrol (nivel alto)

Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.



Toma de decisión (nivel alto)

Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.



Flexibilidad (nivel alto)

Habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.



LIDERES DE SI MISMO (Personal Operativo)

Autocontrol (nivel medio)

Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.



Capacidad de aprendizaje (nivel medio)

Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos, destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para Captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.



Tolerancia a la presión (nivel medio)

Se trata de la habilidad para seguir trabajando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.



Orientación a los resultados (nivel medio)

Es la capacidad de lograr las metas propuestas alineadas con la estrategia corporativa o con la misión de la entidad.



Productividad (nivel medio)

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes y necesarias para superar a los competidores, responder a la necesidad de los clientes o mejora de la organización, administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.



Comunicación asertiva (nivel medio)

Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.



Energía (nivel medio)

Capacidad para crear y mantener un ritmo de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar arduamente.



Responsabilidad (nivel medio)

Referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.



Flexibilidad (nivel medio)

Habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.



Al realizar el diagnóstico del proceso selección que se maneja actualmente en los Almacenes la Media Naranja, se evidencian dificultades, no cuenta con procesos estructurados adecuadamente, ni con formatos y guías que permitan evaluar las características y habilidades individuales de las personas, además de que son solo dos psicólogas para tan alta demanda de procesos de selección, teniendo en cuenta que esta demanda tiende a aumentar en fechas especiales, luego de revisar las competencias generales y específicas que tiene la organización se evidencia que son adecuadas para la exigencia del cargo, apoyándonos en las competencias

establecidas para cada cargo se diseña el diccionario de competencias donde los evaluadores pueden acceder de manera fácil y rápida al requerimiento de las habilidades a evaluar, además de contar con un formato guía para la realización de las entrevistas. Con la implementación de esta técnica sencilla se ha evidenciado mayor agilidad para la elección de la persona requerida lo que ha impactado positivamente a la organización no solo con el cumplimiento de los indicadores, sino que el almacén que hizo el requerimiento de la persona, no se demora tanto tiempo con recarga laboral para el resto de trabajadores, la persona que llega logra adaptarse con facilidad al grupo de trabajo, aportando positivamente al clima y a la cultura con la que cuenta la organización, además de dar como resultados el rendimiento esperado, todo esto y el análisis realizado de los comportamientos, no solo permite que se evidencie estos aspectos, también es importante resaltar la satisfacción por parte de los jefes con los nuevos empleados, cumpliendo la expectativa que se tenía al hacer el requerimiento.

Luego de implementar la entrevista basada en competencias se logra identificar que en el momento de la entrevista con el candidato, se pueden evidenciar aspectos importantes de la personalidad, a través de las preguntas claves, formuladas por el entrevistador a cada uno, permite que la elección de la persona se acerque más a encontrar a las personas más idóneas para cada cargo. Por el volumen de personas y procesos que esta empresa maneja, este modelo se ha vuelto indispensable, siendo ágil, pero a la vez efectivo.

Los procesos de selección de los Almacenes la Media Naranja con la reforma que se le hizo tendrán también un impacto a mediano y largo plazo que será la disminución de la rotación del personal, debido a la adecuada selección del personal, logrando ver reflejado estos resultados

en las evaluaciones de desempeño que tendrán los empleados, los indicadores de ventas y las sugerencias dadas por parte de los clientes.

CONCLUSIONES

La estructuración de un proceso de selección es parte fundamental del funcionamiento adecuado de una organización, por lo que se evidenció que este proyecto aplicativo fue muy asertivo para el mejoramiento en los Almacenes la Media Naranja, puesto que el personal es el eje principal para que se brinde el servicio al cliente que se espera, depende de esto el incremento de las ventas y el bienestar dentro de la organización.

El proceso de selección con los nuevos cambios da cumplimiento de los tiempos, logrando cumplimiento de indicadores, además de satisfacción tanto por parte de los líderes como del empleado por el ajuste adecuado de la persona al cargo.

Se evidencia que la organización se adapta con facilidad a los cambios y a la estructuración del proceso. El personal involucrado en el proceso se muestra dispuesto a realizar los cambios pertinentes para la evaluación, acto que se considera de mucha ayuda, porque así la organización trabaja por un mismo objetivo, logrando que los resultados se obtengan con facilidad, además que cuentan con los recursos para desarrollar la técnica por competencias planteada, acatando recomendaciones, sugerencias y aportando ideas para la mejora.

Se resalta también la necesidad de estructurar todos los procesos que involucran el área de gestión humana, para una mejor planificación, organización y mayor control de los procesos.

RECOMENDACIONES

Por las modificaciones hechas en el proceso se recomienda a las psicólogas encargadas del proceso continuar con actualización constante donde, además de mantener implementado la técnica de evaluación por competencias utilizando el diccionario creado, puedan continuar estructurando todos los procesos involucrados en el área de gestión humana, logrando así ver mayores resultados a un largo plazo.

También implementar los requerimientos de personal por escrito con las especificaciones requeridas junto con el perfil del cargo, con el fin de lograr mayor planificación y organización en el proceso, así los líderes de cada área tendrán mayor claridad de lo que quieren ver reflejado en el nuevo colaborador, además de mayor efectividad en el proceso de evaluación por competencia.

Realizar un análisis de los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos, así se logrará mayor satisfacción y sentido de pertenencia en los colaboradores.

De igual modo realizar las evaluaciones de desempeño de todos los trabajadores para evidenciar el cumplimiento y las competencias a resaltar o mejorar en los empleados, consiguiéndose que estos puedan seguir mejorando y que se conviertan en personas más competentes y con mayor calidad en el servicio que prestan en el almacén.

BIBLIOGRAFÍA

- Diccionario de preguntas por competencia. Marha Alles. 2005
- Proceso de entrevistas: conceptos y modelos. Alejandro Acevedo. 1986
- Alarcón (2002), artículo reclutamiento y selección. Investigación Publicada en internet.
- Alles, M. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (3 ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, Martha. (2004). Desempeño por Competencias. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Granica S.A
- Chiavenato (2007), Administración de recursos humanos (8tava. edición) Editorial Mc Graw Hill México D.F.
- CHIAVENATO, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001): Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia.
- De Sousa, M. (2001) Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.
- DELGADO, Domingo. Modelos de Gestión por Competencias.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). Competence at Work, New York, John Wiley and Sons.
- Tobón, S. (2007) “El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos”. Acciones pedagógicas.

- GIL, J. (2007). 'La Evaluación de las competencias laborales'. Educación XXI, 10: 83-106.
- WERTHER, W. (2010). Administración de personal. México: McGraw Hill.
- HayGroup (1996). Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos. (2ª Ed.) España: Ediciones Deusto S.A.