

# COMPETENCIAS TRANSVERSALES: UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA UN EXCELENTE DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO

Marisol Méndez Alvarado, Universidad Militar Nueva Granada

## RESUMEN

*Para la gerencia del siglo XXI se tiene claro que además de las competencias técnicas, necesarias para el desempeño efectivo de los trabajadores de una organización, los individuos que aspiran a hacer parte de una empresa deben adquirir o desarrollar otras competencias relacionadas con ámbitos de desarrollo socio-personal que potencien los procesos institucionales y que faciliten su inserción a la cultura de la empresa, para garantizar su sostenimiento en el tiempo y su éxito en la labor comercial que tienen. De allí que es necesario identificar las competencias transversales que se mas se ajusten al desarrollo de estrategias del área de recursos humanos al momento de efectuar los procesos de selección de personal. Es por ello que este proyecto de investigación se enfoca en la selección de personas que adquieran y desarrollen de forma complementaria competencias transversales o competencias clave, relacionadas con el trabajo en equipo, la capacidad de comunicar, la planificación y organización del trabajo, el aprendizaje permanente, etc, cuyo fin será el crecimiento desde diferentes ángulos de la organización modelo, bajo el análisis de las variables de selección personal e identificación de los cargos a ocupar por parte de los nuevos integrantes de la organización.*

**PALABRAS CLAVES:** Competencias transversales, proceso de selección, perfil de cargo, evaluación, cultura organizacional.

## CROSS SKILLS: AN ESSENTIAL TOOL FOR EXCELLENT PERFORMANCE IN THE WORKPLACE

### ABSTRACT

*For the twenty-first century management is clear that in addition to the technical skills necessary for the effective performance of the employees of an organization, individuals who aspire to be part of a company must acquire or develop skills related to areas of socio - staff to enhance business processes and to facilitate their integration into the culture of the company to ensure its sustainability over time and its success in the commercial work with. Hence it is necessary to identify key skills that best suit the development of strategies in the area of human resources at the time of recruitment processes. That is why this research project focuses on the selection of individuals to acquire and develop transferable skills complementarily or key skills related to teamwork, the ability to communicate, planning and work organization, lifelong learning etc., whose purpose is the growth from different angles of the model organization under analysis variables personnel selection and identification of positions to be filled by new members of the organization.*

**JEL:** L1, J2, M1, L2

**KEYWORDS:** Cross skills, selection process, charge profile, evaluation, organizational culture.

## INTRODUCCIÓN

Con el fin de mejorar el proceso de selección David C McClelland un eminente catedrático de Psicología de la Universidad de Harvard, fue requerido, durante los años 60, por el Departamento de Estado Norteamericano, tras su interesante análisis y aportación al Estudio de las Motivaciones, para llevar a cabo un sistema con el fin de mejorar la selección del personal diplomático.

El problema que surgió en el Departamento de Estado fue que después de las pruebas aptitudinales psicotécnicas a que eran sometidos los candidatos al puesto y su posterior incorporación al mismo, los resultados en el desempeño de la labor profesional no eran mucho más satisfactorios. De ahí surgieron las dudas y la incertidumbre sobre la eficacia del modelo de selección aplicado, que propiciaron una indagación, un cuestionamiento y una apertura hacia un posible sistema mejorado.

Ante la propuesta, McClelland inició una investigación buscando muestras de Diplomáticos considerados “los mejores” y muestras de Diplomáticos calificados como “normales”. Analizó sus actuaciones utilizando la técnica de “Behavioural Event Interview” (Entrevista de incidentes críticos) y, después de analizar y sistematizar los resultados arrojados por las entrevistas, obtuvo una serie de características personales destacables en “los mejores”, que tan sólo se daban de una forma parcial en los individuos considerados “normales”.

Este sistema arrollador fue el origen del ahora conocido Modelo de Selección por Competencias, entendiéndose por “Competencia”, aquella característica personal de un individuo que está relacionada de forma causal con un desempeño excelente en el puesto de trabajo que ocupa. (<http://cabinete-grafologico.com>)

La selección de personal es una de las principales funciones que tiene el Gerente de Recursos Humanos bajo su responsabilidad. Elegir la terna que servirá al gerente de área como base para la selección final del candidato idóneo requiere de un proceso eficiente y eficaz. No se puede olvidar que para una empresa alcanzar sus objetivos requiere del personal apropiado en cada posición.

## REVISIÓN DE LITERATURA

Diversos autores coinciden en considerar las competencias transversales como una capacidad para responder a una demanda de manera adecuada, como la convergencia de los comportamientos sociales, afectivos y las habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea (Argudin, 2001; Zabalza, 2006; Rodríguez, 2007), o como indica Perrenewoud (2006) la “capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos pero no se reduce a ellos” .

Pero esta manera de concebir a la competencia es reciente, pues como señala Rodríguez (2007) existen concepciones tradicionales en las que se le consideraba como sinónimo de aptitud o capacidad. Esta idea tiene origen con Tyler, quien en 1949 indica que para un currículo formativo se debía tener en cuenta la tarea hecha por la persona y, que esta actividad, podía dividirse en operaciones y tareas iniciales, intermedias y finales e incluso complementarias.

Más tarde, hacia la década de los ochentas se consideró a las competencias como un conjunto de atributos y potencialidades aplicables a diversas ocupaciones (cualificación) y hacia los noventa su conceptualización implicó más bien autonomía, creatividad y flexibilidad para afrontar problemas y tomar decisiones.

Y aunque en toda competencia se requiere de esquemas de acción - entendiendo que un esquema es una totalidad constituida que sirve de base a una acción u operación- , una competencia no es un simple esquema, sino el medio a través del cual se organiza un conjunto de esquemas. Así, ésta pasa por razonamientos explícitos, decisiones conscientes, tanteos, dudas, ensayos y errores, pero no los exigen. De tal suerte que la competencia profesional debe considerar un modelo heurístico propio de su dominio o en procedimientos de identificación y resolución.

Las definiciones de Competencia constituyen una verdadera legión. A continuación se citan algunos autores:

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio" (p. 9).

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (p. 76).

Guion (citado en Spencer y Spencer) las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo"

Woodruffe (1993) las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".

Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Una competencia ha de estar conformada, como se indica en el Proyecto Tuning (2000, 2003, 2007) por elementos integrados, que impliquen la capacidad de seleccionar entre una amplia gama de posibilidades, los conocimientos apropiados para determinados fines, esto es, una competencia debe:

- Ser correlacional, pues requiere vincular la combinación de habilidades cognitivas y prácticas, de conocimientos, motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales; holística, en tanto considere la multitud de factores relacionados con la finalidad de encontrar aquellos que expliquen el desempeño laboral exitoso concentrándolo en tareas profesionales y contextual, pues para construirse se requiere del contexto o entorno social, considerando las metas, requerimientos y expectativas propias de una sociedad cambiante y abierta.

- Generar la capacidad de construir conocimiento (saber), de impulsar un desempeño eficaz (saber hacer) y de permitir la integración del profesional en el ámbito social (saber ser y relacionarse).

- Funcionar como recurso de competencias mayores, lo que lleva a pensar que deben existir tantas competencias como situaciones.

Estamos inmersos en un mercado cambiante. Las organizaciones, para mantenerse en el mercado, deben encontrar y conservar personas competentes que alcancen los objetivos y metas organizacionales, buscando así que las empresas cuenten con profesionales competitivos es decir que posean las competencias del ser, saber y saber hacer y no profesionales que tengan todos los conocimientos y experiencias y no aporten en la solución de los problemas organizacionales.

Por lo tanto se hace necesario que las personas que ocupan los cargos de las diferentes áreas de la organización tengan en su repertorio de conductas, diversas clases de competencias transversales que garanticen la consecución de colaboradores que cumplen el perfil para el cargo que va a desempeñar; ya que si no se cumplen las competencias del ser, tanto el clima como la cultura organizacional se verá afectada inevitablemente, y eventualmente la motivación de compañeros, jefes y subalternos que tengan contacto frecuente con dichos individuos.

Así las cosas, al vincular colaboradores que carece de competencias transversales la organización se puede exponer a tener personal que genere conflictos, con baja capacidad argumentativa, sin ética profesional y personal; sin responsabilidad, irrespetuosa o imprudente. Siendo autónomos, pero sin ser solidarios y participativos. Y una competencia que se hace muy importante y es Ser capaz de autoevaluarse, reconocer sus errores y tener disposición para corregirlos.

Lo argumentado anteriormente nos lleva a la conclusión que la organización modelo debe ser cada vez más exigente con las competencias que deben acreditar las personas responsables de los productos y servicios que se suministran.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende desarrollar un perfil de selección por competencias que permita optimizar y acertar en los procesos de búsqueda de personal cuando la organización lo requiera, encontrando personal que se adapte a la cultura de la organización y contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma.

Así mismo esta investigación aporta a la línea de investigación de mercadeo practico, a la especialización de alta gerencia y a diversos componentes de la temática que maneja la especialización como lo son la Dirección y estrategias empresariales, el control estratégico de gestión en el área de recurso humano, la cultura empresarial, la gerencia del talento humano y el liderazgo y trabajo en equipo entre otros. Todo lo anterior dentro de un entorno de complejidad el cual se fundamenta en lo ambiguo y la incertidumbre que genera la selección de personal con competencias específicas y que buscan garantizar el orden de todas las áreas de la organización modelo. Así las cosas bajo este parámetro considero relevante mi tema de investigación no solo para mí, sino también como aporte a la Especialización de Alta Gerencia.

## **METODOLOGIA**

Este proyecto busca dar solución a un problema de investigación de mercados el cual se argumenta en la necesidad que tiene el gerente de la organización modelo de obtener la información necesaria para la aplicación más adecuada de las estrategias dirigidas a la selección de personal mediante el análisis de competencias transversales, de igual manera identificar cuáles son los métodos más efectivos y eficaces para ser aplicados a los actuales y futuros trabajadores de la organización. Todo bajo el fundamento de determinar las herramientas de la gerencia de recursos humanos para los procesos de selección de personal, y determinar la efectividad de los actuales procesos de clasificación de los colaboradores. De igual forma

se buscan alternativas para ajustar de forma rápida a los futuros trabajadores a la cultura empresarial para garantizar la productividad de la misma y contribuir al mantenimiento de un buen clima laboral.

Así mismo se identifica un problema administrativo que tiene la organización para determinar las competencias transversales que más se ajustan al perfil del trabajador que requiere la empresa para el cumplimiento de sus objetivos, para así facilitar la labor del gerente en la toma de decisiones en materia de rotación y selección de personal para las diferentes áreas de la organización y bajo los diferentes parámetros de demanda de los servicios que ofrece la entidad modelo. Argumentado en las diversas fallas que se presentan en los frentes de trabajo que tiene la organización en diferentes partes de Colombia, donde no puede haber un control directo sobre los colaboradores, precisamente por el despliegue de diversos grupos de acuerdo al portafolio de servicio de la empresa, cuya sede principal se encuentra en Bogotá.

## **Tipo de Investigación**

Investigación operativa a los conocimientos de la alta gerencia, basada en la definición en la cual este tipo de estudio recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, para la solución de un problema en concreto. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

Esta investigación será cualitativa, también llamada interpretativa, es la alternativa más expedita de los investigadores sociales para interpretar y comprender la realidad social circundante. Es por ello que se selecciona esta estrategia de investigación que ha adquirido una extraordinaria importancia en las décadas recientes, ya que los profesionales de las Ciencias Sociales han aceptado y valorado la rigurosidad científica de los métodos cualitativos. Para el caso de investigación proporciona las herramientas para determinar las fallas que se presentan en la organización modelo al momento de ejecutar las estrategias de selección de personal, más aun cuando el mercado de innovación exige no solo conocimientos puntuales de los cargos a suplir, sino también unas características personales, las cuales deben ser cubiertas por las competencias transversales. Murillo (2008)

## **Diseño metodológico**

Para un adecuado desarrollo del proyecto se busca secuencialmente comparar, analizar y proponer conceptos relacionados con la búsqueda de colaboradores que reúnan una serie de competencias transversales que fortalezcan la organización en cada una de sus áreas, mediante un desarrollo adecuado de la triangulación de datos que puede desarrollarse bajo los parámetros de una reingeniería en los mecanismos de selección de personal para la organización, mediante el empleo de herramientas que tengan un enfoque en las competencias transversales como cimentación para la construcción y sostenimiento de la organización. Así mismo que faciliten la gestión de las diferentes áreas administrativas mediante la potenciación de dichas competencias transversales en pro de generar estrategias de mercadeo, servicio al cliente, calidad, retroalimentación, innovación y que garanticen un entorno de interdisciplinariedad. Finalmente mediante el análisis psicológico del problema de investigación, hacer un aporte puntual sobre las metodologías de selección de personal, mediante el empleo de pruebas específicas que maximicen los porcentajes de escogencia de personal con las características deseadas por la organización, teniendo en cuenta las falencias detectadas con anterioridad en la empresa modelo.

El diseño metodológico de la investigación está compuesto por tres fases:

(Véase Figura 1)

- Fase 1: Compuesto por los fundamentos de la investigación, a partir de los cuales se genera el estudio.
- Fase 2: Comprende el trabajo de campo, en el cual se recolecta la información necesaria para el estudio mediante la implementación de un modelo de gestión humana.
- Fase 3: Referencia el diseño de la propuesta a partir del trabajo de campo.

Figura 1. Diseño Metodológico



*En esta figura se muestra el proceso metodológico que seguirá la investigación, con el cual busca tener un desarrollo secuencial del proyecto*

### **Objeto de estudio**

Transportes Caravana S.A. es una sociedad limitada cuyo objetivo social es el transporte de carga a nivel nacional y del grupo andino. Lleva en el mercado 30 años. Esta domiciliada en la ciudad de Bogotá con agencias en Bogotá, Cartagena, Santa Marta, Barranquilla, Buenaventura, Cúcuta, Neiva, Yopal y Barrancabermeja. Desde estas oficinas despacha vehículos a cualquier parte del país de acuerdo a la carga que designen los clientes.

Los vehículos que se utilizan con mayor frecuencia en la operación son:

- C-100
- Turbos (Toneladas 4.5)
- Sencillo (Toneladas 9.0)
- Doble troque (Toneladas 18)
- Patinetas (Toneladas 21)
- Tracto camiones (toneladas 32 y 34)

Está certificada con el sistema integral (calidad, medio ambiente y seguridad y salud). Desarrollo un modelo estratégico de tercerización ya que la organización no cuenta con flota propia, terceriza toda la operación. Entre su portafolio de servicios está el transporte de productos petroleros, productos químicos, Tubería Equipos petroleros, materiales de construcción entre otros. Actualmente la organización cuenta con 47 empleados de los cuales 35 trabajan en el área operativa (ubicación y despacho de vehículos) y los 12 restantes se encuentran en la parte administrativa.

Es importante mencionar que todos los contratos que se realizan entre empleador y empleado son a término indefinido y los salarios oscilan entre el salario mínimo y 6.000.000 de pesos.

Algunos de los cargos con los que cuenta la empresa son:

- Coordinador Nacional de Operaciones (1)

- Coordinador de Proyectos Especiales (1)
- Administrador de agencia (8)
- Auxiliar de despachos (7)
- Asistente Operativo (9)
- Supervisores Operativos (9)

Entre los limitantes del modelo de selección con los que cuenta la organización en este momento en primer lugar se identifican la no integración entre las necesidades empresariales y necesidades de los miembros; o llevando el tema más lejos: necesidades de la empresa y necesidades de la población social aspirante al empleo.

La empresa posee ciertos puestos que deben ser ocupados y específica, los rasgos y cualificaciones necesarios para su desempeño, buscando aquellos candidatos que reúnan dichas características. Sin tener en cuenta características propias que debe tener los perfiles de cada cargo para desempeñar mejor la labor.

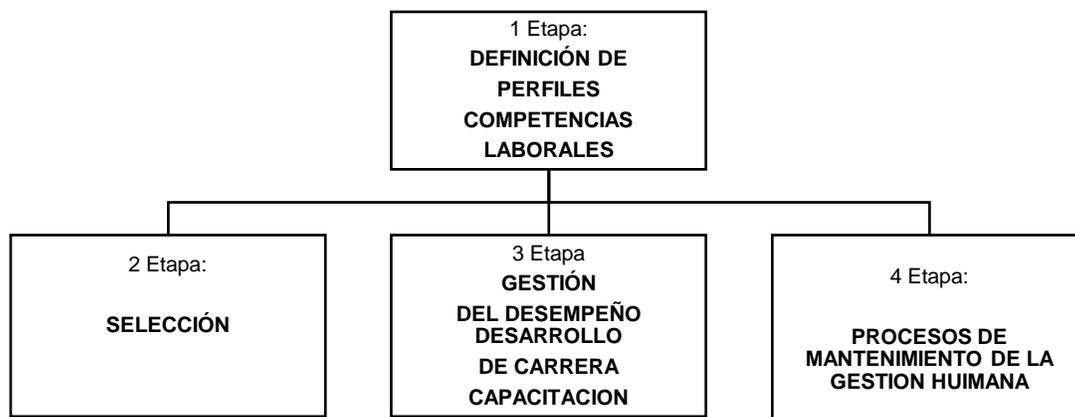
### **Instrumentación**

Para el desarrollo de este proyecto de investigaciones se empleara un modelo de gestión humana por competencias el cual es acorde para desarrollarlo dentro de la organización modelo debido a su proyección en el área ya que inicia en la definición de perfiles bajo el esquema de las competencias, en este caso las transversales que permiten en un futuro continuar con otras áreas de gestión Humana como la evaluación, el desarrollo organizacional y capacitación, todo enmarcado en las competencias.

### **RESULTADOS**

Para este proyecto como resultado, se desarrolla un modelo de Gestión Humana el cual es viable en su aplicación para Transportes Caravana S.A. debido a su proyección en el área de recursos humanos ya que inicia en la definición de perfiles bajo el esquema de las competencias, en este caso las transversales que permiten en un futuro continuar con otras áreas de gestión Humana como la evaluación, el desarrollo organizacional y capacitación, todo enmarcado en las competencias. Este grafico describe el modelo propuesto el cual cuenta con varias etapas.

Figura 2: Modelo de Gestión Humano por Competencias.



*En esta figura se describen las etapas empleadas en la generación de un modelo de gestión humana para la selección de personal, de acuerdo a las exigencias requeridas por la organización modelo*

Es importante mencionar que los aportes a la organización tienen que ver con la etapa 1 y 2, es decir, definición de perfiles por competencias y selección.

Frente a la etapa 3 y 4, es decir, gestión del desempeño y proceso de mantenimiento de la gestión Humana serán sugeridas para un futuro proyecto donde al interior de la organización se desarrollen.

En la descripción de las etapas 1 y 2 se evidencian algunas modificaciones al formato anterior de perfiles de cargo.

## **Etapas**

### **Etapas 1: Definición de perfiles competencias laborales.**

El formato con el que cuenta Transportes Caravana S.A. actualmente no contempla en los perfiles ningún tipo de competencias.

Dentro del modelo propuesto se modificaron los perfiles de los cargos: Coordinador Nacional de Operaciones, Asistente Operativo y Administrador de Agencia. En donde se incluyó en el perfil las competencias transversales tales como:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Comunicación Asertiva
- Planificaciones y organización
- Resolución de problemas
- Compromiso con el aprendizaje

Estas competencias se incluyeron igual para los tres cargos, la diferencia radica en los niveles que se debe manejar con cada uno.

### **Etapas 2: Selección**

Dentro de la etapa de selección se dejará un formato el cual permitirá que la persona encargada de la selección pueda tomar una decisión o tener un criterio objetivo sobre la competencia requerida del candidato lo cual mejorara el talento y se permitirá que se continúe con las demás etapas del proceso. (Ver Anexos A, B y C Check list).

Este Check list es una herramienta de evaluación que permite identificar si el candidato posee las competencias transversales requeridas para el cargo.

En el archivo tabla se encontrará dos hojas de cálculo donde la primera se identifica con el nombre de "Check list" la cual incluye 44 ítems, los cuales están divididos de manera cuantitativa y cualitativa.

El área cualitativa contiene 11 ítems los cuales se enfocan bajo la metodología de incidentes críticos y se incluirá dentro de la entrevista individual, no tienen una calificación, simplemente se hacen una observación que hará parte de la decisión final. (Color amarillo).

Los 33 ítems restantes corresponden a la evaluación cuantitativa la cual se calificará con tres valores (cero que equivale a la ausencia de la competencia: uno hace referencia al nivel básico de la competencia y dos

es el nivel requerido para el cargo. (Color verde). Para la aplicación de esta evaluación es necesario un assessment center donde participan 4 candidatos.

Se les entregará un caso para resolver donde el contenido del mismo permita identificar los 33 ítems mencionados.

Al terminar esta actividad y tener registradas las puntuaciones de cada candidato en la hoja de cálculo número 1 se procederá a evaluar de acuerdo a la gráfica la cual se encuentra en la hoja de cálculo número dos.

Esta grafica permite identificar luego de la aplicación del Check list si el candidato cumple con el perfil requerido desde las competencias transversales.

Se pueden presentar varios escenarios con relación a la calificación:

1. La grafica nos muestra que el candidato queda descalificado al obtener una puntuación de 1.5 o inferior.
2. Si la gráfica nos muestra que el candidato obtiene una calificación que se encuentra entre 1.6 y 1.9 es apto con el compromiso de potenciar las competencias que se encontraron en bajo nivel descritas en la columna G llamada áreas o aspectos a mejorar.
3. Si la gráfica muestra una calificación de 2.0 el candidato cumple con el perfil requerido.

Es importante mencionar que la calificación varía según el cargo. Para el cargo Coordinador Nacional de Operaciones la calificación debe estar en 2, Administrador de agencia 1.5 y para el Asistente Operativo 1.

Tabla 1: Comparación Situación Actual y Situación Anterior.

VARIABLES	MODELO ANTERIOR	MODELO ACTUAL
	<b>Nombre:</b> Sin Nombre definido	<b>Nombre:</b> Modelo de competencias transversales
<b>Perfil de cargo:</b>	Incompleto para iniciar el proceso.	Se incluye dentro de los perfiles de cargo las competencias transversales componente que permite dar claridad y objetividad en el proceso de selección. (Ver anexo C, D, E)
<b>Solicitud de personal al consultor:</b>	En el momento de hacer la solicitud se crean las características que debe tener el candidato que va a participar en el proceso de selección.	En el momento de hacer la solicitud ya se tienen claras y se informan las características que debe tener el candidato que va a participar en el proceso de selección.
<b>Pruebas de selección:</b>	Las pruebas psicotecnicas y entrevista informal.	Se incluyen assessment center (caso para resolver teniendo en cuenta el cargo) y entrevista de incidentes críticos.
<b>Valoración y decisión:</b>	Esta atapa habla de un perfil profesional y otro personal. En el segundo caso se construye a partir de la percepción y de la empatía que el candidato genere al entrevistador.	El perfil personal se genera del resultado de la calificación de las competencias transversales
<b>Contratación:</b>	Se contrata a la persona terminando aquí el proceso con él.	Frente a este tema en el nuevo modelo permite a los participantes saber cuáles son las competencias que debe potenciar en su rol dentro de la organización.

*Este cuadro permite visualizar los cambios desarrollados mediante la implementación de un nuevo modelo de gestión humana para la selección de nuevos colaboradores para la organización modelo.*

## CONCLUSIONES

Las organizaciones productivas han experimentado cambios sustanciales, originados por la competitividad exigida en los mercados globales y en el rápido avance de la tecnología. Por lo tanto se requieren nuevas empresas basadas en la potenciación y las competencias del talento humano que posee la organización. Es allí donde cobra importancia la temática empleada por la especialización de Alta Gerencia, la cual nos brinda herramientas que se integran para el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo de investigación. Es claro que bajo una visión de complejidad la investigación profundiza en los parámetros del comportamiento ideal que debe tener el trabajador para el cumplimiento de la misión asignada.

Los empresarios colombianos han encontrado preocupantes vacíos y limitaciones en los jóvenes profesionales que buscan vincularse a las compañías. Y finalmente cuando no se cuenta con un programa de selección adecuado ingresan a la compañía con esta falencia y generan algunos de ellos, malestar en el clima organizacional, afectando la misión y visión de la compañía.

Los errores en los procesos de selección, son un obstáculo permanente para el desarrollo de una organización, por tal razón de la adecuada interpretación de las áreas que abarca la Especialización de Alta Gerencia, depende la estructuración de los perfiles requeridos por la organización. Es de resaltar que los beneficiarios de la investigación serán todas aquellas organizaciones que ajusten las matrices de selección por competencias transversales que les favorezcan de acuerdo al tipo de producto o servicio que ofrezcan, toda vez que el modelo de investigación sugerido puede ampliar su rango de acción a diversas áreas de la organización.

El modelo de selección por competencias transversales que se implementa para la compañía es una estrategia que permitirá seleccionar al personal idóneo mejorando el nivel de productividad, visión y estrategias de mercado que harán de la organización diferir o diferenciarse de las otras, generando una estrategia del negocio. Por otra parte se insiste en que las competencias transversales no están ligadas específicamente a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero si habilita a las personas para ingresar a una organización, mantenerse en ella y aprender, razón por la cual el campo de aplicación de la investigación se podrá extender a diferentes organizaciones que la requieran.

Cuando se cuenta con personal idóneo en la compañía se genera más competitividad empresarial. Cuando se tiene un líder con competencias claras, puede dirigir a su personal, motivándolo que es una de las tareas más importantes de los líderes, jefes y personal directivo. Desafortunadamente un gran número de personas que ingresan a las instituciones o empresas no cuentan con las competencias adecuadas para realizarlo y algunos motivan con recompensas financieras. Por lo tanto es importante que la persona que ingrese a dirigir personal cuente con las herramientas precisas para encaminar a cada una de las personas hacia la misión y visión de la compañía.

Es necesario trabajar sobre el potencial humano porque esto puede utilizarse como estrategia de recursos humanos debido a que se obtienen ventajas competitivas sobre los competidores. La estrategia diseñada por nosotros es implementar este plan de selección donde le brindemos a la compañía herramientas para generar estrategias de planificación en la misión, estudio del mercado, objetivos que se pretenden alcanzar y estrategias que permitan materializar planes.

De igual forma se resalta la necesidad de generar un ámbito de interdisciplinariedad entre las áreas académicas desarrolladas por la Especialización de Alta Gerencia de la universidad militar mediante la potenciación de algunas de las principales competencias transversales emergentes dentro de la investigación y las cuales son solicitadas desde diferentes ámbitos empresariales, y entre las cuales encontramos: el

liderazgo, trabajo en equipo, gestión del cambio, ética, identificación de problemas, creatividad y calidad, entre otros.

Finalmente el proyecto de investigación puede fortalecer específicamente el programa académico de la especialización en el área de Gerencia de Talento Humano ya que nos puede llegar a brindar herramientas que le garanticen a la gerencia de la organización la consecución y sostenimiento de personas competentes que alcance los objetivos y metas de la organización en la medida que los trabajadores se encaucen dentro de las competencias del ser, saber y saber hacer. Así mismo aporta a la línea de investigación de mercadeo práctico y a diversos componentes de la temática que maneja la especialización como lo son la Dirección y estrategias empresariales, el control estratégico de gestión en el área de recurso humano y el liderazgo y trabajo en equipo entre otros. Todo lo anterior dentro de un entorno de complejidad el cual se fundamenta en lo ambiguo y la incertidumbre que genera la selección de personal con competencias específicas y que buscan garantizar el orden de todas las áreas de la organización modelo.

## ANEXOS

Archivos adjuntos

Anexo A: Check List estandarizada para el modelo de gestión de recurso humano empleado.

	<b>CHECK LIST ADMINISTRADOR DE AGENCIA</b>	<b>PUNT</b>	<b>OBS</b>
	<b>Entrevista Individual</b>		
1	Ha participado como líder en grupos religiosos, deportivos, académicos o artísticos.	<b>0</b>	
1	Por cuánto tiempo?	<b>0</b>	
1	Cuál ha sido el motivo de retiro del grupo?	<b>0</b>	
1	Qué situaciones extremas vivió en esta experiencia?	<b>0</b>	
1	Cómo reacciono ante estas situaciones?	<b>0</b>	
2	Una situación en la que haya trabajado en equipo?	<b>0</b>	
2	Cuál fue su aporte?	<b>0</b>	
5	Diga un problema que se le haya presentado en su vida y la manera como lo soluciono.	<b>0</b>	
6	Último libro leído?	<b>0</b>	
6	Hace cuánto tiempo?	<b>0</b>	
6	Cuál fue el último título académico recibido?	<b>0</b>	
6	Cuál considera que sea el próximo título académico que obtenga?	<b>0</b>	
	<b>Assessment Center</b>	<b>0</b>	
1	Toma la iniciativa en el desarrollo del tema propuesto	<b>0</b>	
1	Escucha atentamente las opiniones del grupo y decide cuales deben ser tenidas en cuenta en el tema.	<b>0</b>	
1	Argumenta de manera asertiva las opiniones del grupo que considera que no van con el tema.	<b>0</b>	
1	Sus compañeros del grupo reconocen que el argumento dado por el líder es el correcto.	<b>0</b>	
1	Solicita al grupo aportes y motiva para que participen.	<b>0</b>	
1	Puede delegar tareas a los miembros de su equipo.	<b>0</b>	
1	Identifica y aprovecha las fortalezas del equipo	<b>0</b>	

2	Interactúa con los miembros de su equipo	0	
2	Opina en los temas expuestos	0	
2	Identifica los objetivos comunes, coordina con los compañeros de trabajo.	0	
2	Establece instancias de comunicación.	0	
2	Colabora y genera confianza en el equipo.	0	
2	Solicita y ofrece ayuda al equipo.	0	
3	Escucha y transmite de manera clara sus ideas.	0	
3	Permite que las personas expresen lo que quieren decir.	0	
3	Se comunica con respeto.	0	
3	Los receptores captan la idea claramente.	0	
3	Su lenguaje NO verbal es acorde con su lenguaje verbal.	0	
3	La actitud y la forma en que se expresa refleja respeto.	0	
3	Se observa su intención por entender las ideas de la otra persona.	0	
3	Utiliza la retroalimentación para	0	
3	Defiende sus derechos y opiniones sin violar los de los demás.	0	
3	Escoge el momento adecuado para expresar su opinión.	0	
4	Define los objetivos o metas.	0	
4	Establece una estrategia general para alcanzar esas metas	0	
4	La planificación de las actividades es a largo plazo.	0	
4	Invierte mayor tiempo en la planificación.	0	
5	Identifica, indica y clarifica el problema.	0	
5	Analiza el problema, recopila la información necesaria.	0	
5	Desarrolla soluciones alternativas y el impacto positivo como negativo de estas.	0	
5	Selecciona la mejor solución.	0	
5	Evalúa y realiza seguimiento a la solución.	0	

Anexo B: Competencias Transversales requeridas por la organización.

Modelo ajustable a los cargos seleccionados

TRANSPORTES CARAVANA S.A		
CARGO	COMPETENCIA:	CRITERIOS CONDUCTUALES
Coordinador Nacional de Operaciones (1)	1.LIDERAZGO: capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres a un propósito común y a un carácter que inspire confianza	<p><b>Entrevista Individual</b></p> <p>Ha participado como líder en grupos religiosos, deportivos, académicos o artísticos.                      Por cuánto tiempo?                      Cuál ha sido el motivo de retiro del grupo?                      Qué situaciones extremas vivió en esta experiencia?                      Cómo reacciono ante estas situaciones?</p> <p><b>Assessment Center</b></p> <p>Toma la iniciativa en el desarrollo del tema propuesto.                      Escucha atentamente las opiniones del grupo y decide cuales deben ser tenidas en cuenta en el tema.                      Argumenta de manera asertiva las opiniones del grupo que considera que no van con el tema.                      Sus compañeros del grupo reconocen que el argumento dado por el líder es el correcto.                      Solicita al grupo aportes y motiva para que participen.                      Puede delegar tareas a los miembros de su equipo.                      Identifica y aprovecha las fortalezas del equipo.</p>
	2. TRABAJO EN EQUIPO: capacidad para trabajar efectiva e interrelacionalmente para alcanzar los objetivos de la organización	<p><b>Entrevista Individual</b></p> <p>Una situación en la que haya trabajado en equipo?                      Cuál fue su aporte?</p> <p><b>Assessment Center</b></p> <p>Interactúa con los miembros de su equipo                      Opina en los temas expuestos                      Identifica los objetivos comunes, coordina con los compañeros de trabajo.                      Establece instancias de comunicación.                      Colabora y genera confianza en el equipo.                      Solicita y ofrece ayuda al equipo.</p>
	3. COMUNICACIÓN ASERTIVA : habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propios o ajenos de una manera honesta, oportuna y respetuosa para lograr como meta una comunicación que nos permita obtener cuanto queremos sin lastimar a los demás.	<p><b>Assessment Center</b></p> <p>Escucha y transmite de manera clara sus ideas.                      Permite que las personas expresen lo que quieren decir.                      Se comunica con respeto.                      Los receptores captan la idea claramente.                      Su lenguaje NO verbal es acorde con su lenguaje verbal.                      La actitud y la forma en que se expresa refleja respeto.                      Se observa su intención por entender las ideas de la otra persona.                      Utiliza la retroalimentación.                      Defiende sus derechos y opiniones sin violar los de los demás.                      Escoge el momento adecuado para expresar su opinión.</p>

	<p>4. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN, Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan.</p>	<p>Define los objetivos o metas. Establece una estrategia general para alcanzar esas metas. La planificación de las actividades es a largo plazo. Invierte mayor tiempo en la planificación.</p>
	<p>5. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</p>	<p><b>Entrevista Individual</b></p> <p>Diga un problema que se le haya presentado en su vida y la manera como lo soluciono.</p> <p><b>Assessment Center</b></p> <p>Identifica, indica y clarifica el problema.          Analiza el problema, recopila la información necesaria.          Desarrolla soluciones alternativas y el impacto positivo como negativo de estas.          Selecciona la mejor solución.          Evalúa las consecuencias de la solución.</p>
	<p>6. COMPROMISO CON EL APRENDIZAJE PERMANENTE:          darse la oportunidad todos los días de adquirir una nueva visión de las cosas, de ver el mundo desde otra óptica, de desaprender lo aprendido y asimilar lo novedoso. Es señal de humildad y es disponibilidad para vivir. Es aceptar que tenemos limitaciones y muchas cosas por conocer. Es darse la oportunidad todos los días de adquirir una nueva visión de las cosas, de ver el mundo desde otra óptica, de desaprender lo aprendido y asimilar lo novedoso. Es señal de humildad y es disponibilidad para vivir. Es aceptar que tenemos limitaciones y muchas cosas por conocer. (Yaneris Cotes)</p>	<p>Último libro leído?          Hace cuánto tiempo?          Cuál fue el último título académico recibido?          Cuál considera que sea el próximo título académico que obtenga?</p>

Anexo C: Nuevo formato de perfil de cargo Administrador de agencia

<b>CARGO</b>	<b><u>ADMINISTRADOR DE AGENCIA</u></b>		
<b>AREA</b>	OPERACIONES	<b>ESTUDIOS</b>	TECNICO O TECNOLOGO
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>			
DESARROLLAR Y RESPONDER POR LAS OPERACIONES DE LA AGENCIA DE ACUERDO A LOS ESTANDARES DE EFICIENCIA, CALIDAD Y SEGURIDAD ESTABLECIDOS			
<b>FUNCIONES CRITICAS DEL CARGO</b>			
1). Planear y divulgar diaria, semanal, mensual y anualmente las actividades para dar cumplimiento a las operaciones a su cargo			
2.) Ejecutar ágilmente las solicitudes de despachos de clientes, y evaluar la prestación del servicio.			
3) Verificar características del producto a transportar, necesidades de equipo, amarres, ayudas especiales y permisos.			
4) Autorizar, revisar y responder por los anticipos de cada despacho, bancos, caja menor, presupuesto de gastos y compromisos en general.			
5) Mantener información actualizada de los precios de los fletes en la plaza, rutas, condiciones de las vías y reportar las dificultades que se presenten en la zona.			
6) Administrar, organizar y controlar lo relacionado a: imagen, presentación, manejo de equipos, inventario, archivo de la oficina a su cargo.			
<b>REQUISITOS</b>			
<b>ACADEMICOS</b>	Técnico en administración, transporte , logística		
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	3 AÑOS		
<b>CONOCIMIENTOS TECNICOS</b>	*Cursos sobre transporte (rutas, cubicaje, legislación) * Servicio al cliente * Estadística logística entre 80 y 100 horas * Legislación en empresas de Transporte Terrestre y temas afines		
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>			
Respeto			
Honestidad			
Compromiso			
lealtad			
Responsabilidad			
Servicio			

Anexo D : Nuevo formato de perfil de cargo Asistente

<b>CARGO</b>	<b><u>ASISTENTE OPERATIVO</u></b>		
<b>AREA</b>	OPERACIONES	<b>ESTUDIOS</b>	BACHILLERATO
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>			
APOYAR LAS OPERACIONES DE LA AGENCIA SEDE Y DEMAS CONTRATOS DE ACUERDO A LOS ESTANDARES DE EFICIENCIA, CALIDAD Y SEGURIDAD ESTABLECIDOS			
<b>FUNCIONES CRITICAS DEL CARGO</b>			
1). Apoyar las actividades operativas, logísticas y de organización que le soliciten en la Agencia, el Coordinador Nacional de Operaciones o el Coordinador de Proyectos Especiales			
2.) Colaborar en la consecución de los vehículos a despachar, solicitar a los conductores y/o propietarios de vehículos los documentos necesarios para demostrar el cumplimiento de los requisitos de calidad, seguridad y ambientales establecidos y entregarlos al Administrador de Agencia para su análisis respectivo.			
3). Realizar la inducción pre viaje al conductor con el fin de transmitirle los conocimientos mínimos requeridos en seguridad salud, ambiente y calidad que debe cumplir para la prestación de los servicios.			
4) Entregar, recibir y revisar según inventario los equipos de emergencia, de protección personal, de amarres según solicitud del Administrador de la Agencia.			
5) Hacer inspección física de mercancías a cargar y supervisar el cargue de despachos especiales cuando se le solicite.			
6) Verificar que la documentación contenida en las carpetas de cada uno de los vehículos y conductores utilizados por la organización cumpla con los requisitos de selección estipulados previamente.			
<b>REQUISITOS</b>			
<b>ACADEMICOS</b>	BACHILLERATO COMPLETO		
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	3 AÑOS		
<b>CONOCIMIENTOS TECNICOS</b>	*Cursos sobre transporte (rutas, cubicaje, legislación)  * Servicio al cliente		
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>			
Respeto			
Honestidad			
Compromiso			
lealtad			
Responsabilidad			
Servicio			

Anexo E: Nuevo formato de perfil de cargo Coordinador

<b>CARGO</b>	<b><u>COORDINADOR NACIONAL DE OPERACIONES</u></b>		
<b>AREA</b>	OPERACIONES	<b>ESTUDIOS</b>	PROFESIONAL
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>			
GARANTIZAR QUE LOS SERVICIOS ORIGINADOS EN LAS AGENCIAS SE DESARROLLEN DE ACUERDO A LOS ESTANDARES DE EFICIENCIA, CALIDAD Y SEGURIDAD ESTABLECIDOS			
<b>FUNCIONES CRITICAS DEL CARGO</b>			
1). Coordinar, asesorar y supervisar en las Agencias los despachos de servicio de transporte a nivel nacional.			
2.) Mantener contacto con los contratistas e incentivarlos a llevar información trazable de las actividades de mantenimiento de los equipos con los que presten servicios para la organización			
3).Controlar el cumplimiento de los requisitos exigidos a los proveedores de equipos ambientales y de seguridad, recopilar y mantener archivos de los registros que demuestren esta actividad.			
4). Asesorar, dirigir y supervisar el manejo técnico y adecuado de las cargas o de las operaciones logísticas que lo requieran.			
5). Conocer las acciones de desarrollo de competencias programadas para el personal a su cargo, coordinar las actividades rutinarias para asegurar la asistencia a las capacitaciones que se les haya programado y participar en las Evaluaciones Integrales de Desempeño de sus colaboradores para identificar nuevas necesidades de desarrollo de competencias.			
6). Apoyar a las agencias en el desarrollo de la planeación de las operaciones a corto plazo y servir como soporte para la solución de los inconvenientes que superen el nivel de autoridad de los Administradores de Agencia.			
<b>REQUISITOS</b>			
<b>ACADEMICOS</b>	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, Ingeniero de Vías y Transporte		
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	5 AÑOS		
<b>CONOCIMIENTOS TECNICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Curso en manejo de cargas</li> <li>* Manejo de productos químicos</li> <li>*Evacuación y manejo de emergencias en carretera.</li> <li>* Manejo de tubería. Manejo de carga suelta.</li> <li>*Cubicaje</li> <li>*Legislación aplicada al transporte de carga por carretera</li> </ul>		
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>			
Respeto			
Honestidad			
Compromiso			
lealtad			
Responsabilidad			
Servicio			

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALLES, M.: Elija al mejor, Cómo entrevistar por competencias. Guía para el entrevistador. Granica. Buenos Aires 1999

ANSORENA CAO, Álvaro. 15 casos para la Selección de Personal con Éxito, Barcelona, Paidós Empresa. 1996.

BARREDA Martínez, R.: Aprendizaje. La función de educación en la empresa moderna. Conorg. Madrid 1995

BATLEY, Tom. Toma de Decisiones y Resolución de Problemas. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/500470/Toma-de-decisiones-y-resolucion-de-problemas.html>. Consultado en: Enero de 2014.

BOYATZIS, R. The Competent Manager, N.Y. Wiley and Sons. 1982.

CANAL WORK La selección de personal artículo publicado en [www.canalwork.com](http://www.canalwork.com) en el tópico Recursos Humanos. 2000.

Competencias Digitales. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.mitecnologico.com/>. Consultado en: Enero de 2014.

CREA. Guía para la administración de la entrevista de incidentes Críticos publicado en el portal [www.crea.es](http://www.crea.es) tópico: Información específica para orientadores socio laborales, España. 2000

ESPINOSA, Víctor. Trabajo en Equipo. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>. Consultado en: Enero de 2014.

MÁRQUEZ PÉREZ, Mónica. La Entrevista de Incidentes Críticos. [En línea]. Disponible en Internet en: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NakVrgCOCEQJ:qmasociados.netfirms.com/LA-ENTREVISTADEINCIDENTESCRITICOS.doc+%22es+efectiva+minimizando+los+prejuicios+del+entrevistador%22&cd=1&hl=en&ct=clnk&lr=lang\\_es](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NakVrgCOCEQJ:qmasociados.netfirms.com/LA-ENTREVISTADEINCIDENTESCRITICOS.doc+%22es+efectiva+minimizando+los+prejuicios+del+entrevistador%22&cd=1&hl=en&ct=clnk&lr=lang_es). Consultado en: Enero de 2014.

MARTÍNEZ LUQUE, Teresa. Administración de empresas. Organización y planificación. Capítulo 8: Dirección de la Empresa. Planificación y Organización. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresas-organizacion/direccion-empresa-planificacion-organizacion>. Consultado en: Enero de 2014.

MONOGRAFÍAS. Liderazgo. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>. Consultado en: Enero de 2014.

LINDEMANN, H.J.: Competencias fundamentales; competencias transversales; competencias clave: aporte teórico para la reforma de la formación técnico profesional. Bs. As. INET/GTZ, 2000

PARÍS, María Inés; VICENTE, María Eugenia. Formación - Aprendizaje Organizacional: ¿Relación suficiente para construir una organización inteligente? Revista Electrónica Psicologiacientífica.com. ISSN: 2011-2521. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-410-1-formacion-aprendizaje-organizacional-relacion-suficiente-par.html>. Consultado en: Enero de 2014.

RODRÍGUEZ T., Nelson; FELIÚ S., Pedro. Curso Básico de Psicometría.

SPENCER, L .M. y SPENCER, S.M. Competence at Work, New York, John Wiley and Sons. 1993

UGT: Guía para la formación de formadores en competencias clave. Proyecto Leonardo “Competencias clave en la educación y la formación profesional con vistas al siglo XXI para promover la movilidad”. Enero 2001

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE. Argentina. Competencias Transversales. [En línea]. Disponible en Internet en:  
<http://www.med.unne.edu.ar/internado/transver.htm>. Consultado en: Enero de 2014.

WIKIPEDIA: La enciclopedia libre. Assessment Center. Septiembre de 2008 [en línea]. Disponible en Internet en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Assessment\\_Center](http://es.wikipedia.org/wiki/Assessment_Center). Consultado en: Enero de 2014.

WOODRUFFE, Charles. What is meant by a Competency? Leadership and Organization Development Journal. Vol 14 (1). 1993.

## **RECONOCIMIENTO**

El autor agradece el apoyo y orientación del departamento de recursos humanos de la Traspotes Caravana S.A, quienes en todo momento tuvieron la disposición para buscar nuevas alternativas para mejorar sus procesos de selección de personal