

Diseño De Modelo Para El Proceso De Selección De Personal Por Competencias Para La
Empresa Pipe Supply and Services S.A.S Bogotá

Carol Alexandra Español Villabon, Edith Karina Hoyos Martínez

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
Facultad de Ciencias económicas - Administrativas
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos
Bogotá D.C.

Septiembre 2013

Diseño De Modelo Del Proceso De selección De personal Por Competencias Para La
Empresa Pipe Supply and Services S.A.S Bogotá

Carol Alexandra Español Villabon, Edith Karina Hoyos Martínez

Trabajo de grado para optar por el título de
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos

Luz Sofía Méndez Álvarez
Asesor trabajo de grado

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
Facultad de ciencias económicas - administrativas
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos
Bogotá D.C.

2013

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Firma del Presidente del Jurado

Firma de Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

A Dios por ser nuestra guía, fuente de paciencia, sabiduría y humildad.

A nuestra familia quienes son inspiración en nuestras vidas; su amor e incondicionalidad fueron fundamentales para el alcance de la meta.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por ser nuestra luz en el camino, por guiarnos en el camino de la sabiduría

Agradecemos a nuestra familia por ser el motor para emprender este camino; a aquellos que hicieron parte de este proceso y siempre tuvieron una palabra de aliento que en determinado momento se convirtieron en fortaleza para continua.

Agradecemos a la empresa por la oportunidad y el interés de apoyar la realización académica y profesional de nosotras.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I	13
PROPÓSITO DEL PROYECTO	13
<i>1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</i>	13
1.1.1 Formulación	15
1.1.2 Sistematización del problema	15
<i>1.2 OBJETIVOS</i>	16
1.2.1 Objetivo general	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
<i>1.3 JUSTIFICACION Y DELIMITACIÓN</i>	17
CAPÍTULO II	19
TENDENCIAS MUNDIALES Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	19
<i>2.1 NUEVAS TENDENCIAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL</i>	21
<i>2.2 LA COMPAÑÍA PIPE SUPPLY AND SERVICES S.A.S</i>	25
CAPÍTULO III	31
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA COMPAÑÍA PIPE SUPPLY AND SERVICES S.A.S	31
<i>3.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL TALENTO HUMANO</i>	31
3.1.1 Entrevista a la Gerente Administrativa	38
3.1.2 Competencia cardinal: comunicación	41
3.1.3 Competencia cardinal: El trabajo en equipo	43
3.1.4 Competencia cardinal: Liderazgo	45
3.1.5 Competencia cardinal: Motivación	46
<i>3.2 SITUACIÓN FINANCIERA DE PYPE SUPPLY AND SERVICES SAS</i>	48
<i>3.3 DISEÑO METODOLÓGICO</i>	58
3.3.1 Tipo de investigación	59
3.3.2 Método	59
3.3.3 Técnicas de información	59
3.3.4 Tratamiento de la información	60
CAPÍTULO IV	61

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	61
<i>4.1 REFERENTE TEÓRICO</i>	<i>61</i>
4.1.1 Las competencias laborales	61
4.1.2 Principales Enfoques	66
4.1.3 Las fases del trabajo por competencias	68
4.1.4 El proceso de selección de personal	71
<i>4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA</i>	<i>75</i>
4.2.1 Identificación de las competencias cardinales	75
4.2.2 Competencias Específicas por rol	81
4.2.3 Proceso de selección por competencias	87
4.2.4 Evaluación de competencias	98
4.2.5 Aplicación de pruebas	102
4.2.6 Identificación de pruebas por Rol	106
CONCLUSIONES	110
REFERENCIAS	113

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. GRUPO A. Competencias y habilidades gerenciales	32
Tabla 2. GRUPO B. Competencias y habilidades gerenciales	33
Tabla 3. GRUPO C. Competencias y habilidades gerenciales	35
Tabla 4. GRUPO D. Competencias y habilidades gerenciales	37
Tabla 5. Percepción Competencias Comunicativas de los Directivos	42
Tabla 6. Percepción de las competencias del trabajo en equipo en los directivos	44
Tabla 7. Percepción de las competencias de liderazgo en los directivos	45
Tabla 8. Percepción de las competencias de motivación en los directivos	47
Tabla 9. Balance General Pipe Supply	50
Tabla 10. Estado de Pérdidas y Ganancias	52
Tabla 11. Flujos de efectivo	54
Tabla 12. Estado de cambios en el patrimonio	55
Tabla 13. Principales Razones e indicadores	57
Tabla 14. Razón de rentabilidad	58
Tabla 15. Niveles de Competencias	65
Tabla 16. Estructura de la compañía Pipe Supply	79
Tabla 17. Competencias cardinales por nivel	80
Tabla 18. Competencias por Rol	82
Tabla 19. Competencias nivel directivo Compañía Pipe And Supply	83
Tabla 20. Competencias nivel técnico compañía Pipe And Supply	84
Tabla 21. Competencias nivel operativo compañía Pipe and Supply	85
Tabla 22. Competencias organizacionales y sus conductas asociadas	85
Tabla 23. Descripción del flujo Selección por actividades	97
Tabla 24. Aplicación de pruebas por rol	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Pipe Supply And Services.....	26
Figura 2. GRUPO A. Competencias y habilidades gerenciales	33
Figura 3. GRUPO B. Competencias y habilidades gerenciales.....	34
Figura 4. GRUPO C. Competencias y habilidades gerenciales.....	36
Figura 5. GRUPO D. Competencias y habilidades gerenciales	37
Figura 6. Percepción Competencias Comunicativas de los Directivos	43
Figura 7. Percepción de las competencias del trabajo en equipo en los directivos	44
Figura 8. Percepción de las competencias de liderazgo en los directivos	46
Figura 9. Percepción de las competencias de motivación en los directivos	47
Figura 10. Componentes de las competencias.....	64
Figura 11. Características de las competencias	67
Figura 12. Características laborales del empleado	71
Figura 13. Fases proceso selección.....	89
Figura 14. Flujo reclutamiento	92
Figura 15. Flujo proceso selección basado en competencias para la compañía Pipe Supply	96

ABSTRACT

La gestión del talento humano y la selección por competencias hacen parte del direccionamiento estratégico de cualquier organización o empresa que busca de manera prospectiva ser competitiva, crecer e incursionar en un mercado cada vez más globalizado, especialmente en sectores estratégicos para la economía de un país como lo es el sector petrolero para el caso colombiano

La presente investigación y los resultados obtenidos partieron de considerar un proceso de diagnóstico en el área de talento humano fundamentalmente de la empresa Pipe Supply and Services S.A.S, una de las principales compañías que comercializa tubería y herramientas petroleras en el país, con el fin de plantear un modelo de selección de personal por competencias previo análisis de su situación actual y así consolidar una propuesta con valor agregado para garantizar un proceso prospectivo de mejoramiento continuo en el área de talento humano como soporte para su crecimiento y sostenibilidad económica el un mercado competitivo como el del sector hidrocarburos.

El modelo de gestión por competencias propuesto incluye los principales lineamientos y procesos acordes con las últimas tendencias y ajustado a la naturaleza, tamaño y desarrollo del objeto social de Pipe Supply and Services S.A.S dentro del sector petrolero colombiano y su radio de acción con prospectiva de crecimiento hacia el ámbito internacional.

INTRODUCCIÓN

En el mundo de las organizaciones modernas para hacer frente al mercado globalizado, la gestión del talento humano constituye una estrategia de gran valor corporativo por cuanto el capital humano como recurso intangible en la generación de conocimiento, innovación y competitividad, representa valores agregados estratégicos en la sociedad del conocimiento y las tecnologías de la información y comunicación TICs, especialmente en aquellos sectores de la economía considerados enclaves de desarrollo y crecimiento en el producto interno bruto de un país.

Este trabajo representa los resultados de un proceso investigativo en el área de talento humano a partir de considerar una empresa del sector hidrocarburos como lo es Pipe Supply and Services S.A.S firma constituida en el año 2007 y hoy consolidada como una de las empresas posicionadas en el sector petrolero en la comercialización de tubería y herramientas para este sector y en un futuro inmediato incursionar en enfocarse en el servicio de alquiler de herramientas de perforación y producción.

En primera instancia se presenta los aspectos estructurales de una propuesta de investigación en el campo del talento humano a partir de plantear el problema, sus objetivos, la justificación y aspectos metodológicos, marco teórico y un breve análisis de las tendencias del sector petrolero por estar la empresa objeto de estudio enmarcada en este ámbito económico.

Otro de los apartes que contiene esta investigación es la presentación y situación actual de la empresa Pipe Supply and Services S.A.S, su actual estructura organizacional, el direccionamiento estratégico y el diagnóstico resultante de la aplicación de varios instrumentos para identificar las competencias cardinales del personal directivo y la percepción que tienen los empleados al momento de evaluar el trabajo en equipo, liderazgo, motivación, comunicación y otras competencias fundamentales para identificar las habilidades de tipo gerencial y de gestión.

Dentro del diagnóstico se incluye la situación financiera de la compañía, se presenta de manera comparada los principales estados financieros para los años 2011 y 2012, tanto el balance general como estado de resultados, el flujo de caja o cash flow, el estado de cambio patrimonial y los indicadores financieros de liquidez, rentabilidad y actividad, a fin de tener un panorama de su situación financiera y la prospectiva para momentos de corto, mediano y largo plazo.

Finalmente se presenta la propuesta del modelo de selección por competencias ajustado a la actual estructura organizacional de Pipe Supply and Services S.A, donde se analizan y plantean las diferentes competencias cardinales, específicas y por familia de cargos, los perfiles ajustados al buen desempeño de su objeto social, los instrumentos de medición y gestión del talento humano en pro de garantizar un proceso de mejoramiento continuo, generar un aporte significativo a la compañía desde la contribución de las últimas tendencias en la Gestión por Competencias encaminadas al desarrollo personal en concordancia con los objetivos de la organización, lo cual exige un proceso de reingeniería y adopción con convicción corporativa en la búsqueda de la excelencia y competitividad organizacional.

El proceso investigativo a un caso en particular y el aporte realizado no solo desde el punto de vista personal sino también a la organización objeto de estudio, sirvió para enriquecer y fortalecer las competencias como especialistas en gestión del talento humano, todo gracias a contar con una buena disposición por parte de las directivas de la empresa, la asesoría académica por parte de la universidad y ante todo la proyección social a través de un estrecho vínculo en la relación universidad-empresa, un reto para la academia y los nuevos profesionales especialistas.

CAPÍTULO I

PROPÓSITO DEL PROYECTO

En este capítulo se describirán los propósitos que guían el presente trabajo

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El capital financiero que predominó en la era de la industrialización ha sido desplazado por el capital intelectual que se ha constituido como el cimiento en el ejercicio empresarial, las empresas han identificado la necesidad de reorientar sus políticas encaminadas a potenciar su capital humano con el objetivo de acrecentar su ventaja competitiva, ello ha conllevado a reconsiderar el papel de la gestión de recursos humanos en las organizaciones, teniendo en cuenta que ésta no es estática, que a lo largo de los años se han observado cambios en sus enfoques y perspectivas, donde las personas han pasado de ser un recurso más, al elemento primordial en cualquier organización.

A raíz de estos cambios ha surgido el concepto de la administración de personal moderna que direcciona la gestión del talento humano por competencias, buscando desarrollar en los integrantes de la organización un alto nivel de desempeño que garantice el éxito en la realización de sus actividades, a partir de integrar el desarrollo personal con los objetivos de la organización, este proceso infiere implementar nuevas herramientas para la selección de personal.

La selección de personal por competencias es un enfoque relativamente novedoso en la administración de recursos humanos que en la actualidad las empresas han puesto en marcha, lo que asegura el contar con un personal competente y calificado en pro de los objetivos estratégicos de cada organización; ésta constituye el trazo inicial para crear calidad, competitividad, elegir la persona correcta para el sitio adecuado con el propósito de facilitar objetividad y exactitud al momento de decidir, aumentar el desempeño y la eficiencia del personal, así como lograr el alcance de las metas de las personas y la

empresa. De esta manera la selección del talento humano por competencias se ha convertido en un eje fundamental para cualquier organización, dado que el mundo se encuentra en entornos de globalización donde el trabajo humano requiere y exige un mejor contexto laboral, que garantice el cumplimiento de sus necesidades y expectativas en pro del mismo como persona y de la organización como ente económico.

La compañía Pipe Supply and Services S.A.S es una empresa que se mueve en la industria de hidrocarburos, pertenece al grupo Petroleum Group, fue constituida en el año 2007, surge como respuesta a una oportunidad de mercado dada por el incremento en las operaciones de explotación petrolera y la respectiva demanda de tubería de revestimiento, producción y perforación. A lo largo de cinco ha venido en constante crecimiento y en la actualidad está conformada por 4 áreas: administrativa, financiera, comercial y comercio exterior, brindando empleo a 27 personas que laboran actualmente en la organización

Pipe Supply and Services se ha posicionado en 5 años como una de las principales compañías que comercializa tubería y herramientas petroleras en el país y cuenta con amplio reconocimiento en este sector. Además de mejorar su participación en el mercado como comercializadora de tubería busca en el corto plazo enfocarse en fortalecer el servicio de alquiler de herramientas de perforación y producción.

Teniendo en cuenta la importancia de la selección de personal por competencias y a partir de la situación de crecimiento y cambios en la compañía Pipe Supply and Services, se ha identificado la necesidad de contar con el personal adecuado a sus necesidades y características, dado que actualmente este proceso no está definido dentro de la compañía, por lo tanto, con la realización de este trabajo se contribuirá a establecer el proceso de selección de personal por competencias con el objetivo de responder a sus necesidades actuales y futuras.

1.1.1 Formulación

Frente al planteamiento del problema surge la formulación de la pregunta:

¿Cuál es el procedimiento que debe seguir la compañía Pipe Supply and Services S.A.S, para incorporar un modelo de selección del talento humano basados en el enfoque por competencias?

1.1.2 Sistematización del problema

- . ¿Cuál es la situación actual en los procesos de selección de personal en la empresa Pipe Supply and Services S.A.S?
- . ¿Cuáles son los diferentes enfoques vigentes sobre la selección de personal por competencias?
- . ¿Cómo proponer un modelo de selección de personal por competencias para la compañía Pipe Supply and Services S.A.S?

1.2 OBJETIVOS

Los siguientes son los objetivos que orientan esta investigación

1.2.1 Objetivo general

- . Diseñar una propuesta de modelo de selección de personal por competencias para la empresa Pipe Supply and Services S.A.S

1.2.2 Objetivos específicos

- . Analizar diversos enfoques de selección por competencias a partir de referentes teóricos vigentes.
- . Realizar un diagnóstico del proceso de selección de personal en la compañía Pipe Supply and Services S.A.S
- . Proponer el modelo de selección de personal por competencias para la empresa Pipe Supply and Services S.A.S

1.3 JUSTIFICACION Y DELIMITACIÓN

Adelantar este proyecto desde la perspectiva de la gestión del talento humano, busca ser un aporte a la realidad empresarial de Pipe Supply and Services e igualmente convertirse en el marco de referencia para la gestión de los procesos en el ámbito de Gestión Humana que permita la formulación de estrategias orientadas a apoyar el desarrollo del Capital Humano en la empresa como ventaja competitiva.

Por otra parte fortalecerá los conocimientos en el manejo del recurso humano, con el objetivo de elegir el personal idóneo para realizar las tareas de forma adecuada y adaptarse a la empresa a través del proceso de selección de personal buscando optimizar el capital humano y atender a las situaciones futuras. El estudio se orienta a Pipe Supply and Services S.A.S empresa que pertenece al grupo Petroservices Group de la industria de hidrocarburos, tiene su ubicada su sede administrativa en la ciudad de Bogotá.

En lo académico será esencial el fortalecimiento sobre los conocimientos en la Gestión de Recursos Humanos, se busca cimentar conocimientos teorico-practicos básicos y sencillos que sirvan como fuente de investigación para estudiantes, docentes y la sociedad en general, que expresen un interés por abarcar la temática.

En lo social, busca ser un aporte para las empresas que pertenecen al sector de hidrocarburos y para aquellas que pertenecen al grupo Petroservices Group como Petroleum Gold and Services, General Machine and Services, Global Supply and Services, y Prada Cargo Ltda en la medida que estas podrán adoptar e implementar este modelo de selección por competencias, con el propósito de contratar personal idóneo para realizar las labores designadas y ajustarse a la nuevos retos de la empresa de manera oportuna.

Desde el punto de vista personal y práctico, evidenciar como criterio de verificación la teoría y métodos de un campo disciplinar como la gestión del talento humano en un escenario objetivo y concreto como lo es una organización, genera un conocimiento mucho

más enriquecido por la experiencia y relacionamiento con hechos concretos. La praxeología como criterio de verificación de la teoría siempre conllevará un fortalecimiento de las competencias adquiridas a lo largo de la especialidad. Además, el hecho de adelantar una investigación de esta naturaleza conlleva generar un proceso de proyección social desde la academia al mundo real de las empresas, un estrecho vínculo necesario para el desarrollo del país, la conjugación permanente de la relación universidad-empresa, la intervención por medio de la asesoría profesional para contribuir al desarrollo organizacional que genera valor agregado a la cadena productiva del sector, de la región y del país.

CAPÍTULO II

TENDENCIAS MUNDIALES Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Los hidrocarburos en el mundo son sectores que han promovido el crecimiento económico, su importancia radica en el hecho de que los combustibles son un motor en la industria, en Colombia, este subsector de la minería ha jalonado de manera importante la inversión extranjera directa, atrayendo flujos e impulsando procesos de conocimiento técnico e investigación permanente. No obstante que las inversiones en este sector son altas, el retorno generalmente tarda hasta tanto se llevan a cabo los procesos de prospección, exploración, explotación, extracción, refinación, comercialización y generan el posterior beneficio de la actividad.

El sector hidrocarburos ha venido creciendo a muy buen ritmo, como quiera que se haya venido impulsado su exploración a través de grandes flujos de inversión. Este crecimiento del sector repercute en toda la economía por cuanto significa mayores contribuciones fiscales para el Estado, aumento de las exportaciones del país, incremento en los flujos de Inversión Extranjera Directa (IED), crecimiento del PIB, regalías para las regiones y jalonamiento a otros actores de la cadena. Los resultados son positivos, al punto que contribuyen con el 51% de las exportaciones totales del país, tal como se observa en la siguiente tabla

ESTADÍSTICAS SECTOR HIDROCARBUROS EN COLOMBIA AÑO 2012	
EXPORTACIONES	51% de las exportaciones totales
APORTE AL PIB	12%
IED (FLUJOS DE INVERSIÓN)	36.80%
APORTE AL PIB EN REGALIAS	5%
EMPLEADOS CON CONTRATO DIRECTO PETROLERAS	23.900
EMPELADOS DE EMPRESAS DE BIENES Y SERVICIOS ASOCIADOS AL PETRÓLEO	50.300
CADA EMPLEO DIRECTO CREA	6 EMPLEOS ASOCIADOS
POR CADA PESO DE CONSUMO EN SERVICIOS PETROLEROS, SE GENERAN EN LA ECONOMÍA	18.5 PESOS ADICIONALES

INGRESOS DE LOS DEPARTAMENTOS META, ARAUCA Y CASANARE DEPENDEN EN UN 70% DE LAS REGALIAS POR EXPLOTACIÓN DE PETRÓLEO
--

Fuente: La investigación, con datos de Informe Estadístico Petrolero, Asociación colombiana del petróleo (2013)

Igualmente, este sector es un agente muy importante de la economía colombiana aportando 12% al PIB nacional, de sus regalías dependen en más del 70% los ingresos de departamentos como el Meta, Arauca, Casanare y en menor escala aporta en promedio 30% a los departamentos de Huila y Putumayo. En el informe del sector hidrocarburos (Asociación Colombiana del Petróleo -ACP-; FEDESARROLLO , 2013) se detalla que 27 municipios entre los que se encuentran Cabuyaro, Aipe, Cantagallo, Puerto Gaitán, Tauramena, Aguazul, dependen en más del 60% de las regalías del petróleo para sus sostenimiento, así mismo, son las empresas petroleras las mayores empleadoras en estos municipios.

También se destaca en el informe, que los hidrocarburos no solo son generadores de empleos directos, sino que asociada a esta industria se encuentra toda una cadena que incluye diverso tipo de sectores, dentro de los cuales se destacan:

- . Transporte y servicios complementarios
- . Reparación de automotores, artículos personales y domésticos
- . Construcción
- . Servicios a las empresas
- . Productos refinados
- . Energía eléctrica
- . Sustancias y productos químicos
- . Servicios bancarios
- . Productos metalúrgicos básicos
- . Carbón mineral
- . Minerales no metálicos
- . Productos de caucho y de plástico

- . Productos de madera, corcho, paja y materiales trenzables
- . Maquinaria y equipo

Así mismo, se señala el buen momento del subsector hidrocarburos dentro del sector de la minería y reseña que éste se explica por diversos factores como aumento de la perforación de pozos exploratorios, crecimiento en la producción de petróleo y gas natural derivadas de altos flujos de inversión, descubrimiento de nuevas reservas de hidrocarburos, diversificación de la canasta de energéticos y fortalecimiento del mercado de combustibles. A este respecto se señala que influye la decisión del gobierno de apoyar mediante un marco normativo enfocado a atraer capital extranjero al sector petrolero y la adopción de un enfoque más competitivo del ‘State Take’ (valor porcentual de la renta apropiada por el Estado, en el acuerdo contractual por la explotación de un recurso no renovable, su valor resulta de la sumatoria ente los impuestos, las regalías y la participación estatal) en la renta petrolera, el mejoramiento de las condiciones de seguridad en el país y, por supuesto, el incremento en los precios internacionales del petróleo. (Asociación Colombiana del Petróleo -ACP-; FEDESARROLLO , 2013)

2.1 NUEVAS TENDENCIAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La Gestión por Competencias, se considera una de las tendencias que ha cobrado fuerte impacto a nivel global en la actualidad, con ésta se pretende enriquecer los modelos tradicionales, que estaban basados en otro tipo de criterios. Actualmente las empresas necesitan integrar personas calificadas e idóneas, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización, de ahí la disposición para realizar un proceso estructurado y definido de selección que permita atraer y retener al capital humano, con capacidad para adaptarse al cambio rápidamente.

Al hablar de tendencias mundiales, se hace referencia al nuevo desenvolvimiento del mundo contemporáneo, donde aquellas determinan escenarios de cambio para las empresas en entornos de globalización, donde la economía, el desarrollo ambiental, los avances tecnológicos y las nuevas integraciones estratégicas, se postulan como condiciones que afectan las organizaciones exigiendo el involucramiento de la mejor estrategia, donde las personas son el factor fundamental para la competitividad.

Estos cambios y, la importancia que supone el talento humano para la organización han incidido en nuevas exigencias laborales que impulsen el desarrollo y la competitividad de las organizaciones, por lo cual las empresas se han visto obligadas a innovar y diseñar estrategias que les permitan asegurar su permanencia en el mercado.

En este sentido, Atalaya Pisco (2001), señala que las organizaciones ágiles son las que tienen una gran capacidad de adaptarse a múltiples cambios sin necesidad de cambiar su esencia, es decir sus valores, filosofía y cultura organizacional. Este tipo de organización está basada en las personas que la integran y en su habilidad de comunicar y coordinar en su interior. La organización inteligente provee el contexto y la libertad para que las habilidades de sus integrantes florezcan y se conviertan en "intra empresas", actuando como empresas dentro de la propia compañía, lo cual implica que básicamente la organización ágil confía profundamente en la inteligencia y competencias de sus miembros.

Ante estas exigencias y cambios las empresas buscan en sus trabajadores perfiles que se acomoden a lo que cada compañía necesita. El perfil de los nuevos colaboradores busca que el nuevo trabajador asuma características que le permitan adaptarse a las nuevas tendencias que dirigen el mercado actual, entre ellas se busca que los trabajadores:

- . Tengan actitud de servicio y compromiso con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- . Deben entender el mercado y adquirir los conocimientos y competencias necesarias para enfrentarse a cambios y nuevos retos.
- . Hagan uso apropiado de los recursos en la organización.
- . Internalicen y se apropien de la misión y visión de la empresa.
- . Que posean dominio de sí mismos, tengan alta autoestima, asertividad e inteligencia emocional, lo cual redundará en su trabajo.
- . Presten interés por el aprendizaje continuo y la actualización en sus conocimientos.
- . Que su trabajo esté enmarcado por la ética y valores.
- . Cuenten con capacidad para trabajar bajo presión.

Sin embargo, no solo se buscan estas características, la selección de personal por competencias debe tener en cuenta el entorno propio dentro del cual se mueve la empresa, lo que implica para la organización estar a la vanguardia en tendencias mundiales sobre gestión del capital humano. Lo anterior por cuanto, y no obstante que cada organización tiene su propia forma de hacer las cosas “know-how”, es relevante saber que pasa alrededor del mundo, dentro del marco de administración de recursos humanos, lo cual incluye políticas, leyes laborales y la normatividad vigente que debe ser involucrada en el proceso.

Por lo tanto, más que definir los pasos para un proceso de selección, quien asume el rol de seleccionador debe enfatizar no solo en los requerimientos necesarios para ocupar un puesto, sino en la estrategia adecuada para interrelacionar el personal con la organización, diseñando un horizonte de carrera que permita descubrir sus fortalezas y debilidades con las oportunidades y desventajas de la oferta laboral, en busca de favorecer la toma de decisiones dentro del marco de competencias laborales, con el objetivo de establecer un vínculo estrecho donde se obtengan beneficios para ambas partes que conlleven al desarrollo personal y organizacional.

“Las perspectivas futuras de la actividad laboral acentúan la vigencia de el lado humano en las organizaciones, por tanto, se formulan algunos planteamientos referidos a la función de seleccionar personal, repensándola como un proceso de doble vía que implica el

desempeño de roles de asesoramiento y orientación, demandantes de responsabilidades concretas del seleccionador hacia sus clientes”.(Atalaya, 2001:136)

Ante estas perspectivas de cambio, crecimiento, incorporación de nuevas tecnologías, globalización y altos estándares de competitividad, la Gestión del Recurso Humano se constituye como una estrategia importante, donde las personas logran importancia y un rol protagónico frente a los cambios y desafíos que afectan a la organización, por tal razón la selección del recurso humano por competencias cobra fuerte importancia y debe ser involucrada como herramienta de gestión que permita en esencia seleccionar al personal adecuado, teniendo en cuenta las exigencias del mundo actual.

2.2 LA COMPAÑÍA PIPE SUPPLY AND SERVICES S.A.S

Pipe Supply and Services S.A.S es una empresa perteneciente a la industria petrolera, que se ha posicionado como una de las principales compañías que comercializa todo tipo de revestimientos, tubería y herramientas para perforación petrolera en el país. En la actualidad hace parte y es motor de un grupo de empresas enfocadas al sector de hidrocarburos contando con 4 bodegas de almacenaje a nivel nacional (Cartagena, Yopal, Choconta y Buenaventura) y sus oficinas administrativas que tienen sede en la ciudad de Bogotá. La empresa se constituye en el año 2007 gracias a la visión del presidente, que con más de 20 años de experiencia en el sector de hidrocarburos en Colombia, aprovechó la oportunidad de negocio dada por el incremento en las operaciones de explotación petrolera y la respectiva demanda de tubería de revestimiento, producción y perforación.

En cinco años de funcionamiento el número de clientes se ha incrementado en una proporción de 3–25, lo cual representó un aumento del 834%, en consecuencia sus ventas se han subieron en 25% anual. Pipe Supply and Services S.A.S. además de mejorar su participación en el mercado como comercializadora de tubería busca en el corto plazo enfocarse en fortalecer el servicio de alquiler de herramientas de perforación y producción. A medida que los clientes y las ventas de la compañía fueron en crecimiento, su personal también, la compañía dio inicio a sus labores con cinco empleados y en la actualidad brinda empleo directo a 27 personas, distribuidas así:

- . Nivel directivo: 1
- . Nivel gerencial –Gerente General-: 1
- . Nivel jefatura departamentos –Gerentes Área-: 4
- . Nivel asistencia: 8
- . Nivel auxiliar y operativo: 13

Esta estructura se encuentra reflejada en el siguiente organigrama

Figura 1. Organigrama Pipe Supply And Services



Fuente: Compañía Pipe And Supply Services S.A.S

La trayectoria de la compañía aunque corta ha sido muy exitosa, en la actualidad cuenta con reconocimiento en el mercado, dentro de sus principales clientes se encuentran: Pacific Rubiales, Ecopetrol, Petrominerales, Interoil, Canacol, Petrobras, todas pertenecientes a la industria de los hidrocarburos.

La compañía tiene establecida la siguiente identidad corporativa

Misión: Somos una compañía dedicada al suministro de tuberías de revestimiento, perforación, producción y conducción; Alquiler de herramientas para la industria petrolera con entregas en pozo, en puerto o en zona franca. Contamos con personal calificado y

comprometido con la calidad y seguridad en todas las operaciones para la satisfacción de nuestros clientes.

Visión: Pipe Supply and Services S.A.S será en el mediano plazo en Latinoamérica una compañía líder en el suministro y alquiler de tubería y herramientas, respondiendo a los requerimientos y expectativas de nuestros clientes con los más altos estándares de calidad, cumplimiento, eficiencia, responsabilidad social y ambiental en cada una de nuestras operaciones.

➤ Valores corporativos

. *Calidad*

Calidad en todos los procesos realizados, los cuales buscan garantizar la satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente interno y externo.

. *Ética*

Concebida como la transparencia en el actuar de todos los miembros de nuestra organización y respeto por las normas de comportamiento, en las relaciones entre los empleados y de estos con los clientes, proveedores y con la sociedad en general.

. *Liderazgo*

Liderazgo por parte de cada uno de los integrantes de nuestra organización en el planteamiento de soluciones y alternativas para el desarrollo de nuestras operaciones y las de nuestros clientes.

. *Cumplimiento*

La realización prioritaria de nuestras labores acordes con los estándares de calidad, respetando los tiempos de entrega y los compromisos establecidos con nuestros clientes.

. *Responsabilidad social y ambiental*

Responsabilidad social y ambiental integrados en cada uno de los procesos de la compañía, garantizando el bienestar de las personas y minimizando el impacto ambiental, mediante la capacitación y motivación constante, lo que contribuye al logro de objetivos.

➤ Política del sistema de gestión –SISOMAC-

Es política de Pipe Supply and Services S.A.S, garantizar el cumplimiento en tiempo y calidad del suministro de tuberías y herramientas; requeridos en el sector de hidrocarburos, asegurando la comunicación eficaz en todos los niveles, garantizando la capacidad de los empleados de la organización, y manteniendo equipos adecuados para todas sus operaciones.

Como Organización se compromete a trabajar por el control efectivo de los riesgos ocupacionales de tipo Físico, Químico, ergonómico, biológico, seguridad locativa y psicolaboral, para así reducir la probabilidad de accidentes, lesiones personales y enfermedades profesionales de nuestros empleados, contratistas y partes interesadas; también en prevenir los impactos socio - ambientales en recursos como suelo, agua y atmosfera, en manejar adecuadamente los residuos industriales generados y evitar el agotamiento de los recursos naturales empleados en el desarrollo de su actividad y el daño a la propiedad.

Actuamos bajo principios elementales de responsabilidad social, como el respeto a los derechos humanos, el compromiso con sus grupos de interés y la solidez de la empresa que respalda sus acciones. Logrando así el bienestar de trabajadores, contratistas y partes interesadas y la atención oportuna de las emergencias.

Para esto Pipe Supply and Services S.A.S., brinda el respaldo económico, tecnológico y de recurso humano al sistema SISOMAC, la cual aporta al desarrollo sostenible bajo principios de responsabilidad social con el entorno y con las generaciones futuras y dando cumplimiento a la legislación en seguridad Industrial, salud ocupacional y ambiente, normatividad de nuestra actividad y otros requisitos legales y del cliente.

Pipe Supply and Services S.A.S., vela por la satisfacción de sus clientes y genera a través de la divulgación y disponibilidad de su política SISOMAC un ambiente de compromiso, mejora continua en la gestión y desempeño SISOMAC.

➤ Política de tabaquismo, alcohol y drogas

Pipe Supply and Services S.A.S., en pro de mantener un ambiente de trabajo sano y velar por la salud y bienestar de sus empleados y partes interesadas, prohíbe la posesión, distribución, venta y/o consumo de alcohol o cualquier droga o narcótico en sus instalaciones, en las instalaciones del cliente, en los vehículos de la compañía o en cualquier otro sitio donde se realicen actividades en nombre de la organización.

A quien se le compruebe estar bajo influencia de alcohol y/o sustancias psicoactivas será sancionado de acuerdo a las normas y políticas establecidas. El consumo de tabaco tiene efectos negativos no solo sobre el fumador sino también sobre las personas que se encuentran a su alrededor, por lo tanto solo se permite fumar en las áreas designadas para tal fin.

Pipe Supply and Services S.A.S., se reserva el derecho de efectuar requisas, inspecciones y pruebas sin previo aviso, en el momento que desee verificar el cumplimiento de la presente política, así mismo se compromete a realizar campañas de promoción y prevención de tabaquismo, consumo de alcohol y/o drogas.

Las únicas excepciones consideradas son las drogas que sean empleadas por prescripción médica y cuyo uso no afecte negativamente la capacidad de la persona en trabajar de forma segura y productiva, así mismo el consumo moderado del alcohol en ocasiones especiales y con autorización únicamente de la Gerencia General.

Todos los trabajadores, contratistas, proveedores y visitantes deberán conocer y cumplir las directrices dadas en la presente política.

No obstante y aunque la compañía se encuentra constituida legalmente y cuenta con una cultura organizacional definida, el crecimiento que ha tenido la empresa en los cinco

años que lleva constituida no le permitió a su dueño elaborar una adecuada planificación, por lo tanto, los departamentos y los cargos creados se han presentado a medida que se han ido requiriendo, sin embargo, tal como se describió en la reseña del sector, éste presenta gran dinamismo, los clientes de la compañía se han incrementado y sus ventas también, por lo cual su dueño y gerente advirtiéndolo que su compañía ha venido creciendo de manera acelerada y espera seguir con ese ritmo considera que es necesario planificar cada uno de los procesos que se llevan a cabo en su empresa, entre ellos el de selección de personal, dado que por el objeto social es importante contar con personal que aporte de manera eficaz a la compañía y que realmente conozca acerca del giro del negocio, también porque ha pensado en controlar de manera efectiva sus costos y gastos y para ello es imprescindible tener tanto una visión global del negocio, como de cada una de sus unidades y procesos. Otra de las motivaciones se concentra en el Good Will que quiere proyectar la empresa y por ello se pretende que cada uno de los procesos se encuentre documentado a fin de que la compañía sea reconocida en el sector como una empresa organizada, planificada y acorde a las exigencias de las empresas de hoy.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA COMPAÑÍA PIPE SUPPLY AND SERVICES S.A.S

En este capítulo se presentará la evaluación de la compañía Pipe Supply And Services.

3.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL TALENTO HUMANO

A fin de tener un referente sobre la estructura organizacional de la empresa Pipe Supply and Services S.A.S en lo referente a las competencias del personal directivo, administrativo y operativo para poder establecer a partir de la aplicación de un instrumento tipo encuesta resultados que permitan evidenciar en el talento humano que conforma la actual organización, si realmente poseen y despliegan sus competencias en los diferentes procesos administrativos de planeación, dirección, administración, evaluación y control como las competencias cardinales en relación con el direccionamiento estratégico y naturaleza de la compañía.

Para realizar el diagnóstico en este campo, se hizo necesario diseñar un formulario de encuesta para autoevaluar las competencias y habilidades gerenciales del personal directivo, el cual se estructuró en cuatro grupo de preguntas, para ponderar en un intervalo desde un valor máximo de calificación de 5 y un valor mínimo de calificación de 1. Los directivos que respondieron la encuesta fueron cuatro: Gerente Comercial, Gerente Administrativo, Gerente Financiero y Gerente de Operaciones y Comercio Exterior. La cuantificación de los resultados estuvo en una escala de 20 puntos o máximo esperado para la respuesta a la pregunta calificada con la máxima ponderación y 4 puntos para la respuesta a la pregunta calificada con la mínima ponderación, es decir, el mínimo crítico.

El primer grupo de preguntas que debieron calificar el personal directivo de la compañía estuvieron encaminadas a determinar las competencias cardinales o corporativas y específicas, desde su quehacer en cada cargo desempeñado. Preguntas relacionadas con el direccionamiento estratégico, misión y visión, conocimiento de las áreas funcionales, capacidad para resolver problemas, conocimientos de una segunda lengua y manejo de las TIC.

La siguiente tabla describe cada una de las preguntas, el número de personas que calificaron en cada escala de 1 a 5 y los resultados obtenidos para cada una de las preguntas. El máximo puntaje fue de 18 sobre 20 y el mínimo fue de 14 sobre un máximo esperado.

Tabla 1. GRUPO A. Competencias y habilidades gerenciales

AUTODIAGNOSTICO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES	PONDERACION					Resultado
	5	4	3	2	1	
1. Excelente capacidad de análisis y síntesis	1	2	1	0	0	16
2. Gran capacidad de organización y planificación	2	1	1	0	0	17
3. Marcado compromiso con la organización y su misión y visión	3	0	1	0	0	18
4. Excelentes conocimientos sobre administración de las organizaciones	1	2	1	0	0	16
5. Excelentes conocimientos de las áreas funcionales de la organización (marketing, finanzas, producción, desarrollo humano, etcétera)	1	1	1	1	0	14
6. Excelente habilidad para la identificación y resolución de problemas	1	1	2	0	0	15
7. Gran capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica	2	2	0	0	0	18
8. Gran habilidad para comunicarse de forma oral y escrita con otras personas	1	3	0	0	0	17
9. Amplio dominio de al menos una lengua extranjera (inglés)	1	1	1	1	0	14
10. Amplios conocimientos de software y herramientas informáticas	1	2	1	0	0	16

Fuente: La investigación. Encuestas aplicadas

La figura siguiente muestra la graficación de los resultados del primer grupo de preguntas sobre competencias y habilidades gerenciales. Los números consecutivos del eje horizontal o eje de las equis, están relacionados con el numeral de cada pregunta. La curva de tendencia entre el máximo esperado y el mínimo crítico, representa los resultados tabulados para cada una de las preguntas, tal como se aprecia en la siguiente figura de tendencia. El resultado y análisis deducido, muestra que la compañía le falta mucho para alcanzar el máximo esperado. Es decir, que dado que no tiene un proceso de selección por competencias, se visualiza deficiencias en el personal directivo con que cuenta actualmente, situación que puede superarse a partir del momento que adopte una verdadera selección

basado en competencias para una empresa que requiera de capital humano para un sector muy competitivo como lo es el de hidrocarburos.

Figura 2. GRUPO A. Competencias y habilidades gerenciales



Fuente: La investigación. Encuestas aplicadas

El segundo grupo de preguntas pretendía explorar las competencias relacionales con la capacidad de gestión de sus directivos, las habilidades para fijar objetivos, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la visión del contexto internacional y la actitud positiva y reconocimiento de la diversidad interdisciplinaria.

La siguiente tabla muestra la descripción en detalle de las preguntas, la ponderación para cada una de ellas y el resultado total ponderado. El máximo valor fue de 17 sobre 20 y el mínimo valor fue de 13 para algunas de las preguntas, tal como se muestra a continuación.

Tabla 2. GRUPO B. Competencias y habilidades gerenciales

AUTODIAGNOSTICO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES	PONDERACION					Resultado
	5	4	3	2	1	
1. Gran capacidad de gestión de la información y el conocimiento	1	2	1	0	0	16
2. Excelente capacidad para compartir la información de la organización	2	1	1	0	0	17
3. Gran habilidad para definir indicadores de gestión	1	1	1	1	0	14
4. Gran habilidad para definir prioridades	1	2	1	0	0	16
5. Excelentes habilidades para fijar objetivos (metas) y crear visión	2	1	1	0	0	17
6. Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo	0	2	1	1	0	13
7. Excelente habilidad para trabajar en un contexto internacional	1	3	0	0	0	17
8. Excelentes habilidades en las relaciones interpersonales	0	2	2	0	0	14
9. Actitud positiva y reconocimiento de la diversidad interdisciplinaria	0	2	1	1	0	13

Fuente: La investigación. Encuestas aplicadas

La figura siguiente muestra los resultados de tendencia para el grupo B de preguntas. Se puede deducir que la empresa tiene altibajos y que al igual que los resultados para el grupo A de preguntas, dista mucho para alcanzar el ideal o máximo esperado. Estos resultados muestran los puntos críticos que requieren intervención para el mejoramiento continuo y alcanzar la calidad y eficiencia como organización competitiva que posee un buen equipo de talento o capital humano para su crecimiento y competitividad en un mercado globalizado.

Figura 3. GRUPO B. Competencias y habilidades gerenciales



Fuente: La investigación. Encuestas aplicadas

El tercer grupo de preguntas estaban asociadas a determinar el nivel de competencias relacionadas con la capacidad de alcanzar logros, capacidad para evaluar y alcanzar resultados, creatividad y liderazgo, entre otras.

La tabla siguiente muestran los diferentes resultados para cada una de las preguntas formuladas, el puntaje ponderado obtenido, donde se obtuvo un máximo de 17 punto sobre 20 y un mínimo de 13 sobre el mismo parámetro, tal como se aprecia a continuación.

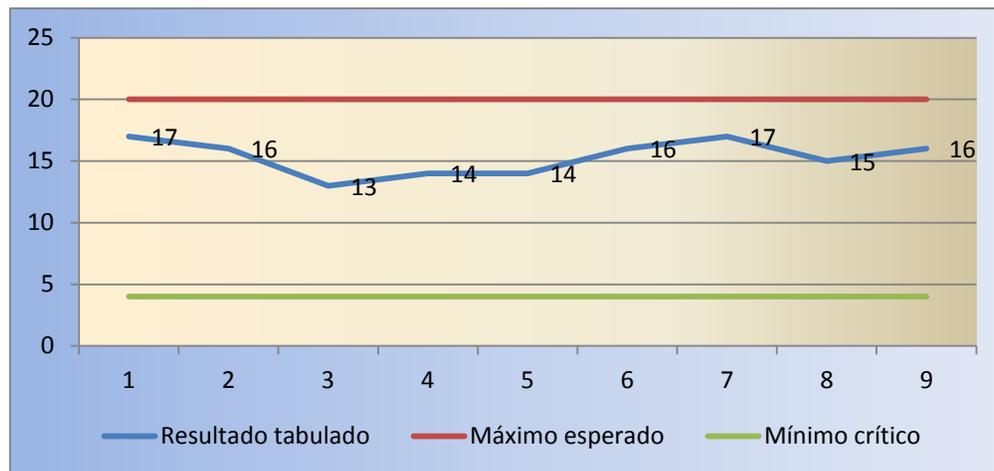
Tabla 3. GRUPO C. Competencias y habilidades gerenciales

AUTODIAGNOSTICO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES	PONDERACION					Resultado
	5	4	3	2	1	
1. Permanentes deseos de obtener logros en el trabajo	2	1	1	0	0	17
2. Gran capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores	2	0	2	0	0	16
3. Excelente razonamiento crítico	0	2	1	1	0	13
4. Gran sensibilidad por temas medioambientales	0	2	2	0	0	14
5. Gran habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación	1	1	1	1	0	14
6. Excelente compromiso ético	1	2	1	0	0	16
7. Gran capacidad y actitud de aprendizaje autónomo	2	1	1	0	0	17
8. Excelente habilidad para la creatividad	1	1	2	0	0	15
9. Excelente capacidad de liderazgo	1	2	1	0	0	16

Fuente: La investigación. Encuestas aplicadas

La siguiente figura muestra la tendencia de resultados tabulados para cada pregunta con altibajos pero no tan irregulares como en el grupo de preguntas anteriores. Sin embargo, muestra un distanciamiento significativo para alcanzar la excelencia de un máximo esperado, dejando entrever la necesidad del mejoramiento continuo y el fortalecimiento de algunas competencias para el buen desempeño del personal directivo.

Figura 4. GRUPO C. Competencias y habilidades gerenciales



Fuente: La investigación. Encuestas aplicadas

El cuarto y último grupo de preguntas del instrumento aplicado al personal directivo de Pipe Suply and Services S.A.S estuvieron enfocadas a diagnosticar y evidenciar el tipo de competencias y habilidades gerenciales relacionadas con el liderazgo, las comunicaciones y la actitud hacia el mejoramiento continuo, a iniciativa y espíritu emprendedor, las relaciones interpersonales, entre otras.

La siguiente tabla muestra la relación de preguntas, su ponderación según encuestados y el resultado final tabulado. La máxima calificación fue de 17 puntos sobre un máximo de 20 y la mínima fue de 15 puntos para dos de las preguntas o enunciados, tal como se muestra a continuación.

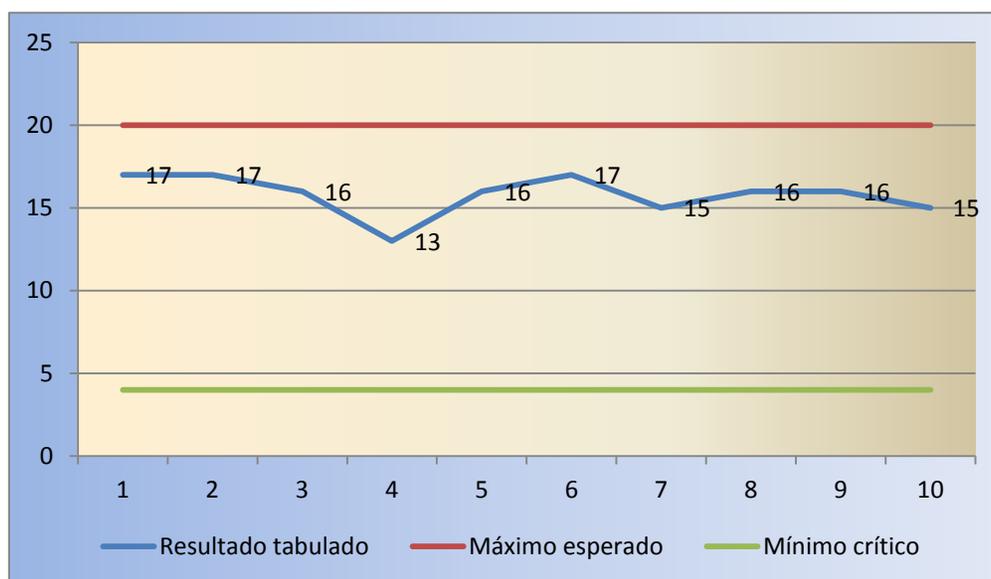
Tabla 4. GRUPO D. Competencias y habilidades gerenciales

AUTODIAGNOSTICO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES	PONDERACION					Resultado
	5	4	3	2	1	
1. Excelente iniciativa y espíritu emprendedor	2	1	1	0	0	17
2. Gran habilidad para tomar decisiones	2	1	1	0	0	17
3. Habilidad para la administración efectiva del tiempo	1	2	1	0	0	16
4. Excelente flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas)	0	2	1	1	0	13
5. Amplio sentido de responsabilidad	1	2	1	0	0	16
6. Excelente conocimiento de sí mismo (autoconocimiento)	1	3	0	0	0	17
7. Excelente tolerancia a la frustración ante situaciones de fracaso	1	1	2	0	0	15
8. Excelente capacidad de empatía con las personas de la organización	1	2	1	0	0	16
9. Excelente capacidad para motivar a sus colaboradores	1	2	1	0	0	16
10. Excelentes habilidades para relaciones interpersonales	1	1	2	0	0	15

Fuente: La investigación. Encuestas aplicadas

La figura siguiente muestra la graficación de los resultados para cada una de las preguntas que conformar el grupo D de preguntas. Se observa una tendencia con altibajos que si bien el personal directivo cuenta con las competencias requeridas, en algunos aspectos es importante mejorar para alcanzar la excelencia que redunde en un proceso de crecimiento, competitividad y buenos resultados económico financieros para sus propietarios.

Figura 5. GRUPO D. Competencias y habilidades gerenciales



Fuente: La investigación. Encuestas aplicadas

Como conclusión general, se puede deducir que al hacer el diagnóstico del talento humano representado en el personal directivo de la empresa, cumplen con la competencias cardinales y específicas para cada cargo, sin embargo, hay necesidad de introducir procesos de mejoramiento continuo en el fortalecimiento de algunas competencias fundamentales para, un reto para los directivos y el direccionamiento estratégico de corto, mediano y largo plazo.

Para complementar el proceso de diagnóstico del talento humano en lo referente a las competencias y habilidades gerenciales se aplicaron varios instrumentos de formularios de encuesta al personal administrativo, profesionales y nivel operativo, para que evaluaran su percepción con respecto al direccionamiento estratégico de la compañía en la gestión y desempeño de su superiores, jefes y directivos en cuanto a las competencias sobre comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y motivación. La muestra de personal para la aplicación de la encuesta fueron 13 personas de diferentes cargos. Para efectos de cuantificar los resultados ponderados y graficar los resultados, arrojó un rango de un máximo esperado de 69 puntos para la calificación máxima de 5 puntos por unanimidad de los participantes y un mínimo crítico de 13 puntos para una calificación unánime de 1 para una posible pregunta. Los resultados y el respectivo análisis se presentan a continuación.

3.1.1 Entrevista a la Gerente Administrativa

La entrevista presentada se realizó como parte integral del diagnóstico realizado a la compañía Pipe Supply and Services

1. Cuántos empleados tiene la compañía: 27 empleados
2. Como es el proceso de selección en la actualidad:

No se tiene un proceso completamente definido, se seleccionan 3 hojas de vida las más opcionadas y entre esos 3 candidatos se elige el mejor, el que más cumple con los requerimientos, si es una persona referida por el presidente no se realiza selección. Cumpla o no con el perfil.

3. Como se hace el requerimiento de puesto, es decir, el jefe de área a quien le hace la solicitud, se llena algún formato?, Se hace el requerimiento de acuerdo a que criterios?

Se tienen muy en cuenta los referidos del presidente independiente de los requerimientos, el resto se realiza de acuerdo al requerimiento de la necesidad de cada área, se dirigen al Gerente General para manifestar la solicitud.

4. Como se recluta personal, por temporal?, internet?, recomendado?, promoción interna?, banco de hojas de vida? otro, cuál

Recomendados, promoción interna, hojas de vida, publicación de vacantes medios publicitarios. Realmente se hace por cualquier medio, pero inicialmente se manejan referidos

5. Se le hace algún tipo de prueba a los candidatos, cuáles: técnicas, psicológicas, psicotécnicas, otras?

No se realiza ningún tipo de prueba específica. Solo preguntas de rutina referentes al cargo. Si es referido no sea realiza. Solo se tiene en cuenta el examen médico de ingreso si cumple con los parámetros se contrata.

6. Quien lleva a cabo el reclutamiento, las entrevistas, la inducción? Entrevista de preguntas de rutina (empatía), preguntas básicas sobre el cargo.

En la compañía no existe el departamento de recursos humanos, por lo tanto todas esas funciones las realiza la gerente administrativa para todos los cargos.

7. Se planifica el tiempo que se va a emplear para seleccionar y entrevistar candidatos? No existe una planificación como tal, depende del cargo.

8. En qué lugar –físico- se lleva a cabo el proceso de selección?

Oficina sede administrativa Bogotá.

9. Cuanto demora el proceso de selección y contratación?

Depende del cargo pero estimado de un mes.

10. Se lleva a cabo inducción a los nuevos empleados, cuanto demora el proceso?

Se realiza un inducción básica, se demora una hora, donde se tocan temas de la compañía en general, plan de emergencia, ergonomía. (Gerente administrativa) y la inducción del puesto jefe de cada área.

11. Es alto el nivel de rotación?
No existe medición.
12. Existen perfiles para los cargos?
Si existen
13. Se maneja algún estándar de requerimiento?
No se maneja
14. Se maneja algún estándar de Hoja de Vida?
15. No existe
16. Se verifican las certificaciones, referencias, para las personas a contratar?
Si, lo realiza la gerente administrativa.
17. Ha sucedido que hayan contratado una persona y al poco tiempo tengan que prescindir de sus servicios?
No se ha presentado.
18. Se elaboran indicadores de gestión para el proceso de selección?
No.
19. Se elaboran indicadores de gestión para el área o su gestión?
Si para medir rendimiento en general pero no de los trabajadores como tal, actualmente se encuentra el proceso de calidad.
20. Cuál es el nivel de mando en la compañía?
Presidente, Gerentes, Asistentes, Auxiliares.
21. Existe organigrama?
Si.
22. Para los empleados es claro el nivel de mando?
Si.
23. Que políticas de tipo motivacional existen (económicas o no económicas).
Se otorga un bono de manera voluntaria, no está instituido como política. No existen políticas como tal.
24. Se facilita por ejemplo que los empleados estudien o se capaciten (con facilidad de horarios, o con algún auxilio, por ejemplo)

Si se facilita, se realizan capacitaciones constantes dependiendo de las necesidades, en algunos cargos se da flexibilidad para estudiar siempre y cuando no afecte sus labores y se otorga auxilio de estudio no para todo el que quiera estudiar, sino para aquel que el presidente determine.

25. Cuándo existen problemas de orden laboral quien los resuelve? (existe algún staff jurídico?)

En primera instancia el comité de convivencia, si es complejo se contrata un especialista en el tema, pero no se ha presentado.

26. Como son los niveles de comunicación en la compañía?

Dependen de cada proceso y del cargo.

27. Se tienen en cuenta las inquietudes del personal?

Si se tienen en cuenta, existe algo que se llama stop de tarjetas con el fin de elaborar sugerencias o reportes de todo tipo.

28. Se miden las competencias?.

No existe ese manejo por competencias, existe un interés por estructurar el proceso de la mejor manera, de tal forma que se pueda evidenciar, pero en la actualidad la compañía ha venido creciendo y los cargos se manejan de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando, pero no hay planificación para la creación de cargos ni se maneja un proceso de selección documentado o establecido.

En la compañía Pipe Supply and Services la Gerencia Administrativa es la encargada de los procesos de recursos humanos, no existe un área como tal, ni los procesos están bien definidos, se realiza bajo un esquema informal, de acuerdo a cada necesidad y con supervisión del Presidente y el gerente General

3.1.2 Competencia cardinal: comunicación

La tabla siguiente muestra la relación de las preguntas y sus enunciados referida a las competencias cardinales relacionales con la comunicación desplegada principalmente por sus directivos y la percepción que tienen sus dependientes de niveles inferiores. La

tabla muestra los enunciados de las diferentes preguntas todas referidas a identificar las competencias comunicativas desplegadas desde los directivos y la percepción en sus mandos medios e inferiores. El máximo puntaje fue de 48 puntos sobre un máximo de 65 y el mínimo puntaje fue de 37 puntos para la pregunta número 4 tal como se muestra a continuación.

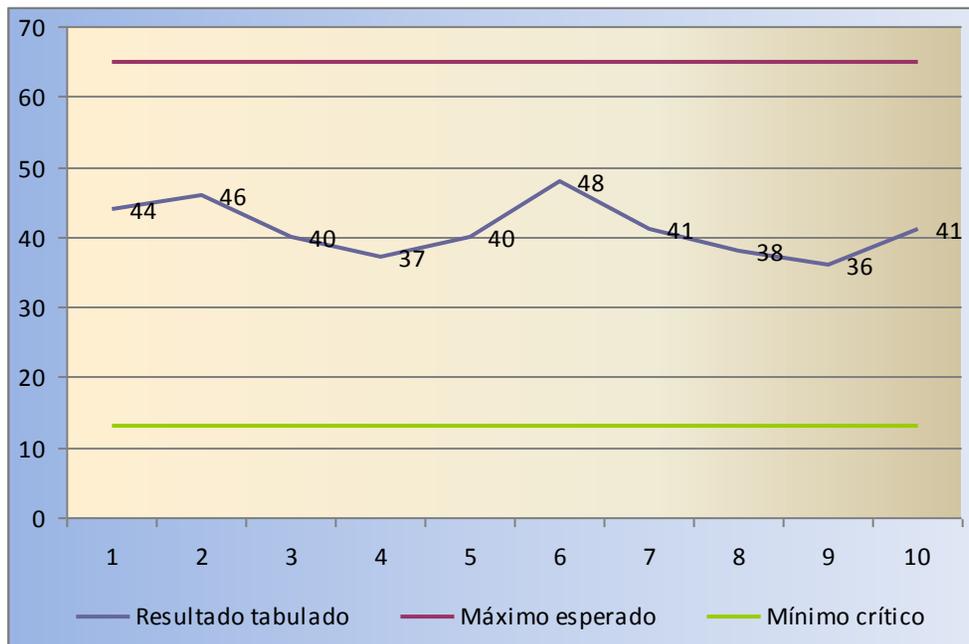
Tabla 5. Percepción Competencias Comunicativas de los Directivos

PERCEPCION COMPETENCIAS COMUNICATIVAS DE LOS DIRECTIVOS	PONDERACION					Resultado
	5	4	3	2	1	
1. Manifiestan trato respetuoso y cortés con todas y cada una de las personas de la empresa	4	2	3	3	1	44
2. Tienen actitud permanente de escucha atenta	3	4	3	3	0	46
3. Interactúan de forma franca, amable, abierta, directa y adecuada con todas y cada una de las personas de la empresa	2	4	2	3	2	40
4. Propician un ambiente de trabajo donde se puedan expresar de forma franca, directa y respetuosa las opiniones de los trabajadores respecto de sus actos (de los directivos)	1	3	4	3	2	37
5. Transmiten instrucciones de forma directa, clara y amable	1	4	4	3	1	40
6. Promueven el dialogo abierto, directo y respetuoso entre las personas de la empresa	4	3	4	2	0	48
7. Hacen las correcciones refiriéndose a la situación específica objeto de la corrección y evitan las rotulaciones (designar a las personas por un rasgo o conducta)	2	3	4	3	1	41
8. Evitan el sesgo de las emociones negativas al realizar correcciones a sus colaboradores	1	3	4	4	1	38
9. Propician de forma permanente la capacitación orientada a la mejora de la comunicación entre las personas de la empresa	2	2	3	3	3	36
10. Tratan a cada persona como ser único y merecedor de respeto	2	3	4	3	1	41

Fuente: La investigación. Encuestas aplicadas

La figura siguiente muestra la graficación tendencial de los resultados donde se visualiza ponderaciones máximas, medianas y mínimas. En general, el comportamiento de la percepción sobre competencias comunicativas siguen están dentro del promedio, sin embargo, existe el reto de mejoramiento para poder alcanzar el ideal en términos de esta competencia vital para las organizaciones del momento actual para una economía globalizada: la comunicación organizacional como factor clave de éxito.

Figura 6. Percepción Competencias Comunicativas de los Directivos



Fuente: La investigación. Encuestas aplicadas

3.1.3 Competencia cardinal: El trabajo en equipo

El trabajo en equipo se describe como el trabajo con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas organizacionales. Su conducta está asociada a participar y hacer participar a los miembros de la compañía en trabajos de equipo, valora y respeta las ideas y propuestas de ellos, alienta a mantener un buen ritmo de trabajo y a obtener resultados con un valor agregado para la empresa.

La tabla siguiente muestra los enunciados de las preguntas asociadas con el trabajo en equipo al interior de la organización. Los resultados ponderados para cada una de las preguntas formuladas y respondidas por la muestra seleccionada se detallan a continuación.

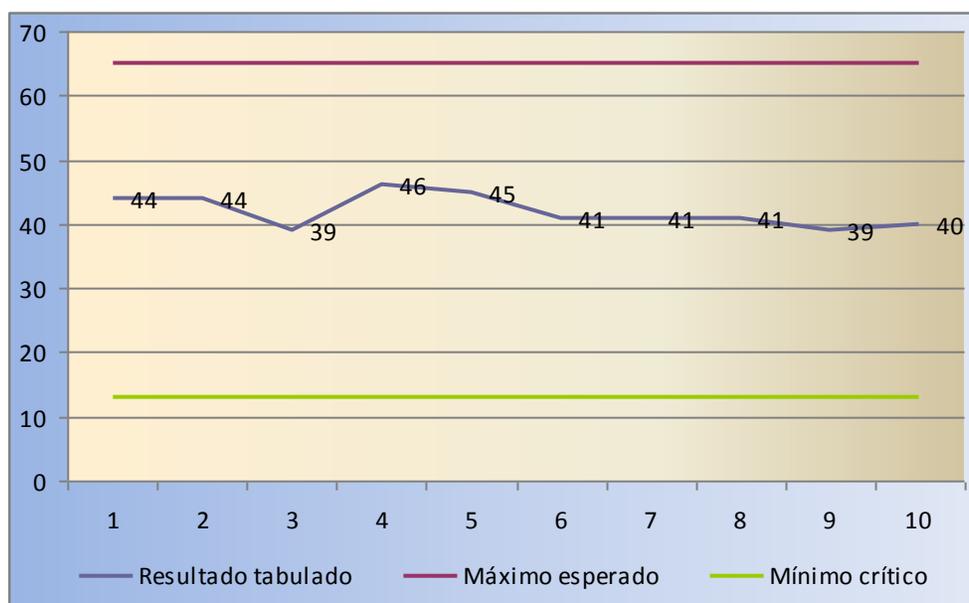
Tabla 6. Percepción de las competencias del trabajo en equipo en los directivos

PERCEPCION DE LAS COMPETENCIAS DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DIRECTIVOS	PONDERACION					Resultado
	5	4	3	2	1	
1. Saben de forma clara lo que es un equipo de trabajo y en particular un equipo de alto desempeño	2	4	4	3	0	44
2. Saben seleccionar a los integrantes de un equipo por sus habilidades y sus potencialidades para contribuir al logro de los objetivos por los que se constituye el equipo	4	2	3	3	1	44
3. Conocen las etapas de evolución de los equipos de alto desempeño y son conscientes de los resultados del equipo en cada etapa	1	4	4	2	2	39
4. Conocen dónde y cómo los equipos trabajan mejor	4	3	3	2	1	46
5. Propician la creación de equipos de alto desempeño en la empresa	1	5	6	1	0	45
6. Saben qué hacer para contribuir a potenciar el mejor desempeño del equipo	2	3	4	3	1	41
7. Apoyan a cada equipo para que establezca objetivos claros y exigentes en su desempeño	2	3	4	3	1	41
8. Contribuyen a que el equipo desde su inicio establezca criterios de comportamiento éticos y profesionales	1	5	3	3	1	41
9. Alientan a los integrantes del equipo al compromiso con la misión y visión del mismo, así como al desarrollo personal y de conjunto del equipo	2	3	3	3	2	39
10. Dialogan con el equipo sobre sus avances y el logro de sus objetivos	2	2	5	3	1	40

Fuente: La investigación. Encuestas aplicadas

La figura siguiente muestra los resultados tabulados de las preguntas asociadas con la competencia cardinal del trabajo en equipo y la percepción con respecto al despliegue de esta competencia por parte de los directivos de Pipe Supply and Services S.A. Que si bien están dentro del promedio, deben mejorarse sustancialmente para alcanzar una mayor percepción y efectividad.

Figura 7. Percepción de las competencias del trabajo en equipo en los directivos



Fuente: La investigación. Encuestas aplicadas

3.1.4 Competencia cardinal: Liderazgo

El liderazgo es otra de las competencias cardinales en toda organización por cuando está asociada a la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo alta motivación por conseguir los objetivos en su trabajo, crea en ellos un compromiso. La tabla siguiente muestra las competencias asociadas, los resultados obtenidos de la encuesta aplicada para medir la percepción de los empleados. El mayor valor fue de 54 puntos para la pregunta 8 y el mínimo fue de 48 puntos para la pregunta 4, otros resultados se relacionan a continuación.

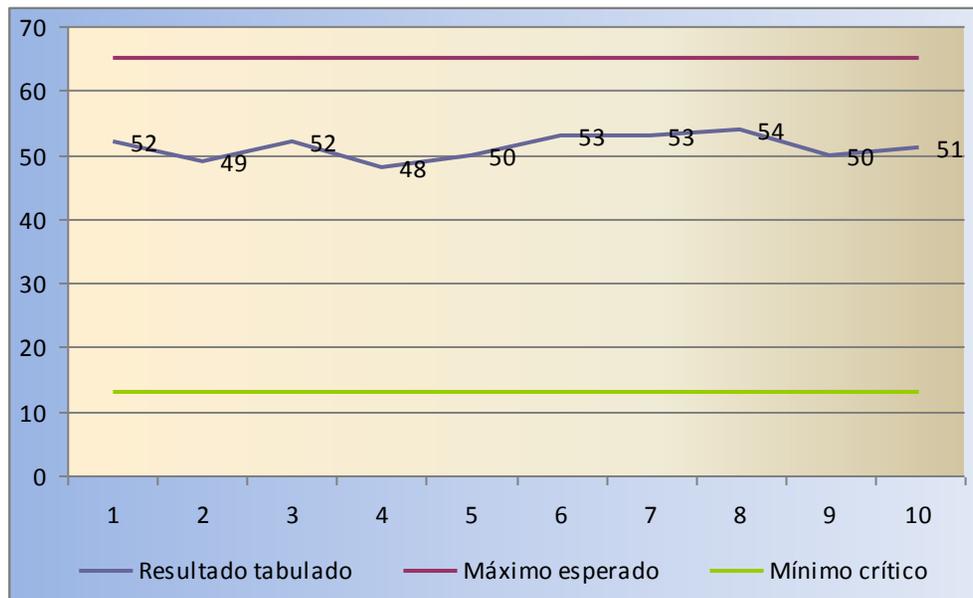
Tabla 7. Percepción de las competencias de liderazgo en los directivos

PERCEPCION DE LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LOS DIRECTIVOS	PONDERACION					Resultado
	5	4	3	2	1	
1. Muestran sensibilidad y respeto por los demás	5	4	3	1	0	52
2. Propician el desarrollo integral de sus colaboradores	3	5	4	1	0	49
3. Son visionarios y comparten sus visiones	4	6	2	1	0	52
4. Tienen alto grado de compromiso con la empresa	3	5	3	2	0	48
5. Aportan permanentemente ideas y las ponen en práctica	4	4	4	1	0	50
6. Persisten en el logro de los objetivos corporativos de manera ética	5	5	2	1	0	53
7. Tienen metas claras en lo personal y en lo organizacional	6	3	3	1	0	53
8. Muestran pasión por lo que hacen y propician esa conducta entre sus colaboradores	5	5	3	0	0	54
9. Tienen amplia capacidad de análisis y síntesis de las situaciones en la empresa, el entorno y el mundo	3	5	5	0	0	50
10. Manifiestan comportamiento digno de imitar	4	5	3	1	0	51

Fuente: La investigación. Encuestas aplicadas

La figura siguiente por su parte, muestra la graficación de los resultados obtenidos de ponderar las preguntas asociadas con la competencia liderazgo. Aparentemente la empresa arroja unos resultados buenos, pero en términos de mejoramiento se deben superar y fortalecer algunas variables para alcanzar una mejor percepción que puede ser reflejada en la gestión organizacional y el direccionamiento estratégico de la compañía.

Figura 8. Percepción de las competencias de liderazgo en los directivos



Fuente: La investigación. Encuestas aplicadas

3.1.5 Competencia cardinal: Motivación

La motivación como competencia cardinal de una organización constituyó otros de los instrumentos aplicados para medir la percepción que tienen los empleados, principalmente en el despliegue de los directivos en su gestión estratégica. Los directivos enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo.

La siguiente tabla muestra los resultados de los enunciados de las preguntas asociadas a la motivación. El máximo valor alcanzado fue de 54 puntos sobre un máximo

de 65 para las preguntas 3 y 6 de la tabla. El valor mínimo fue de 48 para la pregunta 4. Otros valores se relacionan a continuación.

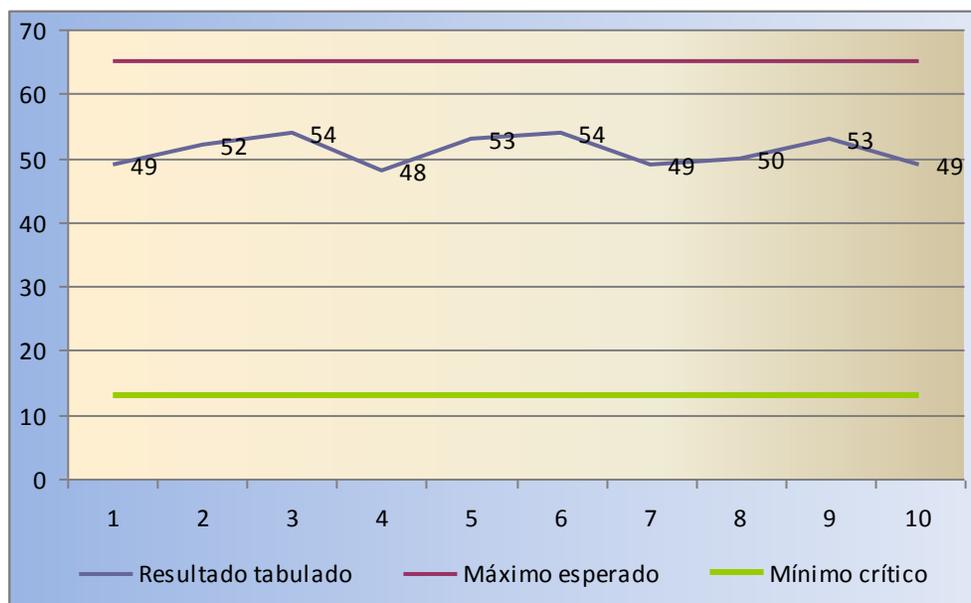
Tabla 8. Percepción de las competencias de motivación en los directivos

PERCEPCION DE LAS COMPETENCIAS DE MOTIVACION EN LOS DIRECTIVOS	PONDERACION					Resultado
	5	4	3	2	1	
1. En la empresa los directivos saben cómo motivar a las personas que trabajan con ellos	4	4	3	2	0	49
2. Los directivos se preocupan porque las personas sientan motivación por su trabajo	5	4	3	1	0	52
3. En la empresa se realizan diversas acciones para motivar a las personas que allí trabajan	5	5	3	0	0	54
4. Las personas sienten que las condiciones de trabajo en la empresa son adecuadas para realizar el trabajo	3	5	3	2	0	48
5. Los directivos se preocupan por conocer las necesidades de las personas en la empresa y por generar condiciones para la satisfacción de estas	5	4	4	0	0	53
6. La empresa ofrece condiciones para el desarrollo personal y laboral	6	5	0	2	0	54
7. La empresa ofrece a las personas los recursos y las condiciones para un desempeño eficiente	4	4	3	2	0	49
8. Hay justicia y coherencia en el momento de recompensar el desempeño	4	5	2	2	0	50
9. Las recompensas se otorgan en el momento oportuno y en condiciones justas	5	4	4	0	0	53
10. Las recompensas que otorga la empresa a sus trabajadores son valoradas por estos	4	4	3	2	0	49

Fuente: La investigación. Encuestas aplicadas

La siguiente figura muestra los resultados graficados de manera tendencial para las preguntas asociadas con la motivación. Los altibajos son una muestra de la necesidad para la compañía de adoptar políticas y estrategias hacia el mejoramiento continuo para alcanzar una mayor identidad corporativa y mejorar la eficiencia y productividad de su talento humano que va a repercutir en mejores perspectivas económicas y de posicionamiento empresarial.

Figura 9. Percepción de las competencias de motivación en los directivos



Fuente: La investigación. Encuestas aplicadas

Del análisis sobre el diagnóstico organizacional en lo referente a las competencias del personal directivo fundamentalmente, se puede concluir que la firma objeto de análisis cumple satisfactoriamente, pero que los resultados tendenciales poseen muchos altibajos que merecen ser tenidos en cuenta para un redireccionamiento corporativo en el fortalecimiento del talento humano como factor clave para el éxito organizacional en el sector petrolero de mucha exigencia competitiva en un mercado globalizado en constante cambio por la expansión cíclica de los precios del crudo y la industria del petróleo a nivel mundial.

3.2 SITUACIÓN FINANCIERA DE PYPE SUPPLY AND SERVICES SAS

Toda organización que desarrolle una actividad económica debe cuantificar su gestión en el mercado mediante la consolidación de la información financiera a través de los Estados Financieros, principalmente el Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Caja, Cambio en la situación patrimonial para poder calcular los diferentes indicadores financieros que permita una acertada toma de decisiones a los directivos, accionistas y demás stakeholders involucrados en del desarrollo de su objeto social.

Bajo las anteriores consideraciones y dada la necesidad de la realización de un diagnóstico organizacional desde el aspecto financiero de Pype suply and Services SAS para poder adelantar la intervención en el diseño de un modelo de selección por competencias de su talento humano, presentamos a continuación los diferentes estados financieros e indicadores principalmente en un comparativo entre los años 2011 y 2012 que gracias a la colaboración de sus directivos permitieron hacer uso de dicha información con carácter reservado y para fines estrictamente académicos.

En primera instancia se presenta el balance general comparativo entre los dos últimos 2 años del ejercicio contable para mostrar la variación absoluta en cifras como porcentualmente tal como se muestra en la siguiente tabla, la cual muestra que el activo tuvo un crecimiento de 32, 93 de incremento entre el años 2011 y 2012, los pasivos tuvieron un incremento del 14,91 para el mismo periodo comparado y patrimonio de 22,94, lo cual refleja un crecimiento económico para el periodo objeto de análisis para la compañía. Otros datos más detallados se muestran a continuación.

Tabla 9. Balance General Pipe Supply

PIPE SUPPLY AND SERVICES SAS NIT. 900.157.189-2 BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012-2011						
ACTIVO	NOTA	2012	2011	VARIACION	%	
CORRIENTE		19.676.630.108,85	16.930.850.082,28	2.745.780.026,57	16,22	
DISPONIBLE	3	187.654.135,89	222.326.966,70	-34.672.830,81	-15,60	
Caja		4.600.000,00	4.100.000,00	500.000,00	12,20	
Bancos		179.067.864,92	218.226.966,70	-39.159.101,78	-17,94	
Fondos		3.986.270,97	0,00	3.986.270,97		
DEUDORES		8.526.346.110,76	7.644.865.422,03	881.480.688,73	11,53	
Cientes	4	3.387.245.762,54	5.180.062.209,67	-1.792.816.447,13	-34,61	
Anticipos y Avances	5	491.552.791,61	576.983.336,67	-85.430.545,06	-14,81	
Anticipo de Impuestos y Contribuciones o saldos a fa	6	3.288.204.770,23	1.362.937.818,22	1.925.266.952,01	141,26	
Cuentas por cobrar a trabajadores		24.138.718,00	18.142.876,00	5.995.842,00	33,05	
Deudores Varios	7	1.639.259.888,38	774.079.968,47	865.179.929,91	111,77	
Provisión deudas difícil cobro		-304.055.820,00	-267.340.777,00	-36.715.043,00	13,73	
INVENTARIOS	8	10.962.629.862,20	9.063.657.693,55	1.898.972.168,65	20,95	
Mercancías no fabricadas		8.243.048.171,64	6.191.527.515,99	2.051.520.655,65	33,13	
Mercancías en tránsito		2.719.581.690,56	2.872.130.177,56	-152.548.487,00	-5,31	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	9	6.149.934.227,75	2.361.052.259,44	3.788.881.968,31	160,47	
Terrenos		750.000.000,00	0,00	750.000.000,00		
Maquinaria y Equipo		5.972.165.210,75	2.504.751.465,44	3.467.413.745,31	138,43	
Equipos de Oficina		137.589.475,00	110.326.003,00	27.263.472,00	24,71	
Equipo de computación y comunicación		59.108.574,00	45.163.571,00	13.945.003,00	30,88	
Flota y Equipo de Transporte		37.000.000,00	37.000.000,00	0,00	0,00	
Depreciación acumulada		-805.929.032,00	-336.188.780,00	-469.740.252,00	139,73	
DIFERIDOS	10	126.696.504,00	231.956.784,00	-105.260.280,00	-45,38	
Gastos Pagados por anticipado		64.326.948,00	115.911.563,00	-51.584.615,00	-44,50	
Cargos Diferidos		62.369.556,00	116.045.221,00	-53.675.665,00	-46,25	
TOTAL ACTIVO		25.953.260.840,60	19.523.859.125,72	6.429.401.714,88	32,93	
PASIVO						
CORRIENTE		16.008.706.940,72	11.981.883.273,69	4.026.823.667,03	33,61	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	11	465.277.811,22	1.616.997.120,00	-1.151.719.308,78	-71,23	
Sobregiros Bancarios		90.149,87	0,00	90.149,87	#DIV/0!	
Prestamos Pagares a Corto Plazo		406.402.661,35	1.558.212.120,00	-1.151.809.458,65	-73,92	
Otras Obligaciones		58.785.000,00	58.785.000,00	0,00	0,00	
PROVEEDORES		12.819.294.901,33	7.980.119.464,13	4.839.175.437,20	60,64	
Nacionales	12	1.580.637.703,00	58.104.708,20	1.522.532.994,80	2620,33	
Del extterior		11.238.657.198,33	7.922.014.755,93	3.316.642.442,40	41,87	
CUENTAS POR PAGAR		1.229.733.355,00	952.459.168,09	277.274.186,91	29,11	
Costos y Gastos por Pagar	13	704.601.806,00	762.059.835,09	-57.458.029,09	-7,54	
Retención en la Fuente por Pagar		51.182.000,00	57.695.000,00	-6.513.000,00	-11,29	
IVA Retenido por pagar		57.112.000,00	32.217.000,00	24.895.000,00	77,27	
ICA retenido por pagar		13.998.000,00	955.296,00	13.042.704,00	1365,30	
Retenciones y Aportes de nómina		9.337.512,00	8.925.904,00	411.608,00	4,61	
Acreedores Varios	14	393.502.037,00	90.606.133,00	302.895.904,00	334,30	
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS		139.758.500,00	124.676.732,00	15.081.768,00	12,10	
De industria y comercio		79.809.500,00	49.922.096,00	29.887.404,00	59,87	
Impuesto de valorización			142.636,00	-142.636,00	-100,00	
Impuesto de Patrimonio		59.949.000,00	74.612.000,00	-14.663.000,00	-19,65	
OBLIGACIONES LABORALES		57.481.050,00	72.318.431,45	-14.837.381,45	-20,52	
Salario por pagar		61.740,00	11.515.849,00	-11.454.109,00	-99,46	
Intereses sobre cesantías		3.925.191,00	3.929.902,00	-4.711,00	-0,12	
Cesantías consolidadas		34.555.501,00	34.423.926,00	131.575,00	0,38	
Vacaciones consolidadas		18.938.618,00	22.448.754,45	-3.510.136,45	-15,64	
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		1.297.161.323,17	1.235.312.358,02	61.848.965,15	5,01	
Impuesto de Renta		788.724.680,71	843.256.000,00	-54.531.319,29	-6,47	
Para Costos y Gastos		508.436.642,46	392.056.358,02	116.380.284,44	29,68	
OTROS PASIVOS		576.430.705,78	2.450.835.900,79	-1.874.405.195,01	-76,48	
Anticipos y avances	15	576.430.705,78	2.450.835.900,79	-1.874.405.195,01	-76,48	
PASIVO NO CORRIENTE		3.119.176.770,00	0,00	3.119.176.770,00		
Prestamos Pagares a Largo Palzo	11	3.119.176.770,00	0,00	3.119.176.770,00		
TOTAL PASIVO		19.704.314.416,50	14.432.719.174,48	2.152.418.472,02	14,91	
PATRIMONIO		6.248.946.424,10	5.091.139.951,24	1.157.806.472,86	22,74	
Capital Social		1.505.000.000,00	350.000.000,00	1.155.000.000,00	330,00	
Reserva Legal		476.383.621,96	367.401.818,96	108.981.803,00	29,66	
Resultado del ejercicio		1.157.806.472,86	1.089.818.033,49	67.988.439,37	6,24	
Utilidad de ejercicios anteriores		3.109.756.329,28	3.283.920.098,79	-174.163.769,51	-5,30	

Otro de los estados financieros importantes para toda empresa, constituye el Estado de Resultados, por cuanto mide la generación de utilidades como consecuencia de la actividad económica desplegada por la compañía durante los años 2011 al 2012.

Las ventas brutas crecieron en un 25,62% con respecto al año 2011. La utilidad bruta en ventas 12,04% y la utilidad neta, que es el indicador fundamental para toda empresa creció en 6,24%. Esta situación muestra los buenos momentos de prospectiva que tiene la empresa y que por lo tanto, se proyecta como una empresa con resultados buenos para sus accionistas y propietarios en general.

Otras cifras al detalle de este estado financiero, la información absoluta comparativa entre los años 2011 y 2012, la variación absoluta y relativa se muestran a continuación.

Tabla 10. Estado de Pérdidas y Ganancias

PIPE SUPPLY AND SERVICES SAS NIT. 900.157.189-2 ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS COMPARATIVO PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012-2011					
	NOTA	2012	2011	VARIACION	%
VENTAS BRUTAS		31.336.073.288,87	24.944.952.352,95	6.391.120.935,92	25,62
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN VENTAS		224.641.120,00	298.243.190,00	-73.602.070,00	-24,68
VENTAS NETAS	16	31.111.432.168,87	24.646.709.162,95	6.464.723.005,92	26,23
COSTO DE VENTAS		23.565.307.606,31	18.008.870.123,79	5.556.437.482,52	30,85
Comercio al por mayor y por menor		23.565.307.606,31	18.008.870.123,79	5.556.437.482,52	30,85
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		7.546.124.562,56	6.637.839.039,16	908.285.523,40	12,04
GASTOS DE ADMINISTRACION		3.714.158.432,51	2.382.058.034,76	1.332.100.397,75	55,92
Gastos de Personal	17	618.987.424,55	527.502.480,00	91.484.944,55	17,34
Honorarios	18	145.876.136,00	201.160.380,00	-55.284.244,00	-27,48
Impuestos	19	184.546.736,31	115.713.749,85	68.832.986,46	59,49
Arrendamientos	20	1.284.528.435,15	757.925.286,60	526.603.148,55	69,48
Seguros	21	89.943.504,68	72.475.635,00	17.467.869,68	24,10
Contribuciones y afiliaciones		2.196.000,00	-	2.196.000,00	
Servicios	22	423.833.631,81	157.112.256,89	266.721.374,92	169,76
Gastos Legales		4.862.706,00	11.326.232,00	-6.463.526,00	-57,07
Mantenimiento y Reparaciones		192.977.248,00	93.896.757,00	99.080.491,00	105,52
Adecuacion e instalacion		30.911.956,55	4.653.770,00	26.258.186,55	564,23
Gastos de Viaje		88.848.149,14	112.322.248,96	-23.474.099,82	-20,90
Depreciaciones		476.704.003,00	181.512.628,00	295.191.375,00	162,63
Amortizaciones		8.711.665,00	7.261.668,00	1.449.997,00	19,97
Diversos	23	161.230.836,32	139.194.942,46	22.035.893,86	15,83
GASTOS DE VENTAS		1.893.559.119,42	1.617.471.272,70	276.087.846,72	17,07
Gastos de Personal		244.612.345,00	275.728.987,00	-31.116.642,00	-11,29
Impuestos	24	336.678.727,02	269.435.756,00	67.242.971,02	24,96
Arrendamientos			1.080.000,00	-1.080.000,00	-100,00
Servicios	25	1.007.675.977,00	712.966.365,00	294.709.612,00	41,34
Seguros		84.333.789,40	16.310.982,00	68.022.807,40	417,04
Gastos de Viaje		6.833.765,00	30.561.258,30	-23.727.493,30	-77,64
Gastos Legales			254.854,00	-254.854,00	-100,00
Diversos	26	176.709.473,00	115.274.318,40	61.435.154,60	53,29
DEUDORES		36.715.043,00	195.858.752,00	-159.143.709,00	-81,25
Provision Cuentas por cobrar		36.715.043,00	195.858.752,00	-159.143.709,00	-81,25
UTILIDAD OPERACIONAL		1.938.407.010,63	2.638.309.731,70	-699.902.721,07	-26,53
INGRESOS NO OPERACIONALES		1.874.957.281,30	461.906.467,22	1.413.050.814,08	305,92
Otras Ventas		6.000.000,00	9.569.321,00	-3.569.321,00	-37,30
Financieros	27	1.846.189.461,90	415.026.710,24	1.431.162.751,66	344,84
Recuperaciones		8.255.335,00	2.454.779,00	5.800.556,00	236,30
Indemnizaciones		346.240,00	0,00	346.240,00	
Ingresos de Ejercicios Anteriores		12.871.219,00	435.836,00	12.435.383,00	2853,23
Utilidad en venta de Inversiones		0,00	15.847.190,00	-15.847.190,00	-100,00
Aprovechamientos		1.295.025,40	18.572.630,98	-17.277.605,58	-93,03
OTROS EGRESOS		1.866.833.138,36	1.167.142.165,43	699.690.972,93	59,95
Financieros	28	1.782.451.537,85	1.058.127.427,38	724.324.110,47	68,45
Perdida en venta de retiro de Bienes			65.935.012,00	-65.935.012,00	-100,00
Gastos Extraordinarios	29	7.020.812,00	14.690.143,03	-7.669.331,03	-52,21
Gastos Diversos	30	77.360.788,51	28.389.583,02	48.971.205,49	172,50
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		1.946.531.153,57	1.933.074.033,49	13.457.120,08	0,70
Provision impuesto de Renta		788.724.680,71	843.256.000,00	-54.531.319,29	-6,47
UTILIDAD NETA		1.157.806.472,86	1.089.818.033,49	67.988.439,37	6,24

El siguiente estado financiero que se analiza para los efectos de esta investigación corresponde al flujo de caja, uno de los estados financiero fundamentales para determinar el compromiso que tiene la compañía para atender el buen desempeño económico de manera inmediata, es decir, los recursos y la liquidez con que cuenta para atender las diferentes obligaciones derivadas del ejercicio y naturaleza de su objeto social.

En este caso se tuvo en cuenta los resultados finales para el año 2012, por cuanto es un resultado a fecha de corte y no es posible comparar con periodos anteriores dado que no tiene sentido para efectos analíticos de tipo financiero.

El estado financiero de flujo de caja muestra el flujo de efectivo general en actividades propias de la operación, el flujo de efectivo de las actividades de financiación y el flujo de efectivo de las actividades de inversión. Para este caso y periodo analizado, dada una alta inversión, el resultado al final del período fue negativo, como consecuencia de una alta inversión que tuvo la compañía lo cual le representa en determinados momentos iliquidez y la necesidad de recursos de financiación.

Otros datos consolidados de la estructura del flujo de caja se muestran a continuación.

Tabla 11. Flujos de efectivo

PIPE SUPPLY AND SERVICES SAS NIT. 900.157.189-2 ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO POR EL AÑO TERMINADO EN DICIEMBRE 31 DE 2012	
Actividades de operación	
Utilidad del período	1.157.806.472,86
Partidas que no afectan el efectivo	
Depreciación	476.704.003,00
Provisión deudas difícil cobro	36.715.043,00
Provisión impuesto de Renta y complementarios	788.724.680,71
Amortizaciones	8.711.665,00
Diferencia en cambio	616.282.991,18
Corrección de ejercicios anteriores	9.075.352,60
EFFECTIVO GENERADO EN LA OPERACIÓN	3.094.020.208,35
Cambios en partidas operacionales:	-830.564.529,07
(+) Disminución en cuentas por cobrar a clientes	1.792.816.447,13
(+) Disminución de anticipos y avances proveedores	85.430.545,06
(+) Disminución diferidos	96.548.615,00
(-) Aumento de Anticipo de impuestos y contribuciones	-1.925.266.952,01
(-) Aumento Cuentas por cobrar a trabajadores	-5.995.842,00
(-) Aumento Deudores varios	-865.179.929,91
(-) Aumento de Inventarios	-1.898.972.168,65
(+) Aumento proveedores	4.213.817.093,42
(+) Aumento IVA Retenido por pagar	24.895.000,00
(+) Aumento ICA Retenido por pagar	13.042.704,00
(+) Aumento de retenciones y aportes de nómina	411.608,00
(+) Aumento de Acreedores varios	302.895.904,00
(+) Aumento Otros Impuestos	15.081.768,00
(+) Aumento pasivos estimados y provisiones	116.380.284,44
(-) Diminución costos y gastos por pagar	-57.458.029,09
(-) Diminución retención en la fuente por pagar	-6.513.000,00
(-) Diminución obligaciones laborales	-14.837.381,45
(-) Pago Imporrenta año 2011	-843.256.000,00
(-) Diminución anticipos y avances recibidos	-1.874.405.195,01
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	2.263.455.679,28
Actividades de Inversión	
Compra de Propiedad planta y equipo	-4.265.585.971,31
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE INVERSION	-4.265.585.971,31
Actividades de Financiación	
Aumento obligaciones Financieras	1.967.457.461,22
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACION	1.967.457.461,22
DISMINUCION DEL EFECTIVO	\$ -34.672.830,81

El cuarto estado financiero fundamental para tener una visión de conjunto en una empresa desde la perspectiva financiera para la toma de decisiones está representado en el Estado de Cambios en el Patrimonio que permita visualizar el comportamiento comparativo en las cuentas Capital social, Reservas, Superávit por valorización, Utilidades de ejercicio Anteriores, Distribución de Utilidades, Utilidad del ejercicio.

A continuación se muestra dicho estado financiero con los comportamientos de aumentos y disminuciones para cada una de las cuentas para los comparativos años 2011 y 2012.

Tabla 12. Estado de cambios en el patrimonio

PIPE SUPPLY AND SERVICES SAS NIT 900.157.189-2 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO AÑO 2012-2011				
Concepto	Saldo 31/12/11	Incremento	Disminución	Saldo 31/12/12
Capital social	350.000.000,00	1.155.000.000,00		1.505.000.000,00
Reservas	367.401.818,96	108.981.803,00		476.383.621,96
Superavit por valorización	-		-	-
Utilidades de ejercicio Anteriores	3.283.920.098,79	1.089.818.033,49	1.263.981.803,00	3.109.756.329,28
Distribucion de Utilidades				-
Utilidad del ejercicio	1.089.818.033,49	1.157.806.472,86	1.089.818.033,49	1.157.806.472,86
TOTALES	5.091.139.951,24	3.511.606.309,35	2.353.799.836,49	6.248.946.424,10

Por último, con base en el balance general y estado de resultados principalmente para el año 2012, se calculan los principales indicadores financieros para una efectiva toma de decisiones a nivel gerencial y de socios o dueños de la empresa, incluso para las entidades financieras que disponen de recursos en caso de financiación para capital de trabajo o inversión fija.

A continuación se muestran los principales indicadores, su cálculo e interpretación respectiva.

Tabla 13. Principales Razones e indicadores

RAZONES DE LIQUIDEZ/ DICIEMBRE 2012			
RAZON CORRIENTE	=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{19.676.630.109}{16.008.706.941} = 1,23$
<p>Todos los activos se pueden convertir en efectivo por el valor que aparece en libros. Por cada peso que PSS debe tiene un respaldo de \$1,23</p>			
CAPITAL NETO DE TRABAJO	=	$\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$	
		$19.676.630.109 - 16.008.706.941$	$= 3.667.923.168$
<p>El resultado indica el valor que le quedaría a la empresa, representado en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo.</p>			
RAZON DE ENDEUDAMIENTO			
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	=	$\frac{\text{TOTAL PASIVO CON TERCEROS}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$	$\frac{19.704.314.417}{25.953.260.841} = 75,92\%$
<p>El 75.92% es el respaldo que se tiene en los activos frente a las deudas con los acreedores.</p>			
OTRAS RAZONES DE ROTACION			
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	=	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	$\frac{31.111.432.169}{25.953.260.841} = 1,20$
<p>Por cada peso invertido en el 2.012 se vendió \$1.20.</p>			
ROTACION DEL CAPITAL DEL TRABAJO	=	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{CAPITAL DE TRABAJO}}$	$\frac{31.111.432.169}{3.667.923.168} = 8,48$

Las razones de rentabilidad para el año 2012 son buenas y muestran una salud financiero bastante significativa para Pipe Supply and Services SAS.

Tabla 14. Razón de rentabilidad

RAZONES DE RENTABILIDAD O RENDIMIENTO			
	=	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	$\frac{1.157.806.473}{25.953.260.841} = 4,46\%$
	=	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$	$\frac{1.157.806.473}{6.248.946.424} = 18,53\%$
PRODUCTIVIDAD MARGINAL	=	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$	$\frac{1.157.806.473}{31.111.432.169} = 3,72\%$
RENTABILIDAD OPERACIONAL		$\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$	$\frac{1.938.407.011}{31.111.432.169} = 6,23\%$
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	=	$\frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{PATRIMONIO}}$	$\frac{19.704.314.417}{6.248.946.424} = 315,32\%$

Como conclusión general, desde el punto de vista financiero y después de haber analizados sus principales Estados Financieros Pipe Supply and Services SAS presenta un panorama bastante bueno, denota la buena gestión, la sostenibilidad económico-financiera, soporte fundamental para prospectar su crecimiento en el corto, mediano y largo plazo bajo principios de competitividad e inserción para una mercado globalizado y de mucho crecimiento, especialmente para Colombia, como lo es el sector petrolero.

3.3 DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación se presenta el diseño metodológico que orientó el desarrollo del presente proyecto.

3.3.1 Tipo de investigación

Este proyecto de acuerdo a (Bernal, Salavarieta, Sánchez, & Salazar, 2006), está enmarcado en un estudio de tipo exploratorio, dado que posibilita la familiaridad del investigador con el fenómeno que se va a investigar, a partir de una recopilación de tipo teórico sobre la temática abordada, como una aproximación hacia la propuesta de un modelo de selección de personal por competencias, pero también corresponde a un trabajo de tipo descriptivo, definido como: un estudio que identifica características propias del proceso y, describe y comprueba la asociación entre variables de investigación. Para ello, se acude a técnicas específicas para la recolección de información como: entrevistas y cuestionarios, tomando como referente tempo-espacial la compañía Pipe Supply and Services S.A.S.

3.3.2 Método

Esta investigación hizo uso de diferentes categorías de método, dado que para llegar a aseveraciones lógicas tanto de la realidad observable (una compañía del sector hidrocarburos) como de los referentes teóricos o fuentes secundarias, se utilizó la inducción y la deducción como categoría dialéctica para abordar un proceso investigativo, así se constituyeron las bases que orientaron este proyecto. Pero a su vez, el método analítico también fue abordado para llegar a la síntesis y construir los planteamientos conceptuales de este proyecto.

3.3.3 Técnicas de información

Esta investigación por su naturaleza descriptiva recurrió a fuentes primarias mediante un diagnóstico basado en un estudio de información de la compañía objeto de estudio, a través de encuestas, entrevista y observación. Así mismo para recabar información se consultaron textos y web sites relacionadas con la temática de esta investigación.

3.3.4 Tratamiento de la información

La información primaria y secundaria fue analizada para posteriormente y mediante procesos de síntesis y contrastación cuantitativa y cualitativa llegar a conclusiones válidas como aporte a la gestión del talento humano en la compañía Pipe Supply and services Ltda., así como referente también para otras compañías similares.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

4.1 REFERENTE TEÓRICO

Dentro del presente capítulo en primer lugar se presentarán algunos criterios teóricos dentro de los cuales se enmarca el tema, para posteriormente proponer la propuesta de mejoramiento

4.1.1 Las competencias laborales

Las competencias laborales como conceptos son relativamente nuevos, tema reciente si se retrocede en el tiempo y se abarca la humanidad desde al menos la revolución industrial. Este concepto como tal empieza a aparecer apenas a inicios de los años 60's, siendo un profesor de psicología de la Universidad de Harvard el primer profesional que lo aborda. Se trata del profesor David McClellan, quién propone estudiar a fondo la variable que denominó como Performance/Quality, lo cual significaba en primer lugar la necesidad de logro, manifestado en resultados cuantitativos y en segundo lugar la calidad en y del trabajo realizado, expresada en resultados cualitativos. McClellan, argumentaba los posibles vínculos entre el trabajo y el éxito alcanzado, conjugando las dos variables, planteando que si se lograban determinar las necesidades que mueven a los empresarios, lo que en términos del autor, es la visión y misión, podría seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel que les permitiera alcanzar los objetivos planteados, y ello conllevaría a moldear y formar mejor a las personas en estas determinadas actitudes con el propósito de que éstas pudieran desarrollarlas y sacar adelante los proyectos. (Williams, 2008)

Posteriormente se llevaron a cabo varios estudios, que condujeron a seguir profundizando en el tema, extendiéndose en los diferentes ámbitos laborales. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. Sin embargo McClellan siguió con sus estudios y en el año 1973, McClellan demuestra con base en análisis realizados, que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con certeza ni fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, teniendo ello directa relación con el ámbito laboral y en consecuencia el éxito profesional.

McClellan, al observar los resultados positivos de sus estudios buscó nuevas variables, que introdujo a las competencias, con el fin de permitir una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encontró que era necesario directamente y desde los puestos de trabajo, contrastar las características de quienes practicaban con éxito su labor, frente a los que tenían un rendimiento promedio, con el fin de predecir con una mayor eficacia el rendimiento.

La principal innovación de McClellan consistió en que mientras el análisis tradicional, no hablaba de competencias y se centraba únicamente en los puestos de trabajo, el enfoque de las competencias como tal debía ser inductivo y centrarse en el estudio de las características que poseen las personas que mejor elaboran un trabajo. (Puchol, 2007)

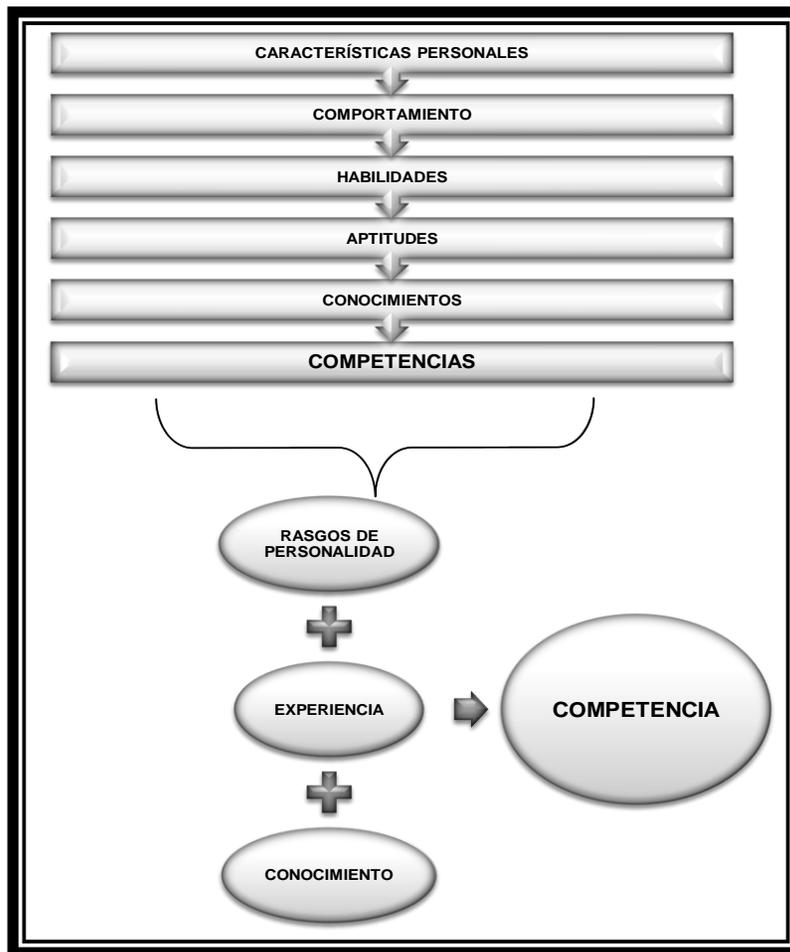
A partir de McClellan, se empezó a suscitar un interés particular en el tema, la primera competencia en la cual se trabajó seriamente fue la denominada competencia por motivación, ésta se encuentra cimentada en el hecho de hacer las cosas mejor, esperando una retribución, aunque y según (Alles M. A., 2008), hacer algo mejor implica algún tipo de comparación interno o externo y puede ser mas concebido en términos de eficiencia. Así también aparecen otras teorías como la de Boyatzis, que analizó más profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos. A este respecto hizo estudios y a partir de ellos concluyó que en la mayoría de los casos analizados los problemas radican en la parte directiva de las compañías, ya que existen una serie de características personales

que éstos deberían poseer, para poder transmitirles a sus subalternos a fin de que éstos desarrollaran de una manera excelente sus responsabilidades. (Puchol, 2007)

El mismo autor plantea que las competencias pueden ser definidas de una manera sencilla pero precisa: cualquier característica personal susceptible de ser observada y medida de forma fiable.

Para Martha Alles, la mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse en un puesto de trabajo, estos incluyen conocimientos específicos y habilidades necesarias que deben ser evaluadas en el proceso de selección del personal, y, luego de haber evaluado sus conocimientos. (Alles M. A., 2008)

Figura 10. Componentes de las competencias



Fuente: La investigación (basado en Alles, 2008)

La autora plantea que las competencias laborales abordan un espectro holístico de las personas, que converge en una mezcla de características que deben poseer tanto los directivos como mandos medios y bajos en toda organización y que confieren especial valor a la persona sin dejar de lado los intereses de la compañía.

Sin embargo, (Chávez, 2002) refiere que las competencias en los trabajadores no son las mismas, sino que éstas dependen del contexto y tipo de cargo y plantea tres divisiones principales

Tabla 15. Niveles de Competencias

NIVEL DE COMPETENCIAS	CARACTERÍSTICAS	TIPO DE RESPONSABILIDAD
1 OBRERO, APRENDIZ, OPERARIO	Competencias necesarias para desempeñar un conjunto pequeño de actividades de trabajo Predominan las actividades rutinarias, predecibles, sencillas, exigen un bajo nivel de autonomía y responsabilidad Se requiere trabajo en equipo	Personal y material
2 TÉCNICO	Competencia específicas de maniobra para un amplio rango de actividades de diverso tipo, algunas complejas que requieren de alto grado de autonomía y responsabilidad. Requiere don de mando, control, supervisión y delegación	Personal, material, técnica y de grupo
3 PROFESIONAL	Nivel correspondiente con una amplia gama de funciones y actividades complejas. Requiere alto nivel de autonomía y responsabilidad. Por el nivel de cargo requiere a menudo manejar recursos financieros, físicos y humanos. Las responsabilidades infieren análisis, diseño, diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación.	Personal, material, técnica, de grupo, gerencial y social

Fuente: La investigación (basado en Chávez, 2002)

Para el autor, las competencias se caracterizan por diferentes grados de responsabilidad en la empresa, lo cual resulta útil para determinar y ubicar las funciones en los correspondientes niveles y refiere que estos grandes niveles suelen tener subdivisiones, pero para efecto de brindar una mirada global resulta útil esta primera división.

En el primer nivel no existe una gran variedad de contextos, las actividades generalmente se desempeñan en un solo sitio de trabajo e incluso cuando se cambia de compañía, el lugar de trabajo es muy similar, las actividades son rutinarias y el tipo de inconvenientes es predecible. En el segundo nivel es desempeñado por personas asalariadas y no asalariadas con mayor grado de autonomía, integradas y conocedoras de su actividad que saben trabajar en equipo, son más funcionales y realizan sus tareas con mayor grado de responsabilidad aun cuando trabajan de manera independiente.

En el último gran nivel, se encuentran los profesionales quienes tienen mayor grado de educación, sus cargos requieren de manejo, análisis, diagnóstico, planeación y evaluación. Son personas que capaces de asumir grandes retos, se rodean de personas

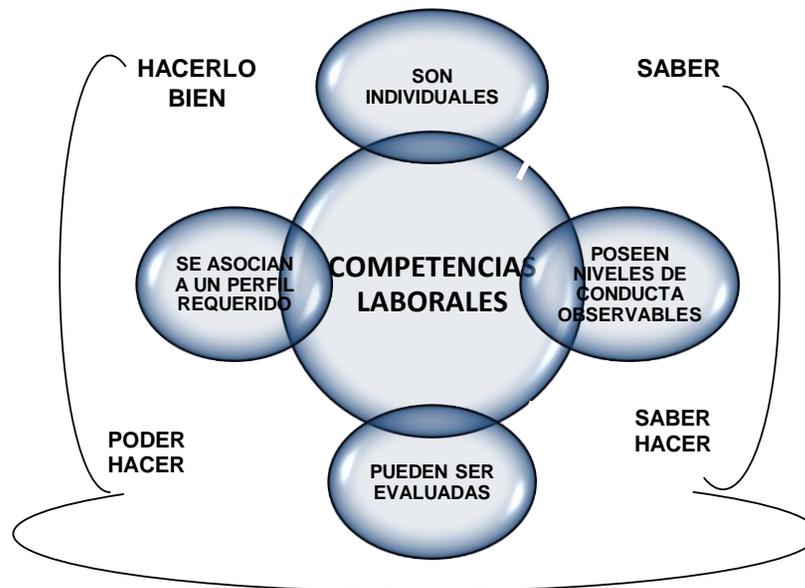
capacitadas en quienes delegan funciones, da la pauta para determinar las actitudes las actitudes del personal a su cargo, deriva las normas asociadas a cada uno de los niveles de su compañía y sobre ellos recae la responsabilidad de los proyectos que asumen, generalmente se trata de personas con gran nivel de liderazgo.

4.1.2 Principales Enfoques

A partir del surgimiento de las competencias laborales han surgido diferentes enfoques, sin embargo, coinciden en hacer referencia a las cualidades y capacidades de las personas para contribuir a la mejora continua y crecimiento enfocadas a la satisfacción del cliente y a la eficiencia de la organización. (González, 2006), refiere que los diferentes enfoques por competencias laborales, brindan un reconocimiento social a capacidad de las personas que desempeñan funciones productivas, independientemente de cómo hayan adquirido sus conocimientos y habilidades para desempeñarlas, el autor retoma que el enfoque de las competencias laborales gira alrededor de: el saber, el saber hacer y el poder hacer.

Los puntos en los cuales convergen los enfoques por competencias son:

Figura 11. Características de las competencias



Fuente: La Investigación

Otros enfoques actuales presentan una determinada orientación, de acuerdo a lo que representan las competencias para algunas organizaciones en particular, (García & Torres, 2003), mencionan los siguientes:

- . *Enfoque al cliente:* Hace énfasis en direccionar los procedimientos a las necesidades de los clientes, puesto que de éstos depende la organización
- . *Enfoque basado en liderazgo:* este enfoque busca que el personal de la compañía trabaje por un mismo fin centrado básicamente en el liderazgo de la compañía, empezando por las altas jerarquías de la compañía, a fin de que el personal siga el ejemplo. Los autores plantean que hay liderazgo cuando el personal entiende hacia dónde y cómo, el líder quiere llevar a la organización”.
- . *Enfoque basado en procesos:* en este enfoque las competencias laborales se aplican a los procesos de la organización, formando un sistema con todos los elementos de gestión aplicados por normas en la compañía.

- . *Enfoque de mejora continua*: en este enfoque el énfasis está en la mejora continua basada en el control de los procesos mediante auditoria y evaluación de desempeño, para medir los resultados que se buscan al final.

4.1.3 Las fases del trabajo por competencias

Una de las principales funciones que se lleva a cabo en la dirección del talento humano es trabajar basados en las competencias que se requieren para ocupar los cargos, en ese sentido se pronuncia (Aragón, 2005) quién describe que el principal objetivo que se persigue en la gestión por competencias es detectar las exigencias de los puestos de trabajo para que quien los desarrolla conserve y eleve su rendimiento, con el fin de que la alta capacidad humana haga más competitiva y eficaz a la empresa, considerando que las personas son el factor más importante para alcanzar los logros en la organización. Alles (2009), plantea que para conseguir los propósitos dentro de la identificación de las competencias se han dividido éstas en las siguientes fases: Identificación, Normalización, Formación, Evaluación y Certificación.

Identificación de competencias: Este es el método o procedimiento que se sigue para establecer, a través de un examen de la actividad laboral, los requisitos que se señalan para dar una respuesta satisfactoria cuando se requiere realizar una actividad determinada. En general, la orientación gira en torno a identificar las competencias que pueden ser alcanzadas por capacidad (es decir, que tan eficiente se es en determinado ámbito).

Normalización de competencias: Se trata de la formalización y estandarización de requerimientos específicos a través del establecimiento de normas que la convierte en un punto de referencia válido para evaluar un determinado grupo.

Unidad de competencia: hace referencia al grupo de los elementos que tienen una clara importancia en el proceso de trabajo, y, por consiguiente, son de valor en el ejercicio de su trabajo.

Elemento de competencia: es la descripción de un logro que tiene que ser alcanzada por una persona en el ámbito de su ocupación e incluye la acción y resultado que el trabajador tiene que presentar

Criterios de rendimiento: es la descripción de los requisitos de calidad para obtener un buen rendimiento en el trabajo, se utilizan para decidir si se alcanzó o no el resultado propuesto.

Ámbito de aplicación: el ámbito referencia el lugar o lugares, haciendo una descripción de las circunstancias y el ambiente.

Pruebas de rendimiento y de los conocimientos: lo que se busca con estas es hacer una descripción de las variables o condiciones que regulan y/o miden los conocimientos necesarios para la ejecución de la tarea. Se definen como una serie de elementos que se analizarán y arrojarán resultados concretos en el proceso productivo, pueden ser agrupados, estos grupos de elementos se denominan unidades de competencia. La agrupación de diferentes unidades de competencia constituye la cualificación profesional.

Las calificaciones sirven en estos casos para medir el desempeño de los puestos de trabajo en la organización. Sin embargo para poder hacer esto es necesario especificar claramente los requerimientos de cada puesto. Usualmente ocurre que las compañías utilizan una misma prueba a más de un puesto (competencias transversales o transferibles), lo que facilita la tarea a la hora de evaluar.

Evaluación y certificación de competencias: dentro de estas se busca identificar las competencias que los empleados poseen realmente frente a las que fueron reconocidas y que se necesitan para el cumplimiento de la función.

Las pruebas necesarias para establecer las competencias son de diferente índole, de acuerdo al objetivo a alcanzar y al método, algunas de las más usuales son:

- Pruebas de rendimiento por medio de la observación en el lugar de trabajo
- Pruebas con ejercicios simulados
- Pruebas obtenidas a partir de las encuestas
- Pruebas obtenidas a través de entrevistas
- Pruebas de registro y análisis de errores
 - Pruebas de confrontación
 - Prueba elaboradas a partir de informes de logros anteriores

Alles refiere que las competencias requeridas deben ser analizadas para cada puesto y en estricta concordancia con la misión y visión de la empresa y, por lo tanto las competencias pueden ser únicas para cada compañía, sin embargo, algunas pueden ser genéricas u ordinales, también explica Alles que para aplicar el modelo de gestión por competencias, la organización debe identificar las habilidades, conocimientos y experiencia requerida para el desempeño de los cargos. Este conjunto de información constituye el principal instrumento del enfoque por competencias, por lo tanto, para levantar esta información es importante considerar los siguientes aspectos

- . Existen competencias organizacionales y competencias específicas para cada cargo de la empresa.
- . Las competencias pueden tener diversos tipos y enfoques, los más comunes son: cardinales, dominantes, individuales ó básicas, específicas y genéricas
- . Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa.
- . Cada competencia organizacional está determinada por un número de conductas que la identifican.
- . Todas las competencias se pueden desarrollar a través de la aplicación de conocimientos y el desarrollo de las funciones laborales.
- . Una competencia está definida como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar en qué

consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización, e igualmente facilita captar los candidatos más idóneos para el cargo.

4.1.4 El proceso de selección de personal

El proceso de selección de personal en una organización depende del departamento de personal y debe surgir como consecuencia de la planificación de necesidades de su talento humano, por lo tanto el proceso de selección necesita de una evaluación de necesidades tanto cuantitativa como cualitativa. La primera tiene como objetivo considerar el número de personas necesarias y la segunda responde a las características del puesto de trabajo y derivado de ello las particularidades del personal que los desempeñarán. Este proceso es muy importante para la compañía, dado que busca que los nuevos colaboradores que se vinculen sean los más idóneos, eficaces y con las competencias necesarias para un desempeño acorde con las políticas y estrategias de la misma, en todos los casos, el interés de la organización es garantizar eficiencia, eficacia y efectividad. A este respecto, (Olleros, 2005) menciona que las características deseadas a la hora de contratar el personal idóneo incluyen las siguientes

Figura 12. Características laborales del empleado



Fuente: La investigación, (basada en Olleros 2005)

Concordante con las características deseables en los trabajadores es importante considerar los objetivos que busca el proceso de selección de personal

- Mayor acierto en la selección, dado que se busca personal idóneo, comprometido y responsable, que garantice productividad, eficiencia y eficacia al interior de la compañía.
- Evitar costos por nueva selección. Los costos que demanda los procesos de selección deben ser los más óptimos y racionales evitando sobrecostos y pérdidas de tiempo.
- Mayor calidad en el producto o servicio. Una selección de personal idóneo y con las competencias requeridas, redundará en beneficios tangibles e intangibles para las compañías.
- Baja rotación. Como sinónimo de experiencia, compromiso y eficiencia, por el conocimiento del cargo y la organización,
- Desarrollar técnicas adecuadas que permitan proveer a la empresa personal calificado en el momento oportuno,

El autor plantea el siguiente como modelo del proceso de selección:

- . Reclutamiento
- . Preselección
- . Primera entrevista
- . Evaluación mediante pruebas: psicotécnicas, técnicas, psicológicas
- . Segunda entrevista
- . Verificación de referencias
- . Contrato
- . Informe de novedad
- . Inducción

- . Base de datos: candidatos rechazados

También enfatiza en el hecho de que para que los procesos de selección en la compañía funcionen es necesario que se encuentren encadenados a los objetivos y estrategias de la empresa, por ello, cuando una empresa comienza con este proceso es porque las metas u objetivos que se propone alcanzar le piden cubrir o crear unos puestos determinados, bien con promoción interna o con candidatos del mercado laboral, sin embargo, para cubrir las vacantes o puestos de trabajo creados es necesario contar con los recursos necesarios, tanto físicos, como logísticos y financieros.

En este mismo sentido coincide (Alles M. , Selección por competencias, 2006), quien señala que el proceso de selección es vital para cualquier compañía dado que si este falla o es inadecuado la compañía incurrirá en nuevos costos dado que será necesario reiniciar el proceso o bien se corre el riesgo de tomar una decisión equivocada. También hace énfasis en que los trabajadores deben ser elegidos con base en las necesidades de la compañía, pero también teniendo en cuenta sus recursos y ello depende de una correcta planificación e igualmente refiere que para obtener los mejores resultados resulta imprescindible que el nuevo colaborador conozca y encadene los objetivos de la compañía y su identidad corporativa con sus objetivos y metas laborales.

La autora plantea como modelo de selección de personal el siguiente:

- . Planificación de la selección
- . Definición del perfil
- . Reclutamiento
- . Preselección
- . Selección
- . Entrevista
- . Evaluaciones
- . Negociación

. Incorporación

Para Alles, los empleados que tienen un desempeño superior, no necesariamente son aquellos que saben mucho de un tema en particular, sino aquellos cuyos conocimientos van acompañados de una serie de características personales que marcan la diferencia, lo que la autora denomina *performance*, y que muchas veces no es detectado en la selección de personal, pero que sin duda de la correcta aplicación del proceso depende en gran medida encontrar este tipo de personas.

4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Para el desarrollo de la propuesta, en concordancia con el referente teórico, el primer aspecto a contemplar es la identificación de las competencias, para posteriormente presentar el perfil de cargos y terminar con el proceso de selección para la compañía Pipe Supply.

4.2.1 Identificación de las competencias cardinales

Las competencias cardinales son aquellas que todo el personal que integra una organización debe tener, estas a su vez podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas por puesto, nivel o familia de puestos (roles)

Para la implementación del proceso de selección por competencias, Alles (2008) reseña que el primer paso es la identificación de las competencias que son genéricas para la compañía, denominadas cardinales, con estas se busca que la misión y visión de la compañía estén articuladas hacia los objetivos y por lo tanto son las competencias que deben poseer todos sus trabajadores

Misión, visión y valores de la compañía

Misión Pipe Supply: Somos una compañía dedicada al suministro de tuberías de revestimiento, perforación, producción y conducción; Alquiler de herramientas para la industria petrolera con entregas en pozo, en puerto o en zona franca. Contamos con personal calificado y comprometido con la calidad y seguridad en todas las operaciones para la satisfacción de nuestros clientes.

Visión: Pipe Supply and Services S.A.S. será en el mediano plazo en Latinoamérica una compañía líder en el suministro y alquiler de tubería y herramientas, respondiendo a los requerimientos y expectativas de nuestros clientes con los más altos estándares de calidad, cumplimiento, eficiencia, responsabilidad social y ambiental en cada una de nuestras operaciones.

Valores corporativos

- . Calidad
- . Ética
- . Liderazgo
- . Cumplimiento
- . Responsabilidad social y ambiental

Alles, plantea que los valores y las competencias pueden ser los mismos, la diferencia se encuentra en la conducta dentro de la organización. Los valores son aquellos que la compañía adhiere como parte de su actuar y espera que sus empleados también lo hagan. Cuando estos valores se convierten en competencias, el tratamiento es diferente, dado que no se trata de incorporarlos, sino que se convertirán en una característica propia de la organización y extendida a su personal, lo cual quiere decir que serán tomadas en cuenta por los diferentes subsistemas o unidades. Para la selección por competencias serán evaluadas en mayor o menor medida.

De acuerdo a la identidad corporativa, las competencias cardinales para Pipe Supply son

Motivación, compromiso: definido por Alles (2007:93) como el estado que induce a cumplir con sus compromisos con iniciativa, hacer propios los objetivos de la organización, por lo tanto cada actividad realizada por los trabajadores de Pipe Supply estará encaminada a cumplir con los objetivos propuestos.

Trabajo en equipo: para lograr los objetivos, cada uno de los miembros es importante y debe funcionar como una cadena, en donde cada eslabón forma parte del todo, por lo tanto, en la medida que alguno de los engranajes falle, interrumpirá todo el sistema, por el contrario si todos los puntos funcionan de manera acorde la cadena impulsará de manera correcta toda máquina. El trabajo en equipo implica relacionarse efectivamente con todo el equipo, para alcanzar los objetivos de la organización, contribuir al consenso y aceptarlo y subordinar los objetivos propios a los objetivos de la organización, por lo tanto, para cumplir con el objetivo de liderazgo en el mercado que se ha propuesto Pipe es muy importante el trabajo en equipo.

Comunicación: este es uno de los aspectos más importantes en todas las compañías, implica capacidad para escuchar, entender y transmitir de manera clara y oportuna, para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto actualizadas. Dada su relevancia es una competencia cardinal que ayudará a que todos los procesos de Pipe sean comunicados, entendidos y transmitidos de manera oportuna, clara y precisa, con ello se podrán detectar falencias, a su vez que tomar correctivos, transmitir decisiones, requerimientos, escuchar inquietudes y trabajar en equipo.

Liderazgo: aspecto clave para llevar adelante al equipo y con éste a la organización. Esta es una competencia que orienta la acción en una dirección determinada, el líder fija objetivos y muestra cómo cumplirlos, retroalimenta las acciones integrando las opiniones de otros para que todo el equipo participe de los logros, brinde ideas que conlleven a la mejora continua, supere debilidades y fortalezca habilidades. El líder motiva, inspira confianza, maneja el cambio con asertividad asegurando competitividad y efectividad, por lo tanto se encuentra en capacidad de dirigir e instruir a través del camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados, utilizando sus propios recursos y habilidades para dirigir la organización.

Orientación al cliente: para una compañía la orientación al cliente siempre forma parte de su propia identidad, dado que éste es la razón por la cual puede la compañía

permanecer o no en el mercado. Alles en su diccionario por competencias define la orientación al cliente como la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, por lo tanto implica preocuparse por comprometerse con los requerimientos y necesidades de los clientes dando solución a los posibles problemas o inconvenientes; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas que tiene el cliente cuando hace contacto con la compañía.

Sin embargo, tal y como se describió en el referente teórico, es necesario considerar que las competencias cardinales u organizacionales si bien deben abarcar a todos los empleados, no en igual medida, por lo tanto existe un diferente nivel de exigencia por cargos, lo cual implica que a fin de establecer y evaluar de manera correcta la competencia de un determinado cargo es necesario establecer el nivel de cumplimiento asociado. Para ello, la autora plantea cuatro niveles de cumplimiento. Estos niveles son: Avanzado, Bueno, Básico e insatisfactorio.

Nivel Avanzado (A), ponderación 4. Desempeño superior. Corresponde a los cargos que requieran un dominio completo de la competencia, por lo tanto el resultado de su evaluación debe arrojar un alto nivel de comprensión de la competencia para desempeñar completamente e independientemente las tareas relacionadas. Estas personas cumplen con sus actividades laborales con altos estándares de calidad

Nivel Bueno (B), ponderación 3. Sobre el estándar. En este nivel se encuentra los cargos que requieren un dominio casi completo o como su nombre lo indica intermedio de la competencia, por lo tanto deben cumplir algunos criterios de desempeño y los conocimientos asociados a esos criterios. Las personas que tienen un nivel intermedio realizan sus labores de manera eficiente dentro de estándares de calidad.

Nivel Básico (C), ponderación 2. Mínimo necesario, pero dentro del perfil requerido. Este nivel requiere el cumplimiento de algunos conocimientos básicos, por lo

tanto requiere una comprensión suficiente de la competencia para ser usada en el lugar de trabajo.

Nivel Insatisfactorio (D), ponderación 1 ó 0. No aplica para la descripción del perfil.

Aplicación de las competencias cardinales al cargo por rol

Establecidas las competencias cardinales y su correspondiente valoración, el siguiente paso en la fase del modelo por competencias consiste en estipular en qué medida son requeridas por los cargos de acuerdo a sus responsabilidades y jerarquía en Pipe Supply, para ello se agruparon los cargos por roles.

Tabla 16. Estructura de la compañía Pipe Supply

JERARQUÍA COMPETENCIA	NIVEL	CARGO	EMPLEADOS	TIPO DE CARGO
DIRECTIVO	Directivo	Presidente	1	Presidente
	Directivo	Gerente General	1	Gerente General
	Gerencial	Gerentes de área	3	Gerente Administrativo Gerente financiero Gerente comercial
PROFESIONAL	Jefatura	Jefes Departamentos	2	Jefe Comercio Exterior Jefe logística y almacenaje
TÉCNICO	Asistencial	Asistentes	8	Asistente de compras Asistente comercio exterior Asistente Tesorería Asistente contable Asistente impuestos Ejecutivo comercial
OPERATIVO	Auxiliar	Auxiliares	12	Auxiliares contables Auxiliar administrativo Recepcionista Auxiliar servicios

				generales Mensajero
--	--	--	--	------------------------

Fuente: La investigación con datos de la compañía Pipe And Supply Services

El nivel de cumplimiento de las competencias cardinales siempre se evalúa de acuerdo a sus responsabilidades

Nivel directivo

Planear, programar y coordinar las actividades de la compañía optimizando la utilización de los recursos disponibles, fijando estrategias, políticas y procesos para lograr las metas de la misma

Nivel profesional

Coordinar y optimizar los recursos para el desarrollo de los objetivos de área con el fin de lograr la satisfacción del cliente y dando cumplimiento a las políticas y procedimientos definidos por la compañía. Apoyar a la Jefatura y asegurarse del correcto y oportuno cumplimiento de sus funciones con el fin de brindar un eficiente cumplimiento del servicio.

Nivel técnico

Brindar soporte oportuno al jefe de área en lo relacionado con la logística, control y atención de las operaciones que involucran la unidad de negocio. Sirve de soporte para toma de decisiones.

Tabla 17. Competencias cardinales por nivel

NIVELES	COMPETENCIAS CARDINALES																			
	Motivación				Trabajo en Equipo				Comunicación				Liderazgo				Orientación al cliente			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Directivo	X				X				X				X				X			
Profesional	X				X				X				X				X			
Técnico		X				X				X				X				X		
Operativo		X					X				X				X				X	

Fuente: La investigación

4.2.2 Competencias Específicas por rol

Con el nivel de cumplimiento establecido, las responsabilidades del cargo y la especificación de la competencia se define el perfil de cargo. Para el caso de la compañía, estos se harán tal como propone Alles (2008) por familia o rol

Estas competencias también denominadas críticas para el desempeño del puesto, requieren conocer las funciones de los cargos similares, para la compañía Pipe Supply se tomarán los cargos directivo, profesional, técnico y operativo

Directivo. Gerencia

Principales Funciones de gestión

- . Hacer cumplir las políticas y ordenamientos emitidos por la Presidencia.
- . Ser el representante legal de la empresa.
- . Presentar a la Presidencia el plan de desarrollo de la compañía y los objetivos a alcanzar.
- . Presentar a la Presidencia los informes de Gestión y del periodo fiscal.
- . Presentar ante la Presidencia los reportes periódicos y ocasionales que demande el ente en mención.
- . Velar por la gestión comercial y la correcta elaboración de los contratos necesarios para garantizar las ventas por suministros y de servicios de la organización.
- . Proyectar la imagen de la empresa vigilando el fortalecimiento de su buen nombre y reconocimiento ante el cliente.
- . Velar por la preservación y uso correcto de los bienes, fondos y propiedades de la empresa.
- . Liderar el comité corporativo de la empresa preparando estrategias de desarrollo y mejoramiento integral de la empresa.

- . Asesorar a cada Gerente o Jefe de Área de la empresa en la ejecución de los planes establecidos.
- . Controlar la ejecución de los planes de calidad para la optimización de los servicios de la organización.
- . Coordinar, asignar las responsabilidades y hacer seguimiento al cumplimiento de las metas trazadas del personal a su cargo.
- . Revisar la conformidad del presupuesto y aprobarlo para presentar a la Presidencia.
- . Monitorear y controlar los diferentes procesos de las empresas que conforman el grupo, conforme a los resultados obtenidos tomar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados.
- . Definir misión, visión, valores, conforme a los principios de calidad y otros principios de gestión.
- . Definir si es necesario actualizar las políticas de gestión, los objetivos, indicadores o metas.
- . Definir qué acciones inmediatas, acciones preventivas y acciones correctivas se deben implementar, los resultados que se esperan y el tiempo estimado por los gerentes para obtener resultados.
- . Garantizar que los empleados y partes interesadas conozcan los resultados de la gestión empresarial y tomen conciencia sobre las acciones a ejecutar y como impactan los resultados a la organización.

De acuerdo con estas funciones, las competencias requeridas son

Tabla 18. Competencias por Rol

NIVELES	COMPETENCIAS POR FAMILIA DE PUESTO (Rol)																						
	Compromiso				Trabajo en Equipo				Comunicación				Liderazgo				Autocontrol				Pensamiento Estratégico		
	A (4)	B (3)	C (2)	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C
Directivo	X				X				X				X				X				X		
	Muestra un alto				Es capaz de				Muestra				Ejerce una				Controla el				Comprende		

	sentido de responsabilidad con los objetivos establecidos. Entiende y comparte activamente la misión de la empresa. Enfoca sus actividades y prioridades al marco de las necesidades organizacionales.	dirigir grupos de trabajo, asegurando la integración de sus miembros y su orientación hacia un rendimiento elevado.	confianza y seguridad al expresarse. Evidencia interés por escuchar a los demás y valora sus contribuciones en el desarrollo de procesos y solución de conflictos.	fuerte influencia en todos los miembros de la empresa. Tiene la habilidad de promover en ellos una fuerte motivación para que se esfuercen por brindar un servicio de gran calidad.	estrés y la irritabilidad efectivamente. Maneja adecuadamente y con calma los conflictos Brinda soluciones a los mismos sin afectar su entorno ni el de los demás y sin la influencia de impulsos emocionales	rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización e identifica cual es la mejor opción de manera oportuna.
--	--	---	--	---	---	---

Fuente: La investigación (basada en Alles, 2008)

Profesional Dirección

Funciones Gestión

- . Planear, ejecutar, dirigir, coordinar la gestión y actividades propias de su departamento.
- . Desarrollar las estrategias anuales propuestas por la gerencia general y las proyecciones de la organización.

Tabla 19. Competencias nivel directivo Compañía Pipe And Supply

NIVELES	COMPETENCIAS POR FAMILIA DE PUESTO (Rol)																						
	Compromiso				Trabajo en Equipo				Comunicación				Liderazgo				Planeación y control				Poder de decisión		
	A (4)	B (3)	C (2)	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C
	X				X				X				X				X				X		
Profesional	Muestra un alto sentido de responsabilidad con los objetivos establecidos. Entiende y comparte activamente la misión de la				Es capaz de dirigir grupos de trabajo, asegurando la integración de sus miembros y su orientación				Muestra confianza y seguridad al expresarse. Evidencia interés por escuchar a los demás y valora sus				Ejerce una fuerte influencia en todos los miembros de la empresa. Tiene la habilidad de promover en				Se empoderan de cada situación y la planifican para su ejecución. Tiene capacidad para establecer un orden y prioridad en la programación de				Son ágiles y seguros, brindan respuesta a situaciones de manejo y/o conflicto		

	empresa. Enfoca sus actividades y prioridades al marco de las necesidades organizacionales.	hacia un rendimiento elevado.	contribuciones en el desarrollo de procesos y solución de conflictos.	ellos una fuerte motivación para que se esfuercen por brindar un servicio de gran calidad.	las responsabilidades, Saben delegar y ejercen control sobre actividades y tareas	
--	---	-------------------------------	---	--	---	--

Fuente: La investigación (basada en información compañía Pipe Supply and Services)

Técnico
Funciones

- . Brindar asistencia y soporte oportuno en todos los procesos propios de su área

Tabla 20. Competencias nivel técnico compañía Pipe And Supply

NIVELES	COMPETENCIAS POR FAMILIA DE PUESTO (Rol)																						
	Creatividad e innovación				Credibilidad técnica				Capacidad crítica				Proactividad				Planeación y control				Poder de decisión		
	A (4)	B (3)	C (2)	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C
Técnico	X				X				X				X				X				X		
	Poseen una gran habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Es capaz de innovar en el diseño de sus tareas.				Es un profesional en sus labores específicas capaz de generar confianza en otros trabajadores teniendo que toman como referente su trabajo técnico en relación a las labores que realiza				Cuenta con gran habilidad para la evaluación de datos numéricos e información, así como para tomar decisiones lógicas de una manera clara, objetiva y racional.				Evidencian claramente una actitud resolutiva frente a situaciones que no se encuentran planificadas o eventos inesperados.				Se empoderan de cada situación y la planifican para su ejecución. Tiene capacidad para establecer un orden y prioridad en la programación de las responsabilidades, Saben delegar y ejercen control sobre actividades y tareas				Son ágiles y seguros, brindan respuesta a situaciones de manejo y/o conflicto		

Fuente: La investigación (basada en información compañía Pipe Supply and Services)

Operativo
Funciones

- Recibir y ejecutar las órdenes impartidas para el correcto cumplimiento de sus funciones

Tabla 21. Competencias nivel operativo compañía Pipe and Supply

NIVELES	COMPETENCIAS POR FAMILIA DE PUESTO (Rol)																						
	Responsabilidad				Tolerancia				Oportunidad de respuesta				Seguimiento de instrucciones				Dinamismo				Planeación		
	A (4)	B (3)	C (2)	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C
operativo		X			X				X				X				X				X		
	Cumple con las tareas y deberes, inherentes al cargo, sigue los procedimientos, asumiendo las consecuencias que se derivan del ejercicio de sus funciones. Sabe escuchar y seguir órdenes				Tiene alta capacidad para aceptar los inconvenientes que se le presentan en el cumplimiento de sus funciones, valora y entiende que debe cumplir sus tareas bajo presión manteniendo la calma				Brinda soluciones a las labores encomendadas en el menor tiempo posible, con eficiencia y eficacia				Tienen una clara orientación para la ejecución clara, puntual y responsable de los procesos y/o procedimientos que se le asignen.				Presenta buena capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Responde positivamente a cambios. Trabaja de manera ardua sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad				Establece orden y prioridad en las responsabilidades, actividades o tareas asignadas		

Fuente: La investigación (basada en información compañía Pipe Supply and Services)

Con la identificación de las competencias por rol en la compañía Pipe Supply se presentan las conductas y habilidades asociadas a éstas a fin de poder evaluarlas en el proceso de selección.

Tabla 22. Competencias organizacionales y sus conductas asociadas

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	CONDUCTAS	HABILIDADES ASOCIADAS
TRABAJO EN EQUIPO	Trabaja con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos	Participa y hace participar a los miembros de la compañía en trabajos de equipo,	Disposición a colaborar con los demás. Cumplimiento efectivo con los compromisos

	para la consecución de metas organizacionales.	valora y respeta las ideas y propuestas de ellos, alienta a mantener un buen ritmo de trabajo y a obtener resultados con un valor agregado para la empresa	establecidos con otros. Capacidad para reconocer y respetar los aportes de otros.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Planificar, analizar, desarrollar el trabajo cumpliéndolo responsablemente y en los tiempos establecidos, prevé y soluciona problemas para el alcance adecuado de sus metas y objetivos	Cumple con oportunidad en función de objetivos y metas establecidas las funciones que le son asignadas. Asume la responsabilidad por sus resultados. Se compromete con tiempos para mejorar la productividad, tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. Toma resolución frente a los obstáculos que se le puedan presentar.	Capacidad de aprendizaje. Cumplimiento con los objetivos individuales, responsabilidades y actividades en el tiempo programado. Capacidad para optimizar recursos y el tiempo para el desarrollo de sus actividades.
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva	Se adapta de manera fácil a los cambios del entorno.	Facilidad de comprensión y aplicación de propuestas de cambio Adaptación a diferentes posiciones Interés por adquirir nuevos conocimientos.
LIDERAZGO	Capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo alta motivación por conseguir los objetivos en su trabajo, crea en ellos un compromiso	Establece objetivos de manera clara. Se asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales. Orienta y coordina el trabajo. Colabora con otras áreas. Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los demás. Gestiona recursos para cumplir con las metas. Informa al grupo de	Capacidad para mantener a sus colaboradores motivados. Facilidad para fomentar la comunicación clara, directa y concreta. Habilidad para generar clima positivo y de seguridad. Buena disposición para fomentar la participación en los procesos de reflexión y de toma de

		trabajo las decisiones. Hace retroalimentación de los procesos y tareas	decisiones. Poder para unificar esfuerzos hacia objetivos y metas.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas.	Identifica, atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes. Se anticipa y a las demandas y expectativas de éste. Da respuesta oportuna a sus requerimientos. Establece canales de comunicación con el cliente para conocer sus necesidades y responde a las mismas.	Cordialidad y amabilidad en el trato. Capacidad para realizar esfuerzos adicionales Organización de su actividad diaria y periódica Capacidad para desarrollar habilidades en para atención y prestación del servicio.
COMUNICACIÓN	Facultad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, exponer aspectos de manera clara, recibe información, la interpreta y trasmite a los grupos interesados	Comparte asertivamente la información empresarial para el desarrollo de los procesos y solución de conflictos.	Capacidad de escucha. Utilización de canales apropiados en la comunicación. Capacidad para expresar ideas en forma clara y concisa.

Fuente: La investigación

A partir de la identificación de competencias cardinales, competencias por rol, descripción, conductas y habilidades asociadas, se procede al planteamiento del proceso de selección de personal para la compañía Pipe Supply.

4.2.3 Proceso de selección por competencias

Para el presente proyecto se utilizará el modelo planteado por Martha Alles, adecuado a los cargos directivo, jefatura y asistencial de la compañía Pipe Supply And Services SAS, la selección de este modelo es debida a que incluye los pasos relevantes para el proceso de selección por competencias.

El proceso de selección por competencias se apoya en las competencias definidas por la organización, y expuestas anteriormente, con éstas se facilita la toma de decisiones, dado que brinda criterios claros, sin embargo ningún proceso es absoluto o estático, teniendo en cuenta que la misma organización es cambiante, por lo cual pueden ocurrir variaciones que pueden estar dadas por aspectos como un cambio de perfil de candidato para una vacante determinada, creación de algún cargo nuevo con diferente énfasis ó diferencia entre competencias organizacionales y competencias específicas

Los principales objetivos que se buscan con este proceso son:

- . Mayor acierto en la selección.
- . Evitar costos por nueva selección.
- . Mayor calidad en el servicio.
- . Baja rotación.
- . Proveer a la empresa de recursos humanos calificados en el momento oportuno.

De acuerdo con las competencias identificadas para la compañía Pipe Supply los compromisos que deben adquirir los trabajadores antiguos y el perfil que se buscará en los nuevos empleados estarán enfocados siempre en función de mejorar el desempeño de la organización, por lo cual se definieron los siguientes perfiles

- . Que desarrollen siempre una actitud de responsabilidad y pertenencia
- . Que posean una plena identificación con la organización
- . Con iniciativa, creatividad y autonomía para tomar decisiones, dentro de las responsabilidades asignadas
- . Que posean flexibilidad para realizar diversas tareas y capacidad de adaptación

- . Que se encuentren en disposición permanente al cambio, capacitación y desarrollo continuo
- . Capaces de trabajar en equipo
- . Preocupados por la calidad, proactivos en procesos de mejora y solución de problemas
- . Centrados en el servicio a los clientes internos y externos

El modelo propuesto por Martha Alles incluye de manera general las siguientes fases

Figura 13. Fases proceso selección



Fuente: La investigación (basada en Alles 2008)

Requisición de personal

Cuando alguna de las jefaturas de departamento tenga una vacante deberá pasar la requisición al gerente administrativo, esta solicitud se debe hacer mediante formato (anexo formato No. 1 requisición de personal) emitido por el jefe de área, adjuntando el formato No. 2 (ver anexo formato perfil de cargo). El gerente administrativo verificará que exista asignación presupuestal en caso de ser un cargo nuevo, así como también revisará que la

requisición se encuentre correctamente diligenciada, en caso de existir dudas acudirá al jefe de área para aclararlas

Revisión perfil de cargo

A fin de planear el proceso de selección, el gerente administrativo revisará el perfil del cargo a través del análisis del puesto de trabajo, para ello se remitirá al formato No. 2. (Anexo)

Planeación proceso de selección

Teniendo claro el perfil, procederá a planear el proceso de selección, el cual debe incluir

- Número de personas que se pueden atender
- Tiempo del que se puede disponer para cada entrevista
- Lugar donde se van a realizar las entrevistas
- Fechas para la realización de las entrevistas
- Preguntas y aspectos que se desean conocer del entrevistado

Los principales aspectos para una adecuada planeación incluyen

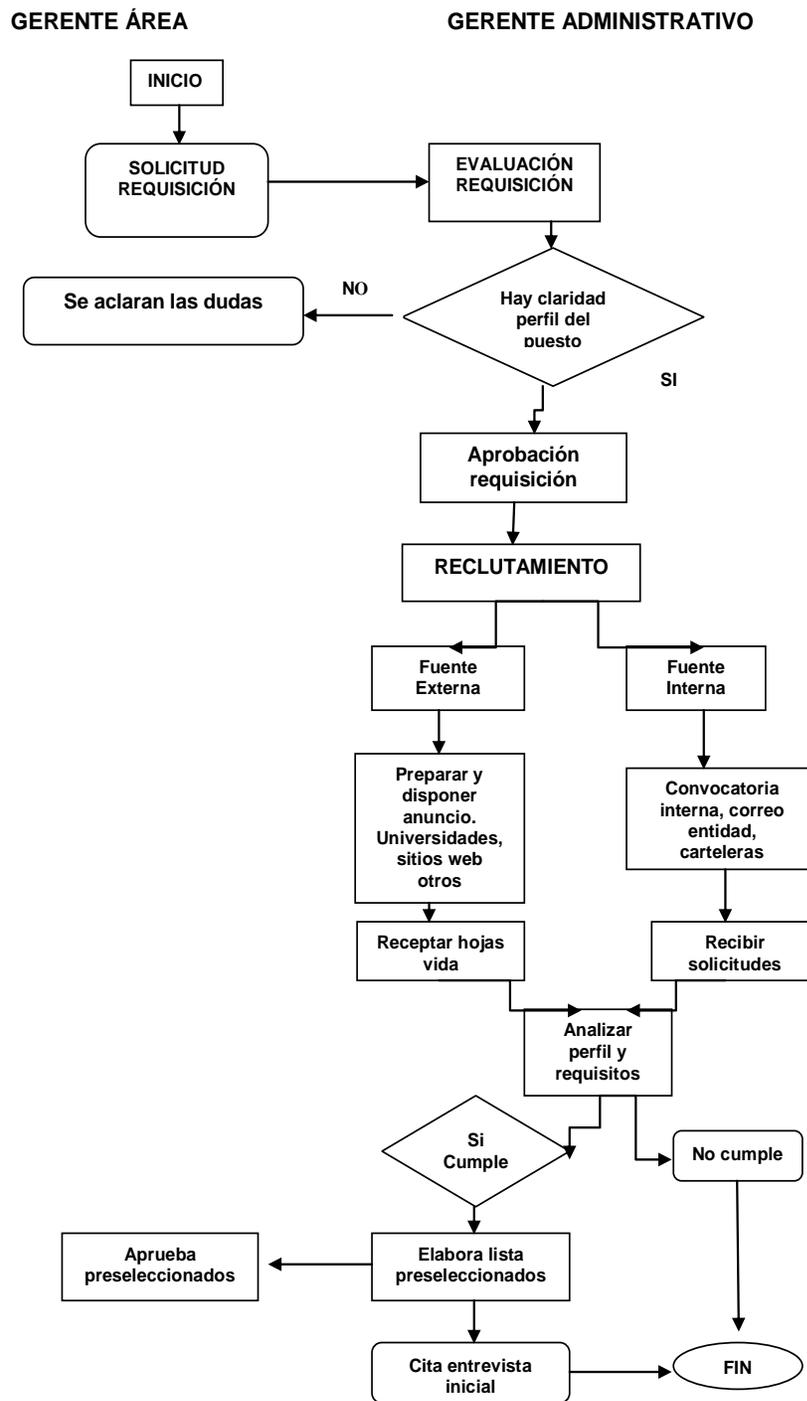
- Establecer objetivos y ejecutar el proceso con base en las necesidades de la organización.
- Conocer con exactitud las principales actividades de cada área y el tipo de personal requerido por cada una de ellas.
- Atraer el personal más calificado.
- Poseer conocimiento y dominio de los diferentes perfiles definidos para cada cargo

Reclutamiento

Este proceso es el encargado de identificar y atraer a candidatos capacitados para cubrir las vacantes de la compañía, comienza con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

A continuación se presenta el flujo de reclutamiento propuesto para la compañía Pipe Supply

Figura 14. Flujo reclutamiento



Fuente: La investigación

Para el reclutamiento se deben tener en cuenta en primer lugar dos aspectos: si este puede corresponder a una promoción interna o si la fuente será externa.

Reclutamiento interno: en primer lugar se encuentra la promoción interna, la cual brinda la ventaja de ser más rápida, por cuanto ya se dispone de su información en la hoja de vida, se puede dialogar con el empleado en el mismo sitio de trabajo, se conoce el desempeño y habilidades de la persona y se eliminan costos por inducción, además de ser un factor motivante para todos los demás empleados de la compañía.

Reclutamiento externo: consiste en buscar los candidatos al exterior de la organización, para ello se pueden utilizar varios medios como la prensa, los Jobsites (páginas empleo por internet), empresas especializadas en proveer personal, universidades y otros, la ventaja que brinda a la compañía es que se puede reclutar personal con ideas frescas, novedosas y con el nivel que se esté buscando en ese momento y que mejor se ajuste.

Preselección

La preselección incluye el análisis de las hojas de vida postuladas, a fin de establecer si se ajustan a los requerimientos de la compañía. Con este análisis inicial se podrá elegir dentro del grupo de candidatos reclutados otro grupo menor conformado por las personas que posean el perfil que más se ajusta a las exigencias del cargo y de la organización para participar en el proceso de selección, permitiendo depurar el proceso de selección, en caso de existir dudas es importante consultar con el jefe inmediato que ha solicitado la vacante para dilucidarlas.

Entrevista

En la entrevista inicial se considerarán los aspectos importantes que se requieren del posible nuevo colaborador y que no se encuentran incluidos en la hoja de vida, también servirá para identificar competencias organizacionales, así como para conseguir información directa sobre la trayectoria del individuo preseleccionado: preferencias,

adecuación del perfil al puesto ofertado, personalidad y aspectos familiares y de entorno, temas que brevemente el entrevistado deberá responder, además de lo anterior es necesario conocer en la entrevista: qué lo motiva para trabajar en la compañía, cómo es, qué habilidades específicas posee, que le gusta hacer y qué logros ha obtenido.

Aplicación de pruebas

La aplicación de pruebas dependerá del tipo de cargo, pueden ser técnicas o de conocimientos. En esta etapa, es muy importante identificar las competencias del saber “conocimiento y experiencia” y las competencias del saber hacer “habilidades”. su objetivo es evaluar las habilidades específicas para el cumplimiento de sus funciones. Se pueden realizar por medio oral, escrito y/o prácticas. Para su aplicación será necesaria la supervisión del jefe de área del departamento solicitante.

Otras pruebas que se utilizan frecuentemente son las pruebas psicotécnicas que evalúan tres aspectos claves: inteligencia y aptitudes; personalidad y conocimientos.

- . El test de evaluación de inteligencia y aptitudes permite evaluar la capacidad de aprendizaje y el tipo de análisis que una persona hace ante diferentes situaciones
- . El test de personalidad valora la tendencia a poseer o no determinadas características de comportamiento
- . El test de conocimientos analiza la capacidad para aprender y predicen el desempeño de un empleado en un determinado trabajo o labor
- . También, pero menos frecuente, es la prueba psicológica, utilizada de acuerdo al puesto a desempeñar y siempre será necesaria su valoración por un profesional en ésta área. Esta prueba permite conocer con mayor a profundidad rasgos del comportamiento, estabilidad, relaciones y personalidad del entrevistado

Verificación de Referencias

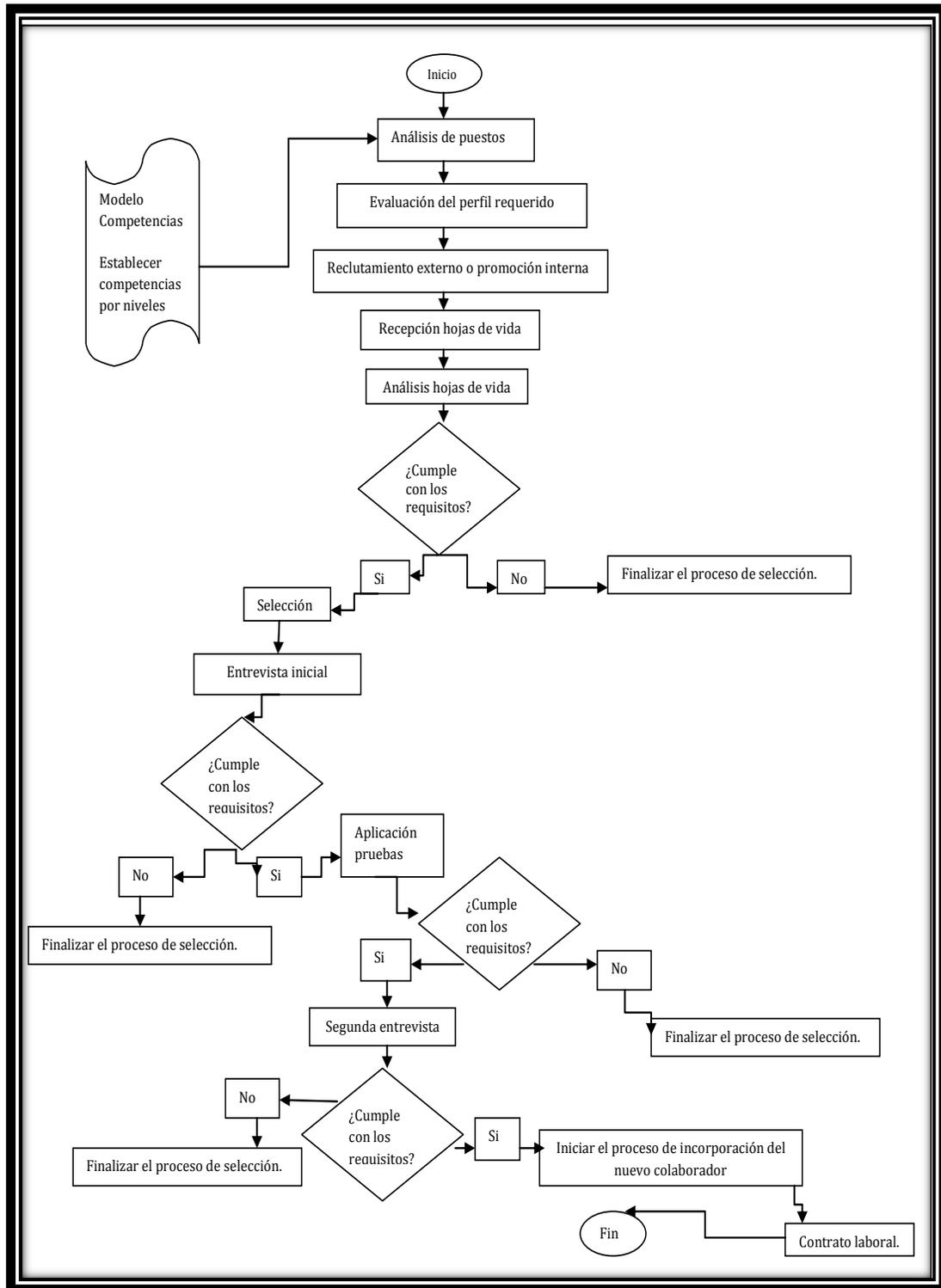
La verificación de referencias es importante por cuanto permite confirmar los datos entregados por el aspirante, es necesario contar con una persona auxiliar que se encargue de realizar las llamadas, en algunos casos se realiza incluso la visita domiciliaria

Cuando se han evaluado los pasos anteriores, se procede a citar al aspirante a una entrevista con quien será su jefe inmediato, a fin de conocer con mayor profundidad los conocimientos y habilidades específicas con que cuenta el aspirante y que le ayudarán a desenvolverse en el cargo, igualmente se le describirán aspectos como qué se hace en el área, cuáles son los objetivos, qué tareas desempeñará y cuáles serían sus responsabilidades en caso de ser contratado.

Toma de decisiones

Si el candidato es el idóneo para ocupar el cargo vacante, se procederá a tomar la decisión de su vinculación a la compañía, esta decisión se tomará por el jefe inmediato inicialmente y en conjunto con el gerente administrativo, quién procederá a realizar la contratación formal.

Figura 15. Flujo proceso selección basado en competencias para la compañía Pipe Supply



Fuente: La investigación

Descripción del flujo de selección

Tabla 23. Descripción del flujo Selección por actividades

No	Actividad	Cargo persona responsable	Descripción detallada de la actividad con sus documentos o registros
01	Análisis de puestos.	Gerente Gerente administrativo Jefe de área	El jefe de cada departamento realizará el análisis de los puestos vacantes, definiendo los cargos y el número de personas que necesita, estableciendo el perfil para cada cargo (formato anexo). Este análisis será puesto en conocimiento del gerente administrativo y debe recibir el visto bueno del gerente, quién será en definitiva la persona que apruebe los cargos en Pipe Supply
02	Promoción interna o Reclutamiento externo	Gerente Administrativo	Se analizará en primer lugar si existe la posibilidad de promocionar personal interno, para ello, se revisarán las hojas de vida del personal que deberán estar actualizadas y se hará convocatoria por cartelera y via e-mail interno (intranet). En caso de no existir la posibilidad de promocionar al personal se utilizarán fuentes externas (universidades, agremiaciones, asociaciones, e-jobs)
03	Recepción hojas de vida.	Gerente Administrativo	Las hojas de vida se recepcionarán vía física o por e-mail
04	Análisis hojas de vida.	Gerente administrativo	Selección de las que cumplen con los requisitos del cargo y verificación de datos de los candidatos. Se remitirán a los jefes de área quienes se encargarán de escoger las hojas de vida, de acuerdo al perfil de la vacante.
05	Entrevista inicial	Gerente Administrativo	Con las hojas de vida preseleccionadas, se ubicará a los candidatos y se citará a entrevista inicial
06	Aplicación de pruebas	Gerente Administrativo Jefe área	Se aplicarán las pruebas psicotécnicas y de aptitudes de acuerdo con el cargo
07	Segunda Entrevista	Jefe Área	Cada persona responsable realizará las entrevistas a las personas clasificadas, teniendo en cuenta el perfil requerido, sus aptitudes y conocimientos
08	Verificación Referencias	Auxiliar Administrativo	Se verificarán las referencias laborales y personales del aspirante seleccionado vía telefónica
09	Iniciar el proceso de incorporación del personal	Gerente Administrativo	Firma y legalización de contrato laboral indicando el tipo de contrato y el tiempo en periodo de prueba. Realizar las afiliaciones a seguridad social Comenzar el proceso de inducción Dar a conocer la historia de la Compañía Visita a las dependencias. Indicar al nuevo colaborador el lugar donde va a trabajar y explicar que hacen las demás personas y cuáles serán sus responsabilidades. Entregar un inventario de equipos, materiales e información de manejo. Indicar el horario en el cual laborará. Presentar a las personas de la Compañía.

Fuente: La investigación

Si estos pasos dentro del proceso de selección se han llevado a cabo de manera correcta, conllevará varias ventajas como evaluar con rapidez y precisión las capacidades disponibles en la organización en caso de promoción interna; ayuda en la toma de decisiones sobre traslados, así como las relativas a la aceptación de un nuevo colaborador, también brinda ventajas a la hora de planificar la formación de los empleados futuros y los programas de desarrollo requeridos para la compañía.

4.2.4 Evaluación de competencias

Para evaluar las competencias se utilizan diversas pruebas dependiendo del perfil requerido y las competencias deseadas, estas pruebas sirven principalmente para valorar el potencial individual de inteligencia, personalidad y capacidades técnicas y aplicadas de los aspirantes a cubrir la vacante. El primer contacto del aspirante con la compañía es la remisión de la hoja de vida.

Evaluación de la hoja de vida por competencias

Se calificará la información obtenida a través del análisis de la hoja de vida. Para ello, se tendrán en cuenta los aspectos académicos, de experiencia y habilidades, con los puntajes establecidos por Alles así:

Nivel Óptimo, ponderación 5. Excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo

Nivel Avanzado, ponderación 4. Satisface completamente los requerimientos exigidos para el desarrollo del cargo

Nivel Bueno, ponderación 3. Puede cumplir los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

Nivel Insuficiente, ponderación 2. Inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

Nivel Deficiente, ponderación 1. No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

Se tendrán en cuenta los factores:

Saber: Conocimiento y experiencia

Formación académica: para cada cargo se requiere una formación profesional específica. En el formato perfil del cargo (anexo), se describe cuál debe ser la formación académica necesaria para cubrir el cargo. Si el aspirante tiene la formación académica requerida, continúa su hoja de vida en el proceso de análisis.

Experiencia: Específica en cargos similares y/o relacionada en el ejercicio profesional. En el perfil de puesto se indica la experiencia requerida para el cargo.

Saber hacer: Habilidades

Se identificarán las competencias expuestas en su hoja de vida de acuerdo a funciones desempeñadas, logros alcanzados y relatos de experiencias en sus anteriores puestos y/o ocupaciones.

Verificación de datos y referencias

El objetivo de la verificación de referencias es identificar competencias específicas a través de la verificación de datos informados por el candidato aspirante al cargo. Es importante constatar que su experiencia y la descripción de ésta sean veraces, de allí se podrá concluir si las competencias identificadas a través de la experiencia y trato con personas pueden ser tenidas en cuenta. Este proceso se realizará a través de comunicación telefónica por el auxiliar de la gerente administrativa para el caso de Pipe Supply.

Entrevista por competencias

La entrevista por competencias tiene el objetivo de evaluar el conjunto de capacidades que posee el aspirante al cargo. A través de esta herramienta se busca asegurar

que el candidato a seleccionar evidencie mediante elementos concretos las competencias que se necesitan para cubrir la vacante. La entrevista que proporciona una mejor orientación para conocer las competencias del entrevistado es la entrevista de incidentes críticos. Esta entrevista dirigida permite evaluar principalmente cuatro aspectos: acción, comunicación, pensamiento y sentimiento. Para evaluar la entrevista basada en estos cuatro aspectos se establece el siguiente la siguiente relación

Situación: Cualquier evento al cual estuvo enfrentado el candidato en cargos anteriores.

Acción: Lo que el candidato hizo.

Resultado: Consecuencia de lo que el candidato hizo. El resultado se presenta en datos precisos.

Para utilizar la técnica de entrevista de incidentes críticos es necesario enfocar las preguntas de situaciones reales de eventos pasados concretos a partir de sondeo acerca de sus anteriores trabajos y su desempeño a través formular preguntas que generen respuestas válidas, requisiciones breves y en pasado acerca de lo que el entrevistado hizo, dijo, sintió o pensó, por lo tanto deben abordar los siguientes interrogantes:

“¿Qué dijiste?”

“¿Qué dijo el/ella?”

“¿Qué pensaste?”

“¿Cómo te sentiste?”

“¿Qué hiciste?”

“¿Qué ocurrió a continuación?”

En la entrevista se evitarán preguntas que den lugar a respuestas vagas y siempre se realizarán en primera persona. No se permitirá a los entrevistados sacar conclusiones acerca de lo que hubiera podido ser o hacer. Lo importante de esta herramienta es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que el aspirante a ocupar el cargo utilizó

efectivamente. La entrevista de incidentes críticos utiliza como estrategia la exploración estructurada, para indagar si esa persona posee las competencias que se están buscando en el candidato, por lo tanto es importante realizar preguntas inherentes a cada competencia organizacional.

Tipos de pregunta por competencias:

Trabajo en Equipo

¿Qué aporta al grupo?

¿Cómo se maneja trabajando como miembro de un equipo?

¿Cuál es su función habitual?

¿Con qué tipo de personas le resulta difícil trabajar?

Conocimientos

¿Cómo ha influido su habilidad técnica para alcanzar resultados?

¿Por qué debemos contratarlo para esta posición?

¿Qué clase de contribuciones haría a la organización?

Enfoque al cliente

¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactuado en su vida laboral?

¿Cómo le haría saber a un cliente que es importante para la organización?

¿Cómo ha canalizado las quejas de clientes?

Orientación al logro

¿Cuál considera que ha sido uno de sus mayores y más significativos logros?

¿Alguna vez logró alguna meta que jamás pensó alcanzar y/o superar?

Cuando se ha realizado la entrevista la Gerente Administrativa debe valorar el puntaje obtenido, para ello utilizará el formato (Anexo formato 3) con los resultados de la valoración obtenidos en la entrevista

Con los resultados obtenidos del análisis de la hoja de vida, que incluyó la verificación de referencias, experiencia y requisitos académicos y los resultados de la entrevista se procederá a diligenciar el formato No. 4 (anexo), con el cual se determinará si el candidato puede aplicar para la vacante y continua con el proceso de selección.

4.2.5 Aplicación de pruebas

A fin de contratar el personal por competencias, se utiliza la aplicación de pruebas que permite hacer una medición objetiva y estandarizada, sin embargo, para su análisis es necesaria la participación de un profesional en psicología, dado que los test permiten evidenciar facetas del comportamiento humano, así como sus aptitudes, capacidades, razonamiento, inteligencia, comprensión, fluidez, inclinación hacia determinados aspectos, conocimientos e intereses. Su aplicación permitirá además prever cómo se manifestará su comportamiento y desempeño bajo determinadas circunstancias.

Los Test se clasifican en cuatro grandes grupos:

Test de Inteligencia.

Con este test se valora el tema del saber, por lo tanto infiere aspectos como la capacidad general de aprender y resolver problemas, visualización de resultados, organización de la información, comprensión verbal, razonamiento abstracto, manejo de lingüística.

Test de Aptitudes.

Evalúan las aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Con la aplicación de estos test se puede valorar la aptitud verbal que implica la capacidad para comprender y comunicarse; la aptitud numérica que infiere comprender aspectos cuantitativos de razonamiento y clasificación; las relaciones espaciales que implican temas de ubicación, orden, observación; el razonamiento mecánico o la aptitud para aprender y desempeñar tareas

Test de Personalidad y Proyección.

Los test de personalidad evalúan mide la tendencia de las personas a poseer o no determinadas características de comportamiento, con ellos se pueden analizar rasgos de carácter, nivel de adaptación, desenvolvimiento, estabilidad, seguridad, tolerancia, relaciones interpersonales, respuesta a situaciones, lo que implica una valoración de las áreas emocional, social y laboral, además de normas y valores y por lo tanto ayudan a predecir cómo será su conducta. Pueden ser evaluados comúnmente a través de baterías, cuestionarios, situaciones imaginarias y pruebas gráficas como dibujos e interpretación de láminas.

Test de conocimientos

Con estos se analiza la capacidad para aprender determinado trabajo, por lo tanto predicen el desempeño de un empleado en el desempeño de un determinado cargo. Mide las capacidades mecánicas, habilidades administrativas, atención y percepción.

Tipos de pruebas

Con base en esta clasificación, las pruebas que se utilizarán serán aquellas que se adecuen al perfil de puesto, entre ellas, Pipe Supply puede manejar las siguientes:

Eros: es una prueba que evalúa personalidad y conocimientos orientados hacia el servicio al cliente, a través de los factores de personalidad que incluye aspectos como destreza social, sensibilidad, persuasión, tolerancia, adaptabilidad, recursividad, perseverancia, intereses ocupacionales, competencias cognitivas y conocimientos en el área de calidad y servicio al cliente.

SED: identifica conductas y características del comportamiento, se basa en las emociones de la gente, lo que permite identificar como el individuo tiende a comportarse y a reaccionar con la percepción que tiene de su ambiente y con la estructura de sus emociones internas. Incluye los factores de dominancia, estabilidad, influencia y complacencia.

16PF: permite conocer una visión completa del candidato a través de 102 preguntas, que evalúan en 16 grupos los rasgos básicos de personalidad. Sin embargo, esta prueba es un poco dispendiosa de aplicar, dado que requiere un tiempo que puede oscilar entre una y dos horas.

Voca: identifica los perfiles más idóneos para áreas comerciales y de ventas. Evalúa características del individuo concernientes a: empatía, dinamismo, persuasión, autosuficiencia, determinación, constancia, sociabilidad.

PMA: esta prueba mide aspectos básicos relacionados con aptitudes de comprensión verbal, concepción espacial, razonamiento, cálculo numérico y fluidez verbal; consta de cinco pruebas, su aplicación puede ser individual o colectiva y es utilizada generalmente para evaluar cargos operativos

Alpha: mide personalidad, habilidades cognitivas, preferencias ocupacionales y comportamientos esperados. Abarca 29 rasgos de Personalidad, 7 Intereses Ocupacionales y 8 Habilidades Cognitivas con 3 niveles de dificultad (alto, medio y bajo). Esta prueba es usualmente aplicada desde cargos medios-altos hasta cargos directivos

Wartegg: es un test de evaluación psicológico que identifica diversos aspectos de la personalidad de un candidato a partir de la proyección de ocho cuadros con dibujos. Es una prueba proyectiva gráfica e incluye entre 8 ó 16 campos, que evalúa rasgos de personalidad que se ven reflejados en distintos aspectos de la serie de gráficos, como el tipo de trazo, la forma de las líneas, el uso del espacio, la progresión del dibujo.

Test de la Figura Humana de Goodenough: Es una prueba de carácter proyectivo, en la que la persona no tan sólo se limita a efectuar un simple dibujo sino que busca que plasme con imágenes proyectadas de la figura humana la esencia de su propia personalidad. Según los elementos y características del dibujo permite analizar aspectos de sus capacidades y competencias cognitivas, intelectuales y afectivo-emocionales.

Proa: evalúa la capacidad de desarrollo y ejecución en cargos operativos y asistenciales, a partir de una selección entre 29 rasgos que incluyen personalidad, intereses ocupacionales, y diferentes habilidades cognitivas en un nivel de dificultad bajo.

K-BIT Test breve de inteligencia de Kaufman: es una prueba rápida y de fácil aplicación que puede durar entre 20 y 40 minutos. Su objetivo es medir funciones cognitivas a través de dos tests, uno de carácter verbal (Vocabulario Expresivo y Definiciones) y otro de tipo no verbal (Matrices), que permiten la valoración comunicativa tanto de conocimientos y expresión comunicacional de lenguaje, formación de conceptos verbales y fluidez, como también mide la flexibilidad en la aplicación de estrategias de solución de problemas, su aplicación es individual

Antes: es un test que sirve para medir aspectos relacionados con manejo del tiempo, autocontrol, conductas honestas, comportamientos diligentes y uso adecuado de los implementos de oficina.

Escala de Inteligencia de Stanford-Binet: Consta de 10 sub-pruebas; mide inteligencia general y habilidades cognitivas (razonamiento no verbal, conocimiento verbal, memoria práctica, memoria visoespacial y memoria cuantitativa); la aplicación es individual.

Escala de Alexander: con ésta se mide la inteligencia práctica, facilidad de adaptación a distintos ambientes y situaciones, y habilidad en la ejecución; consta de Pruebas de Pasalong, Cubos de Kohs y Construcción con Cubos; la aplicación es individual y el tiempo requerido es de aproximadamente una hora

Alles (2008), enfatiza en que para evaluar y analizar las pruebas es necesario contar con un profesional en psicología, de lo contrario la valoración que se haga de estas puede no ser la correcta, con lo cual se privaría la compañía de contar con individuo apto o bien puede ocurrir lo contrario.

4.2.6 Identificación de pruebas por Rol

Con la caracterización de las pruebas y la identificación de competencias por rol, se sugieren las siguientes aplicaciones en el proceso de selección

Tabla 24. Aplicación de pruebas por rol

NIVELES	TIPO DE PRUEBA
DIRECTIVO	ALPHA, ANTES –Nivel superior-
PROFESIONAL	EROS, SED, VOCA, ESCALA DE ALEXANDER
TÉCNICO	EROS, SED, K-BIT, ESCALA DE ALEXANDER, ANTES
OPERATIVO	SED, PMA, K-BIT, ANTES

Con la identificación de los perfiles de puestos, el correcto análisis de las hojas de vida, la entrevista y la aplicación de las pruebas, la compañía Pipe Supply cuenta con

mayores posibilidades de incluir el personal adecuado que la lleve al cumplimiento de sus objetivos y a ser una empresa con proyección y alto grado de competitividad.

4.2.7 Propuesta de implementación

De acuerdo con las condiciones de la empresa y la metodología planteada por Martha Alles, el modelo adoptado será apropiado para la organización objeto de estudio, el cual abarca los pasos más destacados en un proceso de selección de personal y su interesante directorio de competencias, abordando las tendencias actuales que han impactado en las organizaciones y que han sido cruciales para la definición de un adecuado proceso de selección de personal.

Conforme al desarrollo del trabajo, el alcance de la propuesta va hasta el diseño del modelo, lo que no implica la puesta en marcha; sin embargo se realiza una proposición de los pasos para la implementación, con el objetivo de establecer un horizonte del mismo. La empresa, junto con su equipo encargado del análisis concertara la decisión de adoptar o no el modelo propuesto.

En este punto la participación del Presidente y los Gerentes de la organización será importante, ejerciendo un rol interpersonal como diseminadores del proceso y el compromiso.

Una vez entregada la propuesta la empresa determinara el tiempo para el análisis de esta, se sugiere la implementación del modelo en un máximo de dos (2) meses después de la presentación de esta y un tiempo estimado de 6 meses para su implementación, cuyo cronograma será diseñado por el equipo de trabajo asignado.

A continuación se relacionan actividades que se deben realizar en este proceso.

1. *Sensibilización:* abordando el tema de la gestión del talento humano y lo referente al proceso de selección de personal por competencias. Este espacio con

el fin de generar actitudes positivas y de compromiso en los trabajadores, mediante instrumentos informativos y espacios de participación.

2. *Conformación del grupo de trabajo:* elegir las personas idóneas y calificadas para la implementación del modelo, personas que contemplen habilidades gerenciales, cualidades morales y que fomenten el desarrollo del personal a través de su gestión.

Para el caso de Pipe Supply and Services: Gerencia Administrativa (Mayerli Arias), Gerencia General: (Sergio Cañas).

3. *Capacitación de los responsables:* teniendo en cuenta que las personas referidas son los encargados actualmente de la gestión de recursos humanos en la empresa y tienen responsabilidad directa e indirecta en el proceso de selección de personal, se logró evidenciar un nivel bajo en cuanto al abordaje de la temática.

Por su parte se enmarca el interés y sus habilidades gerenciales como fortalezas y oportunidades para un plan de capacitación mediante asesoría externa que incluya seminarios, charlas, conferencias, programas, herramientas técnicas y simulaciones, afines a la necesidad.

4. *Contratación de asesoría:* dado que se requieren de elementos y competencias necesarias para la implementación, contar con asesoría externa es crucial, pues será responsable de la capacitación y en el ámbito de aplicación y análisis de pruebas en el acompañamiento del proceso.

Perfiles:

- *Administrador de Empresas, Experiencia de 7 años en Recursos Humanos, Consultor, Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, Experto en Dirección Estratégica de Organizaciones.*
- *Psicólogo, Experiencia de 6 años en Recursos Humanos y procesos de selección de personal, Especialista en Gerencia de Recursos*

Humanos, Experto en Programación Neurolingüística, Cursos de Actualización en aplicación de pruebas.

5. *Divulgación del modelo de selección por competencias:* establecer un escenario de participación y hacer uso de herramientas (presentación, foro, charlas, brochure, intranet etc.) con el fin de comunicar de manera apropiada sobre el proceso en toda la organización.
6. *Acompañamiento:* es necesario realizar una ruta de acompañamiento antes, durante y después de la implementación con el objetivo de verificar la forma en la cual se está realizando el proceso de selección de personal.
7. *Definir un plan de mejoramiento:* diseñar instrumentos que contengan los cursos de acción requeridos para las desviaciones que se puedan presentar en la gestión, que generen recomendaciones como consecuencia de la evaluaciones realizadas y proporcione rutas de seguimiento hacia las mejoras; con el fin de que el modelo sea un herramienta confiable en el tiempo.

En este punto se hace alusión una vez más a la importancia de la creación del área de recursos humanos en el plazo conveniente, enmarcado por el crecimiento representativo de la empresa, que incluya la definición detallada de los procesos que involucran la gestión del talento humano. El en ámbito de selección de personal, permitirá mayor definición del personal que labora en la empresa con el fin de atraer y retener a las personas más idóneas que contribuyan al alcance de la misión estratégica satisfactoriamente a través de su desempeño, dando a los colaboradores la importancia que corresponde en la organización.

CONCLUSIONES

Del estudio y realización de un proceso investigativo a la Pipe Supply and Services S.A.S en el campo de la gestión del talento humano, la propuesta de un modelo de selección por competencia para una firma perteneciente al sector petrolero, permitió derivar las siguientes conclusiones:

Muchas de las empresas como Pipe Supply and Services S.A.S no han dimensionado la importancia de la gestión del talento humano y por lo tanto, su crecimiento, nivel competitivo y prospectiva financiera tienen muchos altibajos, especialmente cuando no cuentan con departamento o dirección de talento humano fundamentado en la gestión por competencias.

Las competencias cardinales en relación con el direccionamiento estratégico de toda empresa, representan el marco situacionales que orienta y guía el desempeño del talento humano en una organización, por lo tanto, permean el desempeño y la gestión de todos y cada uno de los niveles jerárquicos de una estructura organizacional, de allí que la gestión por competencias y poseer un modelo de selección, es garantía de éxito, crecimiento y posicionamiento competitivo en un mercado globalizado.

La empresa Pipe Supply and Services S.A.S no cuenta con un departamento o área de talento humano, igualmente, para aplicación y análisis de pruebas no se cuenta con un psicólogo organizacional, por lo cual sería importante considerar la creación del departamento de Talento Humano, así como la vinculación de un psicólogo que evalúe de manera profesional las pruebas y dirija los procedimientos técnicos del proceso de selección.

Las competencias y habilidades gerenciales que actualmente poseen sus directivos, si bien están dentro de los estándares aceptables, algunos aspectos merecen un proceso de mejoramiento para que despliegue en cascada a los mandos medios e inferiores como una organización integral fundamentada en el desempeño por competencias y compromiso con el mejoramiento continua hacia la excelencia, crecimiento y mejor posicionamiento competitivo.

Del análisis sobre el diagnóstico organizacional en lo referente a las competencias del personal directivo fundamentalmente, se puede concluir que la firma objeto de análisis cumple satisfactoriamente, pero que los resultados tendenciales poseen muchos altibajos que merecen ser tenidos en cuenta para un redireccionamiento corporativo en el fortalecimiento del talento humano como factor clave para el éxito organizacional en el sector petrolero de mucha exigencia competitiva en un mercado globalizado en constante cambio por la expansión cíclica de los precios del crudo y la industria del petróleo a nivel mundial.

Desde el punto de vista financiero y después de haber analizados sus principales Estados Financieros Pype supply and Services SAS presenta un panorama bastante bueno, denota la buena gestión, la sostenibilidad económico-financiera, soporte fundamental para prospectar su crecimiento en el corto, mediano y largo plazo bajo principios de competitividad e inserción para una mercado globalizado y de mucho crecimiento, especialmente para Colombia, como lo es el sector petrolero.

Existe un gran reto para los directivos de Pype supply and Services SAS, en generar voluntad política y asignar presupuestamente los recursos necesarios para poner en marcha el modelo de gestión por competencias propuesto, con miras a generar mayor expansión y solvencia económico-financiera en la medida que tenga un fuerte equipo que constituye su capital humano para hacer frente al sector petrolero y el mercado competitivo que genera a todas las empresas relacionadas con este enclave o locomotora de crecimiento y desarrollo para la economía colombiana.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Aragón, A. (2005). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- Asociación Colombiana del Petróleo -ACP-; FEDESARROLLO . (2013). *Informe estadístico petrolero 2012. El sector minero en Colombia: Impactos macroeconómicos y encadenamientos sectoriales*. Bogotá: Asociación Colombiana del Petróleo.
- Bernal, C. a., Salavarieta, D., Sánchez, T., & Salazar, R. (2006). *Metodología de la investigación : para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson.
- Chávez, G. (2002). *Manual para el diseño de normas de competencia laboral* . México: Panorama.
- García, Y., & Torres, G. (2003). *Manual para el diseño de sistemas de calidad basados en competencias laborales* . México: Panorama.
- González, A. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Uninorte.
- Olleros, M. (2005). *El proceso de captación y selección de personal*. Barcelona: Gestión.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Thompson.
- Williams, R. (2008). *Rendimiento del personal: diseño, implantación y gestión*. Madrid: Paraninfo Cengage Learning.



REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE SOLICITUD: _____

FECHA DE RECEPCIÓN: _____

I. INFORMACION SOBRE EL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: _____ AREA: _____

FECHA LÍMITE PARA PROVEER EL CARGO: _____

OBSERVACIONES ESPECIALES: _____

CLASE DE CONTRATO	
Termino fijo	<input type="checkbox"/>
Termino indefinido	<input type="checkbox"/>
Por servicios	<input type="checkbox"/>

DEDICACIÓN LABORAL DEL EMPLEADO	
Tiempo completo	<input type="checkbox"/>
Medio tiempo	<input type="checkbox"/>
Tiempo parcial	<input type="checkbox"/>

FECHA DE INICIO		
DIA	MES	AÑO

FECHA TERMINACIÓN		
DIA	MES	AÑO

II. INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE:

<p>CORRESPONDE A</p> <p>1. Creación de cargo <input type="checkbox"/></p> <p>2. Reemplazo temporal <input type="checkbox"/></p> <p>3. Reestructuración de cargo <input type="checkbox"/></p> <p>4. Reemplazo definitivo <input type="checkbox"/></p>	<p>MOTIVO DE LA VACANTE</p> <p>1. Renuncia <input type="checkbox"/></p> <p>2. Promoción traslado <input type="checkbox"/></p> <p>3. Incapacidad <input type="checkbox"/></p> <p>4. Cancelación de contrato <input type="checkbox"/></p> <p>5. Licencia <input type="checkbox"/></p> <p>6. Vacaciones <input type="checkbox"/></p> <p>7. Incremento de labores <input type="checkbox"/></p>
<p>NOMBRE DE LA PERSONA QUE REEMPLAZA</p> <p>_____</p>	

III. PRINCIPALES FUNCIONES

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____



REQUISICIÓN DE PERSONAL

IV. HABILIDADES

V. PERFIL ACADÉMICO DEL CARGO (formación requerida para el cargo)

Bachiller

Técnico

Profesional

Estudiante Universitario

Especialización

Otro: _____

VI. EXPERIENCIA REQUERIDA

VII. POSIBLES EMPLEADOS PROMOCIONAR:

NOMBRE	CARGO	AREA

VIII. INFORMACIÓN DEL AREA SOLICITANTE:

NOMBRE DEL SOLICITANTE: _____

CARGO _____ CIUDAD: _____

DEPENDENCIA _____

FIRMA _____ Vo Bo Gerencia General _____

Espacio para uso exclusivo de la Gerencia Administrativa

CANDIDATO SELECCIONADO	SUELDO ASIGNADO
FECHA CUBRIMIENTO VACANTE:	FECHA INGRESO:
OBSERVACIONES	



FORMATO No. 2

PERFIL DE CARGO

FECHA:

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: _____

NIVEL: _____

ASIGNACIÓN SALARIAL: _____

DEPENDENCIA: _____

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

3. REQUISITOS ESCENCIALES

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO

BACHILLER _____ TÉCNICO _____ POST-GRADO _____

ESTUDIANTE UNIVERSITARIO _____ PROFESIONAL _____ OTRO _____

3.2 EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

OBSERVACIONES ESPECIALES:

5. COMPETENCIAS

NIVEL

ALTO

MEDIO

BAJO

5.1 GENERALES

	ALTO	MEDIO	BAJO

	FORMATO No. 2		
	PERFIL DE CARGO		

5.2 TÉCNICAS			
---------------------	--	--	--

5.3 GESTIÓN	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO

a. Bienes y valores			
b. Información			
c. Relaciones interpersonales			
d. Dirección y coordinación nivel jerárquico			
OTRAS:			

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES			
---	--	--	--

7.1 CARGA FÍSICA			
-------------------------	--	--	--

REQUERIMIENTO FÍSICO CARGO	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO

a. Posición Sedentaria			
b. Posición de pié			
c. Postura mantenida			
d. Alternar posiciones			
e. Motricidad Gruesa			
f. Motricidad Fina			
g. Destreza Manual			
h. Levantamiento y Manejo de Cargas			
i. Velocidad de Reacción			
OTRAS			

7.2 CARGA MENTAL				
-------------------------	--	--	--	--

REQUERIMIENTO MENTAL CARGO	DESCRIPCIÓN	NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO

a. Recibir información oral/escrita				
b. Producir información oral/escrita				

	FORMATO No. 2
	PERFIL DE CARGO

c. Análisis de información				
d. Emitir respuestas rápidas				
e. Atención				
f. Concentración				
i. Tareas de precisión visimotora				
j. Habilidad para solucionar problemas				
k. Interpretación de signos y símbolos				
l. Percepción causa - efecto				
OTRAS				

7.3 SENSOPERCEPCIÓN

REQUERIMIENTO DE SENSOPERCEPCIÓN PARA OCUPAR EL CARGO	DESCRIPCIÓN	NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Percepción Visual				
b. Percepción auditiva				
c. Percepción gustativa				
d. Percepción olfatoria				
e. Percepción táctil				
f. Percepción / discriminación de detalles				
g. Integración sensorial requerida				
h. Diferenciación figuras				
i. Planificación motora				
OTRAS				

Elaborado por: _____ Revisado por: _____

Aprobado por: _____



FORMATO No. 3

EVALUACIÓN COMPETENCIAS

ASPIRANTE

FECHA _____

NOMBRE DEL CARGO: _____

NIVEL _____

NOMBRE EVALUADO: _____

TELÉFONO _____ DIRECCIÓN _____

OBSERVACIONES ESPECIALES:

COMPETENCIA	HABILIDADES	VALORACIÓN				
		5	4	3	2	1
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición a colaborar con los demás.					
	Cumplimiento efectivo con los compromisos establecidos con otros.					
	Capacidad para reconocer y respetar los aportes de otros.					
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Capacidad de aprendizaje.					
	Cumplimiento con los objetivos individuales, responsabilidades y actividades en el tiempo programado.					
	Capacidad para optimizar recursos y el tiempo para el desarrollo de sus actividades.					
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Facilidad de comprensión y aplicación de propuestas de cambio					
	Adaptación a diferentes posiciones Interés por adquirir nuevos conocimientos.					
LIDERAZGO	Capacidad para mantener a sus colaboradores motivados.					
	Facilidad para fomentar la comunicación clara, directa y concreta.					
	Habilidad para generar clima positivo y de seguridad.					



FORMATO No. 3

EVALUACIÓN COMPETENCIAS

ASPIRANTE

	Buena disposición para fomentar la participación en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.					
	Poder para unificar esfuerzos hacia objetivos y metas.					
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Cordialidad y amabilidad en el trato.					
	Capacidad para realizar esfuerzos adicionales					
	Organización de su actividad diaria y periódica					
	Capacidad para desarrollar habilidades en para atención y prestación del servicio.					
COMUNICACIÓN	Capacidad de escucha.					
	Utilización de canales apropiados en la comunicación.					
	Capacidad para expresar ideas en forma clara y concisa.					

Puntaje Total_____

Nivel de desempeño:

Óptimo___ Avanzado___ Bueno _____ Insuficiente ___ Deficiente_____

Cumple con el perfil

Sí_____ No_____

Firma Evaluador



FORMATO No. 4

**PONDERACIÓN FACTORES
PRESELECCIÓN**

FECHA _____

CARGO AL QUE ASPIRA: _____

NIVEL _____

NOMBRE EVALUADO: _____

TELÉFONO _____ DIRECCIÓN _____

OBSERVACIONES ESPECIALES:

FACTORES	PUNTAJE OBTENIDO
ANÁLISIS HOJA VIDA	
ENTREVISTA	

CUMPLE CON EL PERFIL

SI _____

NO _____

FIRMA DEL EVALUADOR



FORMATO No. 5

HOJA DE VIDA

HOJA DE VIDA

Pipe Supply and Services

CARGO AL QUE POSTULA:

I. DATOS PERSONALES

Apellido Paterno

Apellido Materno

Nombres

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: _____ / ____ / ____

Lugar día/mes/año

NACIONALIDAD: _____

ESTADO CIVIL: _____

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____

DIRECCIÓN: _____

CIUDAD _____

TELÉFONO FIJO _____

CELULAR _____

CORREO ELECTRÓNICO _____

TARJETA PROFESIONAL (SI APLICA) _____

**II. FORMACIÓN ACADÉMICA**

La información a proporcionar en el siguiente cuadro debe ser precisa y verificable

TÍTULO (i)	ESPECIALIDAD	UNIVERSIDAD	CIUDAD/ PAÍS	ESTUDIOS REALIZADOS DESDE / HASTA (MES/AÑO)	FECHA DE OBTENCIÓN DEL TÍTULO (MES/AÑO)
POST GRADO					
PREGRADO					
BACHILLERATO					

Nota:

- (i) Dejar en blanco aquellos que no apliquen.
- (ii) Si no tiene título especificar si está en trámite, es egresado o aún está cursando estudios.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

ESPECIALIDAD	INSTITUCIÓN	CIUDAD / PAÍS	PERIODO DE ESTUDIOS REALIZADOS DESDE / HASTA	FECHA DE OBTENCIÓN DEL TÍTULO (MES/AÑO)

III. EXPERIENCIA LABORAL

En esta sección deberá detallar en cada uno de los cuadros siguientes, SÓLO LAS FUNCIONES Y TAREAS CUMPLIDAS EN CADA UNA DE LAS ÁREAS QUE SERÁN CALIFICADAS. En el caso de haber ocupado varios cargos en una entidad, mencionar cuáles y completar los datos respectivos.

En caso haber realizado trabajos en forma paralela, se considerará el período cronológico total de dichos trabajos.

De ser seleccionado, la información proporcionada en los cuadros siguientes debe ser respaldada con las respectivas certificaciones antes de ser contratado.



a) EXPERIENCIA LABORAL GENERAL

La experiencia laboral que poseo se describe a continuación, ordenada desde la más reciente hasta la menos reciente y puede ser verificada

Nº (I)	NOMBRE DE LA ENTIDAD O EMPRESA	CARGO / RESPONSABILIDAD	FUNCIONES	INICIO (MES/ AÑO)	CULMINACIÓN (MES/ AÑO)	TIEMPO EN EL CARGO
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Nota: Se podrán añadir más cuadros si es necesario.

b) Describa de manera concisa los principales logros obtenidos

c) Describa sus principales fortalezas

**d) EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA (EN LA ACTIVIDAD)**

La experiencia laboral acumulada específica para aplicar a esta vacante es ____ ____, de acuerdo a la siguiente información:

Detallar en el cuadro siguiente, los trabajos **que califican** como la experiencia laboral específica para la vacante que postula.

Nº	NOMBRE DE LA ENTIDAD O EMPRESA	CARGO	INICIO (MES/ AÑO)	CULMINACIÓN (MES/ AÑO)	TIEMPO EN EL CARGO (MESES)
1					

Breve descripción de la/s función/es desempeñada/as:

Marcar el tipo de entidad según corresponda:

Pública (___), Privada (___), ONG (___), Organismo Internacional (___), Otro () _____

Nº	NOMBRE DE LA ENTIDAD O EMPRESA	CARGO	INICIO (MES/ AÑO)	CULMINACIÓN (MES/ AÑO)	TIEMPO EN EL CARGO (MESES)
2					

Breve descripción de la función desempeñada:

Marcar el tipo de entidad según corresponda:

Pública (___), Privada (___), ONG (___), Organismo Internacional (___), Otro () _____



a). describa de manera breve sus aportes al cargo

IV. REFERENCIAS PERSONALES

En la siguiente tabla deberá detallar las referencias personales.

Nº	NOMBRE DE LA ENTIDAD O EMPRESA	CARGO QUE OCUPA	NOMBRE DE LA PERSONA	AÑO	TELÉFONO DE LA REFERENCIA
1					
2					
3					
4					

V. VINCULOS DE PARENTESCO

Indicar si tiene vínculos de parentesco en la compañía Pipe Supply And Services

Nº	NOMBRE DE LA PERSONA	VINCULO DE PARENTESCO	TELEFNO Y DIRECCIÓN DE CONTACTO
1			
2			

VI. REFERENCIAS LABORALES

En la siguiente tabla deberá detallar las referencias laborales.

Nº	NOMBRE DE LA ENTIDAD	CARGO	TELEFONO Y DIRECCIÓN DE CONTACTO
1			
2			

	FORMATO No. 5
	HOJA DE VIDA

Declaro que la información proporcionada es veraz, y autorizo su verificación.

Fecha _____

Firma, Nombre y c.c.