

# Gestión por competencias en la Empresa Coser & Coser

## Mejoramiento del bienestar laboral a través de la implementación de prácticas de gestión humana

Lina María Guerra Guerra

Ailin Yisell Yepes Ocaña

Psicólogas Practicantes Empresa Coser & Coser  
Universidad Mariana

Fuente: pixabay.

### Resumen

**E**n el presente artículo se hace una descripción general de la implementación de la gestión por competencias en Coser y Coser, como resultado de una revisión bibliográfica de la historia de la empresa, entrevistas, observaciones y diagnóstico de necesidades. Se indica argumentos que permiten visualizar las competencias laborales como una necesidad de desarrollo para mejorar el ambiente laboral, enfrentar las exigencias del entorno y alcanzar objetivos, además de lograr el desarrollo exitoso de las capacidades y habilidades que maximicen el óptimo desempeño en el trabajo.

**Palabras clave:** talento humano, competencias, plataforma estratégica.

### Introducción

El presente artículo se centra en la gestión de talento humano por competencias en la empresa Coser y Coser. Las competencias desarrolladas fueron: trabajo en equipo, orientación al cliente, compromiso y adaptabilidad al cambio, obtenidas a través de un diagnóstico, resultado de entrevistas a colaboradores y directivos, revisión documental de la historia de la empresa, y revisión teórica de los principales precursores de la Gestión por Competencias, tales como Alles (2005) y McClelland (1973). Se vio la importancia de formular la plataforma estratégica y así implementar la gestión por competencias en las prácticas de talento humano, como por ejemplo, la creación del manual de cargos y los protocolos de inducción y reinducción.

La importancia de la gestión por competencias cobra sentido en Coser y Coser, ya que se busca que a través de las prácticas de gestión de la cultura organizacional, la empresa se transforme de manera positiva, percibiendo al colaborador como un ser humano con capacidades e ideas, capaz de innovar y brindar un valor agregado a la organización, con el fin de cumplir los objetivos estratégicos.

La organización demostró gran interés por trabajar la temática, y se dio una buena disposición por parte de los colaboradores. El proceso de Gestión por Competencias inició en el año 2016 en la práctica profesional, pero tanto el gerente como los directivos y

colaboradores, fueron conscientes de que es un proceso al que se le debe dedicar recursos tanto materiales, como físicos y de tiempo.

### Metodología

El proceso de práctica profesional se llevó a cabo en Coser y Coser, empezando con una revisión documental en cuanto a su proceso de creación; se realizó entrevistas a los colaboradores y al gerente, para luego continuar con la revisión teórica de Gestión por Competencias desde Alles (2005), con el fin de conocer las actitudes y valores principales en la vida laboral, y trabajar desde las competencias aptas para la empresa.

Después de tener el resultado del diagnóstico y de formular la plataforma estratégica, se vio la necesidad de implementar la gestión por competencias, enfocada en cuatro competencias fundamentales:

- Orientación al cliente.
- Compromiso.
- Trabajo en equipo.
- Adaptación al cambio.

Las anteriores competencias fueron desarrolladas en la práctica profesional, como un objetivo específico en el cual se propuso trabajar semanalmente cada competencia con los colaboradores de Coser y Coser durante seis meses. Realizar la capacitación y el desarrollo por competencias no es un proceso que se hace suelto, pues la gestión del talento humano por competencias implica la visión sistémica de todos los procesos; unos complementan y dependen de otros, por tanto estuvieron implícitas en todas las prácticas de gestión humana, tales como en la formulación y reacomodación de la plataforma estratégica, en la creación del manual de cargos y en el establecimiento del protocolo de inducción y reinducción.

### Contextualización

Coser y Coser es una empresa ubicada en la zona central de San Juan de Pasto, especializada en comercializar insumos para textilera, maquinaria y materia prima, abierta al público desde

1991, conocida por su movimiento comercial, siempre con una visión de emprendimiento. En su proceso de desarrollo la empresa ha ido creciendo tanto en planta física como en calidad de personal y atención al cliente, teniendo clara una actitud de servicio y de atención, además de una relación asertiva entre compañeros de trabajo. En los últimos años, la planta física tuvo una modificación, ampliando los espacios para la atención de la clientela en el primer piso; en el segundo piso quedan las oficinas, el auditorio y espacios para personal, como una cafetería, baños y casilleros; el tercero y cuarto piso son destinados para la bodega, y por último está la terraza, como un espacio de esparcimiento de los colaboradores de la empresa. En cuanto a su personal, el número varía según las temporadas de venta en el curso del año, llegando a emplear hasta 40 o 45 personas en temporadas con más movimiento.

## Marco Teórico

### Gestión de Talento humano

La gestión por competencias ha tenido un proceso histórico, caracterizado por cambios. Anteriormente la gestión estaba enfocada principalmente a las tareas, los recursos, materiales y maquinaria que se ofrecía al contexto, dado que desde los postulados de Taylor (1856-1915), los ‘trabajadores’ trabajaban solo por dinero; tales supuestos comprendían a la persona tan solo como otra máquina para producir.

Con el tiempo, la concepción de gestión de talento humano fue comprendida desde otro punto de vista, merced a los trabajos humanísticos de autores tales como: Parker, Mayo, Barnard, Maslow, Herzberg y McGregor (citados por Reyes, s.f.). Estos nuevos postulados contribuyeron a que se comprendiera que el ser humano era un ser activo, capaz de aportar a las organizaciones con sus habilidades, ideas y capacidades, innovando y proponiendo soluciones pero, además, ciertas características debían ser conocidas y gestionadas para lograr un mejor desarrollo individual y colectivo en la empresa (Aguilar, 2014).

En este cambio de paradigma, la gestión de talento humano se enfrenta a nuevas perspectivas y nuevas formas de comprender el trabajo y la organización de los grupos; por tanto Chermakck, Lynham y Ruana (citados por Aguilar, 2014) identifican cinco retos o dificultades importantes en el desarrollo de recursos humanos:

1. El bajo reconocimiento de las prácticas de gestión de talento humano.
2. Los recursos que se invierte en tales prácticas y el marcado énfasis en cómo se demuestra el retorno de estas inversiones.
3. La falta de comprensión de la gestión de talento humano y de su identidad, obligaciones y contribuciones.
4. La necesidad de identificar a los actores del desarrollo de los recursos humanos, definiendo a quién debe servir la profesión.
5. La exigencia de especialización y estándares mínimos para el desarrollo de la gestión de talento humano.

En los últimos años, la gestión del talento humano ha cobrado gran importancia en las organizaciones, por tanto tales

prácticas y sus resultados, han sido estudiados con gran interés, demostrando que las organizaciones preocupadas por el capital humano son más competitivas. En la actualidad, tales empresas están enfocadas en las capacidades individuales, pero además, en sus características; por ende, sus actividades integran la gestión de estrategias y objetivos con la gestión de las personas (Aguilar, 2014).

Con relación a lo anterior, surge el desarrollo mancomunado de la organización y el desarrollo de las competencias personales; se pretende que la gestión del talento humano por competencias contribuya a la eficacia a través del trabajo grupal, para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las necesidades que se presenta en el entorno, cumpliendo los objetivos estratégicos de la organización (Mejía, Bravo y Montoya, 2013).

### Gestión por competencias

Para comprender este concepto es necesario entender primero qué son las competencias; el término resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, McClelland (1973), quien junto con expertos en el tema, han argumentado y han coincidido mayoritariamente en que éstas están compuestas de ciertos atributos para desempeñar determinadas tareas o funciones específicas, tales como: conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos, entre los trabajadores e integrantes de una organización. Así, la gestión por competencias permite la comprensión de las motivaciones que guían el comportamiento humano, como la necesidad de logro, poder y pertenencia, y por tanto tiene como fin, conocer, aprovechar y moldear tales conocimientos, rasgos de carácter, motivaciones, etc., con el propósito de la mejora del desempeño en la organización (Chávez, 2012).

Según Alles (2005), las competencias pueden ser dos tipos:

- a. **Cardinales:** las cuales hacen referencia a aquéllas que son características de la organización y que todos los puestos de trabajo deben contener.
- b. **Específicas:** aquéllas que son características de ciertos puestos de trabajo y que cumplen una especialidad para desempeñar ciertas funciones.

Además, para Alles (2005) las competencias están divididas por niveles de desarrollo que van desde el nivel A siendo el más alto, los niveles intermedios B y C, y por último el nivel D, representando el más bajo, con el fin de diferenciar en qué nivel debe encontrarse la competencia desarrollada según el puesto de trabajo. Por ejemplo, un ejecutivo deberá tener la competencia de liderazgo en nivel A, mientras un cargo inicial tendrá estas competencias en niveles intermedios, lo cual también dependerá de la empresa en donde se implemente la gestión por competencias, ya que éstas, según la exigencia de cada organización, dependerán principalmente de su misión y visión, además de los objetivos estratégicos y múltiples factores como sus productos, servicios y valores.

Con relación a este punto, Sandoval, Montaña, Miguel y Ramos (2012), propusieron que para la implementación de gestión por competencias se debía tener en cuenta las actividades del proceso

de gestión, tales como la planificación estratégica y el talento humano de las organizaciones, estableciendo las necesidades y objetivos actuales y futuros de la empresa, y las capacidades de los colaboradores de acuerdo con los planes de crecimiento y desarrollo en la organización.

En cuanto a las dos dimensiones mencionadas, la primera es en sí, la que guía a la organización en cuanto a su identificación a través de la misión; y hacia dónde está enfocado su crecimiento a mediano y largo plazo, a través de la visión; así, los objetivos alineados con las metas estratégicas, son establecidos. La segunda se ubica en la gestión por competencias, con el fin de establecer los elementos para potenciar y desarrollar las competencias laborales dentro de la organización. El modelo promueve que el talento humano contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales (Sandoval et al., 2012).

La importancia de implementar las competencias en el ambiente laboral, radica en los beneficios que puede generar, como una organización más competitiva. A través de la gestión se busca tener las capacidades necesarias para los puestos de trabajo; por tanto, se hace una selección de personal más adecuado, además de una inducción apta para el nuevo colaborador. La implementación de las competencias también contribuye al desarrollo individual y a una adaptación óptima de las personas en su ambiente laboral (Chávez, 2012), lo cual hace posible la reducción de tiempo en los procesos, economizar recursos y optimizar energía con el fin de obtener bienestar laboral.

## Resultados

Teniendo en cuenta el diagnóstico resultado de las entrevistas, observaciones y revisión histórica de las necesidades en la empresa objeto de estudio, se planteó como objetivo general, contribuir al mejoramiento del bienestar laboral en Coser y Coser a través de la implementación de prácticas de gestión humana, enfocadas a la gestión por competencias, partiendo de tener claridad en cuanto a su plataforma estratégica; por tanto, para cumplir con el objetivo general se propuso:

1. Formular y reacomodar la plataforma estratégica de Coser y Coser.
2. Desarrollar las competencias de adaptabilidad al cambio, compromiso, orientación al cliente y trabajo en equipo en los colaboradores de Coser y Coser.
3. Establecer el proceso de inducción y reinducción de la organización Coser y Coser.

El primer objetivo se realizó con el fin de tener claridad sobre la misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos; en consecuencia, se hizo una reestructuración; esta reacomodación de la plataforma fue resultado de entrevistas y observaciones, en las cuales se analizó que en Coser y Coser había una orientación por servir al cliente, además de ser una empresa comprometida con su clientela y su departamento, que buscaba ser reconocida como una de las grandes empresas en el sur del país a través de su innovación y versatilidad. De todo esto se formuló la plataforma estratégica, según sus características y necesidades; una vez dado el cumplimiento de este objetivo, fue posible la implementación de la gestión de talento humano por competencias.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo se tomó las cuatro competencias que se trabajaría transversalmente durante el periodo de práctica profesional. Para implementarlas se realizó seis actividades enfocadas al trabajo en equipo, orientación al cliente, compromiso y adaptabilidad al cambio. Cabe aclarar que en estas actividades el número de colaboradores invitados varía, ya que algunas fueron llevadas a cabo en temporada alta, por lo cual hubo mayor contratación de personal por parte de la empresa.

La primera actividad que se desarrolló tuvo como propósito sensibilizar a los colaboradores en cuanto a las competencias que se iba a trabajar, a través de capacitación, con una asistencia de 18 colaboradores de los 25 que fueron citados; la actividad se desarrolló con éxito. Al finalizar se hizo una evaluación en cuanto a la comprensión del tema y la necesidad de trabajar dichas competencias, dando como resultado, que la totalidad de participantes estuviera de acuerdo con tratarlas, además de que expresaron comprensión e interés sobre la temática.

La segunda actividad se realizó el 17 de noviembre del año 2016, enfocada en la Competencia de Orientación al Cliente. Se inició con una sensibilización a los colaboradores en cuanto a la temática; luego hubo un espacio de preguntas, y otro de una actividad dinámica, donde ellos utilizaban material dado por las practicantes para comprender los diferentes tipos de clientes y luego dramatizar alguna situación de la vida diaria al asesorar a la clientela, para luego explicarles los diferentes estilos de clientes con los cuales ellos trataban a diario en Coser y Coser. A esta actividad asistieron 27 colaboradores de los 35 convocados.

La tercera actividad se realizó el 24 de noviembre del mismo año, la cual estuvo enfocada a la Competencia de Trabajo en Equipo; se sensibilizó a los colaboradores en lo que consistía tal competencia, luego hubo un espacio de preguntas, y otro espacio de una actividad dinámica, en la cual ellos se formaban en grupos y tenían que pasar ciertos obstáculos con el apoyo de su equipo, para luego explicar una actividad de autodesarrollo que consistía en que ellos contestaran unas preguntas relacionadas con la forma como aportaban al trabajo en equipo y en su tiempo libre. Asistieron 25 colaboradores de un total de 40.

La cuarta actividad se realizó el 15 de febrero del año 2017; asistieron 16 de los 22 colaboradores invitados; el enfoque se dio en la competencia de adaptación al cambio; se les sensibilizó en cuanto al significado, y luego se realizó una actividad dinámica en la cual tenían que cumplir con determinados retos, pero en cada uno, ellos dejaban de contar con algún sentido como el de la vista, la audición o el tacto, para que se adapten a la dificultad y la superen. De esta actividad se realizó retroalimentación con reflexión para aplicar en el sitio de trabajo.

La quinta actividad se ejecutó el 22 de febrero del mismo año, la cual estuvo enfocada en la competencia de compromiso; asistieron 15 de los 22 colaboradores; se inició con la sensibilización, para luego dar paso a que cada uno explicara desde sus propias palabras lo que significaba el compromiso, qué actitudes consideraban como sinónimo y cuáles no, y cómo éstas se presentaban en su diario vivir y con sus compañeros; al finalizar este espacio, se continuó con una reflexión.

La sexta y última actividad se realizó el 8 de marzo del año 2017, a la cual asistieron 14 colaboradores de un total de 20. Estuvo

enfocada al cierre de las competencias y a estar al tanto en cuanto el impacto que los colaboradores habían tenido en el aprendizaje de las competencias; además, conocer si comprendieron las temáticas tratadas; por tanto, se hizo evaluación de impacto y satisfacción, de la cual se obtuvo un resultado de satisfacción de un 100 %: 14 colaboradores de un total de 14, respondieron satisfactoriamente a la evaluación.

Después de trabajar una por una las competencias con los colaboradores, se continuó con el desarrollo y cumplimiento del tercer objetivo específico, enfocado en establecer el proceso de inducción y reinducción en la Organización. Para instituir tales procesos, se realizó el manual de cargos por competencias con el fin tener claridad sobre las expectativas de la organización:

...y facilitar la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, [que] las predicciones sean más seguras, válidas y fiables, además [de] la concientización de los empleados para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo con base en las competencias laborales. (Sandoval et al., 2012, p. 673).

Para realizar el manual de cargos se elaboró el organigrama de la empresa, en el cual se obtuvo 15 cargos, divididos de la siguiente manera: dos directivos, uno de gerente y el otro de subgerente; seis que pertenecen a jefes y coordinadores de los diferentes departamentos: Jefe técnico, Jefe de bodega, Jefe de caja, Jefe de ventas, Coordinador de diseño y decoración, y Coordinador de talento humano; cinco cargos iniciales como: Auxiliar Técnico, Auxiliar de Caja, Auxiliar de Bodega, Asesor de Ventas y Asesor de Servicios generales; y por último, dos cargos pertenecientes al Departamento administrativo: Secretaria y Contador.

Al tener claridad sobre los diferentes cargos en el organigrama, se ejecutó el manual de cargos, en el cual se especificó las funciones de cada uno de ellos y las competencias tanto generales como específicas que se esperaba de cada colaborador.

En las competencias generales se tuvo en cuenta las cuatro competencias trabajadas con anterioridad: trabajo en equipo, compromiso, orientación al cliente y adaptabilidad al cambio. En cuanto a las competencias específicas precisadas en el manual de cargos, están: integridad, liderazgo, iniciativa, empoderamiento y conocimiento de la industria y el mercado.

Una vez realizado el manual de cargos con sus funciones y competencias, se continuó con la elaboración del protocolo de inducción y reinducción, a través de un modelo de competencias en el cual se especificó que al nuevo colaborador que entrase a Coser y Coser se le daría una inducción en cuanto a la plataforma estratégica y el conocimiento de su manual de cargos, el cual contiene las competencias esperadas. Frente al proceso de reinducción, se aprobó que éste se llevara a cabo cada seis meses con los colaboradores antiguos; estos protocolos fueron aprobados por los directivos de Coser y Coser.

## Discusión

De acuerdo con el tema de Gestión de Talento Humano en las organizaciones, Rodríguez (2012), encontró en su estudio que para los gerentes y directivos de pequeñas organizaciones en Colombia, tales prácticas carecen de valor; además, no hay claridad en cuanto al departamento de talento humano, por lo

que no existe un área especializada para el desarrollo de las mismas; esto se puede deber al hecho de que en la cultura organizacional, la gestión de talento humano no ha sido adoptada totalmente, por el desconocimiento del gran valor que tiene. Según se puede observar, la cultura organizacional ha tenido sus cambios, porque la empresa Coser y Coser ha demostrado un interés por cambiar la realidad en la que antes estaba inmersa; y si bien es cierto que aún no se ha implementado el departamento de talento humano, se ha llevado a cabo diferentes prácticas de gestión humana como bases sólidas para una continuidad. Cabe resaltar que tanto gerentes como directivos se encuentran muy interesados en la gestión de talento humano donde se le dé importancia al colaborador.

En este orden de ideas, Jaramillo (2005), refiere que una gran mayoría de personas encargadas de la gestión de talento humano en las pequeñas empresas de Colombia, no son especializadas en dicha área, por lo que tales prácticas son llevadas a cabo por el gerente general, el subgerente, el secretario general, entre otros, diferentes a un especialista en el tema, como se supone que debe ser. Lo anterior se evidenciaba en Coser y Coser, antes de abrir el espacio de la práctica profesional de psicología organizacional, pues quien se encargaba de las prácticas de gestión era el subgerente; y como lo expresa Rodríguez (2012), tener prácticas informales, flexibles y deficientes en talento humano, impide un reclutamiento de talento humano acorde con lo que se espera en una organización. Además, la inexistencia de una plataforma estratégica genera desconexión entre las prácticas de gestión humana, como el manual de cargos, la selección, inducción, reinducción y capacitaciones, y los objetivos de la organización.

Según lo anterior, Lana (2008) habla sobre la importancia de la administración estratégica de una empresa, la cual determina el éxito y el fracaso de la misma; para ello la organización debe tener diferentes consideraciones, entre las cuales están: análisis del entorno tanto interno como externo, metas y objetivos, formulación de la estrategia empresarial, tipo de sistemas. Con aquellas consideraciones claras se puede tomar decisiones con mayor agilidad y precisión, guiadas a resultados positivos en una organización. Chávez (2012) dice que la gestión por competencias da un valor agregado a la organización, ya que su implementación contribuye al desarrollo individual y a una adaptación óptima de las personas en su ambiente laboral; además, a través de ésta se busca cumplir con los objetivos organizacionales; según este autor, las organizaciones que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de su personal, estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos del entorno, por lo que se establece fortalezas para cada miembro de una empresa, y que su desempeño sea reflejado en el logro de objetivos organizacionales.

Por tal razón, se vio la gran importancia de implementar en la cultura organizacional de Coser y Coser, la gestión por competencias en todo el proyecto establecido para el segundo semestre de 2016 y el primer semestre de 2017. A través de diferentes mecanismos de recolección de información se vio las características específicas del entorno de Coser y Coser y características personales de cada miembro, alienados a los objetivos de la empresa, observado en las diferentes acciones, responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio al cliente, aptitudes, conocimientos y experiencias, aprovechando así, como lo refiere Chávez (2012), el desempeño de los colaboradores en una organización competitiva. En cuanto

a la implementación de gestión por competencias, se denotó una mejoría en el ambiente laboral, hecho que también alude a tal implementación.

Se implementó la gestión por competencias por la necesidad evidenciada, en cuanto a conocer las competencias de las personas que se reclutaba y a moldear estas competencias a los objetivos estratégicos, pues, como sostiene Chávez (2012), el fin de la gestión de talento humano es conocer, aprovechar y moldear tales conocimientos, rasgos de carácter, motivaciones, etc., para mejorar el desempeño en la organización.

Es por ello que se le dio gran importancia a la implementación de gestión por competencias en Coser y Coser, siendo así un largo proceso que puede perdurar durante años, dirigido hacia un cambio en el pensamiento de la cultura organizacional, ya no percibiendo al colaborador desde una forma mecanicista para llegar a un fin, sino viéndolo como una pieza fundamental de la organización, con el cual y con un trabajo en conjunto se puede llegar a alcanzar los objetivos planteados en cada empresa.

Chávez (2012) igualmente menciona que el apoyo de la gestión por competencias es muy importante para tenerlo en cuenta en los puestos de trabajo, en cuanto a definir, identificar y establecer perfiles adecuados a una organización, además de diseñar políticas que incrementen el nivel de compromiso de las personas que laboren en ella. De lo anterior también se destaca que la gestión por competencias en Coser y Coser, fue una base fundamental para la realización de procesos en gestión humana como un manual de cargos establecido de acuerdo con las competencias cardinales y específicas requeridas en cada puesto de trabajo, siendo este manual, una guía fundamental para el desempeño y organización de los colaboradores tanto antiguos como futuros. Otros procesos de gestión humana realizados en conjunto con las competencias, fueron los protocolos de inducción y reinducción, acordes con lo establecido en el manual de cargos y a los objetivos de la organización, con los cuales, los futuros colaboradores sabrán y entenderán lo estratégico en la empresa, además de que los posibles cambios estratégicos que se dé en la empresa podrán ser dados a conocer a todos los integrantes por medio de un protocolo organizado.

Como Chavez (2012) expresa, la tarea de una empresa es saber implementar adecuadamente la gestión por competencias, identificando las apropiadas para el trabajo, las acciones y las relaciones que se establece en la organización, identificando talentos, capacidades de cada miembro y para poder mejorar el nivel de competitividad que se requiere. Ahora bien, el objetivo a futuro de esta misma organización, es mantener esta gestión acorde con las dinámicas de la empresa, sus necesidades y los posibles cambios.

### Conclusiones

Coser y Coser presenta una necesidad de establecimiento de un departamento de talento humano, por lo que se llevó a cabo como objetivo general, la implementación de prácticas de gestión humana, encaminadas al mejoramiento del bienestar laboral de la misma.

Dentro de la plataforma estratégica se pudo evidenciar características específicas, de las cuales se obtuvo las competencias laborales desde Alles (2005), entre las cuales están: Compromiso,

Adaptabilidad al cambio, Orientación al cliente y Trabajo en equipo. Es por eso que el segundo objetivo se enfocó en el desarrollo de tales competencias, además de ser aplicadas en todos los objetivos específicos que se planteó en la práctica profesional.

El desarrollo de las competencias propias de la empresa se llevó a cabo satisfactoriamente por medio de diferentes estrategias como: actividades grupales, actividades lúdicas, charlas, dramatizaciones, reflexiones, capacitaciones, entre otras, en pro del autodesarrollo de cada colaborador, trabajo en conjunto y la aplicación de lo aprendido, tanto para su sitio de trabajo como para la vida personal de cada colaborador.

En las encuestas se evidenció gran satisfacción por parte de los colaboradores al desarrollo de las diferentes competencias, donde mencionaban estar motivados por tales actividades y sugerían seguir con las mismas temáticas.

Se denotó gran colaboración y disposición tanto del gerente, como de los directivos y colaboradores de Coser y Coser para la realización del proyecto de práctica, por lo cual se pudo llevar a cabo todos los objetivos propuestos a satisfacción.

### Referencias

- Aguilar, J. (2014). Retos y rol estratégico en la gestión del talento humano. Caso en empresas de Cali, Colombia. *Mercados y negocios*, 15(1), 4-20. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5811263.pdf>
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360 °*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33), 140-161.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión* 18, 103-137.
- Lana, R. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"* 9(1). Universidad Nacional de Misiones, Argentina. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*. Recuperado de <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
- Mejía, A., Bravo, M. y Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, 34(1), 2-11.
- Reyes, P. (s.f.). Los círculos de calidad en empresas de manufactura en México. Recuperado de <http://www.icim.com/files/TesisPriReyes.PDF>
- Rodríguez, D. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del Cenes* 54(31), 193-226.
- Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V. y Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia* 17(60), 660-675 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.