

Universidad Autónoma de Bucaramanga  
Escuela de Ciencias Sociales, Humanidades y Artes  
Facultad de Psicología

EFFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR  
COMPETENCIAS EN EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO DE BUCARAMANGA

Trabajo de grado para optar al título de Psicólogo

Presentado por:  
Yenny Rocío Saba Saba  
Cristina Ávila Amézquita

Bajo la dirección de la Ps. Doris Barreto

Bucaramanga 14 de Noviembre de 2006

EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
POR COMPETENCIAS EN EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO	
DE BUCARAMANGA	
	Pag
Resumen	1
Justificación	2
Problema	6
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Antecedentes	9
Marco Teórico	13
Ventajas que Obtiene un trabajador de la	
Selección por Competencias	22
Ventajas que Obtiene una empresa de la	
Selección por Competencias	24
Definición de Variables	26
Metodología	27
Tipo de Investigación	27
Diseño de la Investigación	28
Población	29
Muestra	29
Instrumentos	29
Procedimientos	34
Resultados	36
Análisis de Categorías Deductivas	38
Análisis de Categorías Inductivas	44
Discusión	59
Conclusiones	62
Referencias	65
Apéndices	70
Apéndice A	70

Lista de Tablas

		Pag
Tabla 1.	Categorización de las preguntas de la Entrevista	31
Tabla 2.	Empresas Seleccionadas	36
Tabla 3.	Código de Empresas Seleccionadas	37
Tabla 4 .	Matriz descriptiva: Análisis de Categorías Deductivas	38
Tabla 5.	Que motivo a la organización a implementar un modelo por competencias	45
Tabla 6.	Explique Qué tipo de modelo por competencia implemento la empresa	46
Tabla 7.	Explique cuales fueron los pasos que siguieron en la implementación del modelo de selección por competencias.	46
Tabla 8 .	Describa los beneficios que le ha traído el modelo de selección por competencias a la empresa (Identifique indicadores de cambio)	48
Tabla 9.	Describa las dificultades que enfrentaron en la implementación del modelo	49
Tabla 10.	Como se ve reflejado el modelo de selección por competencias sobre la productividad de los trabajadores.	50
Tabla 11.	Que tipos de programas se han desarrollado dirigidos a la capacitación de los empleados.	51

Tabla 12.	A partir de la implementación del modelo de selección por competencias, como se han visto estimuladas y fortalecidas las habilidades de sus empleados en la empresa.	52
Tabla 13.	De que manera han cambiado el rendimiento de los trabajadores.	53
Tabla 14 .	Como se ha visto beneficiado el potencial de los trabajadores en cada uno de sus cargos y dentro de la empresa.	54
Tabla 15.	Que tipo de resultados ha obtenido la empresa producto del desempeño de sus trabajadores.	55
Tabla 16.	Cómo los trabajadores han contribuido al mejoramiento de la imagen de la empresa.	55
Tabla 17.	Explique que tipo de resultado global ha obtenido la empresa después de adquirir el modelo.	56
Tabla 18.	Cuales son los indicadores claves que le permiten a la empresa reconfirmarse como exitosa.	58
Tabla 19.	Análisis de Frecuencias	58



## Efectividad de la Selección por Competencias 1

### Resumen

El presente estudio describe la efectividad del proceso de selección por competencias en 5 empresas del sector privado de Bucaramanga, en donde se seleccionaron los profesionales encargados de la dirección del área de recursos humanos, con quienes se desarrolló una entrevista cualitativa estructurada con guía. Esta investigación de tipo descriptivo transversal permitió evidenciar que las empresas adoptaron el modelo de selección por competencias con el objetivo de optimizar su sistema de selección de personal, y perfeccionar el ya existente observándose implementaciones sin un adecuado seguimiento que permita evaluar los avances y resultados reales. Sin embargo el modelo les permitió a las empresas capacitar el personal según las competencias propias, obtener mayor rendimiento de los empleados, mejorar el desempeño, alcanzar logros, detectar dificultades, aumentar la productividad y favorecer el clima laboral.

EFFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR  
COMPETENCIAS EN EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO DE  
BUCARAMANGA

El modelo de gestión humana por competencias fue adoptado por las empresas con el fin de competir de manera eficaz en el mercado en el que se desarrollan. Este modelo contiene varias etapas que lleva a las empresas a conocer su funcionamiento interior para verse reflejado en el mundo empresarial. A su vez permite que se detecten, adquieran, potencien y desarrollen las competencias que dan valor agregado a la organización y que le diferencien en su sector, proponiendo un estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización. Villa (2004)

Estos modelos surgen para dar respaldo al proceso de globalización de los mercados, las nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad, marcándose la diferencia entre las empresas de éxito fundamentado en la calidad y la disposición de su capital humano. Es por ello que la implementación de la tecnología de punta es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado. Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que el éxito de cualquier emprendimiento, depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en su organización. Además, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Este cambio se logra mediante el fortalecimiento de la

capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean palpables frente a un sistema de competencias. (Villa, 2004). Es así como se hace necesario un nuevo enfoque de los recursos humanos, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos. El modelo de gestión humana por competencias es un modelo integral que contribuye a la utilización óptima de los recursos humanos; este modelo permite profundizar en el desarrollo y participación del capital humano, ya que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos comprometidos en el quehacer de la empresa. (Fernández, 2005)

Por lo tanto la dirección estratégica de recursos humanos abandona el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incide tanto en la conducta y desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional. Fernández (2005)

Para dar respuesta a esto se debe buscar la eficiencia y la calidad los cuales constituyen las nuevas premisas de estos tiempos en los que competencia y atención al cliente/usuario es el lema de toda organización.

#### Efectividad de la Selección por Competencias 4

De esta manera, al fijar los objetivos empresariales para alcanzarlos, es preciso tomar conciencia de los factores que influyen en los diferentes procesos de gestión humana y, sobre todo, en qué dirección están orientados y las consecuencias dentro de la organización.

Sin embargo deben adecuarse las estrategias a las condiciones particulares de cada organización, dentro de los cuales tiene singular importancia su situación económica y social, el sector en el que se desarrolla su actividad y sobre todo su dimensión empresarial. Pero sin duda se requiere de sistemas de gestión avanzados capaces de conducir a la organización a través de un entorno cada vez más cambiante hacia la consecución de sus objetivos, aspecto que impulsa a buscar y desarrollar planteamientos estratégicos específicos que sean realmente útiles y sencillos de implementar.

Surge entonces una nueva realidad empresarial que basa el éxito en el talento de sus empleados que planea el futuro a partir de ellos, otorgándole así una mayor exigencia al departamento de recursos humanos quien no solamente se encargará de mejorar el clima laboral sino que a su vez interferirá en los planes operativos que funcionan solo a través de los perfiles de cada trabajador. En esta nueva visión debe ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los empleados para garantizar que la organización cuente con personas más capacitadas y comprometidas. El cual identifica de los candidatos las competencias necesarias de tal forma que asegure la competitividad. La empresa estará en capacidad de potenciar los conocimientos facilitando el desarrollo y la oportunidad de ascender de sus trabajadores haciéndolos más profesionales y más

competitivos. La formación de los empleados con el objetivo de desarrollar perfiles específicos haciéndolos importantes para alcanzar la excelencia y por ende el éxito se logra a través de la adopción de métodos y **modelos que faciliten y apoyen** estos procesos.

Para lograrlo las empresas han adoptado el modelo de selección por competencias que consiste en la identificación de capacidades, habilidades y conocimientos de candidatos según un perfil que se realiza al cargo a evaluar; Su objetivo es escoger el candidato mas adecuado para un cargo determinado teniendo en cuenta su potencial y su capacidad para adaptarse y para llevar a cabo su trabajo.

Este proceso se realiza con la intención de mejorar el área operacional y organizar los conceptos de tal forma que se manejen de manera coordinada entre las diferentes funciones, permitiendo además un manejo adecuado desde el punto de vista estratégico de toda la organización. La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo.

Partiendo de lo anterior, este trabajo pretende describir la efectividad del proceso de seleccionar por competencias en empresas del sector privado de la ciudad de Bucaramanga entendiendo por efectividad como "el grado en el cual un proyecto logra los resultados previstos y,

por tanto, alcanza su propósito y contribuye a su fin soportado en el principio de alineamiento, es decir la necesidad de organizar a las personas en armonía con las líneas maestras". Covey (1997) por lo tanto apunta a determinar en qué forma han sido acertados, favorables y satisfactorios el modelo usado en la selección.

Esta investigación se enmarca en el grupo de psicología y organizaciones de la UNAB dentro de la línea gestión humana por competencias.

#### Problema

Describir la efectividad de la selección por competencias en cuanto a su impacto en los resultados globales de la empresa es una tarea complicada porque supone el aislamiento de diferentes factores como la productividad, la competitividad, el desempeño, el compromiso, la planificación, los logros, las dificultades influyentes en el proceso y por ende en el resultado. De igual manera es un ejercicio que quizá los modelos teóricos, apoyándose en supuestos es posible de realizar con precisión, pero en la práctica resulta en una aproximación que siempre deja un espacio para dudas.

No obstante para medir la efectividad se requiere definir el tipo de resultado global que se espera de un modelo de competencia laboral. Esto puede variar desde la suma simple de los impactos en los desempeños individuales (cuantas personas de la organización mejoraron su desempeño) hasta la mejora en el desempeño global de la organización en variables críticos e incluso en la cultura de trabajo orientada hacia la calidad y la mejora continua en la satisfacción del cliente.



Objetivos

**Objetivo General**

Describir la efectividad del proceso de selección de personal por competencias en empresas del sector privado de la ciudad de Bucaramanga por medio de un estudio descriptivo que permita conocer si el proceso de selección ha sido eficaz para la empresa en aspectos como el desempeño, la competitividad, el compromiso, la planificación, la productividad, logros y dificultades; por medio de la categorización inductiva y deductiva de la información suministrada con el fin de identificar las categorías mas recurrentes»

**Objetivos Específicos**

Describir cómo la productividad de la empresa se ha desarrollado a partir de la implementación del modelo por competencias.

Describir cómo el desempeño de sus empleados ha influido en el desarrollo de la empresa a partir de la implementación del modelo por competencias

Describir como se ha evidenciado la competitividad dentro y fuera de la empresa.

Determinar como se ve representado el compromiso de los empleados frente a la organización.

Describir como se planifica a partir de la implementación del modelo de selección por competencias.

Describir los logros alcanzados debidos a la implementación del modelo de selección por competencias.



Detallar las dificultades que obtuvieron las empresas con la implementación del modelo de selección por competencias.

#### Antecedentes

Son muy escasas las investigaciones que se han realizado sobre la selección por competencias sin embargo es importante rescatar los valiosos aportes que se han hecho hacia el tema. Dentro de los estudios más destacados se encuentra a Restrepo (1995); Con la investigación sobre la construcción de un instrumento de medición objetiva para cargos a nivel directivo y ejecutivo en una situación de entrevista de selección, en esta investigación se construyó un instrumento objetivo de selección para la evaluación de cargos ejecutivos y directivos con el fin de proporcionar más objetividad y versatilidad a las entrevistas de selección y a la toma de decisión sobre un candidato. El estudio consistió en el análisis de las diferentes problemáticas interdisciplinarias, éticas y sociales que se presentan actualmente al interior de los procesos de selección en las empresas.

Tobon(1996), presenta la investigación sobre selección de personal, cultura organizacional y motivación que consistió en plantear una hipótesis relacionada con el proceso de selección en las empresas en la cual proponen que aquellos procesos que tengan en cuenta como criterio de decisión la cultura organizacional de la empresa estarán asegurando en buena medida la motivación de los nuevos empleados para la comprobación de esta, se utilizaron dos empresas multinacionales en las cuales se les aplicó a 30 de sus empleados un formato de evaluación de clima

organizacional como forma de determinar el grado de motivación de dichos empleados. Llegaron a la conclusión de que la hipótesis se corroboró ya que la empresa en la cual los procesos de selección cumplen con las características descritas en la misma tiene un mejor grado de motivación en sus empleados, sin embargo se reconoce la necesidad de hacer un estudio mas profundo tomando mas empresas representantes de cada uno de los dos esquemas de selección para poder hacer afirmaciones mas globales. También es importante recalcar que este trabajo no pretende proponer la selección como único medio de motivación laboral simplemente es la primera herramienta con la que cuenta la organización.

Rosales (1996), realizó una descripción y análisis de los criterios utilizados en la selección de altos ejecutivos en firmas de consultaría. En esta investigación se describió y realizó los criterios bajo los cuales se realiza la selección de altos ejecutivos en firmas especializadas en tal labor. Para lo cual se elaboró un recorrido histórico y cultural del proceso de selección de personal tanto a nivel mundial como nacional y se indagó específicamente por el proceso de selección de los altos ejecutivos llevado a cabo en las llamadas "headhunts" a través de una metodología cualitativa y teniendo en cuenta la recopilación histórica se entrevistaron 6 informantes claves pertenecientes a 4 firmas de consultaría especializada en la selección de personal de altos ejecutivos, los resultados se discutieron desde una perspectiva cultural.

Cruz y vega, (2001) Realizaron un recorrido de lo que es la gestión por competencias mas usadas y originaron un modelo. Analizaron en forma básica cada

proceso del área de recursos humanos a través de una comparación del modelo tradicional y el modelo de gestión por competencias y destacaron como algunas empresas regionales ven la gestión por competencias. El método de selección de las empresas lo hicieron por la participación en actividades productivas locales y por disponibilidad de sus gerentes o personas a cargo del área de recursos humanos que podrían mostrar los avances en el tema. Concluyendo que los modelos no están aun listos y que presentan falencias que requieren de una dirección adecuada para poder no solo acercasen al tema sino desarrollarlo con exactitud.

Carta (2002) diseñó un modelo de gestión por competencias laborales como fundamento para la implementación de los procesos de gestión humana como herramienta estratégica para la empresa Corelca S.A. Este trabajo trata sobre la propuesta de un modelo de gestión por competencias laborales bajo un enfoque que de hecho, posibilita articular los subsistemas de gestión de recursos humanos a los resultados globales que se plantean en las estrategias de la organización. La propuesta también incluye conceptos sobre la Gestión de Recursos Humanos e involucra varios de los temas relacionados con la línea de investigación como son: competencias personales, laborales; comportamiento humano, tanto individual como grupal; liderazgo, trabajo en equipo, productividad, desempeño, planeación, motivación, selección, entrenamiento, capacitación y sistemas de medición, entre otros.

Carreño y Correa (2004), realizan un estado del arte sobre selección de personal por competencias laborales. Este estudio de tipo documental bibliográfico describe el

actual estado del arte de selección por competencias, Esta investigación se fundamentó en una recolección de datos en cuatro ciudades diferentes (Bogotá, Barranquilla, Barrancabermeja, Bucaramanga), con sus respectivas universidades, arrojando información necesaria para clasificarlas en las tres líneas correspondientes a la unidad de análisis. En consecuencia esta indagación manifestó que los aportes históricos se encuentran en un proceso de construcción, poca claridad de definición del concepto, variables como motivación, habilidades, aptitudes que establecen un perfil por competencias y un uso innecesario o apropiado de la temática.

Bueno (2006) implementó el modelo de competencias a Colombia Telecomunicaciones S:A E:S:P en el nivel de analistas relacionados con el área servicio al cliente, el cual es sustentado en el desarrollo de las fases de recopilación de la información y diagnóstico inicial, identificación del modelo de competencias en el que se desarrolla la metodología de panel de expertos y la entrevista de incidentes. El análisis de la información que tiene como paso previo la elaboración y aplicación del instrumento diagnóstico y finalmente como producto del trabajo la construcción de la propuesta de intervención. En los resultados se presenta la definición de un modelo de competencias particular para cada cargo que consolida la elaboración y planteamiento de una propuesta estratégica de trabajo dirigida al desarrollo del talento humano.

Marco Teórico

El mundo actual trae una nueva visión del recurso humano convirtiéndolo en el integrante más importante para lograr el éxito en el mundo empresarial, ya que visualizar el recurso humano como parte esencial le significa valor económico para las empresas y para los trabajadores. Concebida esta nueva perspectiva se integran modelos de gestión humana por competencias ya que desde estos se pueden vincular los dos puntos de vista que antes se creían nada relacionados el recurso económico y el recurso humano.

Los departamentos de gestión humana reprograman la dirección del personal, planteando el recurso humano no como un costo sino como una inversión, suponiendo una nueva perspectiva que permita la competitividad, abandonando el enfoque tradicional, evolucionando hacia una estrategia en donde el talento humano es quien logra los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional clave en el desarrollo de empresas exitosas.

Para Soto y Dolan (2004) es necesario fijar los objetivos empresariales y alcanzarlos, para tomar conciencia de los factores que influyen en el proceso de la internacionalización de la actividad económica y, sobre todo, en qué dirección están orientados y las consecuencias que este proceso tiene para la práctica empresarial, Además factores como la rápida evolución y transmisión de tecnologías y materiales, mejoras de las infraestructuras y medios de transporte, liberación del comercio internacional, evolución de los sistemas de financiamiento, exceso de la oferta sobre la demanda,

aumento de la competencia, entre otros que promueven actualmente la globalización de la actividad económica y derivan en dos consecuencias para las empresas: la necesidad de adaptarse al entorno organizacional, a fin de aprovechar la evolución favorable del comercio internacional y de la circulación de capitales y, al mismo tiempo, prepararse para hacer frente a la presión creciente que ejercen los competidores; y la obligación para las empresas de mejorar continuamente su competitividad, buscando ventajas en costos, productos y servicios en donde no se encuentren.

Sin embargo deben adecuarse las estrategias a las condiciones particulares de cada organización, dentro de los cuales tiene singular importancia su situación económica y social, el sector en el que se desarrolla su actividad y sobre todo su dimensión empresarial, Pero sin duda se requiere de sistemas de gestión avanzados capaces de conducir a la organización a través de un entorno cada vez más cambiante hacia la consecución de sus objetivos, aspecto que impulsa a buscar y desarrollar planteamientos estratégicos específicos que sean realmente útiles y sencillos de implementar; uno de estos sistemas es el de gestión humana por competencias, que consiste en la identificación de perfiles propios para cada puesto de una organización, mediante la selección de las competencias que se consideren como necesarias para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, que no serán las mismas en el mismo puesto de trabajo en otras organizaciones, por lo tanto la aplicación de este modelo se debe realizar según el caso, identificando personas que ya hayan demostrado por medio de sus

comportamientos las competencias requeridas, identificando que características poseen esas personas que generan un desempeño sobresaliente con respecto a sus pares y en consecuencia resulten mas productivas y funcionales en pro de los objetivos de la organización. Ortega y Marchant (2005). Las competencias son un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, lo que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo. Dalziel (1996)

Según Le Boterf (1998) La competencia se estructura en base a tres componentes: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.

El saber actuar es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que mas tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacidad de su personal.

El querer actuar es otro componente fundamental de la competencia alude no solo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la

condición mas subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de si misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El tercer componente de la competencia, quizás el mas olvidado en la mirada tradicional es el poder actuar. En muchas ocasiones la persona sabe como actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto asi como los métodos y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. Le Boterf (1998)

Asimismo es importante conocer los diferentes modelos y como se estructuran las competencias a partir de los mismos encontrando en primera instancia el modelo funcionalista que establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, se usa a nivel operativo y se circunscribe a los aspectos técnicos, es la plataforma de los desempeños mínimos esperados. Los elementos en los que se basa son: aspectos técnicos del producto; la observación de la ejecución y los conocimientos asociados requeridos. Es útil para asegurar la calidad en la operación de la persona en situaciones y procesos predeterminados.

En segunda instancia esta el modelo conductista que consiste en identificar las capacidades de fondo que conlleva a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, y se circunscriben a las capacidades ante



circunstancias no predefinidas, para lo cual es necesario tener capacidad analítica, de toma de decisiones. No se deriva de los procesos de la organización, si no se derivan del análisis de las capacidades de las personas, de cómo plantea los objetivos, toma de decisiones, identifica situaciones, toma riesgos.

Por último el modelo **constructivista que** construye las competencias a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la organización. Las competencias están ligadas a los procesos en la organización, y lo que interesa es identificar las que emergen y potencian los procesos de mejora, es decir, se construyen sobre la marcha. Mertens (1999)

Una vez delineado el modelo a seguir se implementa la gestión por competencias que nace para los nuevos tiempos como una forma de enfrentarse con el mundo actual, posibilitando la formación del capital intelectual de una empresa o institución. Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. De Sousa (2001)

**Lo esencial en** la implementación de un modelo de gestión humana por competencias es el concepto de competencia y su estrecha relación con el trabajo, responde a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de cambio, con mas exigencias que son mayores a las habilidades

individuales, situación que aumentará en el futuro. El concepto para la psicología, responde a la concepción de la psicología cognitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano. McClelland (1973). Según la resolución 21/99 del Ministerio de trabajo y seguridad social establece en su artículo número 3 las competencias laborales como un conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos^ productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado funcionamiento de sus funciones y según la norma ISO 9001- 2000 las competencias son un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados o en una situación personal/social determinada.

El modelo de gestión humana por competencias según Selva (2005) se desarrolla en diferentes etapas que son:

1. Sensibilización: Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

n Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente,

n Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

2. Análisis de los puestos de trabajo: Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

n Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.

Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

3. Definición del perfil de competencias requeridas: La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles: El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un

desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Este modelo apoya los diferentes procesos de gestión humana en donde se encuentra la evaluación, la capacitación y la selección por competencias entre otros siendo este último de gran importancia para el estudio que compete de tal forma que su proceso ha evolucionado iniciando por aspectos que hoy forman parte de un modelo completo, anteriormente se habló de competencias seleccionando personal por medio de la entrevista, luego por medio de los test y se continuaban acercando los diferentes medios que reúnen un modelo de selección actual por ejemplo Flanagan (1954), da una apertura a la entrevista por competencias, introduce el nuevo concepto de entrevista que es la técnica de incidentes críticos la cual ayuda a identificar las competencias del candidato a evaluar. Posteriormente en los años 60 surge el concepto en las organizaciones por los aportes de McClelland (1973) experto en motivación quien planteó que los test de aptitud y los conocimientos junto con los títulos no sirven para predecir el éxito laboral.

Por lo tanto seleccionar por competencias es un método que evalúa las capacidades reales de los candidatos, destrezas y conocimientos de estos Mendoza (2006) citado por el periódico del empleador (2006), El desarrollo de estos procesos inicia con la identificación de los requerimientos del cargo, determinándolos en términos de comportamientos medibles y observables.

El proceso de selección se basa en recopilar aquellas competencias requeridas y valoradas por la

empresa para el logro del desempeño deseado. La selección por competencias reduce la incertidumbre del rendimiento de cada uno de los aspirantes, teniendo en cuenta lo mismo que se consideraba tradicionalmente (conocimientos, habilidades, destrezas y capacidad física para realizar el trabajo), y con datos influyentes como actitudes, motivaciones y características individuales las cuales determinan un bajo desempeño laboral. Las competencias, aportan múltiples ventajas a la empresa, reduciendo la brecha existente entre el perfil ideal y el perfil real. Barrera (2002)

La Selección por Competencias se basa en observaciones reales de las capacidades del individuo. Por ejemplo, a diferencia de los métodos tradicionales de entrevista donde se formulan preguntas de tipo hipotético, en la entrevista por competencias las preguntas están todas referidas al pasado del candidato (Por ejemplo, cuénteme una situación difícil que haya tenido con su jefe...). Lo que buscan estas preguntas es identificar el comportamiento "real" del candidato en una situación determinada. Mendoza (2006) citado por el periódico del empleador (2006).

Realizar la selección por competencias requiere también de un análisis del cargo que consiste en inventariar aspectos intrínsecos que serían los contenidos del cargo y extrínsecos que serían los requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo. Lo esencial es tener información sobre las características que se deben poseer para el cargo. En la selección se busca que los candidatos tengan estas características.

Aplicar la técnica de los incidentes críticos para seleccionar, que consiste en identificar las

características deseables que mejorarían el desempeño y las no deseables que empeorarían el desempeño según el jefe inmediato.

Analizar la solicitud del empleado para verificar los datos consignados en ella y compararlos con los que el jefe inmediato busca y debe tener el aspirante.

Analizar el cargo en el mercado para comparar como en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa y no se tiene definición.

Realizar hipótesis de trabajo en caso de que ninguna de las alternativas pueda aplicarse, predecir sobre el cargo y su exigibilidad con relación al ocupante.

De igual manera una vez obtenida la información del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profesiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección mas adecuadas al caso o la situación.

#### **Ventajas que Obtiene un Trabajador en la Selección por Competencias**

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas, aun durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se

le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Las ventajas derivadas de la transparencia del mercado que se logra con un buen sistema de certificación, son totalmente aprovechables por los trabajadores. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, aplicables en una variada gama de situaciones laborales. Estas competencias suelen recibir el nombre de competencias clave. Así, se ha venido comprobando que en el ejercicio de diferentes actividades laborales se ponen en juego competencias comunes, que no son exclusivas de un puesto de trabajo y si pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes empleos.

La formación por competencias contribuye a que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. En este sentido la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad. Adicionalmente, la formación orientada por competencias privilegia el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión, la conceptualización de lo que se hace y por ende, facilita el aprendizaje y la readaptación. Su foco es más abierto e incluyente en relación con la aplicación en el trabajo. Supera la privilegiada dedicación al desarrollo de habilidades físicas al contener la base conceptual y sobre todo, dirigirse a los resultados y a las competencias que están detrás de los mismos.

Los mecanismos de compensación pueden ligarse mucho más fácilmente al nivel de competencias y de este modo ser claros para el trabajador y para la empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Es probable que algunas de las competencias asociadas a ciertas áreas de desempeño sean totalmente transferibles a otras áreas; si tales competencias son reconocidas y certificadas, pueden acelerar las decisiones de promoción y motivar, a quienes lo deseen, a realizar acciones de capacitación que les permitan ser elegibles para esas nuevas posiciones.

#### **Ventajas que Obtiene una Empresa en la Selección por Competencias**

Las empresas han comenzado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son objetivos que se sustentan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede fundamentarse, ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal se describen sobre la base de perfiles de competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia,



antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone, que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar en cada caso, y por tanto, de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, sólo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores.

Algunas empresas, en los países que cuentan con sistemas de competencia laboral, han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral- Tales modelos asocian el logro de competencias con los mecanismos de compensación; éste, sin embargo, es un campo aún poco recorrido y que presenta grandes desafíos. Uno de los puntos de más tensión se centra en la suposición de que un certificado de competencias debería habilitar directamente a su poseedor a recibir una compensación adicional; este argumento, extremadamente simplista podría disuadir a muchas empresas de la implementación de un sistema de competencias.

## Definición de Categorías

### **Desempeño**

El desempeño esta asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización, y el alineamiento de la gestión con las metas y objetivos de la misma. Por lo tanto el desempeño es una magnitud de logros de una organización. (Arriagada, 2002).

### **Competitividad**

Capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener sistemáticamente unas ventajas competitivas que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada en el entorno socioeconómico. Es la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores. (Enrigh, Francés y Scott, 1994)

### **Compromiso**

El compromiso en el mundo laboral se caracteriza por sentimientos de vigor, dedicación y absorción. El vigor se refiere a presentar a nivel individual altos niveles de energía y disposición a invertir esfuerzo en el trabajo, la habilidad de no fatigarse fácilmente y persistir pese a las dificultades. (Maslach, Schaufeli y Leiter 2001)

### **Planificación**

Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas. (Stoner, 1996). Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quien tiene que hacerlo y como deberá hacerse (Murdick, 1994)

### **Productividad**

Se define como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos

utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. (Jiménez, Castro y Brenes 2001)

**Logro**

Conseguir lo que se intenta con la implementación del modelo de selección por competencias, ganancias y beneficios.

**Dificultades**

Definido como dudas, conflictos, problemas que acompañaron la implementación del modelo de selección por competencias.

Metodología

***Tipo de Investigación***

El presente estudio es de tipo descriptivo ya que busca detallar como se manifiesta la efectividad del proceso de selección por competencias. Lo importante en este estudio son las características a evaluar, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; desde el punto de vista científico describir lo que se investiga. El objetivo es centrarse en medir con la mayor precisión posible, y por ello requiere considerable conocimiento del área que se investiga para facilitar las preguntas específicas que busca responder. "La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito" Hernández et, la (1998) Se le considera transversal porque la recolección de la información se

realizó en un solo momento, sin retomar eventos posteriores ni anteriores, para lo cual se realizó la aplicación del instrumento de forma simultánea en un mismo espacio de tiempo.

### ***Diseño de la Investigación***

Con el ánimo de observar la efectividad del proceso de selección de personal por competencias en el ámbito de las organizaciones, se consideró que la investigación cualitativa de tipo etnometodológico era una alternativa consecuente con el propósito del estudio, ya que facilitaba la exploración dentro de la organización. "La etnometodología es un enfoque de investigación que presta especial atención a las explicaciones que dan las personas, las formas en que se aceptan o se rechazan esas explicaciones por parte de los otros, es decir se interesa por el análisis de las conversaciones, teniendo en cuenta que una misma proposición puede tener distintos significados de acuerdo al contexto en que se diga". Briones (1998)

La característica fundamental de la investigación cualitativa en su expreso planteamiento de ver los acontecimientos, acciones, normas, valores, desde la perspectiva de la gente que está siendo estudiada. La estrategia de tomar la perspectiva del sujeto, se expresa generalmente en términos de "ver a través de los ojos de la gente que uno está estudiando". Tal perspectiva, envuelve claramente una propensión a usar la empatía con quienes están siendo estudiados, pero también implica una capacidad de penetrar los contextos de significado con los cuales ellos operan.

### ***Población***

Empresas privadas de Bucaramanga que hayan implementado el modelo de selección por competencias en sus empleados.

### ***Muestra***

La investigación se efectuó a un grupo de cinco empresas que tienen implementado el modelo de selección por competencias y se entrevistaron a los profesionales encargados de la dirección del área de recursos humanos, en igual número de empresas del sector privado de Bucaramanga.

Se elige el método cualitativo ya que permite profundizar en casos específicos y no generaliza con base en grandes volúmenes de datos, dado que la prioridad es describir textualmente y analizar el fenómeno social a partir de sus rasgos determinantes, según sean percibidos por los miembros del grupo'' Bonilla (1997)

### ***Instzrumentos:***

Dentro de la actual investigación y con el fin de alcanzar los objetivos propuestos se aplico el siguiente instrumento:

Entrevista cualitativa estructurada con guía: según Patton (1980), citado por Bonilla y Rodríguez (1997), la entrevista cualitativa puede tomar alguna de las siguientes formas: entrevista informal conversacional, entrevista estructurada con guía y entrevista estandarizada. Las tres modalidades mantienen en formato de preguntas abiertas con el fin de propiciar que los entrevistados brinden información ilimitada sobre el tema.

En esta entrevista se trabajó con la entrevista estructurada con guía donde se formularon preguntas en torno al tema, a través de un formato elaborado por los investigadores, revisado y aprobado por dos jueces expertos en investigación: Ps Doris Barreto y Ps Edgar Alejo. (Ver apéndice A)

Este tipo de entrevista permite definir previamente los tópicos que se abordaron a la hora de la entrevista. El investigador libremente formula o dirige las preguntas según su criterio, sin embargo, debe tratar con todos los entrevistados los mismos temas de manera que garantice la recolección de la misma forma. La entrevista utilizada es un formato con 14 preguntas abiertas que dejan ver las categorías observadas.

Tabla 1.

**Categorización de las preguntas de la entrevista**

<u>Pregunta</u>	<u>Categoría</u>
1. Que motivó a la organización a implementar un modelo por Competencias.	Desempeño Competitividad Compromiso Planificación Productividad
2. Explique que tipo de modelo por competencias implemento la empresa.	
3. Explique cuales fueron los pasos que siguieron en la implementación del modelo de competencias.	Planificación Dificultad
4. Describa los beneficios que le ha traído el modelo de selección por competencias a la empresa, (identifique indicadores de cambio).	Competitividad Compromiso Planificación Productividad Logro Dificultad
5. Describa las dificultades que enfrentaron en la implementación del modelo.	Dificultad
6. Como se ve reflejado el modelo de selección por competencias sobre la productividad de los trabajadores.	Productividad Dificultad

<u>Pregunta</u>	<u>Categoría</u>
7. Que tipos de programas se han desarrollado dirigidos a la capacitación de los empleados.	Desempeño Planificación Logro Dificultad
8. A partir de la implementación del modelo de selección por competencias como se han visto estimuladas y fortalecidas las habilidades de sus empleados en la empresa.	Planificación Desempeño Productividad Competitividad Dificultad
9. De que manera ha cambiado el rendimiento de los trabajadores.	Desempeño Dificultad Logro
10. Como se ha visto beneficiado el potencial de los trabajadores en cada uno de sus cargos y dentro de la empresa.	Desempeño Productividad Competitividad Compromiso Logro Dificultad
11. Que tipo de resultados ha obtenido la empresa producto del desempeño de sus trabajadores	Desempeño Competitividad Compromiso Productividad Logro Dificultad



<u>Pregunta</u>	<u>Categoría</u>
12. Como los trabajadores han contribuido al mejoramiento de la imagen de la empresa	Competitividad Planificación Logro Dificultad
13. Explique que tipo de resultado global ha obtenido la empresa después de adquirir el modelo	Logro Dificultad
14. Cuales son los indicadores claves que le permiten a la empresa reconfirmarse exitosa	Competitividad Productividad Logro

---

A través de esta entrevista se logró obtener un conocimiento mas profundo con respecto a la experiencia y resultados que tiene cada empresa en la selección de personal por competencias. (Ver apéndice A)

### ***Procedimiento***

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (1997). "la metodología cualitativa presenta etapas en su desarrollo, que no son mutuamente excluyentes, sino que se complementan y ajustan a medida que se avanza en la investigación" Bonilla (1997) Las etapas desarrolladas en este estudio se plantean de la siguiente manera.

1. Documentación sobre la gestión por competencias: revisión de la documentación existente (proyectos de investigación, teorías, experiencias de otros países)
2. Selección de la muestra que se realizó bajo el criterio que fueran empresas del sector privado de Bucaramanga que hubiesen implementado el modelo de selección por competencias.
3. Una vez estructurado el instrumento para la recolección de la información se procedió a elaborar una carta de presentación del proyecto, la cual tuvo como objetivo explicar las razones de la investigación, solicitar el apoyo al trabajo y disponibilidad para atender la entrevista. Estas cartas fueron enviadas en papelería de la universidad y

firmadas por la decana de la facultad y directora del proyecto, con el fin de avalar y respaldar el estudio. Posteriormente, se procedió a constatar la recepción de la correspondencia y a concertar vía telefónica las respectivas citas.

4. Recolección de datos: entrevistas cualitativas estructuradas con formato (ver apéndice A)
5. Almacenamiento de datos: esta etapa es simultánea a la anterior en ella se almacena en una base de datos las entrevistas realizadas y se realiza la revisión documental, permitiendo recuperar posteriormente de manera perspectiva los datos para su análisis e integración
6. Elaboración de matrices: de las preguntas de la entrevista, de las respuesta a la entrevistas
7. Categorización de datos: se da el proceso de jerarquización donde se destaca la efectividad del modelo de selección por competencias en las empresas del sector privado de Bucaramanga
8. Análisis de resultados, discusión e informe final

## Resultados

A continuación se presentan los resultados que se recolectaron a partir de una entrevista cualitativa estructurada con guía aplicada a cinco empresas del sector privado de Bucaramanga; Extrucol, Fresca leche, carlixplas, Hotel Dann Carlton y Compañía de General de Aceros S.A con el fin de recoger información que permitió describir la efectividad del modelo de selección por competencias. De esta manera conocer de forma más amplia aspectos tales como nivel de desempeño, productividad, competitividad, planificación, compromiso, logros y dificultades de la implementación del mismo.

Tabla 2.

**Empresas Seleccionadas**

<b>Empresa seleccionada</b>	<b>Servicio que ofrece</b>	<b>Persona entrevistada</b>
Extrucol	Tuberías y accesorios en polietileno	Jefe de Recursos Humanos
Fresca Leche	Productos lácteos	Jefe de Recursos Humanos
Carlixplas Ltda	Plásticos	Jefe de Recursos Humanos
Hotel Dann Carlton	Alojamiento	Jefe de Recursos Humanos
Compañía General de Aceros S.A Aceros Especiales	Productos Metalúrgicos	Jefe de Recursos Humanos

En la tabla 2 se observa el nombre de las empresas seleccionadas con los servicios que ofrece y las personas que participaron en la entrevista.

Tabla 3.

Código de empresas seleccionadas

<u>Código</u>	<u>Empresa Soporte</u>
E1	EXTRUCOL COLOMBIANA DE EXTRUCOL S.A
E2	FRESKA LECHE
E3	CARLIX PLAST LIDA
E4	Hotel Dann Carlton
E5	Compañía General de Aceros S.A

La tabla número 3 muestra los códigos a los que se referirán las tablas posteriores para su descripción.

UNIB-BIBLIOTECA MEDICA

Tabla 4.

## Matriz Descriptiva: Análisis de Categorías Deductivas

Pregunta	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
1. ¿Que motivo a la organización a implementar un modelo de gestión por competencias?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de redireccionar el proceso de selección de personal, Además evaluar la forma como los trabajadores llevan a cabo la ejecución de su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de buscar equidad en el momento de seleccionar personal indicadores de cargo. Que cumplieran con ciertas competencias mínimas dentro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa entro en desarrollar un sistema de gestión de calidad y uno de los requisitos era la parte de competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por la norma ISO 9001 hace un año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>se implemento por la necesidad de implementar el modelo de calidad ISO 9001 (el modelo se implemento hace 6 ados)</li> </ul>
2. ¿Explique que tipo de modelo por competencia adapto la empresa?	Funcionalista	Funcionalista <ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizo una selección de competencias genérees, que deben de tener todos los trabajadores independientemente del cargo y posteriormente unas competencias propias de cada cargo.</li> </ul>	Funcionalista <ul style="list-style-type: none"> <li>Se lleva a cabo la selección de competencias generales que deben de poseer todos los cargos y después se asignan competencias propias de cada cargo.</li> </ul>	Funcionalista <ul style="list-style-type: none"> <li>Con base en la formación, habilidades y experiencia. Además se deja el personal antiguo y se le hace validación por competencias.</li> </ul>	Funcionalista
3. ¿Explique cuales fueron los pasos que siguieron en la implementación del modelo por competencias?	<ol style="list-style-type: none"> <li>Revisión de funciones.</li> <li>Validación de funciones con los empleados.</li> <li>De acuerdo a las funciones competencias.</li> </ol>	'-.Reuniones grupo primario por niveles <ul style="list-style-type: none"> <li>Operarios.</li> <li>Mandos medios.</li> <li>Directores.</li> <li>En donde cada uno saca un listado de</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Seleccionan trabajadores lideres de los numerosos cargos con el objetivo de que seleccionar competencias posibles que deberian tener</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se definen los perfiles</li> <li>se realiza validación por competencias</li> <li>los aspirantes deben cumplir los</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Inicialmente se realizo una selección de las funciones principales de cada cargo</li> <li>después se determinaron las necesidades de</li> </ol>

Pregunta	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
	<p>4. Nivel de cada competencia para cada cargo.</p> <p>5. Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe inmediato</li> <li>• Persona de la misma categoría.</li> <li>• Otro trabajador de cualquier cargo.</li> </ul> <p>6. Compara resultados de evaluación con el perfil exigido por la organización.</p> <p>7. Se establecen vacíos de competencias de esta manera permite mirar la falencias y encaminarlas a implementación y capacitación</p>	<p>competencias, se seleccionan las más frecuentes en todos los niveles y quedarán cuatro.</p> <p>2. Posteriormente se hizo una reunión con toda la empresa y se divulgaron las cuatro competencias.</p> <p>3. Promoción.</p> <p>4. Capacitaciones de cada una de las competencias a los trabajadores</p>	<p>los empleados.</p> <p>2. El grupo Administrativo tomo esas competencias, las separo y se hizo una selección de las competencias.</p> <p>3. promoción</p> <p>4. Capacitación.</p>	<p>perfiles requeridos</p> <p>4. se evaluaron las competencias para sacar un plan de capacitación</p> <p>5. se evalúa anualmente</p>	<p>formación académicas, aptitudes, actitudes entre otras (salud)</p>
4. ¿Describe los beneficios que le ha traído el modelo de selección por competencia a la empresa?	<p>1. Mejorar nivel de competencias.</p> <p>2. Capacitaciones mejoraron en todas.</p> <p>3. Empleados con características específicas para cada cargo.</p>	<p>® Empleados con características específicas para cada cargo.</p> <p>« Mayor compromiso hacia la empresa.</p> <p>» Mayor responsabilidad laboral y Personal.</p> <p>« Valores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite tener empleados con un nivel de actividad y características propias de cada cargo.</li> <li>• Identificar falencias de cada cargo.</li> <li>• Mejorar orientación de las capacitaciones a los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en los niveles de productividad ya que se generan planes de capacitación que permiten mejorar los servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad para capacitación</li> <li>• Mejor rendimiento (menor tiempo en la producción)</li> <li>• Mayor eficiencia (atención al detalle)</li> </ul>

Pregunta	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
5. ¿Describe las dificultades que enfrentan en la implementación del modelo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de medición.</li> <li>• Entendimiento de los niveles de competencias.</li> <li>• Compromiso trabajadores, no entienden el modelo»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo para las capacitaciones.</li> <li>® Romper paradigmas de los trabajadores, áreas de trabajo.</li> <li>« compromiso trabajadores, no entienden el modelo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar guía para saber que era el modelo.</li> <li>• Unificación de conceptos con respecto a las competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación del modelo trajo mas carga laboral. Se crearon 19 formatos que traen mas trabajo al departamento de recurso humano y se tuvo que contratar un asistente para esta oficina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de información</li> </ul>
6. ¿como se ve reflejado el modelo de selección por competencias sobre la productividad de los trabajadores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es muy temprano para evaluar pero espera que los trabajadores mejoren en las competencias a favor de la organización.</li> <li>Además hay dificultad de separar producción humana de maquinaria se evalúa en conjunto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>® Mayor.</li> <li>» Responsabilidad</li> <li>-</li> <li>» Motivación.</li> <li>• Compromiso a la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significativamente, sobretudo en áreas Capacitación. Seguridad. Motivación.</li> </ul>	<p>de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se maneja un formato de producto conforme y no conforme en donde se ve reflejada la disminución de las quejas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de su producción</li> <li>• Costos</li> <li>• Tiempo</li> <li>• Calidad (atención al detalle)</li> <li>® Aporte de ideas para mejorar el proceso</li> </ul>
7. ¿Que tipo de programa se ha desarrollado dirigidos a la capacitación de las empresas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas dirigidos a la formación colectiva de los empleados no solo en las áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de las cuatro competencias.</li> <li>® Motivación</li> <li>® Desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres dirigidos a cada uno de los cargos.</li> <li>• Sensibilización.</li> <li>® Reforzar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción: capacitación en inglés</li> <li>Sistemas: manejo de software</li> <li>Seguridad: defensa personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>capacitaciones dirigidas al cargo en específico ej : cortes diplomado en la parte comercial,</li> </ul>



Pregunta	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
	<p>propias de sus cargos si no en temas que ayudan en la función integral de empleado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad institucional.</li> <li>• Salud ocupacional'</li> <li>• Prevención Salud.</li> </ul>	<p>personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>® Manejo estrés</li> <li>® taller dirigido a cada uno de los cargos</li> </ul>	<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Producción</li> <li>• Sobre competencias.</li> </ul>	<p>Seguridad industrial</p>	<p>capacitación técnica, servicio al cliente</p>
8. ¿A partir de la implementación del modelo de selección por competencia como ha influido este sobre la ejecución de las tareas propias de cada cargo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a que el modelo lleva 1 año de implementado no se ha visto evidencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>® Positiva mente</li> <li>» En La parte comercial y operativa</li> <li>• A demás en la toma de decisiones dentro del cargo en desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positivamente</li> <li>• Mayor seguridad</li> <li>• Mayor atención</li> <li>• Mayor compromiso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Había personal que no cumplía con la validación y se les permitía por medio de planes educativos estar acorde al cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimulación a partir de la capacitación para mejorar habilidades obteniéndose mejoras en la producción, atención al detalle</li> <li>® Ascensos delegamiento de responsabilidades</li> </ul>
9.¿De qué manera ha cambiado el rendimiento de los trabajadores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de los beneficios que le proporciona la empresa que capacita a nivel individual pero no grupal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor Compromiso.</li> <li>• Mayor Ánimo.</li> <li>® Mayor Motivación.</li> <li>» Mayor Responsabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positivamente en hacer su trabajo con mas seguridad en sus acciones y enfocados a mejorar el mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El rendimiento es igual solo que ahora esta todo por escrito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor compromiso</li> <li>® Mejor análisis en los procesos de corte</li> <li>• Aporte de ideas para el mejoramiento de los procesos de producción</li> </ul>
10. ¿Cómo se ha visto beneficiado el potencial de los trabajadores en	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor claridad en las funciones de los cargos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por medio de las competencias generales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor atención al cliente.</li> <li>• Responsabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay mas capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apropiación de los cargos</li> <li>• Movimiento de</li> </ul>

Pregunta	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
cada uno de sus cargos y dentro de la empresa?	(competencias) . • Mayor visualización del cargo dentro de la organización	• Mayor compromiso • Responsabilidad • Motivación	• Resolución de dificultades propias de cada cargo generando mayor productividad. Calidad en: • Atención al cliente. • Producto. • Calidad Humana (Tolerancia)		categorías (ascensos) • Motivación • Mayor compromiso con la empresa
11. Qué tipo de resultados ha obtenido la empresa producto del desempeño de sus trabajadores.	• Mayor clima organizacional.	• Mayor utilidad. m Reconocimiento externo. • Mayor productividad.		• Positivos en atención al cliente y en capacitaciones acordes a los cargos	• Reducción de productos no conformes (mayor calidad) • Mejorar en los procesos mejor productividad • Mejor servicio al cliente
12. Como los trabajadores han contribuido al mejoramiento de la imagen de la empresa	• Responsabiliza individual. • Apropiación del cargo. • Resultados.	• Lealtad. ® Sentido de pertenencia. • Compromiso .	• Considera que es un proceso de 10 años y que ya no es producto de la implementación del modelo.	• Hay imagen corporativa y se trabaja sobre eso. El logo es amabilidad y experiencia	• Sentido de pertenencia involucramiento en las necesidades de la empresa • Servicio al cliente es mejor gracias a la capacitación
13. explique que tipo de resultado global ha obtenido la empresa después de adquirir el modelo.	• No se ha medido se espera mejorar calidad.	• Reconocimiento. ▪ Mayor utilidad. ® Mayor productividad en ventas.	Calidad en: • Atención al cliente. • Producto. • Calidad humana.	• El mejoramiento del servicio le permite sobresalir entre los demás	• Reconocimiento • Mejor atención al cliente • Mejor asesoría • Mejor calidad • Mejor organización • Mejor cumplimiento en las entregas
14. cuales son los indicadores claves que le	No se tiene evidencia por el momento	• Personal Competente	• Ventas. • Nivel de	• Presupuesto • Seguridad • competitividad	• Líder en el mercado • Mejor tecnología

Pregunta	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
permiten a la empresa reconfirmarse exitosa.		«> Presenta nivel de competencias por trabajador. • Total Trabajadores de la compañía.	producción. • Capacidad atención de volumen de pedidos. • Imagen. • Experiencia. • Calidad en la producción. • Calidad humana.		• Personal competente para manejar el producto que vende • Credibilidad por la garantía que se ofrece del producto • Confiabilidad

### Análisis de Categorías Deductivas

Las categorías deductivas emergen totalmente de los datos generales que se recogieron a partir de la aplicación del instrumento. Teniendo como fin brindar una perspectiva global de la problemática.

Permitiendo describir las ideas generales de cada una de las empresa con respecto a la efectividad del modelo de selección.

En primera instancia se observa la necesidad de las empresas de redireccionar el proceso de selección, asimismo en busca de una equidad en el momento de seleccionar personal además de encontrar una mejor forma de evaluar la ejecución de sus trabajos; implementando de esta manera un modelo funcional el cual se adecuaba a los requerimientos de la organización.

Este modelo permite observar en común la necesidad de capacitación y promoción con fines de optimizar y afianzar positivamente el proceso en la organización.

Uno de los beneficios que se han obtenido es empleados con características específicas para cada cargo teniendo como consecuencia un alto índice de motivación además de mayor Responsabilidad, Compromiso hacia la empresa. Otro punto a resaltar es el ascenso del rendimiento de los trabajadores en cada uno de sus puestos caracterizándose por un mayor compromiso, motivación, responsabilidad, seguridad en sus acciones llevando a un perfeccionamiento de su lugar de trabajo

Finalmente se observa un crecimiento lento pero positivo en cuanto al compromiso del empleado frente a la organización y su imagen externa permitiendo que esta

se ratifique cada día su condición frente a un mercado que exige progresivamente.

A continuación se presenta el análisis de las categorías deductivas por cada pregunta formulada.

Matriz Descriptiva: Categorización de las respuestas obtenidas de las empresas seleccionadas

Tabla 5.

Qué motivo a la organización a implementar un modelo por competencias.

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Empresa Soporte</b>
Necesidad de redireccionar el proceso de selección de personal	Productividad	A	E1
Evaluar la forma como los trabajadores llevan a cabo la ejecución de su trabajo	Desempeño	B	E1
Necesidad de buscar equidad en el momento de seleccionar personal	Desempeño	B	E2
Indicadores de cargo	Desempeño	B	E2
La empresa entro a desarrollar un sistema de gestión de calidad	Competitividad	C	E3
Se implemento por la necesidad de adoptar el modelo de calidad iso 9001 (el modelo se implemento hace 6 años)	Competitividad	C	E4
Requerimiento de la ISO 9001	Competitividad	C	E5

La tabla 5 muestra que las empresas seleccionadas implementaron el modelo por competencias enfocados al desarrollo resultados en las áreas de productividad, desempeño de los trabajadores y competitividad desde el interior de las empresas.

Tabla 6.

Explique Qué tipo de modelo por competencia implementó la empresa

Unidad de análisis	Empresa Soporte
Funcional	E1
Funcional	E2
Funcional	E3
Funcional	E4
Funcional	E5

Las empresas seleccionadas eligieron implementar el modelo funcionalista que consiste en establecer desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar favoreciendo la productividad de las organizaciones.

Tabla 7.

Explique cuales fueron los pasos que siguieron en la implementación del modelo de selección por competencias.

Unidad de análisis	Categoría	Código	Empresa Soporte
Revisión de funciones	Desempeño	B	E1
Validación de funciones con los empleados	Desempeño	B	E1
De acuerdo a las funciones crear las competencias	Desempeño	B	E1
Nivel de cada competencia para cada cargo	Desempeño	B	E1
Evaluación del jefe inmediato, persona de la misma categoría, otro trabajador de cualquier cargo	Desempeño	B	E2
Comparar resultados de evaluación con el perfil exigido por la organización	Desempeño	B	E2
Se establecen vacíos de competencias de esta manera	Desempeño	B	E2

Unidad de análisis	Categoría	Código	Eiapres^. Soporte
permite mirar las falencias y encaminarlas			
Reuniones del grupo primario por niveles: operarios, mandos medios, directores en donde cada uno saca un listado de competencias. Se seleccionan las mas frecuentes en todos los niveles quedando cuatro	Desempeño	B	E3
Reunión con toda la empresa y se divulgaron las cuatro competencias	Desempeño	B	E3
Seleccionar trabajadores lideres de los numerosos cargos con el objetivo de seleccionar competencias posibles que deberían tener los empleados	Desempeño	B	E3
El grupo administrativo toma esas competencias, las separa y hace una selección por competencias	Desempeño	B	E3
Promoción y capacitación	Desempeño	B	E3
Definir los perfiles	Planificación	E	E4
Validación de competencias	Desempeño	B	E4
Cumplimiento de perfiles requeridos	Competitividad	C	E4
Evaluación de las competencias para sacar un plan de capacitación	Planeación	E	E4
Evaluación anual	Logro	G	E4
Selección de las funciones principales de cada cargo	Productividad	A	E5
determinar las necesidades de formación académicas	Planeación	E	E5
Aptitudes	Desempeño	B	E5
Actitudes	Compromiso	F	E5

El proceso llevado acabo por las empresas tenia como objetivo favorecer el factor desempeño de los

trabajadores, la planificación para alcanzar metas, la adquisición de compromisos con la organización, provocando así la productividad y la obtención de los logros esperados.

Tabla 8.

Describa los beneficios que le ha traído el modelo de selección por competencias a la empresa (Identifique indicadores de cambio)

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Empresa Soporte</b>
Mejorar niveles de competencias	Competitividad	C	E1
Las capacitaciones	Desempeño	B	E2
Mayor compromiso de la empresa	Planificación	E	E3
Mayor responsabilidad laboral y personal	Compromiso	F	E3
Valores	Compromiso	F	E3
Permite tener empleados con un nivel de actividad y características propias de cada cargo	Productividad	A	E1
Identificar falencias de cada cargo	Desempeño	B	E2
Mejorar las capacitaciones de los empleados	Desempeño	B	E1
Empleados con características propias de cada cargo	Desempeño	B	E2
Mejora en los niveles de productividad	Productividad	A	E3
Genera planes de capacitación	Desempeño	B	E4
Permiten mejorar los servicios	Logro	G	E4
Facilidad para capacitación	Planificación	E	E5
Mejor rendimiento (menor tiempo en la producción)	Desempeño	B	E5
Mayor eficiencia (atención al	Desempeño	B	E5



detalle)

Los beneficios que ha traído la implementación del modelo a las empresas se puede evidenciar en el aumento y mejoramiento del desempeño de los trabajadores, la planificación para el logro de metas, índices mayores de productividad y mayor compromiso.

Tabla 9.

Describa las dificultades que enfrentaron en la implementación del modelo

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Empresa Soporte</b>
Formas de medición	Dificultad	D	E1
Entendimiento de los niveles de competencias	Dificultad	D	E1
Tiempo para las capacitaciones	Dificultad	D	E2
Romper paradigmas de los trabajadores, áreas de trabajo	Dificultad	D	E3
Encontrar guía para saber que era el modelo	Dificultad	D	E1
Unificación de conceptos con respecto a los conceptos	Dificultad	D	E2
Compromiso de los trabajadores	Dificultad	D	E2
Los trabajadores no entienden el modelo	Dificultad	D	E1
Carga laboral. Se crearon 18 formatos que traen mas trabajo al departamento de recurso humano	Dificultad	D	E4
Contratación de un asistente para esta oficina	Planificación	E	E4
Recopilación de información	Dificultad	D	E5

Las empresas encontraron dificultades en el desarrollo del modelo de selección por competencias en

aspectos tales como: formas de medir los avances del proceso, el entendimiento de los niveles de competencias, el poco tiempo que brinda la organización para las capacitaciones/ el rompimiento de paradigmas en las diferentes áreas de trabajo y el compromiso de los trabajadores frente a los objetivos del modelo.

Tabla 10.

Cómo se ve reflejado el modelo de selección por competencias sobre la productividad de los trabajadores.

Unidad de análisis	Categoría	Código	Empresa Soporte
Se espera que los trabajadores mejoren en las competencias a favor de la organización	Productividad	A	E1
Dificultad de separar producción humana de maquinaria se evalúa en conjunta	Productividad	A	E1
Mayor responsabilidad	Compromiso	F	E2
Mayor compromiso hacia la empresa	Compromiso	F	E2
Significativamente con respecto a la capacitación	Planificación	E	E3
Significativamente con respecto a la seguridad industrial	Planificación	E	E3
Significativamente con respecto a la motivación	Compromiso	X	E3
Se maneja un formato de producto conforme y no conforme en donde se ve reflejada la disminución de las quejas.	Desempeño	B	E4
Optimización de su producción	Productividad	A	E5
Optimización en costos	Planificación	E	E5
Optimización en tiempo	Planificación	E	E5
Calidad (atención al detalle)	Competitividad	C	E5
Aporte de ideas para mejorar el proceso	Productividad	A	E5

El modelo de selección por competencias le permitió a las empresas entrenar a sus trabajadores para elevar su nivel de productividad aunque se percibe como dificultad separar la producción humana de la producción maquinaria evaluándola en igual de condiciones; además de favorecer la productividad contribuyó a la formación de trabajadores mas comprometidos, observándose mejoría en la calidad del producto, minimización de costos y permitió a la empresa planificar en las áreas de capacitación y seguridad industrial logrando la motivación de sus empleados.

Tabla 11.

Qué tipos de programas se han desarrollado dirigidos a la capacitación de los empleados.

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Empresa Soporte</b>
Seguridad Institucional	Planificación	E	E1 - E4
Salud ocupacional	Planificación	E	E1
Prevención salud	Planificación	E	E1
Motivación	Compromiso	F	E2
Desarrollo personal	Compromiso	F	E3
Manejo de estrés	Planificación	E	E3
Sensibilización	Compromiso	F	E3
Reforzar habilidades	Desempeño	B	E3
Atención al cliente	Competitividad	C	E3 - E5
Producción	Productividad	A	E1
Competencias	Planificación	E	E2
Taller dirigido a uno de los cargos	Planificación	E	E3
Inglés	Desempeño	B	E4
Manejo de software	Desempeño	B	E4

Unidad de análisis	Categoría	Código	Empresa Soporte
Cortes	Desempeño	B	E5
Diplomado en la parte comercial	Desempeño	B	ES
Capacitación técnica	Desempeño	B	E5

Los programas que se han desarrollado dirigidos a la capacitación de las empresas se ven reflejados en las necesidades propias de cada cargo y a nivel global en áreas de planificación, compromiso, desempeño, competitividad y productividad.

Tabla 12.

A partir de la implementación del modelo de selección por competencias, cómo se han visto estimuladas y fortalecidas las habilidades de sus empleados en la empresa<sub>4</sub>

Unidad de análisis Soporte	Categoría	Código	Empresa Soporte
Debido a que el modelo lleva un año de implementado no se ha visto evidencia	Logro	G	E1
Positivamente en la parte comercial y operativa	Productividad	A	E2
positivo en la toma de decisiones para los cargos	Desempeño	B	E3
Mayor compromiso	Compromiso	F	E3
Positivamente	Logro	G	E4
Mayor seguridad	Logro	G	ES
Mayor atención	Logro	G	E5
Mayor compromiso	Compromiso	F	E5

El modelo de selección por competencias ha influido en la ejecución de las tareas propias de cada cargo de

manera positiva observándose en las áreas de productividad, desempeño y compromiso sin embargo hay una organización que se encuentra en espera de estos resultados.

Tabla 13.

De qué manera han cambiado el rendimiento de los trabajadores.

Unidad de análisis	Categoría	Código	Impresión Soporte
Aprovechamiento de los beneficios que le proporciona la empresa que capacita a nivel individual pero no grupal	Planificación E	E	E1
Mayor compromiso	Compromiso	F	E2 - E5
Mayor animo	Desempeño	B	E2
Mayor motivación	Desempeño	B	E2
Mayor responsabilidad	Compromiso	F	E2
Positivamente en hacer su trabajo con mas seguridad en sus acciones	Desempeño	B	E3
Enfocados a mejorar	Desempeño	B	E3
El rendimiento es igual solo que ahora esta todo por escrito	Compromiso	F	E4
Mejor análisis en los procesos de corte	Desempeño	B	E5
Aporte de ideas para el mejoramiento de los procesos de producción	Planificación E		E5

El rendimiento de los trabajadores se ha visto expuesto a cambios producto del modelo, encaminados al acrecentamiento en las áreas de planificación, compromiso y desempeño.

Tabla 14.

Cómo se ha visto beneficiado el potencial de los trabajadores en cada uno de sus cargos y dentro de la empresa.

Unidad de análisis	Categoría	Código	Empresa Soporto
Mayor claridad en las funciones de los cargos	Productividad	A	E1
Mayor visualización del cargo dentro de la organización	Desempeño	B	E2
Mayor compromiso	Compromiso	F	E3 - E5
Motivación	Desempeño	B	E3 - E5
Mejor atención al cliente	Competitividad	C	E3
Resolución de dificultades propias de cada cargo generando mayor productividad	Productividad	A	E2
Responsabilidad	Compromiso	F	E3
Hay mas capacitación	Desempeño	B	E4
Apropiación de los cargos	Compromiso	F	ES
Movimiento de categorías (ascensos)	Planificación	E	ES

La forma como se ha visto beneficiado el potencial de los trabajadores en cada uno de sus cargos y dentro de las empresas se puede verificar en el aumento de su productividad, mejoramiento del desempeño laboral, mayor compromiso con la organización, planificación y competitividad.

Tabla 15.

Qué tipo de resultados ha obtenido la empresa producto del desempeño de sus trabajadores.

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Empresa Soporte</b>
Mejoramiento en el clima laboral	Compromiso	F	E1
Mayor utilidad	Productividad A		E2
Reconocimiento externo	Competitividad C		E2
Calidad en atención al cliente	Competitividad C		E3 - E4 E5
Capacitaciones acordes a los cargos	Desempeño	B	E4
Reducción de productos no conformes (mayor calidad)	Competitividad C		E5
Mejorar en los procesos	Productividad A		F.5

Los resultados que ha obtenido la empresa producto del desempeño de sus trabajadores se evidencia en un mayor compromiso, mejor desempeño y el logro de una favorable competitividad externa de la organización.

Tabla 16.

Cómo los trabajadores han contribuido al mejoramiento de la imagen de la empresa.

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Empresa Soporte</b>
Responsabilidad Individual	Compromiso	F	E1
Apropiación del cargo	Compromiso	F	E1
Lealtad	Compromiso	F	E2
Sentido de pertenencia	Compromiso	F	E2
Es un proceso de diez años y ya no es producto de la implementación del modelo	Dificultad	D	E3
Hay imagen corporativa y se trabaja sobre eso. El logan es amabilidad y experiencia	Compromiso F		E4

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Empresa Soporte</b>
Sentido de pertenencia	Compromiso	F	E5
Servicio al cliente es mejor gracias a la capacitación	Logro	G	E5
Involucramiento en las necesidades de la empresa	Compromiso	F	E5

La imagen de la empresa se ha visto favorecida por el compromiso que han adquirido los trabajadores con respecto a su cargo, sentido de lealtad, pertenencia y responsabilidad. Aunque en una empresa considera que por haber sido implementado el modelo hace mucho tiempo este no es un logro que se le pueda adjudicar al modelo.

Tabla 17.

Explique qué tipo de resultado global ha obtenido la empresa después de adquirir el modelo.

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Empresa Soporte</b>
Se espera mejorar la calidad del producto	Competitividad	C	E1
Reconocimiento a nivel externo	Competitividad	C	E2 - E5
Mayor utilidad y productividad en ventas	Productividad	A	E2
Atención al cliente	Competitividad	C	E3 - E5
Calidad del producto	Competitividad	C	E3 “ E5
Calidad humana	Compromiso	F	E3
El mejoramiento del servicio le permite sobresalir entre los demás	Competitividad	C	E4
Mejor asesoría	Planificación	E	E5
Mejor organización	Planificación	E	E5
Mejor cumplimiento en las entregas	Competitividad	C	E5



Los resultados globales alcanzados por las organizaciones se observan en las áreas de competitividad mejorando la calidad de sus productos y logrando reconocimiento externo; en el área de productividad alcanzando mayores ganancias en sus ventas y el mejoramiento en aptitudes de compromiso de sus empleados. Además ha provocado que las empresas planifiquen con respecto al logro de sus metas desde el recurso humano.

Tabla 18.

Cuáles son los indicadores claves que le permiten a la empresa reconfirmarse como exitosa.

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Empresa Soporte</b>
No se tiene evidencia por el momento	Logro	G	E1
Personal competente : porcentaje del nivel de competencias por trabajador sobre trabajadores de la compañía	Logro	G	E2
Ventas	Competitividad	C	E3
Mejor imagen	Competitividad	C	E3
Nivel de producción	Productividad	A	E3
Capacidad de atención de volúmenes de pedidos	Competitividad	C	E3
Calidad en la producción	Competitividad	C	E3
Presupuesto	Logro	G	E4
Seguridad	Logro	G	E4
Líder en el mercado	Logro	G	E5
Mejor tecnología	Logro	G	E5
Personal competente para manejar el producto que vende	Competitividad	C	E5
Credibilidad por la garantía que se ofrece del producto	Competitividad	c	E5

Las empresas se reafirman como exitosas cuando se muestran competitivas a nivel de ventas, imagen y producción. Sin embargo una empresa aun no puede otorgarle el beneficio a las competencias.

#### Análisis de Categorías Inductivas

Las categorías inductivas "emergen" totalmente de los datos con base en los patrones y las recurrencias presentes en ellos. La categorización inductiva no tiene como fin reflejar la teoría sino el marco de referencia cultural del grupo estudiado y constituye el fundamento de la investigación etnográfica.

En el presente estudio se revelan preguntas que a su vez fueron clasificadas por unidades de análisis y posteriormente divididos en categorías, asimismo a cada una de ellas se le asignan códigos que permite una mayor facilidad de ubicación.

De esta manera se identificaron siete categorías, las cuales son: productividad, desempeño, competitividad, compromiso, resultados, planificación, dificultad Y logros cada una con su respectivo código.

Tabla 19.

Análisis de Frecuencias

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% de Empresa Soporte</b>	<b>Empresa Soporte</b>
Desempeño	B	42	26.09	E1 E2 E3 E4 E5
Competitividad	C	29	18.01	E1 E2 E3 E4 E5
Compromiso	F	28	17.39	E1 E2 E3 E4 E5
Planificación	E	22	13.66	E1 E2 E3 E4 E5
Productividad	A	16	9.94	E1 E2 E3 E4 E5

Logro	G	13	8.07	E1 E2 E3 E4
Dificultad	D	11	6.83	E1 E2 E3 E4 E5
		161	100%	

La tabla 18 muestra las empresas seleccionadas en este estudio demostrando que la implementación de un modelo de selección por competencias favorece el desempeño de los trabajadores en un 26%, la competitividad en un 18%, el compromiso de los trabajadores en un 17%, la planificación en un 13%, la productividad en un 9%, con respecto a los logros que dependieron de la implementación del modelo un 8% y el 6% encontraron dificultades en el desarrollo del modelo. Con respecto a las categorías. La categoría de mayor efecto en el modelo de selección por competencias es el desempeño con un **42%** y la de menor efecto son las dificultades obtenidas por las organizaciones en un 6%.

Comprobándose que el modelo de selección por competencias es efectivo en la evolución del desempeño de los trabajadores, favoreciendo la competitividad, el compromiso de los trabajadores con la empresa, la planificación de la empresa y la productividad.

#### Discusión

Es oportuno mencionar que a nivel local y nacional esta investigación es pionera en el ámbito de describir la efectividad del proceso de selección por competencias, en el área de la psicología organizacional así mismo es causante de un proceso de optimización de la organización en relación a los diferentes factores que exigen evolución y compromiso dentro y fuera de la misma. Por

ello el presente estudio puede considerarse como un aporte encaminado hacia la búsqueda del conocimiento contribuyendo de forma directa a enriquecer la bibliografía sobre dicho tema.

En cuanto al objetivo general, el instrumento aplicado y los antecedentes facilitaron la exploración sobre los criterios claves que permitieran explorar la efectividad del proceso de selección por competencias.

Respecto a los objetivos específicos se describieron uno a uno los criterios a evaluar en el estudio con el fin de identificarlos y contextualizarlos dentro del mismo. Es así como se identificaron factores que favorecen el proceso de selección dentro de las empresas como lo son desempeño, productividad, competitividad, compromiso, planificación y logros.

Ahora bien los hallazgos muestran que las empresas privadas de Bucaramanga guiadas por una necesidad de redireccionamiento como parte de un proceso de calidad dan inicio a un proceso de implementación de un modelo que les permita optimizar su método de selección; es así como las empresas han comenzado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad son sus empleados. De esta manera se observa como cada día las organizaciones orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano, a generar ambientes propicios de innovación y aprendizaje continuos siendo estos los objetivos que se sustentan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales. McClelland (1980) encontró que para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de selección

por competencias vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias del candidato.

El proceso permitió describir de una forma detallada la evolución que tiene el empleado cuando crea una conciencia, aprovechamiento y responsabilidad en torno al trabajo que se realiza en equipo teniendo como única finalidad el beneficio para la organización. De esta manera se observa que una correcta selección por competencias y una adecuada capacitación de sus empleados en torno a las mismas conllevan a un estado susceptible de influir positivamente en el desempeño; Ya que todo proceso de selección trata de predecir el desempeño futuro de un trabajador en un puesto, función y condiciones determinadas a favor de la empresa; entre las que se encontraron mejor calidad de servicio al cliente que provocaban competitividad, mayor utilidad, productividad, compromiso, lealtad hacia su cargo y por ende el beneficio de la organización, ratificando su reconocimiento externo. Do anterior es valido sustentarse en las aportaciones que hace Levy leboyer (1992) que propone que las empresas para ser competitivas tendrán que saber seleccionar, promover y retener a los mas dotados cumpliendo con todas sus competencias tanto individuales como colectivas.

Además el desempeño se entiende de diversas formas como nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, asi como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado de conformidad con las necesidades definidas para la persona o su puesto. De

igual forma se genera fortalecimiento de las habilidades y ejecución que dependen del crecimiento de funciones tales como Seguridad, Atención, Compromiso, motivación, resolución de dificultades, atención al cliente y toma de decisiones dentro del cargo

Otro punto importante son las dificultades que se enfrentaron en la implementación del modelo encontrándose problemas para seleccionar una guía del modelo. Además llegar a un acuerdo en el momento de realizar Unificación de conceptos con respecto a las competencias que se van a implementar a nivel general y dentro de cada cargo, seguidamente crear una cultura enfocada a romper paradigmas y crear conciencia del **proceso en** los empleados y empleadores.

En conclusión, el proceso de selección por competencias configura para cada organización el perfil de un modelo adecuado a su cultura, a su dinámica, a su sector productivo, y a su sensibilidad ante las personas que la componen.

En este sentido es que surge la importancia de incorporar metodologías que previo a la instalación del modelo se sumerjan en las profundidades de la dinámica propia de la empresa, las visiones de los niveles directivos, las expectativas del personal y finalmente no menos importante: los recursos disponibles en el amplio sentido.

Esta adaptación permitirá construir una relación saludable y productiva en lo organizacional, elementos que al ser complementados con las acciones efectivas por aumentar la rentabilidad, la innovación y adaptación a

los mercados, posicionará a la empresa como un ente destacado y exitoso, con una identidad propia, diferenciadora y por lo tanto competitiva.

### Conclusiones

En función de la investigación que se realizó, se derivan las siguientes conclusiones

Las organizaciones para competir exitosamente, se hace necesario que ellas vean al entrenamiento de su fuerza laboral, en donde el individuo asuma una mayor responsabilidad por su propio desarrollo, convirtiéndose en actor de su proceso de aprendizaje y de la definición de sus propias necesidades en función de los requerimientos de su cargo dentro de las organizaciones.

Llevar a cabo el proceso de detección de necesidades basado en el modelo de selección por competencias con el fin de lograr una mayor efectividad en el mismo pone de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que deberá ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de entrenamiento a ser cubiertas y por ende tanto el trabajador como la organización se benefician con este proceso.

Las organizaciones encuentran La importancia de un sistema de entrenamiento ya que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

La eficacia del modelo debe ser evaluada a partir de los criterios propios de las organizaciones y de la demanda que los mismos tienen.

Finalmente este estudio permitió identificar debilidades en los procesos de los modelos de gestión por competencias por lo tanto es necesario que las organizaciones que participaron fortalezcan el desarrollo de estos mediante la evaluación continua, la información y actualización del modelo, verificación de logros y resultados, haciendo un seguimiento mas detallado para poder apoyar las áreas que requieran de capacitación, asesoría e investigación y la ubicación de personal idóneo a la hora de implementar, ejecutar y hacer seguimiento del modelo ya que es legitimo de los profesionales en recurso humano y son estos quienes pueden dar la calidad precisa a este modelo.

Este trabajo aporta a las organizaciones pautas para poder determinar las necesidades que tienen a partir del modelo implementado y contribuye a la evaluación necesaria del proceso.



Referencias

Alles, M. (2003) . **Elija al mejor. Como entrevistar por competencias.** Buenos Aires Ed: Granica.

Arriagada, R. (2002). Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica. Santiago de Chile Series Manuales

Barrera, J. (2002) , **La Persona Correcta en el Lugar Correcto.** Disponible en red <http://207.249.140.110/cgi-bin/contenido.pl?Art=167>

Bonilla, E y Rodríguez, S (1997) Más **allá del dilema de los métodos.** La investigación en ciencias sociales. Santa fe de Bogotá, Uniandes.

Briones, G (1998) **la investigación de la comunidad.** Bogotá: Fundación de Docentes en Investigación Cualitativa.

Bueno, D (2006) Identificación y evaluación de competencias en el nivel de analistas en Telecom S.A E.S.P Proyecto de Grado. Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga.

Carxeno y Correa (2004) **Estado del arte sobre selección de personal por competencias laborales** proyecto de grado. UNAB.

Covey. S (1997) Los siete hábitos de la gente eficaz. Paidós Empresa. Barcelona.

Cruz y Vega (2001) la gestión por competencias; Una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Tesis de grado, Universidad de Antofagasta.

Dalziel, J., Cubeiro, J. y Fernandez, G (1996). **Xas competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos.** España: Ediciones Deusto

De Sousa, M. (2001) Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.

Enrigh, J.; Francés, A y CST, E (1994). Venezuela: El reto de la competitividad. Fondo editorial FINTEC. Ediciones IESA 1ra edición.

Fernandez (2005). Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Primera edición, Madrid.

Flanagan (1954), *Xa Técnica de Incidentes Críticos.*  
Disponible en red  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clitic.htm>

Fletcher, J. (2000), Análisis de competencias laborales. Primera edición

Hernández, Fernandez y Baptista (1998). **Metodología de la investigación**. México. Ed. McGraw-Hill.

Jiménez, J; Castro, A y Brenes, C (2001) . Productividad. Disponible en red <http://www.monografías.com/trabajos/prod/prod/prod.shtm/>

Levy-lreboyer, C. (1992) . Evaluación personal Universidad Católica de Colombia. Bogotá

Lovy-Loboyor, C. (1997). **Gestión de las competencias**. Barcelona. Ed. Gestión 2000-

Le Boterf, G. (1996) . **Enfoque de gestión por competencias**. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, sala de eventos telefónica. Santiago de Chile.

Maslach, C; Schaufeli, W y Beiter, M (2001). Job burnout. Annual review of psychologv.

McClelland, D. (1973) Testing for Competente rather than intelligence. American Psychologist, vol 28

Mendoza, D. (2006) **Selección por competencias**. Disponible en red <http://www.lared.com/co/EIEmpleadorindex/articulosEIEmpleador12.htm>

Mertens, L (1996), Competencia laboral; sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo primera edición.

Mertens, L> (2000) ISO 9000 y Competencia Laboral, **El Aseguramiento del Aprendizaje Continuo en la Organización**. Foro Mundial 1NLAL. México,. Disponible en red [http://:www.valoryempresa.com/archives/iso9000cl.htm](http://www.valoryempresa.com/archives/iso9000cl.htm)

Mertens, D (197 4) **desempeño individual y competencias laborales. Disponible en red.**  
[www.eumed.net/corsecon/libreria/2004/rab/76](http://www.eumed.net/corsecon/libreria/2004/rab/76) htm

Mertens, et, al. (1999). **El enfoque de competencia laboral de la egresa**. México. Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (CONOCER)

Murdick, R. (1994). Sistemas de información basados en computadoras. México. Editorial Diana

Ortega, E y Marchan! (2005). Gestión por Competencias, un desafío y una necesidad. Disponible en red [www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm](http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm)

Rosales, A. (1996) Descripción y análisis de los criterios utilizados en la selección de altos ejecutivos en firmas de consultaría. Proyecto de grado, Universidad Javeriana, Bogotá.

Selva, J (2005) Las etapas de la gestión por competencias. Disponible en red [www.uv.es/selva/gestion/article/etapasgespor,comp.htm](http://www.uv.es/selva/gestion/article/etapasgespor,comp.htm)

Stoner, J (1996) Administración. México: Prentice Hall- Interamericana

Soto, S y Dotan, E (2004), Los diez mandamientos para la dirección de personas. Segunda edición gestión 2000, grupo planeta, Barcelona.

Tobón, N (1996) selección de **personal** . **cultura organizadora! y motivación.** Proyecto de grado. Universidad de los Andes, Bogotá.

Tricker, R (2001) ISO 9001:2000 Editorial Elsevier. Oxford

Villa (2004): Xa **gestión por competencias: un modelo** para la **gestión del recurso humano** en las **organizaciones sanitarias** Disponible en Internet (en red)  
[www.um.es/eqlobal/](http://www.um.es/eqlobal/)

Apéndice A: PARAMETROS PARA LA ENTREVISTA A LOS  
PROFESIONALES DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS

EFFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR  
COMPETENCIAS EN EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO DE  
BUCARAMANGA

1. Qué motivó a la organización a implementar un modelo de selección por Competencias.
2. Explique qué tipo de modelo por competencias implemento la empresa.
3. Explique cuáles fueron los pasos que siguieron en la implementación del modelo de competencias.
4. Describa los beneficios que le ha traído el modelo de selección por competencias a la empresa, (identifique indicadores de cambio) .
5. Describa las dificultades que enfrentaron en la implementación del modelo.
6. Como se ve reflejado el modelo de selección por competencias sobre la productividad de los trabajadores.
7. Qué tipos de programas se han desarrollado dirigidos a la capacitación de los empleados.
8. A partir de la implementación del modelo de selección por competencias cómo se han visto estimuladas y fortalecidas las habilidades de sus empleados en la empresa.
9. De qué manera ha cambiado el rendimiento de los trabajadores.
10. Cómo se ha visto beneficiado el potencial de los trabajadores en cada uno de sus cargos y dentro de la empresa.

11. Qué tipo de resultados ha obtenido la empresa producto del desempeño de sus trabajadores
12. Cómo los trabajadores han contribuido al mejoramiento de la imagen de la empresa
13. Explique qué tipo de resultado global ha obtenido la empresa después de adquirir el modelo
14. Cuáles son los indicadores claves que le permiten a la empresa reconfirmarse exitosa