



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,  
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004**

**Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en  
Recursos Humanos**

**Proceso de reclutamiento y selección del talento humano por  
competencias para el fortalecimiento del desempeño laboral  
en el Instituto Prestador de Salud**

**Autores: Marysela Mestra Agamez y Marco Avilés Begambre**

**Panamá, Marzo 28 2018**



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,  
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004**

**Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en  
Recursos Humanos**

**Proceso de reclutamiento y selección del talento humano por  
competencias para el fortalecimiento del desempeño laboral  
en el Instituto Prestador de Salud**

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magister en  
Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos**

**Autores: Marysela Mestra Agamez y Marco Avilés Begambre**

**Tutor: Dr. Eduardo Alfonzo Atencio Bravo**

**Panamá, Marzo 28 2018**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

-----

**NOMBRES Y APELLIDOS**

**JURADO PRINCIPAL**

-----

**NOMBRES Y APELLIDOS**

**COMITÉ DE INVESTIGACIONES**

**Panamá, Marzo 28 de 2018**

## DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a Dios por que guiada de la mano con el todo es posible,

A mis hijos Mauricio y Andrés Felipe, que son mi gran motivación para luchar en este difícil camino de la vida donde siempre he querido brindarles un mejor porvenir

A mi amado esposo por su amor, comprensión y apoyo ya que siempre unidos hemos luchado para seguir adelante. A mis padres, por su amor y apoyo incondicional

A mis amigos que de algún modo aportaron su granito de arena para que todo esto fuera posible.

**Marysela Mestra Agamez**

Le doy gracias a Dios por haber culminado esta gran meta, la cual con mucho esfuerzo y sacrificio he logrado salir adelante, igualmente agradecido por el apoyo incondicional de mi esposa Marysela, mis hijos Andrés Felipe, Mauricio, Stefany y Steicy que siempre se encuentra a mi lado y me brinda su fortaleza para continuar y seguir luchando y no desfallecer ante los obstáculos

A mis padres por su persistencia y acompañamiento y a todas las personas que de algún modo me colaboraron para lograr este objetivo

**Marco A Avilez Begambre**

## AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios por proveer todos los medios y sabiduría para poder culminar mis estudios.

A mi familia por su comprensión y amor.

A la Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología “UMECIT”, por traer este programa a la región y darnos la oportunidad de seguir formándonos profesionalmente y por generar el escenario para construir y avanzar en la cualificación profesional.

Al Doctor Eduardo Alfonso Atencio Bravo, por sus orientaciones y conocimientos vertidos al éxito de la labor investigativa.

Al cuerpo de docentes de la Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología “UMECIT” quienes a lo largo de la Maestría aportaron gran conocimiento para el crecimiento profesional y personal.

A todas las personas que de una u otra forma colaboraron con la culminación de esta investigación

## TABLA DE CONTENIDO

<b>HOJA DE APROBACIÓN</b>	III
<b>DEDICATORIA</b>	IV
<b>AGRADECIMIENTO</b>	V
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	VI
<b>LISTA DE CUADROS</b>	VIII
<b>LISTA DE TABLAS</b>	IX
<b>RESUMEN</b>	X
<b>ABSTRACT</b>	XI
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA</b>	4
A. Planteamiento y Formulación del Problema	4
1. Descripción del problema	4
2. Formulación del problema	11
B. Objetivos de la investigación	11
1. Objetivo general	11
2. Objetivos específicos	11
C. Justificación e impacto	12
D. Proyecciones y limitaciones	14
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	16
A. Antecedentes investigativos	16
B. Bases teóricas y conceptuales	21
C. Sistema de variables	47
D. Operacionalización de las variables	48
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	50
A. Naturaleza y alcance de la investigación	50
B. Tipo y diseño de Investigación	50
C. Población y muestra	52
D. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54
E. Validez y confiabilidad	56
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	59
A. Procesamiento de los datos	59
B. Análisis de los datos	60

<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA</b>	83
A. Denominación de la propuesta	83
B. Descripción	83
C. Fundamentación	84
D. Objetivos de la propuesta	86
E. Metas	86
F. Beneficiarios	87
G. Productos	87
H. Localización	87
I. Metodología	88
J. Sistematización de la propuesta	89
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	93
A. Conclusiones	93
B. Recomendaciones	95
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	97
<b>ANEXOS</b>	103

**LISTA DE CUADROS**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pp.</b>
1	Operacionalización de la variable	49
2	Descripción de competencias por cargo	52
3	Ponderación de respuestas	55

**LISTA DE TABLAS**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pp.</b>
1	Resultados del indicador: Fases del proceso	62
2	Resultados del indicador: Competencias organizacionales	66
3	Resultados del indicador: Competencias específicas	69
4	Resultados del indicador: Funcional	71
5	Resultados del indicador: Conductual	73
6	Resultados del indicador: Constructivista o integrativo	75
7	Resultados del indicador DDI	77
8	Resultados del indicador: Modelo de gestión por competencia de Spencer y Spencer	78
9	Resultados del indicador: Modelo de Iceberg	81

# UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004  
Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer un proceso de reclutamiento y selección del talento humano basado en el enfoque por competencias, para fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba. Desde la perspectiva teórica, el trabajo brinda insumos conceptuales sobre el proceso de selección del personal, permitiendo de tal manera profundizar sobre el denominado enfoque basado en competencias, mediante el análisis de diversas posturas teóricas, como la de: Atencio (2016), Chiavenato (2009) y Alles (2009), entre otros. Metodológicamente la investigación fue de tipo proyectiva. Su diseño fue no experimental, transeccional descriptivo y de campo. La población de estudio estuvo conformada por 50 personas, pertenecientes al personal administrativo de la institución. Para recolectar la información, se aplicó un cuestionario contentivo de 30 ítems y preguntas con alternativas de respuestas múltiples, el cual fue sometido al juicio de 3 expertos, para determinar su validez, y la confiabilidad se calculó a partir del coeficiente Alpha de Cronbach, obteniendo un resultado de 0.86. Se pudo conocer que sólo algunas veces se aplica el enfoque por competencias, en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano. De igual manera, en lo que respecta al análisis ocupacional de los puestos, algunas veces se realiza en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño de cada puesto de trabajo. En tal sentido se puede afirmar que, en la gestión del talento humano en la organización, el enfoque por competencia se aplica solo algunas veces.

**Palabras clave:** Enfoque basado en competencias – Reclutamiento y selección – Modelos de gestión

# UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004  
Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012

## ABSTRACT

The general objective of this research was to propose a process of recruitment and selection of human talent based on the competency-based approach, in order to strengthen the work performance of administrative staff in the Provider Health Institute of the municipality of Tierralta - Córdoba. From the theoretical perspective, the work provides conceptual inputs on the process of staff selection, allowing in such a way to deepen the so-called competency-based approach, through the analysis of various theoretical positions, such as: Atencio (2016), Chiavenato (2009) and Alles (2009), among others. Methodologically, the research was projective. Its design was non-experimental, descriptive and field transactional. The study population consisted of 50 people, belonging to the administrative staff of the institution. To collect the information, a questionnaire containing 30 items and questions with alternative multiple answers was applied, which was submitted to the judgment of 3 experts, to determine its validity, and the reliability was calculated from the Cronbach's Alpha coefficient, obtaining a result of 0.86. It was learned that only sometimes the competency approach is applied in the processes of recruitment and selection of human talent. Similarly, regarding the occupational analysis of the positions, it is sometimes carried out in terms of the skills necessary to guarantee success in the performance of each job. In this sense, it can be affirmed that, in the management of human talent in the organization, the competence approach is applied only sometimes.

Keywords: Competency-based approach - Recruitment and selection - Management models

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano por competencias, es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

Según Alles (2009), la gestión del talento humano es tal vez el reto más grande que tiene cualquier administrador hoy y hacia el futuro, para tratar de optimar a sus miembros, buscando que sea lo más productivo posible y en esa medida dar cumplimiento a la planificación estratégica de la organización. Por ello, las organizaciones, han empezado a darle importancia al tema del talento humano.

Cabe mencionar, que la mayoría de las organizaciones no consideran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio inexorable del mercado, deban saber motivar a su talento humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. En efecto, las personas y las organizaciones están involucradas en un continuo proceso de atracción mutua. Es por ello, que hablar de captar el mejor talento, representa uno de los cambios en la última década más importantes para el área de Gestión del Talento Humano. Se propone un nuevo modelo de gestión de mayor complejidad, para dar valor agregado a las organizaciones y convertirse en socios estratégicos.

En el marco de esas ideas, el trabajo de investigación se centra en proponer un proceso de reclutamiento y selección por competencias para el área de gestión humana, en La Fundación Solidaria Instituto Prestador De Salud ubicada en el Municipio de Tierra Alta Córdoba.

Al respecto, en el manual de funciones laborales de la fundación, no se reflejan las competencias asociadas a los cargos, y el proceso de reclutamiento y selección no parte de ningún criterio, donde las características presentes en el personal, puedan llevarlos a ejercer un comportamiento diferenciador para alcanzar el éxito.

Con este trabajo científico, se pretende realizar una propuesta, con el fin de dotar a la fundación de instrumentos que le permitan adquirir una actitud asertiva, hacia la escogencia de personal con las competencias asociadas a los cargos, y de esta forma mantenerse competitivos en la prestación de servicios integrales de primer y segundo nivel en salud, excelencia en la gestión y mejoramiento de la calidad de vida de la población en general.

Cabe mencionar, que todo proceso de cambio, puede generar algunas resistencias por parte de quienes están sujetos a él, pero el propósito de este trabajo, es precisamente, mostrar una idea que transforme no sólo procesos, sino pensamientos que se traduzcan en actitudes, que a su vez conduzcan a mejorar cada parte del Modelo de Gestión por Competencias, y que finalmente impacten positivamente en la estrategia de la organización.

Lo anterior conduce, a que se formule un modelo de gestión por competencias, que permita mejorar los procesos de gestión del talento humano, enfocado específicamente en el reclutamiento y selección de personal, marco específico del estudio, así como las funciones vinculadas de forma directa, a saber: evaluación del desempeño, entrenamiento, administración de sueldos y salarios, entre otros, logrando así el crecimiento personal y profesional, lo que a su vez se refleja, en el mejoramiento de los procesos anteriormente mencionados y en los resultados de la empresa.

Partiendo de lo antes mencionado, el presente trabajo se desarrolla bajo el enfoque de la línea de investigación de Gestión Organizacional, ya que va dirigida a proponer un proceso para el reclutamiento y selección del personal desde el enfoque por competencias, encaminado, entre otras cosas, a

plantear medidas que contribuyan a mejorar los procesos referentes al manejo del talento humano, desde su selección hasta su desarrollo en la empresa, evaluando el desempeño de sus colaboradores, e indicando la metodología para lograrlo, utilizando como eje temático la gestión del recurso humano por competencias. Asumiendo esta premisa, se presenta la investigación a través de seis (6) capítulos tal como se indica a continuación.

Capítulo I, denominado Contextualización del Problema, hace mención al planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación e impacto, alcance y limitaciones.

Capítulo II, referido al Marco Teórico, comprende los antecedentes de la investigación, bases teóricas y legales que sustentan el estudio, sistema de variables, seguido de su operacionalización.

Capítulo III, presenta el Marco Metodológico, el cual contiene la naturaleza, tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos, acompañado del tratamiento estadístico de los datos.

Capítulo IV, referido al Análisis e Interpretación de los Resultados, comprende los hallazgos obtenidos, analizados e interpretados a partir del conjunto de teorías que fundamentaron el trabajo de investigación.

Capítulo V, presenta las Conclusiones y Recomendaciones del estudio, permitiendo de tal manera responder a las intencionalidades de la investigación reflejadas en cada uno de sus objetivos.

Capítulo VI, aborda la Propuesta de Solución al Problema, haciendo énfasis en su presentación, objetivo general y específicos, justificación, teorías que sustentan la propuesta, sistematización y operatividad de la misma.

# **CAPÍTULO I**

## **CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA**

### **A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### 1. Descripción del problema

La dinámica organizacional, está demandando un replanteamiento en el manejo del talento humano. Los enfoques de gestión humana basados en competencias están tomando vigencia como estrategia para afrontar los retos de las organizaciones orientadas al desarrollo del conocimiento y el aprendizaje permanente.

En ese sentido, el proceso de globalización y la competitividad requieren que las organizaciones implementen el modelo de gestión del talento humano por competencias, modelo que ha comprobado por innumerables ejemplos ser muy efectivo para lograr el alcance de las metas y objetivos organizacionales.

De ese modo, los sistemas de gestión del talento humano, basados en competencias facilitan la ejecución de las técnicas de administración, entre ellas el reclutamiento y la selección de personal. Esta fundamentación facilita un marco de criterios esenciales para desarrollar estas técnicas, consolidándose, así como factor fundamental del logro de los objetivos de las empresas y del desarrollo personal, técnico y profesional de los colaboradores vinculados a las organizaciones.

Gracias a un adecuado y eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal, las organizaciones garantizan el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales. Desde esta óptica, está orientada a la generación de una propuesta de un proceso de reclutamiento y selección de talento humano por competencias, para los diversos niveles jerárquicos de la institución.

En efecto, uno de los principales aspectos que hace singulares y diferentes a las empresas es su modelo de gestión de talento humano. Las organizaciones han desarrollado técnicas basadas en competencias para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación, entre otros, y lograr los objetivos organizacionales.

Por ello, este factor debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

Es por ello que en las organizaciones, deben tomarse en cuenta los procesos de reclutamiento y selección para el establecimiento de una política de personal permanente en la medida que se consideren los planteamientos teóricos de autores especialistas sobre el tema de gestión del talento humano, de tal forma que al requerir personal o cubrir alguna vacante, al reclutar aspirantes a laborar en la empresa no se realice a dedo o por recomendaciones de terceras personas, sin considerar su preparación académica, personalidad, honestidad, entre otros.

Dentro de la gestión del talento humano, los procesos de reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización. Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

Sin embargo, en muchas instituciones, tanto del sector público como del sector privado, se observa que los procesos de reclutamiento y selección en se ejecutan en forma regular, de manera deficiente, por omisión de procedimientos e irregularidades de diversa índole, que no están acorde con lo planteado por autores destacados sobre el tema, por lo que se recomienda desarrollar un sistema completo de reclutamiento y selección de personal.

En ese sentido, dentro del área de Recursos Humanos (RRHH), puede presentarse en muchas empresas, la situación que la admisión de personal, no sea la más apropiada, bien sea, porque no se les da la debida importancia a los procesos de reclutamiento y selección de personal, o porque se siguen pautas inadecuadas en dicho departamento. Esta situación representa para cualquier organización una problemática seria que conduce al incremento de los costos, y gastos para el ofrecimiento de mayores sueldos y prestaciones sociales, acarrea conflictos en el personal existente cuando no son promovidos y/o ascendido, lo cual trae como consecuencia mal desempeño de sus labores, disminuyendo la productividad de la organización.

En el marco de esas ideas, desde el surgimiento de las asociaciones como unidades constituidas para el intercambio de bienes y servicios, ha existido la inquietud por crear un sistema de organización, que permita diferenciar los proyectos de una empresa con relación a los de la competencia y a la vez, marcar un estilo de administración que resulte exitoso en la obtención de beneficios y utilidades para sus creadores, por lo tanto, se hace necesario contar con un personal idóneo para realizar sus actividades satisfactoriamente de tal manera que cumpla con los objetivos y metas en este proceso; ya que es importante dentro de la estructura organizacional para una buena gestión de reclutamiento y selección de los colaboradores de la empresa con el fin de cumplir las proyecciones y crecimiento de la misma.

Según Chiavenato (2009), la gestión de talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

De igual forma Rodríguez (2007), añade que las personas constituyen el talento más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento

humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se estancará; los recursos humanos los forman las personas que trabajan para una institución, quienes poseen habilidades y conocimientos acerca del sistema de trabajo, por lo que son de gran valor para los administradores; el recurso humano es mucho más que un instrumento y su administración debe considerar que es necesario hacer realidad aquel viejo adagio de que el “recurso humano es el más importante capital de una empresa”, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

En América Latina y el Caribe han sido innumerables las propuestas que apuntan a la transformación de las organizaciones, visto desde la gestión de su talento humano y de las competencias que este demuestra a través de su desempeño laboral, como por ejemplo las prácticas de recursos humanos aprobadas y aceptadas internacionalmente han sido aplicadas indiferentemente dependiendo de las circunstancias de la gente. Pero, a pesar de que esta aplicación pueda parecer inconsistente o incluso económicamente “irracional” (como, por ejemplo: mantener al empleado y proteger a su familia) tiene sentido en la cultura latinoamericana y puede llevar al incremento de la productividad y la lealtad del empleado. Las empresas latinoamericanas parecen haber asumido responsabilidades que estaban antes puestas en las comunidades. Las empresas latinoamericanas están involucradas tanto en las vidas de las personas como en su trabajo satisfaciendo sus necesidades sociales y económicas.

Rojo (2009), señala la importancia que tiene una correcta gestión de los Recursos Humanos para todas las compañías. Las empresas necesitan formas innovadoras para mantener su ventaja competitiva en términos de talento de su personal. Las crisis ponen en riesgo el compromiso del empleado hacia la empresa o hacia los objetivos de la misma. En entornos turbulentos, los empleados mejor capacitados podrán encontrar distintas opciones. La competencia económica entre países pone en riesgo muchos factores sociales

que dañan las relaciones de empleo. Es responsabilidad del área de gestión del talento humano, ver más allá de los intereses económicos de las empresas y proponer un equilibrio entre las personas y la realidad organizacional del trabajo, permitiendo a países y empresas lograr competitividad a largo plazo.

Lo anterior, determina que el área de gestión del talento humano, tiene la oportunidad de convertirse en un apoyo indispensable para que las empresas ajusten sus estrategias ante la crisis económica mundial. Entre los retos que comporta se encuentran salvaguardar la estrategia de competir a través de las personas, conservando los valores de la empresa, la lealtad de los empleados ante los posibles ajustes en el tamaño de la empresa, minimizar el impacto del ajuste económico de las empresas en la plantilla laboral, utilizar esta época de crisis para abrir espacios para promover la innovación y mejora continua, realizar alianzas estratégicas con instituciones de educación, gobiernos y organismos internacionales para el entrenamiento de personal especializado, por ejemplo en tecnología, aliarse con diversas partes interesadas de la comunidad para generar estrategias alternativas de colaboración de tal manera que la función social de la empresa siga siendo clave durante la crisis económica.

En el país Colombiano, a través del Tratado de Libre Comercio y próximos convenios con la Unión Europea, China y Japón, es evidente la necesidad que reflejan las empresas del sector público por adoptar la gestión del recurso humano como mecanismo para la realización de actividades comerciales y negocios; motivo por el cual la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante múltiples técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige, destacando que su objetivo medular es escoger y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas. Sin embargo, existen situaciones que no se terminan de comprender; en la actualidad se encuentran nuevos paradigmas de selección presentes durante dicho proceso.

En el Departamento de Córdoba, particularmente en el Municipio de Tierralta, la Fundación Solidaria Instituto Prestador de Salud, evidencia que el control, la dirección y la toma de decisiones en gran parte están concentradas en el nivel de la gerencia general y aunque hay cierta delegación en la toma de decisiones en relación con la puesta en práctica de las políticas, se perciben algunos comentarios acerca de las metas de la organización. En ocasiones, se solicita la opinión al talento humano y se les consulta antes de tomar decisiones acerca de su trabajo, pero no se ponen totalmente en práctica dichos aportes.

En otras palabras, en la fundación objeto de estudio la selección y reclutamiento del talento humano se realiza por recomendaciones y no como consecuencia de un proceso de selección y reclutamiento objetivo, que responda a las necesidades o perfil necesario para el desempeño idóneo del cargo; son estas de una u otra forma algunas de las dificultades que debe afrontar la Fundación Instituto Prestador de Servicio, junto con los retos de la sucesión y las dificultades en la gestión, donde se compaginan los intereses personales y de la familia con los objetivos de la empresa. Volviendo la mirada a los inicios de la fundación, se tiene que en esta el gerente general ha sido quien de manera autónoma selecciona al personal que se requiere a partir de referencias personales allegadas a él.

Al respecto, de acuerdo a la evidencias recolectadas a través de la aplicación de entrevistas diagnósticas no estructuradas, los procesos de reclutamiento y Selección de personal no se siguen las pautas teóricas establecidas por autores destacados sobre el tema de competencias para dichos procesos, donde en la mayoría de los casos estos procesos no se desarrollan como es debido, sino que se omiten y obvian procedimientos, atendiendo a intereses políticos-partidista y personales, sin considerar muchas veces, el aspecto académico, profesional de los candidatos a optar por un puesto de trabajo en esta institución.

Esta situación trae como consecuencia que se contrata o se admite personal no calificado para un determinado puesto o cargo de trabajo, lo que ocasiona bajo rendimiento en el nivel de productividad en el trabajo, ineficiencia, pérdida de

tiempo, entre otros. El manejo de recurso humano en esta casa de estudios superiores, debe hacer frente a esta situación, realizando un proceso de reclutamiento y selección efectivo de los recursos humanos, basado en el enfoque de competencias lo que será determinante en la efectividad del personal, ya que permitirá escoger al mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación requerida. En tal sentido, resulta imprescindible que estos procesos se cumplan dentro de la mayor racionalidad, asignando los recursos y tomando en cuenta los aspectos más importantes, para que los procesos de reclutamiento y selección se cumplan dentro de las pautas establecidas para el éxito de la organización, los cuales deben estar apegados a los lineamientos teóricos propuestos por varios autores al respecto, para escoger y seleccionar el personal más idóneo, con habilidades y aptitudes que se adecuen a los requerimientos y exigencias de la institución.

Debido a ello, el proceso de selección del talento humano, puede presentar obstáculos dado que no se da el debido manejo, es decir que el personal que actualmente se encuentra vinculado a la empresa, no ha sido seleccionado de acuerdo a un programa de selección y reclutamiento del talento humano, al igual que el personal que actualmente es requerido, por lo que generalmente se puede decir que posiblemente no cumplen con el perfil y las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

## 2. Formulación del Problema

Sobre la base de la problemática antes planteada es posible formular la siguiente pregunta: ¿Qué elementos configuran la propuesta del proceso de reclutamiento y selección del talento humano basada en el enfoque por competencias, para fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba?

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Objetivo general**

Proponer un proceso de reclutamiento y selección del talento humano basado en el enfoque por competencias, para fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba.

### **2. Objetivos específicos**

Describir el proceso de Reclutamiento y Selección aplicado al personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba.

Identificar las principales aplicaciones del enfoque por competencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Caracterizar los tipos de modelos de gestión bajo el enfoque de competencias al Reclutamiento y a la Selección del personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba.

Formular el proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencia para fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba.

## **C. JUSTIFICACIÓN E IMPACTO**

Esta investigación desde la perspectiva teórica, brinda insumos conceptuales sobre el proceso de selección del personal, permitiendo de tal manera profundizar

sobre el denominado enfoque basado en competencias, mediante el análisis de diversas posturas que argumentan la realidad estudiada desde una visión gerencial, sustentándose en los teóricos Atencio (2016), Chiavenato (2009).

Actualmente la Gestión del Talento Humano (GTH) constituye un factor clave en los procesos gerenciales de las organizaciones, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado, alineado con el planeamiento estratégico de las mismas. Para el cumplimiento de este objetivo, surge como alternativa un proceso de selección del talento humano por competencias. Vargas (2002), establece al respecto que "...desarrollar un proceso de Gestión del Talento Humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una Gestión del Talento Humano por competencias."<sup>1</sup>

Por tanto, el éxito de la aplicación de la gestión del talento humano por competencias suele residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos. Sin embargo, es preciso destacar que, en Colombia, la aplicación de la gestión del talento humano por competencias, no es inherente a las organizaciones.

Al ser un proceso de selección del talento humano, uno de los aspectos críticos sobre los cuales las organizaciones invierten diariamente esfuerzos importantes, es fundamental contar con un método de investigación hipotético deductivo, que permita el fortalecimiento del desempeño laboral en el Instituto Prestador de Salud. Para llegar a implementar la gestión del talento humano, es indispensable que la organización cuente con un criterio común para determinar las capacidades de su talento humano, lo que corresponde al modelo de competencias, con el cual se busca identificar las habilidades, capacidades, conocimientos y actitudes del talento humano que requiere la organización para afrontar los retos presentes y futuros.

---

<sup>1</sup> Vargas F. Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano convergencias y desafíos. CINTENFOR. Agosto 2002

A través de la gestión por competencias, se contribuye con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa y que la diferencian en su sector de las demás. Actualmente la Fundación Solidaria Instituto Prestador, no cuenta con un sistema que permita garantizar un proceso de manejo del talento humano adecuado para el logro de sus objetivos organizacionales, por lo cual sería de gran beneficio para la empresa recibir indicaciones pertinentes e innovadoras en cuanto al modelo a seguir de procedimientos adecuados tendientes a conseguir un talento humano, idóneo y preparado de acuerdo a la filosofía empresarial actual, sus objetivos, visión y misión, reflejados en una mejor productividad, eficiencia y eficacia en sus procesos y en la satisfacción del cliente interno y externo de la empresa.

Dada la importancia del talento humano en las empresas y por ende en su entorno, La Fundación Solidaria, es una organización sin ánimo de lucro de origen comunitario; que presta servicios integrales de primer y segundo nivel en salud, con atención humanizada, excelencia en la gestión, mejorando la calidad de vida a la población en general; .considerado hoy su mayor activo; desde este punto de vista, es claro entender que la gestión humana se constituye en el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos, concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma.

Por consiguiente, se hace necesario determinar una metodología de gestión que haga posible este propósito. Y es, desde esta perspectiva, que la gestión por competencia cobra su mayor importancia, al fin y al cabo la fuerza y la competitividad de una organización están hoy día depositadas en sus personas.<sup>2</sup> Para la Universidad metropolitana de educación Ciencia y tecnología “UMECIT” Maestría en administración de negocios con énfasis en RRHH, el presente proyecto, se encuentra enmarcado en la línea de Administración y Gerencia, en su

---

<sup>2</sup> Gallego, Franco Mery. Gestión humana basada en competencias. Teoría de competencias. Disponible en <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

área de administración y planificación, particularmente en el eje temático modelos gerenciales de administración.

#### **D. PROYECCIONES Y LIMITACIONES**

La investigación se efectuó en la Organización Fundación Solidaria “Instituto Prestador de Salud”, del Municipio de Tierralta, departamento de Córdoba (Colombia), ubicado al sur del departamento de Córdoba, en la Región Caribe de Colombia y a 78 kilómetros de Montería, capital departamental, que corresponde a una de las zonas de conflictos armados y deprimidas socio-económicamente de la población.

##### Alcances

El presente estudio pretende identificar los procesos de selección de personal y partiendo de los resultados derivados de este estudio se prevé una fase de validación e implementación sobre la selección del Talento Humano en la Fundación Solidaria Instituto Prestador de Salud del Municipio de Tierralta-Córdoba. El proceso de selección por competencias para el área de gestión humana permite plantear medidas que contribuyan a mejorar los procesos referentes al manejo del recurso humano desde su selección hasta su desarrollo en la empresa, evaluando el desempeño de sus colaboradores. La investigación se desarrolló entre los meses de marzo 2016 a abril de 2017, presentándose las siguientes limitaciones.

##### Limitaciones

- Escasez de recursos económicos y de apoyo dado que la investigación no es reconocida a nivel local.

- Inexistencia de estudios previos a nivel local brindados en un primer acercamiento ante la realidad en la Entidad Prestadora de Servicio.
- Conexión a internet por localización de residencia.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Partiendo de la contextualización de la problemática que versa la presente investigación, se aborda en este capítulo el recorrido teórico – conceptual para el sustento de las variables objeto de estudio, partiendo de la revisión de las diversas fuentes documentales bibliográficas asociadas a las mismas, permitiendo de tal manera la construcción de los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, sistema de variable y su la operacionalización de las mismas.

#### **A. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En el proceso primario de toda investigación es necesario conocer si existen trabajos previos sobre el mismo tema en desarrollo, así mismo resulta relevante conocer el desarrollo histórico del problema de estudio para tener herramientas de trabajo. El presente aspecto de estudio, denominado antecedentes de la investigación, se consultó diversos trabajos relacionados con las variables en estudio:

Allcchuamán (2015), realizó una tesis sobre la “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad Provincial de Andahuaylas”, en la cual comenta que las dimensiones que se emplearon para la investigación son la selección de personal que tiene el objetivo de contratar a los más idóneos para el puesto de trabajo; así como la capacitación de personal, cada individuo necesita una actualización y adaptación a los cambios tecnológicos, además para la calidad de trabajo se debe adecuar los ambientes, para mejorar su desenvolvimiento profesional aplicando el trabajo en equipo para responder de manera eficaz a las necesidades del usuario. Para la obtención de la información se aplicó una encuesta de opinión a 104, trabajadores administrativos entre hombres y mujeres, los cuales vienen laborando en la municipalidad; entre los meses de octubre y noviembre del año 2015.

En relación al instrumento de recolección de datos; se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de Gestión del Talento Humano estuvo compuesto por 12 ítems, con una amplitud de escala de Likert y el Desempeño Laboral, haciendo un total de 06 ítems. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas; según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0,894, para el cuestionario de Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral por tanto son fiables y consistentes.

Por otra parte, Martínez Recio (2013), en su tesis Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráfica, presenta el desarrollo de un caso práctico sobre la implantación de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de la Administración Pública Federal. En este se presenta la metodología que establecen las competencias cardinales y específicas de la empresa; mismas que dan origen a la parte medular de la Gestión por competencias: los Diccionarios de Valores, Competencias y Comportamientos.

El estudio, contiene el desarrollo de un caso práctico sobre la implantación de un sistema de gestión del talento humano por competencias para una empresa de la administración pública federal. En este se asumió la metodología que establecen las competencias cardinales y específicas de la empresa; mismas que dan origen a la parte medular de la gestión por competencias: los diccionarios de valores, competencias y comportamientos. Estos diccionarios contienen la redacción e interpretación personalizada de las competencias, conforme a la visión de la empresa.

Asimismo, el grado de exigencia de los comportamientos observables que debe tener el personal para ser competente en sus labores. Al final, se presentan los formatos que servirán de apoyo a la organización para la transición hacia un sistema de gestión del talento humano por competencias. Estos diccionarios contienen la redacción e interpretación personalizada de las competencias, conforme a la visión de la empresa. Asimismo, el grado de exigencia de los

comportamientos observables que debe tener el personal para ser competente en sus labores. Al final, se presentan los formatos que servirán de apoyo a la organización para la transición hacia un sistema de gestión del talento humano por competencias.

Igualmente, Prieto Bejarano (2013), en su tesis *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*, explica la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad. En este sentido, la dirección estratégica de gestión humana propone la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados, tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, entre otros y, con ellos, los resultados de la organización.

En este vínculo causal entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización, las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional. No obstante, aunque se reconoce la importancia estratégica de estas tres funciones; adquisición, retención y desarrollo, su estudio conjunto es tan amplio que resulta difícilmente abaricable en un solo trabajo; por ello, esta monografía se ha decidido centrar fundamentalmente en el ámbito de la retención de empleados y su relación con: la gestión del talento humano y la felicidad o bienestar laboral.

Por otro lado, Vargas (2015), en su tesis *clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas*, expresa que el trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas. El estudio fue de enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral, así mismo permitió conocer el

nivel de desempeño laboral de los trabajadores en base a tres dimensiones productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral. Para la obtención de la información se aplicó una encuesta a los 64 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha entre hombres y mujeres, los cuales vienen brindando su trabajo en esta institución, durante el período, 2015. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para cada variable.

El cuestionario de clima organizacional estuvo compuesto por 15 ítems con una amplitud de escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca). Asimismo, el cuestionario sobre desempeño laboral, estuvo compuesta por 15 ítems, con una amplitud de escala de Likert, haciendo un total de 30 ítems. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.864 para el cuestionario del clima organizacional y de 0.873 para el cuestionario de desempeño laboral. Por lo tanto, los instrumentos son fiables y consistentes.

Para medir la correlación que existe entre estas dos variables, se utilizó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa que existe una correlación de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Así mismo, la significatividad es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor.

De la misma manera Uria Calderón (2011), en su tesis el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. de la ciudad de Ambato,

Por otro lado, el trabajo realizado por Cabrera (2011), titulado Admisión de Personal basado en el enfoque de Competencias en la industria petrolera del Municipio Cabimas, tuvo como propósito determinar la admisión de personal basado en el enfoque de competencias en la industria petrolera del Municipio

Cabimas, según las teorías expuestas por Alles (2010), Hay Group (2005), Benavides (2004), entre otros.

El tipo de investigación fue descriptiva, de campo y correlacional, asumiendo como diseño de investigación no experimental y transeccional. La población objeto de este estudio estuvo constituida por treinta y cuatro (34) empleados de la industria petrolera, quince (15) de la parte administrativa y diecinueve (19) del área de recursos humanos.

Se diseñó como instrumento un cuestionario multiopcional de respuestas para la recolección de la información el cual consta de sesenta (60) ítems, bajo las categorías de totalmente de acuerdo (TD), de acuerdo (DA), ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA-Nda), en desacuerdo (EnD) y totalmente en desacuerdo (Tend) dándoles un valor del 5 al 1. Las cuales se aplicaron a la muestra seleccionada.

Sin embargo, los cambios que están ocurriendo en el mundo con el desarrollo tecnológico y su expansión a las organizaciones, ha introducido también cambios en sus formas de operar, por lo que la concepción de las competencias adquirió un significado mucho mayor que antes, hasta el punto de que ya hoy día se habla de “trabajar por competencias”, es decir, estructurar las organizaciones con base al modelo de competencias, a fin de alcanzar mayor eficiencia en el uso de los recursos y la posibilidad de una supervivencia organizacional.

Como resultado, se logró describir los procesos de reclutamiento y selección existentes, determinar los factores del capital humano requeridos: conocimientos técnicos, gerenciales y específicos, habilidades orientadas a la prestación óptima de servicios, el trabajo en equipos multidisciplinarios, iniciativa y proactividad, destrezas comerciales, potenciadas y exclusivas. Por tal razón se hace necesario realizar un estudio que aborde el tema de la admisión por proceso de admisión de personal en la organización, bajo el enfoque de competencias que proporcione cambios significativos en la gestión de recursos humanos en las empresas que conforman la industria petrolera.

Esta investigación fue considerada como antecedente, por la forma como aborda el sistema de admisión de personal bajo el enfoque de competencias, lo que sirve de referencia para la fundamentación teórica. Además, se refiere a la admisión de personal que incluye los procesos bajo estudio como son el reclutamiento y selección del personal hace aporte a la investigación, ya que ofrece lineamientos e información sobre el procedimiento seguido en la investigación en cuanto a la metodología, así como también, aporta en cuanto a los resultados que arrojó y sirven de orientación para el presente trabajo.

## **B. BASES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES**

A continuación, se presentan los constructos teóricos que fundamentan el proceso de selección del talento humano por competencias, a fin de contextualizarlas en relación a los objetivos formulados y a la construcción descriptiva de cada variable, dimensiones e indicadores sobre la base de los planteamientos realizados por diversos autores, y los aportes generados desde la perspectiva de los investigadores.

### Gestión del talento humano

La gestión del talento humano, ha sido definida por diversos autores, entre ellos Chiavenato (2009), quien la consideró como la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. Dicho autor (2009), junto a Gómez – Mejía (2001), catalogó la gestión del recurso humano como la utilización deliberada por la empresa del recurso humano para lograr y mantener ventaja frente a sus competidores.

“El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativo en cuento a las “personas” o los recursos humanos, como el

reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y evaluación del desempeño”. Dessler, 2001) citado por: Chiavenato, 2009). “Es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación”.

De igual forma este autor destaca que la gestión del talento humano o recurso humano es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles”. Mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Según Arias (2006), define a la Administración de los Recursos Humanos como un “proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”

En efecto, la gestión del talento humano, implica acciones que sirvan de ayuda entre los entrenamientos formales u otras experiencias con el propósito de fomentar el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional. Al respecto, el autor manifiesta la importancia que representan las características individuales de las personas y de qué manera determinan el grado de dificultad en la administración del talento humano, que Martínez (2004) define a la administración del talento humano como “la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

El esfuerzo humano entonces, resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, y si este elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. Es aquí, donde radica la importancia de que toda organización debe prestar primordial

atención a su personal (talento humano). Chiavenato (2009), establece que para gestionar el talento humano en los aspectos administrativos se deben llevar a cabo seis procesos a saber: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.

En virtud de lo cual, se considera pertinente que las empresas necesitan de su personal, un determinado nivel de desempeño, una serie de comportamientos específicos que les garantice sobrevivir, permanecer y crecer, y el término Competencias promovió en los directivos de las empresas su atención en lo que se ha denominado la Gestión por Competencias.

#### Proceso de la gestión del talento humano

Entre los procesos de la gestión de personas, Chiavenato (2009), establece seis procesos a saber: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas. Al igual que Chiavenato, Villeros (2010), refieren que la gestión del talento humano está compuesta por subsistemas interdependientes o seis procesos, entre los cuales se citan: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.

Los procesos referidos a integrar personas, son los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen reclutamiento y la selección de personal. Chiavenato, (2009). En cuanto a la organización de personas, son los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

En relación con los procesos para recompensar personas, son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios

sociales. En lo concerniente a los procesos para el desarrollo de personas, son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

De acuerdo con Chiavenato (2009), continuando con los procesos para retener a las personas, son los procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

Finalmente, los procesos para auditar a las personas, son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y verificar los resultados. Incluyen los bancos de datos y sistemas de información administrativa, todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado.

#### Reclutamiento del personal

Realizar procesos adecuados a la organización en cuanto a búsqueda (interna y externa) de candidatos que aporten valor a la empresa en la función que realizará. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos. Según Martínez (2004), las técnicas de reclutamiento externo de personas son:

1. Avisos en periódicos y revistas especializadas
2. Agencias de reclutamiento
3. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales

4. Carteles en sitios visibles

5. Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos

6. Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron teniéndose en cuenta en reclutamientos anteriores

7. Base de datos de candidatos, candidatos sobrantes en reclutamientos, son introducidos en la base de datos de la empresa para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

### Selección de personal

Realizar la elección adecuada del o los candidatos reclutados más adecuados para ocupar el cargo o trabajo adecuado, con el fin de mantener y/o aumentar la productividad y el desempeño del personal, así como la competitividad de la organización, funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización. Para Martínez (2004), la selección busca los candidatos entre varios reclutados, el más adecuado para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. Las técnicas de selección más utilizadas son:

1. Entrevista de selección: Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras.

2. Pruebas de conocimiento y capacidades: Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.

3. Pruebas sicométricas: Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.

4. Pruebas de personalidad: Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra.

5. Técnicas de simulación: Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

#### Fases del proceso de selección

##### Fase I. Identificación de necesidades.

Lo constituyen el análisis y descripción de cargos, esto equivale a hacer un estudio previo indispensable para conocer el puesto que se va ocupar, así como también las conductas del empleado, la asignación de funciones, el adiestramiento, los incentivos y la administración salarial, aspectos básicos para planificar cada puesto en la organización.

##### Fase II. Requisición y Perfil de Valoración.

Una vez se recibe la requisición en la Dirección de Gestión Humana, el equipo de selección verifica antes del reclutamiento la existencia de la vacante, los requisitos y el salario acorde con la descripción del cargo. Si se presenta inconsistencias se tramitan las modificaciones con la autorización de Gestión Humana, se hace el ajuste, se define las condiciones y se ajusta el perfil de valoración. El perfil queda consignado en un formato único en la dirección de gestión humana y no está sujeto a modificaciones. Dicho formato contempla el perfil ocupacional y el de valoración del empleado.

En relación al perfil ocupacional Morales (2009), lo define como el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades, características, experiencia y valores, que hacen referencia a las funciones del cargo y su congruencia con el plan

estratégico de la empresa. Por otra parte, expresa el autor que el perfil de valoración resulta del análisis y revisión de la descripción del cargo y el perfil del personal. Lo realizan un empleado de selección y el jefe del área solicitante. El perfil hace entonces referencia a las características que deben tener las personas que aspiran a ingresar a la Empresa. Su conformación está determinada por los aspectos competitivos, culturales o estratégicos de la organización.

### Fase III Reclutamiento y preselección.

Reclutamiento: Proceso mediante el cual la organización establece las fuentes de suministro de los recursos humanos, que estén potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la Empresa de acuerdo a los requisitos mínimos exigidos. Las solicitudes u hojas de vida reclutadas, se clasifican e ingresan al sistema.

El equipo de selección hace el reclutamiento, análisis, estudio y preselección de las hojas de vida; teniendo en cuenta: promoción Interna, banco hojas de vida y exploración externa o abierta. Se procura tener como mínimo tres (3) y como máximo diez (10) hojas de vida que cumplan todos los requisitos del cargo. Para garantizar el reclutamiento se aplica la técnica de análisis de hoja de vida, y su desarrollo puede ser interno-ascenso, o externo-abierto.

Para el primero de ellos, se tiene en cuenta la promoción interna. Los empleados actuales son a menudo la mayor fuente de candidatos. El reclutamiento se realiza por convocatoria escrita (Cartelera e intranet), informando el cargo y los requisitos. En cuanto al segundo, el reclutamiento tiene en cuenta en primera instancia el personal con vinculación transitoria: Aprendices SENA, misión temporal y prestación de servicios. Seguidamente se exploran las siguientes fuentes:

- Banco de hojas de vida.

- Publicidad en prensa y revistas
- Agencias de empleo.
- Vía electrónica.
- Instituciones de formación profesional.
- Recomendación empleados

### Diagnóstico sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal

El diagnóstico administrativo del proceso de reclutamiento y selección de personal es un análisis sistemático que tiene como propósito fundamental conocer sus etapas, con la finalidad de detectar las necesidades de cambio y proponer alternativas viables de solución enfocadas al mejoramiento del proceso para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con el fin de convertir el proceso en una ventaja competitiva en el contexto empresarial.

Se fundamenta en que todas las organizaciones deben adecuar y modernizar la estructura y aplicación de las técnicas de administración de personal para enfrentar y estar acorde con la evolución de los procesos administrativos actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan y aceptar, enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento.

### Gestión por competencias

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez el 1973 por David McClelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente en la actualidad y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño. Plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores

que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Morales, (2008).

Sin embargo, esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno. Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacarse entre las demás.

Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente. Según plantea Alles, (2005), quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Morales (2008).

Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto, sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo, es importante no caer en la tentación de querer aplicar este enfoque de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, con base a las capacidades y resultados requeridos para un

desempeño competente. Para esto es necesario, definir la planeación estratégica de la empresa, y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran entorno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

El modelo de gestión por competencias ha resultado una opción para organizaciones que han querido integrar de manera efectiva el ciclo de Recursos Humanos, orientando y facilitando el desarrollo tanto de la organización como de las personas que la integran.

La gestión referida nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la gestión de los recursos humanos, y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología o teoría del conocimiento ocupan un importante lugar.

Como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que deben tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación. Es el caso por ejemplo de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias,

creatividad y orientación al logro, entre otras características que no se logran a través de programas de capacitación o que nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quien posee estas características naturalmente.

Una de las mejores formas de averiguar qué se necesita para lograr un desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado, es estudiando a los individuos que tengan un desempeño exitoso en el mismo y analizar qué hacer para lograrlo. Esto quiere decir, realizar una evaluación no del puesto de trabajo, sino de la persona que realiza el trabajo.

Gestión por competencias es entonces la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

De allí entonces que un modelo de gestión por competencia para que sea efectivo debe contar con mucha información, ya que se pueden obtener los perfiles, la evaluación y detectar la necesidad de capacitación; si se selecciona gerentes basándose solamente en sus habilidades técnicas o experiencias no suelen traer buenos resultados, no obstante la ventaja competitiva que puede llegar a tener una empresa a nivel organizacional radica en la propia disposición para asumir los cambios y en la aptitud de las personas que forman parte dentro de la organización, cabe señalar que es de gran importancia que nuestro personal se adapte a los nuevos cambios ya que no se debe cuidar solo del empleo sino de la capacidad para ser hábiles para asumir cualquier tarea asignada.

El modelo de gestión por competencias propone entonces desde una perspectiva sistémica y estratégica la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano. A diferencia de otros modelos de gestión centrados en las estructuras o procesos organizacionales, acá lo que pretende es “Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los

sistemas y procesos de Recursos Humanos, con base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Desde una perspectiva sistémica, tal como lo señalaba Aristóteles “el todo es más que la suma de sus partes”, resulta importante considerar que cada elemento que integra una organización, ya sea de forma interna o externa, interactúa y resultan interdependientes, por lo cual el cambio en una de ellas afecta a las demás partes y por supuesto al todo, siendo el cambio un factor constante.

Desde una perspectiva estratégica, la implementación del modelo de gestión por competencias, contribuye a obtener resultados que agreguen valor en torno al cumplimiento de la misión, concretamente a través del logro de los objetivos organizacionales planteados, transformando a las personas en centro de la ejecución de la estrategia. Las etapas en la implementación del modelo de gestión por competencias:

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

1. Sensibilización. Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerencien los puestos de trabajo. La sensibilización podrá ser realizada a través de:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para la adquisición de nuevas competencias.
- Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las equivocaciones del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios que traten el tema.

2. Estudio de los puestos de trabajo. Un puesto de trabajo está formado por la tarea o conjunto de tareas que lleva a cabo un empleado. Para analizarlo es preciso recoger todos los datos con él relacionados para poder estudiarlos y emitir un juicio acerca de su naturaleza.

Esta labor puede resultar delicada, puesto que la mayoría de la información se recoge a partir del propio empleado a través de cuestionarios y entrevistas. Una

vez logrado el compromiso de la alta dirección, se inicia la próxima etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- 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.

### Competencias del modelo de gestión de talento humano

La empresa posee un modelo de gestión de talento humano basado en competencias. Cada uno de sus procesos, se enfocan en la estructura que se presenta a continuación:

#### Definición de competencia para la organización

Son las actitudes, conocimientos y habilidades que toda persona debe poseer para desempeñar una labor que genere valor agregado, es decir, por encima del promedio de sus similares. Esta combinación produce como resultados comportamientos que se pueden medir, observar, asociándose a metas determinadas.

Así mismo, se refiere a las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionados con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. Las competencias fueron establecidas mediante el modelo funcional, en el cual son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados y productos de la tarea, más que en el proceso de cómo se logran.

Saber: “Conocimientos técnicos y de gestión”. Las competencias relacionadas con el Saber son la experiencia y los conocimientos requeridos para el desempeño de cada cargo en particular y de las características de la institución en general.

**Saber Hacer:** Habilidades innatas o competencias desarrolladas a través de la experiencia y del aprendizaje. Las relacionadas con el saber hacer, se refieren a las habilidades necesarias para la ejecución de cada cargo y para el desempeño óptimo en la organización, a este grupo pertenecen las competencias organizacionales y las habilidades asociadas a cada cargo.

**Saber Ser:** Se refiere al conjunto de disposiciones, aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores propios del colaborador necesarios para desempeñar un cargo específico.

En este sentido, las competencias organizacionales se definen como las actitudes, conocimientos y habilidades que toda persona debe poseer para desempeñar una labor que genere valor agregado, es decir, por encima del promedio de sus similares. La definición está compuesta por la descripción y las conductas que evidencian a cada competencia, para lo cual es de suma importancia referir la clasificación que se presenta en torno a sus niveles.

#### Nivel 1: Competencias organizacionales

Se refieren a aquellas capacidades que debe exhibir cada miembro de la entidad. Usualmente están relacionadas con la Core Competence, es decir esa competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva. Cuando se menciona que debe ser visible en el desempeño de cada colaborador y directivo, se refiere que de ello no se excluye nadie: Directivos, Líderes, Colaboradores. Ejemplo: Alcance de las metas y objetivos empresariales, orientación al logro, trabajo en equipo, servicio al cliente (en la mayoría de empresas), innovación, confianza (financieras).

Es muy común que las entidades piensen y estén interesados en poder contar con varias competencias Organizacionales, lo cual no tiene nada de malo, pero no poder desarrollar las al tiempo, nada tiene de bueno. En la práctica, se sugiere que se priorice y en consecuencia defina la de mayor impacto y para ser

desarrollada primero. Sí, sólo una. Cuando esté presente en el desempeño diario de cada uno de los funcionarios, se pasa a la siguiente. Es más práctico, efectivo y mejor.

### Nivel 2: Competencias Técnicas

Relacionadas con las competencias propias de cada área o proceso, las cuales los distinguen. Están íntimamente vinculadas con capacidades claves de éxito. Por ello, son propias de cada una. Algunas competencias es posible que se repitan de área a área o proceso en proceso, pero cuando se definen las demás, definitivamente estas dan el carácter diferenciador. Ejemplo:

Área de Mercadeo: creatividad, innovación, habilidades de comunicación (escucha activa, saber preguntar; redacción comercial y publicitaria), Comunicación asertiva, destrezas comerciales (presentaciones en lanzamientos), actitud de servicio (que bien puede ser la competencia organizacional), relacionamiento o relaciones interpersonales asertivas; Área Financiera: Habilidad numérica, capacidad de análisis, pensamiento analítico (directivos), toma de decisiones... por dar sólo un par de ejemplos.

### Nivel 3: Competencias Específicas:

Son aquellas capacidades requeridas para que el desempeño en un cargo o puesto de trabajo sea superior al promedio o igual al esperado según la antigüedad del funcionario en el mismo. Ejemplo: competencias específicas críticas de éxito para desempeñar un cargo de vendedor(a): habilidades de comunicación, destrezas comerciales (presentaciones, manejo de objeciones, cierres), actitud de cambio, actitud de servicio (que también puede ser la competencia organizacional), autocontrol, aplicación de los conocimientos al cargo, entre otros.

## 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.

Perfil de competencias: Es un subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica. Morales (2008). Es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.

En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

## Implantación del sistema

Se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a: Reclutamiento y selección, formación, plan de carrera/sucesión, promoción, retribución, desempeño y potencial.

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- Perfiles ideales de los puestos.

- Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- Necesidades de formación individual y grupal.
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- Potencial de la persona a corto plazo.

Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas.

### Modelos de gestión bajo el enfoque de competencias

Mundialmente se han realizado numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales desde el enfoque por competencias. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales: funcional, conductual, constructivista o integrativo.

#### Modelo Funcional

Orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Este modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y Nueva Zelanda. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; así mismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias, las cuales se asumen como la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad definidos por el mundo productivo, siendo medibles en el escenario del trabajo como tal.

Tipos de competencias que genera: Competencias específicas

Las competencias específicas se adquieren con la transmisión y asimilación por parte de la persona, a partir de una serie de contenidos relativos a las áreas básicas del saber humanístico; conceptos, teorías, conocimientos instrumentales, habilidades de investigación, formas de aplicación o estilos de trabajo que definen una disciplina concreta.

Competencias que resultan necesarias para dominar un conocimiento, para después aplicarlo a un área específica. Mendoza (2013).

Objetivo: Identifica el desempeño “mínimo requerido” dentro de una organización para mantener el nivel esperado de productividad y calidad.

Definición de competencia:

El término competencias se refiere a la capacidad de poner en práctica los conocimientos, habilidades, pensamientos y valores que posee una persona para actuar en un contexto específico. Son considerados recursos cognitivos que influyen en el desarrollo de la persona, tanto a nivel personal, como social y laboral. Es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos en base a los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

Variables involucradas en el concepto de competencia: La función productiva

Resultados-Productos: Desempeño, Conocimientos, Campos de aplicación.

Unidad de Competencia: La función productiva.

Realización Profesional: Descripción del resultado.

Criterios de Desempeño: Un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra que el trabajador es competente.

Campos de aplicación: Circunstancias en que se exhibe la competencia.

Evidencias de desempeño: Desempeño directo y evidencias de producto.

Evidencia de conocimiento: El que permite lograr un desempeño competente.

Guía para la evaluación: métodos e indicadores.

#### Enfoque Funcional NVQ (*National vocational qualifications*)

La característica del análisis funcional propuesta por NVQ radica en que describe productos, no procesos; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas. Para esto, se desglosan los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos. Niveles de Calificaciones Nacionales (NVQ):

El marco de competencias/calificaciones comprende cinco niveles para poder cubrir con NVQ desde lo más básico-mínimo hasta representar a los profesionales. Cuanto más elevado el nivel, mayor sería la presencia de las siguientes características:

- Amplitud y alcance de la competencia;
- Complejidad y dificultad de la competencia;
- Requerimientos de habilidades especiales;
- Habilidad para realizar actividades especializadas;
- Habilidad para transferir competencias de un contexto de trabajo a otro;
- Habilidad para organizar y planificar el trabajo, y
- Habilidad para supervisar a otros.

La NVQ plantea que por lo menos cuatro componentes o familias de competencias tendrán que emerger si el análisis se hace adecuadamente:

- Resultados de las tareas;
- Gestión/organización de las tareas;
- Gestión de situaciones imprevistas;
- Ambiente y condiciones del trabajo.

La crítica de mayor peso a la metodología de análisis funcional detrás de cada NVQ es que solamente verifica qué se ha logrado, pero no identifica cómo lo hicieron. En la misma línea existen críticas del enfoque NVQ, diciendo que los atributos de conocimiento subyacente no pueden ser aislados de las prácticas actuales de trabajo. Atributos como saber resolver problemas, saber analizar, saber reconocer patrones estructurales, son muy dependientes del contexto, así que los intentos de enseñarlos fuera del contexto no tendrían sentido.

### Modelo Conductual

Este modelo se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria. El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación las supone, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Morales, (2008). Los estudios de dichas competencias buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo.

Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

Tipo de Competencias que genera: Competencias Distintivas.

Objetivo: Distingue las características de quienes lo hacen mejor.

Población Objetivo: Dirección de Alto Nivel.

Visión de la persona: Hombre Creador, Innovador, Líder, Emprendedor, alinea la organización con su visión.

Definición de Competencia: Una característica subyacente causalmente relacionada con el desempeño superior.

Variables involucradas en el concepto de competencia: Conocimientos, Habilidades, Actitudes, Motivación, Rasgos, Autoconcepto.

Orientación al logro (nombre único para todo nivel): Es fijar las propias metas de manera ambiciosa por encima de los estándares y expectativas establecidos por la jefatura directa, mostrando insatisfacción con el desempeño promedio.

Indicadores Conductuales (Niveles de Competencia):

1. Trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la jefatura directa. Intenta hacer bien el trabajo. No introduce mejoras concretas.
2. Fija sus propios estándares y establece métodos para medir sus resultados.
3. Establece objetivos desafiantes y realistas. Emprende acciones numerosas y sostenidas en el tiempo para alcanzar un objetivo difícil.

### Competencia conductual

Es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores. Se desprenden de las estrategias de la organización. Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

### Modelo Constructivista o Integrativo

Es en este modelo donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación

formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia.

En el modelo constructivista o integrativo, las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en lo conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

#### Modelo DDI (*Design Driven Innovation*)

Tipos de Competencias que genera: Competencias Genéricas

Objetivo: Compara el desempeño de los que permanecen en una industria para mantenerse competitivos.

Población Objetivo: Gerencias

Visión de la persona: Alinea sus objetivos personales con los organizacionales.

Definición de Competencia: “Algo” que una persona debe demostrar para ser efectivo al desempeñarse en un puesto determinado.

Variables involucradas en el concepto de competencia: Conocimientos, motivaciones, comportamientos, orientación al logro (según nivel): Es fijar las propias metas de manera ambiciosa por encima de los estándares y expectativas establecidos por la jefatura directa, mostrando insatisfacción con el desempeño promedio.

Conductas Clave (Criterios de Desempeño / Comportamiento Observable)

Establece sus propios estándares de excelencia.

Se fija objetivos ambiciosos, pero alcanzables.

Realiza análisis de costo-beneficio.

### Modelo de Gestión por Competencia de Spencer y Spencer

Modelo del Iceberg y Competencias Centrales y la Superficie. Spencer y Spencer (2008) considera la competencia como "una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con referencia a criterios eficaces y/o un rendimiento superior en un trabajo o situación". Se identificaron cinco tipos de características de la competencia que consta de motivos, rasgos, auto-concepto, conocimiento y habilidad.

- Los motivos son las cosas que una persona siempre piensa o quiere que estimulan la acción. Los motivos de la unidad, directo y seleccione el comportamiento hacia ciertas acciones o metas y alejados de los demás.

- Los rasgos son las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

- La autoestima es la actitud de una persona, los valores, o la propia imagen.

- El conocimiento es la información que una persona tiene en las áreas de contenido específico.

- La habilidad es la capacidad de realizar una determinada tarea física o mental. Competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser visibles y relativamente características de la superficie de la gente, mientras que las competencias auto-concepto, rasgo, y el motivo eran más ocultos, más profundos y fundamentales de la personalidad.

Conocimiento superficial y las competencias de habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, y la capacitación fue la manera más costo-eficaces para conseguir las habilidades de los empleados (Spencer y Spencer, 2008). En otras palabras, las competencias visibles como el conocimiento y las habilidades pueden ser las competencias técnicas que requiere el trabajo, mientras que las competencias ocultas como el auto-concepto de los rasgos, y el motivo son las

competencias conductuales que impulsan el desempeño de un individuo en el trabajo.

#### Modelo de Iceberg

Desde este punto de vista, las organizaciones aplican competencia para solucionar y desarrollar individuos para roles claves. Según el Modelo de Iceberg, que muestra los diferentes niveles de Competencia, en algún momento nos preguntamos ¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? Debemos autoevaluarnos y ver cómo estamos abordando nuestra labor en el trabajo.

Según McClellan (2002), es necesario buscar más allá de las habilidades básicas y el conocimiento requeridos para realizar un trabajo adecuado e ir hacia la competencia enraizadas más profundamente, el rol social de un individuo, la autoimagen, rasgo y motivación, que puedan determinar más los candidatos con alto potencial.

Modelo de desarrollo del talento humano basado en competencias de Martha Alles (2010).

El término competencia hace referencia a características de la personalidad, devenidas comportamiento que, en general, un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. Una misma competencia como el liderazgo, puede ser requerida por jóvenes profesionales y, al mismo tiempo, por los máximos ejecutivos, pero tienen diferentes importancias entre ambos niveles.

Para la implementación del modelo de competencias existen diversos caminos, algunos dejados de lado al ser superados por las nuevas tendencias. Se parte de

la definición de la estrategia que cada organización posea, en su misión y visión y todo el material disponible a la estrategia. Este punto de partida puede darse a partir de la información ya disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos para asegurar que se trabaja en función de información actualizada. Una pequeña reseña de cómo se hace la gestión por competencias en los distintos procesos o funciones de recursos humanos.

Para seleccionar o evaluar por competencias necesariamente deben definirse primero las competencias (Spencer y Spencer, 2008).

- **Análisis y descripción de puestos:** Cuando una empresa desea implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que debe destacar – una vez definidas las competencias – es el de descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que, a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

- **Selección:** para seleccionar por competencias lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir requerirá conocimientos y competencias que permitan observar comportamientos. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos (conocimientos y competencias), ya que, el conjunto conforma el perfil requerido.

- **Planes de carrera y sucesión:** Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar. Para los planes de sucesión, las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promover en el futuro.

- **Capacitación y entrenamiento:** Para implementar el programa de capacitación y entrenamiento en competencias, además de definir las competencias requeridas será necesario evaluar la del personal. Si no se sabe que competencias tiene el personal, cuáles no, y en qué nivel se presentan, no será posible desarrollarlas.

- **Desarrollo de personas:** Si una empresa tiene descripción de puesto por competencias, planes de carreras con relación a ellos, y evaluación de desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus talentos en línea con las competencias de la organización, y de ese modo alcanzar su misión y visión.

- **Evaluación de desempeño:** Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar.

- **Compensaciones:** Se considera que este módulo de gestión por competencias es de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideraran para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

- **Plan de jóvenes profesionales:** si trabajar por competencias es importante en todos los procesos de recursos humanos, es vital cuando se implementan programas de jóvenes profesionales. Estos jóvenes, deberán tener las competencias que la empresa elija para su futuro como organización, si de ellos se desea que surjan sus próximos conductores.

Las acciones de las personas están siempre basadas en parte en sus suposiciones básicas, y es por eso que es tan importante desarrollar una filosofía general para la administración del talento humano. Los factores que influyen en la filosofía propia de la administración del talento humano incluyen las experiencias pasadas, la educación y los antecedentes: la filosofía de la alta administración, las suposiciones básicas que se tengan sobre las personas y la necesidad de motivar a los subordinados y mejorar el desempeño y la productividad en el trabajo.

Las competencias organizacionales clasificadas por Martha Alles (2010) como cardinales y específicas, indican la eficiencia y eficacia de los empleados en la organización, así como el conocimiento y conciencia organizacional de los mismos, es por ello que se debe hacer énfasis en lograr la maximización de dichas competencias, esenciales para alcanzar las metas institucionales. Alles (2010) explica que las competencias, se clasifican en:

a. Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización. Ejemplo: orientación al logro, iniciativa, conciencia organizacional, trabajo en equipo y cooperación, flexibilidad.

b. Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos. Ejemplo: Desarrollo de personas, dirección de personas, pensamiento analítico, experiencia técnica, profesional, de dirección, autocontrol, liderazgo, conciencia organizacional.

La gestión por competencias, es una forma de organizar el capital humano en una empresa u organización, identificando y gestionando el valor que aporta la persona desde su cargo, a los resultados de la organización. Surge como una respuesta a las situaciones, problemas, intereses y necesidades del sector productivo y de servicios, como también al mejoramiento continuo de la calidad de las instituciones públicas.

### **C. SISTEMA DE VARIABLE**

Sabino (2006), refiere que una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios. Un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar definidas de manera operacional, es decir en función de sus indicadores o unidades de medida. La variable de la presente investigación

es gestión por competencias basado en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Variable: Reclutamiento y selección de personal basado en el enfoque de competencias

#### Definición Conceptual

El reclutamiento y selección de personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización. La selección de personal es un proceso a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante (Alles, 2009).

#### Definición operacional

La variable del presente estudio ha sido operacionalizada en función de los objetivos específicos, sus dimensiones, desglosando de éstos los indicadores que permitan tener una mejor apreciación teórica y conceptual de la variable. En ese marco, la variable fue medida, a través de la aplicación de un cuestionario, construido sobre la base de las dimensiones e indicadores que se detallan en el cuadro de operacionalización, cuya aplicación a la población de estudio, permitió generar la data que fue procesada a través de estadística descriptiva, específicamente, utilizando de las técnicas de análisis de frecuencias (absolutas y relativas o porcentuales).

**Cuadro 1.**  
**Operacionalización de la variable**

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Proceso de reclutamiento y selección de personal	Reclutamiento y Selección de personal	- Fases del proceso	1,2,3 4,5,6
	Aplicaciones del enfoque por competencias	- Competencias organizacionales	7,8,9
		- Competencias específicas	10,11,12
	Tipos de modelos de gestión bajo el enfoque de competencias	- Funcional	13,14,15
		- Conductual Constructivista o integrativo	16,17,18
		- DDI	19,20,21
		- Modelo de gestión por competencias de Spencer y Spencer	22,23,24
		- Modelo de Iceberg	25,26,27 28,29,30

Fuente: Mestra y Avilez (2018)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **A. NATURALEZA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Toda investigación encuentra sus fundamentos en las posturas epistemológicas que explican la construcción del conocimiento científico a partir de la relación sujeto-objeto. Siendo así, el presente estudio se arraiga desde la corriente empirismo inductivo, por cuanto su intención se enfoca a estudiar el fenómeno asociado con el proceso de reclutamiento y selección del personal desde el enfoque basado en competencias, para generar mecanismos que contribuyan a mejorar el desempeño laboral de sus empleados administrativos, para lo cual se hizo posesión de los diversos referentes teóricos que permitieron la verificación de la realidad planteada.

El enfoque Empirista-Inductivo (como en el caso del positivismo, entre otras corrientes del pensamiento científico), según Padrón (2014), tiene en común su énfasis en la realidad inmediata que rodea al investigador y que es captada por los sentidos. Dicho enfoque basa el inicio de todo conocimiento en los hechos fácticos, en los datos primarios.

#### **B. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Teniendo presente las especificaciones que se hacen en el planteamiento del problema acerca del fenómeno estudiado mediante los objetivos del mismo, la presente investigación es de carácter proyectiva. Al respecto, este estudio se centrado en una propuesta que contempla un proceso de reclutamiento y selección del talento humano basado en el enfoque por competencias, para fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba.

Según Hurtado de Barrera (2010), las investigaciones proyectivas son aquellos estudios que generan una propuesta, modelo, teoría, conjunto de lineamientos para dar solución a una necesidad o problema de tipo práctico, partiendo de un proceso diagnóstico que permita determinar las necesidades del momento.

Este tipo de investigación involucra creación, diseño, elaboración de planes, o de proyectos; sin embargo, no todo proyecto es investigación proyectiva, para considerarlo dentro de esta tipología, la propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que recorre los estadios descriptivo, comparativo, analítico, explicativo y predictivo de la espiral holística.

En cuanto al diseño de investigación, Arias (2012), refiere que este constituye una serie de actividades sucesivas que deben adaptarse a las particulares de cada estudio y que indican tanto las pruebas a efectuar, como las técnicas a utilizar para recolectar y analizar datos. Por su parte, Sabino (2006), señala que su objeto es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de plan general que determina las operaciones necesarias para hacerla.

De acuerdo con el objeto de estudio referido a la selección y reclutamiento del personal bajo el enfoque por competencias, y la manera de responder a las preguntas de investigación, el diseño de investigación asumido fue no experimental, transeccional descriptivo y de campo.

El diseño no experimental según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010), consiste en observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. De igual forma, los autores citados precisan que la investigación transeccional o transversal es aquella donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Para Tamayo y Tamayo (2011), los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos

una o más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas.

El diseño de la investigación también se consideró de campo por cuanto los datos se recolectaron en el sitio donde se manifestó la problemática planteada. Para Cázares y Zamudio (2007), es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo de cosas, comportamiento de personas o circunstancias en que ocurren ciertos hechos.

### C. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para Arias (2012), la población es el conjunto de elementos con características comunes involucrados en la situación de estudio, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Al respecto, Méndez (2006), considera que la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características. La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a las cuales se refiere la investigación.

En este estudio la población estuvo conformada por personal administrativo y obrero de la institución en estudio, representado en los diferentes cargos a los cuales se les estableció de manera previa, el perfil de competencias generales y específicas, descritas en el cuadro 2:

**Cuadro 2.**  
**Descripción de competencias por cargo**

CARGOS	CANTIDAD SUJETOS	COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
DIRECTOR EJECUTIVO	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de planificación y de organización</li> <li>• Desarrollo de relaciones</li> <li>• Pensamiento estratégico</li> </ul>

REVISOR FISCAL	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• compromiso</li> <li>• Comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franqueza – confiabilidad</li> <li>• iniciativa – autonomía</li> <li>• Orientación a los resultados</li> </ul>
CONTADOR	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Calidad del trabajo</li> <li>• Orientación a los resultados</li> </ul>
ASISTENTE PARA MERCADEO, GESTIÓN DE CALIDAD Y PROYECTOS.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad al cambio.</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Orientación a los resultados.</li> <li>• Iniciativa.</li> </ul>
MEDICO GENERAL	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> <li>• Compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad</li> <li>• Franqueza y confiabilidad</li> <li>• Energía y dinamismo.</li> </ul>
COORDINACIÓN MÉDICA	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a los resultados</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Desarrollo de relaciones</li> </ul>
COORDINACIÓN ODONTOLÓGICO	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al resultado</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Desarrollo de relaciones</li> </ul>
ODONTÓLOGO	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad</li> <li>• Franqueza y confiabilidad</li> <li>• Energía y dinamismo.</li> </ul>
HIGIENISTA ORAL	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del trabajo</li> <li>• Franqueza y confiabilidad</li> <li>• Energía y dinamismo.</li> </ul>
COORDINACIÓN DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a los resultados</li> <li>• Franqueza y confiabilidad</li> <li>• Calidad del trabajo</li> </ul>
ENFERMERA.	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Colaboración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del trabajo</li> <li>• Integridad</li> <li>• Autocontrol</li> </ul>
AUXILIAR DE ENFERMERÍA	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamismo energía</li> <li>• Calidad del trabajo</li> <li>• Franqueza y confiabilidad</li> </ul>
AUXILIAR DE ATENCIÓN AL USUARIO	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de entender a los demás</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Orientación al cliente</li> </ul>
PROMOTOR DE SALUD	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de entender a los demás</li> <li>• Desarrollo de relaciones</li> <li>• Calidad del trabajo</li> </ul>

AUXILIAR CONTABLE	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del trabajo</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Dinamismo y energía</li> </ul>
AUXILIAR DE ODONTOLOGIA	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del trabajo</li> <li>• Franqueza confiabilidad</li> <li>• Dinamismo energía</li> </ul>
AUXILIAR DE FACTURACIÓN	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del trabajo</li> <li>• Franqueza confiabilidad</li> <li>• Dinamismo energía</li> </ul>
COORDINADOR DE FACTURACIÓN	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franqueza confiabilidad</li> <li>• Orientación a los resultados</li> <li>• Calidad del trabajo</li> </ul>
AUXILIAR DE FARMACIA	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franqueza confiabilidad</li> <li>• Capacidad de entender a los demás</li> <li>• Autocontrol</li> </ul>
AUXILIAR DE ARCHIVO	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> <li>• Franqueza confiabilidad</li> <li>• Capacidad de entender a los demás</li> </ul>
AUXILIAR DE CAJA	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamismo energía</li> <li>• Calidad del trabajo</li> <li>• Autocontrol</li> </ul>
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamismo energía</li> <li>• Calidad del trabajo</li> <li>• Franqueza confiabilidad</li> </ul>
VIGILANTE	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franqueza confiabilidad</li> <li>• Dinamismo energía</li> <li>• Orientación al cliente.</li> </ul>

Fuente: Departamento de personal (2017)

En el marco de esas ideas, la totalidad de la población fue de 50 empleados que desempeñan los cargos descritos en el cuadro 2, utilizándose por consiguiente el criterio de censo poblacional, el cual de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2011), aplica cuando se asume como muestra a la totalidad de la población.

## D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, pueden ser considerados como el conjunto de herramientas necesarias para la búsqueda de las características y la información, requerida para poder desarrollar con éxito la investigación. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2010), afirman que las técnicas de recolección de datos son: elementos utilizados para recabar la información.

Según Sierra (2007), el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se considera esenciales el cuestionario simple es aquel donde el encuestado, previa lectura, contesta por escrito sin intervención directa de persona alguna de las que colaboran en la investigación; la estructura y forma del cuestionario deben estar cuidadosamente elaborados no deben incluirse datos o preguntas cuya utilidad no esté precisada con exactitud.

Asimismo, se pretende el uso del cuestionario como instrumento de recolección de datos que según Tamayo y Tamayo (2011), es un instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito con el fin de recoger la información necesaria para la recolección de datos, permitiendo además obtener respuestas precisas que permitirán describir la realidad.

El instrumento de recolección de datos utilizado en este estudio fue un cuestionario de múltiples preguntas o alternativas, sobre la base de los objetivos establecidos, fundamentalmente por cada dimensión, y los indicadores a medir. De igual forma, cabe destacar que el cuestionario de selección múltiple estuvo conformado por treinta (30) ítems o preguntas, con cuatro (4) alternativas de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Nunca, la cual estuvo representada de acuerdo al cuadro que se presenta a continuación, donde se indican las ponderaciones a cada uno de los rangos considerados en el cuestionario:

Cuadro 3.

### Ponderación de Respuestas

<b>RANGO</b>	<b>RESPUESTAS</b>
1	(S) Siempre
2	(CS) Casi Siempre
3	(AV) Algunas Veces
4	(N) Nunca

Fuente: Mestra y Avilez (2018)

Para la construcción del instrumento se procedió a definir y operacionalizar la variable de estudio, con el propósito de establecer sus dimensiones e indicadores, para posteriormente elaborar los reactivos correspondientes al instrumento el cual mide los treinta (30) ítems, con la finalidad de dar respuesta a las dimensiones e indicadores a través de los cuales fue operacionalizada la variable en estudio.

## **E. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

### Validez del instrumento

Morles (2004), define la validez como la capacidad de la escala para medir las cualidades para las cuales ha sido construida y no otras parecidas. Para realizar un análisis cuidadoso y crítico de la totalidad de los ítems de acuerdo con el área específica del contenido teórico y construcción del instrumento, se recurrió a la técnica de juicio de expertos, y por tanto, se consultó a especialistas en el área temática y de metodología, para obtener su opinión acerca de la congruencia de los ítems de cada indicador, así como su redacción y pertinencia.

La determinación de la validez del instrumento es otro de los procedimientos que serán desarrollados en la presente investigación en virtud que estuvo dirigido a asegurarse que las dimensiones medidas por el instrumento fuesen representativas del universo o dominio de dimensiones de la variable de interés. (Hernández, Fernández y Baptista (2014). En este sentido, el mismo autor expone que la validez es el grado en el que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Es por ello, que se determinó la validez del contenido con el propósito de constatar que el instrumento fue congruente con el contexto teórico. Se recomienda que el número de expertos sean impares; sin embargo, más que el número, la importancia radica en la experiencia y conocimiento del evaluador en relación al contenido que se evalúa.

Para este caso, el instrumento fue sometido al juicio de tres (3) expertos, que son profesionales en el área de metodología de la investigación, con experiencia en cuanto a la elaboración de instrumentos, con conocimientos en el área de la Administración de Recursos Humanos, los cuales ellos tuvieron la oportunidad de realizar las correcciones en cuanto a pertinencia, ambigüedad, redacción, entre otros aspectos que consideraron necesarios para realizar mejoras, lo que permitió el rediseño del instrumento, para luego someterlo al análisis de confiabilidad.

#### Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), está dada por el grado en que la aplicación repetida del instrumento produce siempre los mismos o similares resultados. En tal sentido, la confiabilidad se refiere a la consistencia interior de la misma, a su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro. Cabe confiar en una escala, cuando produzca constantemente los mismos resultados al aplicarla a una misma muestra, es decir; cuando siempre los mismos objetos aparezcan valorados en la misma forma.

De tal forma que la confiabilidad del instrumento aplicado en el estudio, permitió tomar de forma cuantitativa y cualitativa los resultados obtenidos una vez graficados los ítems respondidos por los sujetos que representan la muestra, así la confiabilidad les dio un mayor peso a las conclusiones emitidas al final de la investigación, e igualmente se pudo formular las recomendaciones correspondientes.

Una vez validado el instrumento, se procedió a cumplir con el requisito del cálculo de la confiabilidad del mismo. En ese sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014), se refieren a la confiabilidad de un instrumento de medición como el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce resultados iguales.

Existen diversos procedimientos, métodos y fórmulas para calcular la confiabilidad de los instrumentos. Para esta investigación se realizó una prueba piloto, que según (Hernández, Fernández y Baptista (2014), esta consiste en administrar el instrumento a una pequeña representación de la muestra, cuyos resultados se usan para calcular la confiabilidad inicial y de ser posible la validez del instrumento. Por lo tanto, para esta investigación, la prueba piloto se aplicó a un total de diez (10) personas.

En esta investigación para evaluar la confiabilidad del instrumento se utilizó el Coeficiente de Alfa Cronbach, el cual permite medir la consistencia interna del instrumento y de acuerdo a Chávez (2004), es aplicado en instrumentos de ítems con varias alternativas, tal como es el caso de este estudio. Al respecto, para el cálculo de la confiabilidad, aplicado el instrumento a la prueba piloto, se procedió a través del software Spss, al cálculo respectivo, como se observa en el anexo C, arrojando un valor de 0.86, lo cual indica un nivel alto de confiabilidad.

Una vez determinadas la validez y confiabilidad del instrumento se procedió a la aplicación a la población objeto de estudio y luego de recolectada la información se elaboró el análisis de la misma, lo que permitió culminar la labor y obtener las respuestas a las interrogantes planteadas durante el desarrollo de la investigación y los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **A. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

Para la presente investigación, el procesamiento de los datos se realizó a través de la tabulación de los mismos, mediante la estadística descriptiva mostrando los datos en frecuencia absoluta y relativa, para su posterior análisis. Para el presente estudio se procesaron los datos tomando en cuenta la muestra como el cien por ciento, para medir en forma porcentual cada uno de los ítems a evaluar.

Hernández y col. (2014), conceptualizan la estadística descriptiva como aquella que permite describir, analizar y representar un grupo de datos utilizando métodos numéricos y gráficos que resumen y presentan la información contenida en ellos. Así entonces puede definirse como aquel método que contiene la recolección, organización, presentación y resumen de una serie de datos.

En cuanto a la codificación y tabulación de los datos, Méndez (2006), refiere que la codificación representa un aspecto importante a tener en cuenta previo a la tabulación, donde la misma consiste en asignar un número de opciones a las respuestas para cada ítem. Por este hecho, se planteará para efectos de registro de la información codificada una tabla de doble entrada, señalando en el extremo del lado izquierdo el número de sujetos encuestados y en el extremo superior los ítems descritos en el cuestionario.

Con respecto a la tabulación de datos Chávez (2004), afirma que es una técnica que emplea el investigador para procesar la información recolectada, la cual permite lograr la organización de los datos relativos a una variable, indicadores e ítem. Por tanto, para la presente investigación, se llevó a cabo un proceso sistemático y cuidadoso con relación al traslado de las respuestas emitidas por cada sujeto de la muestra a una tabla de tabulación. Para el proceso de tabulación

de los datos recolectados mediante la aplicación del instrumento, se utilizó el programa Microsoft Excel (2010).

En tal sentido, la tabulación consiste en la disposición conjunta, ordenada y normalmente totalizada, de las sumas o frecuencias totales obtenidas en la tabulación de los datos, referentes a las categorías o dimensiones de una variable o de varias variables relacionadas entre sí. Se utilizan cuando el tamaño de la muestra y el recorrido de la variable son grandes, por lo que fue necesario agrupar en intervalos los valores de la variable, es aconsejable usarla cuando la variable sea cuantitativa.

Para esta investigación, el instrumento de medición utilizado fue considerado como pre-codificado, ya que las alternativas de respuestas han sido previamente identificadas con un código numérico antes de su aplicación. En este sentido, los resultados obtenidos en las tablas de registro de información fueron posteriormente tabuladas en cuadros de distribución de frecuencias. Esta tabulación consiste en la contabilización que se efectuó de cada una de las preguntas, para determinar numéricamente la respuesta obtenida (Bavaresco, 2006).

## **B. ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Según Chávez (2004), el tratamiento estadístico depende del tipo de método de investigación que se haya seleccionado del tipo de operaciones que pueda ejecutar y de la escala de variable. Los datos obtenidos del cuestionario son analizados, empleando la distribución absoluta y la distribución de frecuencia relativa.

Cuando se dispone de una población finita, y los datos se hacen fáciles de manejar, se debe técnicas y metodologías, que permita organizar la información que permita responder a este y otros cuestionamientos. A esta forma de organizar la información se le llama tratamiento estadístico y consiste en el ordenamiento de

los datos a través de clases y frecuencias. Cuando los datos se presentan en una distribución de frecuencias se les denomina datos agrupados.

Cuando todos los datos observados de una variable se enumeran en forma desorganizada se les denomina datos no agrupados. Por tanto, tomando en consideración el tratamiento estadístico a ser empleado en el presente estudio, se construyó una distribución de frecuencias, una absoluta y otra relativa (porcentual).

### Análisis cuantitativo

Esta investigación se llevó a cabo mediante el análisis cuantitativo, según Chávez (2008), este análisis consiste en el procesamiento estadístico de los datos, y el posterior "resumen" de los resultados a través de representaciones gráficas y tablas que faciliten su interpretación por parte del investigador de la información.

En cuanto al tratamiento de los datos se utilizaron técnicas de estadística descriptiva, específicamente, la distribución por frecuencias absolutas y relativas por categoría de respuesta. De modo que se construyó una tabla por cada indicador y dimensión contentiva de estas medidas de resumen estadístico.

El cálculo de porcentajes para cada ítem de respuestas, representaron los aspectos más importantes relacionados con cada una de las dimensiones de la variable de estudio, para una mejor comprensión éste se realizó a través de tablas de registro de datos. Por otro lado, se tomaron como premisas para el análisis de los resultados los tres tipos de tendencias que se podían presentar en las tablas de distribución de frecuencias.

Las tendencias positivas, las cuales se dio lugar cuando la mayoría porcentual se sitúe en las aseveraciones siempre y casi siempre; las tendencias neutras cuando el mayor valor porcentual se ubicó en la clasificación de algunas veces, y las tendencias negativas cuando la mayoría porcentual estuvo entre las categorías nunca.

**Dimensión:** Reclutamiento y selección de personal  
**Indicador:** Fases del proceso

Tabla 1. Resultados del indicador fases del proceso

ÍTEMS		ALTERNATIVAS									
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	En los procesos de reclutamiento y selección de talento humano se aplica el enfoque por competencias.	20	40	0	0	30	60	0	0	50	100
2	En la gestión por competencias, la organización identifica las habilidades, conocimientos y experiencia requerida para el desempeño de los cargos.	10	20	10	20	20	40	10	20	50	100
3	Existen competencias organizacionales y competencias específicas para cada cargo de la empresa.	0	0	20	40	20	40	10	20	50	100
4	La definición del manual de responsabilidades se concibe como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto.	10	20	0	0	30	60	10	20	50	100
5	El análisis ocupacional de los puestos se realiza en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño de cada puesto de trabajo.	10	20	0	0	20	40	20	40	50	100
6	En el proceso de reclutamiento y selección de talento humano existe alineación con los objetivos de la	10	20	0	0	20	40	20	40	50	100

planeación estratégica organizacional.										
<b>TOTALES</b>	<b>60</b>	<b>120</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>140</b>	<b>280</b>	<b>70</b>	<b>140</b>	<b>300</b>	<b>100</b>
<b>PROMEDIOS</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>05</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>47</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Mestra y Avilez (2018)

En la Tabla 1, se muestran los resultados obtenidos del análisis frecuencial del indicador “Fases del proceso” y los datos que lo integran, de los cuales se determinó un promedio de 47% correspondiente a la alternativa “Algunas veces”, el 23% para la opción “Nunca”, 20% para la opción “Siempre” y el 10% para la alternativa “Casi siempre”.

En lo que respecta al ítem nº 1: En los procesos de reclutamiento y selección de talento humano se aplica el enfoque por competencias, el 60% de los encuestados seleccionaron la alternativa “Algunas veces”, seguida de la alternativa “Siempre” con el 40% y las opciones “Casi Siempre y Nunca” no fueron seleccionadas.

De acuerdo con Morales (2008), el enfoque por competencias, se ha constituido en el pilar de desarrollo para los procesos de reclutamiento y selección de talento humano, evidenciándose desde la definición de las competencias, como el paso principal a desarrollar para el comienzo de dichos procesos.

Para el ítem Nº 2: En la gestión por competencias, la organización identifica las habilidades, conocimientos y experiencia requerida para el desempeño de los cargos, los resultados obtenidos reflejan que el 40% de los encuestados seleccionaron la opción “Algunas veces”, mientras que las opciones “Siempre”, “Nunca”, el 6% seleccionó la alternativa “Casi siempre”, mientras que la alternativa “Siempre”, “Casi Siempre y Nunca” obtuvieron un 20% respectivo.

En la gestión por competencias, la organización identifica las habilidades, conocimientos y experiencia requerida para el desempeño de los cargos. Morales (2008), señala que, para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, la organización identifica las habilidades, conocimientos y experiencia requerida para el desempeño de los cargos. Este conjunto de información constituye el principal instrumento del enfoque por competencias.

Los resultados obtenidos para el ítem N° 3: Existen competencias organizacionales y competencias específicas para cada cargo de la empresa, las repuestas se ubicaron en 40% para las opciones “Casi siempre” y “Algunas veces”, las demás opciones con el 20% para la opción “Nunca” y la opción siempre no fue tomada en cuenta.

Al respecto, señala Morales (2008), que existen competencias organizacionales y competencias específicas para cada cargo de la empresa. Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Cada competencia organizacional tiene un determinado número de conductas que la evidencian. Todas las competencias se pueden desarrollar, aunque no de manera inmediata como recibir un curso de formación, sino a través de la aplicación de conocimientos y el desarrollo de las funciones laborales.

Para el ítem N° 4: La definición del manual de responsabilidades se concibe como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto, los resultados muestran que el 60% de las respuestas se ubicó en la opción “Algunas veces”, seguido de 20% para las opciones “Siempre” y “Nunca” respectivamente, la opción casi siempre no se tomó en cuenta.

La definición del manual de responsabilidades se concibe como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto, lo que permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización. Por ello, es una herramienta indispensable en el proceso de reclutamiento y selección de personal, porque permite la identificación del perfil del colaborador en el desarrollo de sus etapas, permitiendo así captar a los candidatos más idóneos para el cargo.

Respecto al ítem N° 5: El análisis ocupacional de los puestos se realiza en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño de cada puesto de trabajo, se obtuvo que las opciones “Algunas veces” y “Nunca” alcanzaron el 40% de respuestas seleccionadas respectivamente, seguida de la opción “Siempre” con un 20%, la opción “Casi siempre no fue seleccionada por los encuestados.

El análisis ocupacional de los puestos se realiza en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño de cada puesto de trabajo. El Análisis ocupacional de los puestos en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño de cada puesto de trabajo.

Los resultados para el ítem N° 6: En el proceso de reclutamiento y selección de talento humano existe alineación con los objetivos de la planeación estratégica organizacional, reflejan que la mayor selección se corresponde con las opciones “Algunas veces” y “Nunca” con el 40% respectivamente, seguido de la opción “Siempre con el 20% y la opción “Algunas veces no obtuvo selección.

Para esta dimensión es importante señalar, que en el proceso de reclutamiento y selección de talento humano existe alineación con los objetivos de la planeación estratégica organizacional. Alineación del proceso de Reclutamiento y Selección de Talento Humano con los objetivos de la planeación estratégica organizacional y la evaluación sistemática de redefinición de competencias y de los perfiles ocupacionales. Los procesos de selección están necesariamente vinculados a los objetivos y estrategia de la organización.

Dentro de la cultura organizacional las competencias juegan un papel primordial, pues es premisa empresarial el cumplimiento de unas competencias organizacionales básicas para poder ingresar como colaborador a la empresa; toda persona que quiera pertenecer a la entidad, debe cumplir con unos mínimos requeridos que en este caso están representados por las competencias organizacionales: actitud de cambio, comunicación asertiva, enfoque hacia el cliente, orientación al logro, trabajo en equipo, compromiso, autocontrol y aplicación de los conocimientos al cargo.

Para el desarrollo de un proceso de Reclutamiento y Selección, es importante la definición de cada una de las competencias, porque es una herramienta facilitadora para el desarrollo de las fases del proceso y la aplicación de técnicas para su identificación en los aspirantes a un cargo.

**Dimensión:** Aplicaciones del enfoque por competencias en el proceso de reclutamiento y selección

**Indicador:** Competencias organizacionales

Tabla 2. Resultados del indicador competencias organizacionales

ÍTEMs		ALTERNATIVAS									
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
7	Exhibe cada miembro de la organización las Competencias Organizacionales	7	13	0	0	20	40	20	40	10	20
8	La definición de las competencias organizacionales está compuesta por la descripción y las conductas que evidencian a cada competencia.	10	20	10	20	10	20	20	40	50	100
9	En la definición de las competencias organizacionales se consideran las actitudes, conocimientos y habilidades que toda persona debe poseer para desempeñar una labor que genere valor agregado a la organización.	10	20	0	0	40	80	0	0	50	100
<b>TOTALES</b>		<b>20</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>140</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>150</b>	<b>300</b>
<b>PROMEDIOS</b>		<b>7</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>47</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Mestra y Avilez (2018)

La tabla 2, pone de manifiesto que, según la información obtenida, para el indicador competencias organizacionales, para el primer ítem N° 7 referente a: Exhibe cada miembro de la organización las Competencias Organizacionales, “Casi siempre” y “Algunas veces”, obtuvieron el 40% de las respuestas, seguido de la opción “Nunca” con el 20%. La opción “Siempre no fue seleccionada.

Cabe destacar que en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano se aplica el enfoque por competencias. De acuerdo con Morales (2008), la gestión eficaz de los Recursos Humanos de una organización comienza con un

correcto proceso de reclutamiento y selección de personal. Luego de establecido el sistema de gestión por competencias, se hace indispensable la utilización de los perfiles de cargo en el proceso de reclutamiento y selección permitiendo así captar a los candidatos más idóneos para el cargo.

Para el ítem N° 8: La definición de las competencias organizacionales está compuesta por la descripción y las conductas que evidencian a cada competencia, se obtuvo que el 40% seleccionó la alternativa “Nunca”, seguido de las opciones “Siempre”, “Casi siempre” y “Algunas veces” con 20% respectivamente.

La definición de las competencias organizacionales está compuesta por la descripción y las conductas que evidencian a cada competencia. Definición de las competencias organizacionales: Las competencias son las actitudes, conocimientos y habilidades que toda persona debe poseer para desempeñar una labor que genere valor agregado, es decir, por encima del promedio de sus similares. La definición está compuesta por la descripción y las conductas que evidencian a cada competencia.

Los resultados para el ítem 9: En la definición de las competencias organizacionales se consideran las actitudes, conocimientos y habilidades que toda persona debe poseer para desempeñar una labor que genere valor agregado a la organización, la mayor selección estuvo en la opción “Algunas veces” con el 80%, seguido de la opción “Siempre” con el 20% y las opciones Casi siempre y “Nunca” no fueron seleccionadas.

Este indicador muestra que para en la definición de las competencias organizacionales se consideran las actitudes, conocimientos y habilidades que toda persona debe poseer para desempeñar una labor que genere valor agregado a la organización. La definición de las competencias organizacionales. Las competencias son las actitudes, conocimientos y habilidades que toda persona debe poseer para desempeñar una labor que genere valor agregado, es decir, por

encima del promedio de sus similares. La definición está compuesta por la descripción y las conductas que evidencian a cada competencia.

Las competencias organizacionales Se refieren a aquellas capacidades que debe exhibir cada miembro de la entidad. Usualmente están relacionadas con la competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva. Cuando se menciona que debe ser visible en el desempeño de cada colaborador y directivo, se refiere que de ello no se excluye nadie: Directivos, Líderes, Colaboradores.

Este indicador: Aplicaciones del enfoque por competencias en el proceso de reclutamiento y selección permiten afirmar que sí exhibe cada miembro de la organización las Competencias Organizacionales de allí que la definición de Competencia para la organización son las actitudes, conocimientos y habilidades que toda persona debe poseer para desempeñar una labor que genere valor agregado, es decir, por encima del promedio de sus similares. Esta combinación produce como resultados comportamientos que se pueden medir, observar, asociándose a metas determinadas.

Así mismo, se refiere a las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionados con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. Las competencias fueron establecidas mediante el modelo funcional, en el cual son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados y productos de la tarea, más que en el proceso de cómo se logran.

SABER “Conocimientos técnicos y de gestión”: Las competencias relacionadas con el Saber son la experiencia y los conocimientos requeridos para el desempeño de cada cargo en particular y de las características de la institución en general.

SABER HACER: Habilidades innatas o competencias desarrolladas a través de la experiencia y del aprendizaje. Las relacionadas con el saber hacer, se refieren a las habilidades necesarias para la ejecución de cada cargo y para el desempeño

óptimo en la organización, a este grupo pertenecen las competencias organizacionales y las habilidades del cargo.

**Dimensión:** Aplicaciones del enfoque por competencias en el proceso de reclutamiento y selección.

**Indicador:** Competencias específicas

Tabla 3. Resultados del indicador competencias específicas

ÍTEMS		ALTERNATIVAS									
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
10	Las competencias específicas están referidas a las capacidades requeridas para que el desempeño en un cargo o puesto de trabajo.	10	20	0	0	20	40	20	40	50	100
11	Las competencias específicas identifican comportamientos asociados a conocimientos de técnicos de una función productiva determinada.	10	20	0	0	20	40	20	40	50	100
12	En el desarrollo del proceso de Reclutamiento y Selección se realiza la definición de cada una de las competencias, como herramienta facilitadora para el desarrollo de las fases del proceso	10	20	0	0	10	20	30	60	50	100
<b>TOTALES</b>		<b>30</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>70</b>	<b>140</b>	<b>150</b>	<b>300</b>
<b>PROMEDIOS</b>		<b>10</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>47</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Mestra y Avilez (2018)

Para la tabla 3, los resultados muestran que para el indicador Competencias específicas, específicamente para el ítem 10: Las competencias específicas están referidas a las capacidades requeridas para que el desempeño en un cargo o puesto de trabajo, se obtuvo para las opciones “Algunas veces” y “Nunca” un 40% de las respuestas respectivamente, seguido de la opción “Siempre” con el 20% restante.

Las competencias específicas están referidas a las capacidades requeridas para que el desempeño en un cargo o puesto de trabajo. Son aquellas capacidades requeridas para que el desempeño en un cargo o puesto de trabajo sea superior al promedio o igual al esperado según la antigüedad del funcionario en el mismo.

Para el ítem N° 11: Las competencias específicas identifican comportamientos asociados a conocimientos de técnicos de una función productiva determinada, los encuestados seleccionaron la alternativa “Algunas veces” y “Nunca” con el 40%, seguida de la opción “Siempre” con el 20% restante. Las competencias específicas identifican comportamientos asociados a conocimientos de técnicos de una función productiva determinada. La definición de las competencias específicas identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.

SABER SER: Se refiere al conjunto de disposiciones, aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores propios del colaborador necesarios para desempeñar un cargo específico.

Asimismo, para el ítem N°12: En el desarrollo del proceso de Reclutamiento y Selección se realiza la definición de cada una de las competencias, como herramienta facilitadora para el desarrollo de las fases del proceso, se muestra que 60% respondió que “Nunca”, seguido del 20% para las opciones “Casi siempre” y “Algunas veces”.

Cabe destacar que para el indicador en el desarrollo del proceso de Reclutamiento y Selección se realiza la definición de cada una de las competencias, como herramienta facilitadora para el desarrollo de las fases del proceso.

Entre los procesos de la gestión de personas, Chiavenato (2009) establece seis procesos a saber: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas. Villeros (2010), refieren que la gestión del talento humano está

compuesta por subsistemas interdependientes o seis procesos, entre los cuales se citan: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas. Los procesos referidos a integrar personas, son los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, incluyen reclutamiento y la selección de personal.

En lo que se refiere al objetivo 3, dirigido a caracterizar los tipos de modelos de gestión bajo el enfoque de competencias al Reclutamiento y a la Selección del personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba, se presenta a continuación los siguientes resultados:

**Dimensión:** Tipos de modelos de gestión bajo el enfoque de competencias.

**Indicador:** Funcional

Tabla 4. Resultados del indicador funcional

ÍTEM		ALTERNATIVAS									
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
13	La gestión por competencias está orientada principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor.	0	0	20	40	20	40	10	20	50	100
14	Las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran.	10	20	0	0	20	40	20	40	50	100
15	Este modelo identifica el desempeño mínimo requerido dentro de una organización para mantener el nivel esperado de productividad y calidad.	10	20	10	20	20	40	10	20	50	100
<b>TOTALES</b>		20	40	30	60	60	120	40	80	150	300
<b>PROMEDIOS</b>		7	13	10	20	20	40	13	27	50	100

Fuente: Mestra y Avilez (2018)

De acuerdo a los resultados obtenidos para el indicador 13: La gestión por competencias está orientada principalmente a identificar y definir competencias

técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor, muestran que las respuestas de los encuestados se ubicaron en 40% “Casi siempre” y “Algunas veces” respectivamente y un 20% para la opción “Nunca”.

La gestión por competencias está orientada principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Competencias Técnicas: Relacionadas con las *competencias* propias de cada área o proceso, las cuales los distinguen. Están íntimamente vinculadas con capacidades claves de éxito. Por ello, son propias de cada una. Algunas *competencias* es posible que se repitan de área a área o proceso en proceso, pero cuando se definen las demás, definitivamente estas dan el carácter diferenciador.

Para el segundo ítem correspondiente a este indicador N° 14, referente a: Las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran, se obtuvo un 40% para la opción “Algunas veces” y “Nunca”, respectivamente, seguida por un 20% para la opción “Siempre” y “Casi siempre”.

Las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. El Modelo Funcional está orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; así mismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias

En cuanto al tercer ítem de este indicador N° 15, referente a: Este modelo identifica el desempeño mínimo requerido dentro de una organización para mantener el nivel esperado de productividad y calidad, los resultados alcanzados muestran que el 40% de los encuestados seleccionó la opción “Algunas veces”,

mientras que las demás alternativas fueron consideradas con porcentaje de 20% respectivamente. Este modelo identifica el desempeño mínimo requerido dentro de una organización para mantener el nivel esperado de productividad y calidad. Las competencias específicas se adquieren con la transmisión y asimilación por parte de la persona, a partir de una serie de contenidos relativos a las áreas básicas del saber humanístico; conceptos, teorías, conocimientos instrumentales, habilidades de investigación, formas de aplicación o estilos de trabajo que definen una disciplina concreta.

**Dimensión:** Tipos de modelos de gestión bajo el enfoque de competencias.  
**Indicador:** Conductual

Tabla 5. Resultados del indicador conductual

ÍTEMS		ALTERNATIVAS									
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
16	Las competencias conductuales identifican atributos y características personales asociadas al alto desempeño.	10	20	0	0	20	40	20	40	50	100
17	Las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.	20	40	0	0	10	20	20	40	50	100
18	Distingue las características de quienes lo hacen mejor en cualquier organización, industria, mercado, o la sociedad.	20	40	0	0	10	20	20	40	50	100
<b>TOTALES</b>		<b>50</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>60</b>	<b>120</b>	<b>150</b>	<b>300</b>
<b>PROMEDIOS</b>		<b>17</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Mestra y Avilez (2018)

Los resultados arrojados para el indicador: Conductual indican que para el ítem 16: Las competencias conductuales identifican atributos y características

personales asociadas al alto desempeño, muestra que el 40% correspondiente a la opción “Algunas veces” y “Nunca”, las demás opciones obtuvieron un 20% respectivamente. Competencias que resultan necesarias para dominar un conocimiento, para después aplicarlo a un área específica. Mendoza (2013).  
Objetivo: Identifica el desempeño “mínimo requerido” dentro de una organización para mantener el nivel esperado de productividad y calidad.

Las competencias conductuales identifican atributos y características personales asociadas al alto desempeño. El modelo conductual: que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación las supone, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Morales, (2008). Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño.

Para el segundo ítem de este indicador correspondiente al N° 17: Las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria, el 40% seleccionó la opción “Siempre” y “Nunca”, respectivamente, la opción “Casi siempre” el 20% restante y “Algunas veces”, no fue seleccionada la alternativa. Las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

En cuanto al tercer ítem N° 18, el 80% seleccionó la alternativa “Casi siempre” y el 20% la opción “siempre”. Para el cuarto ítem correspondiente al indicador deberes de los estudiantes, los resultados muestran un 92% para la opción “Algunas veces”, con un 8% para la alternativa “Nunca”, las demás opciones no

fueron relevantes. En este sentido es importante destacar que la Distingue las características de quienes lo hacen mejor en cualquier organización, industria, mercado, o la sociedad.

Es decir, que la competencia conductual es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores. Se desprenden de las estrategias de la organización. Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

**Dimensión:** tipos de modelos de gestión bajo el enfoque de competencias.

**Indicador:** constructivista o integrativo.

Tabla 6. Resultados del indicador constructivista o integrativo

ÍTEM		ALTERNATIVAS									
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
19	Las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado	20	40	0	0	20	40	10	20	50	100
20	Da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia.	10	20	10	20	10	20	20	40	50	100
21	Recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en los conductual.	10	20	0	0	20	40	20	40	50	100
<b>TOTALES</b>		<b>40</b>	<b>80</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>300</b>
<b>PROMEDIOS</b>		<b>13</b>	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>33</b>	<b>17</b>	<b>33</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Mestra y Avilez (2018)

Para el indicador: Constructivista o integrativo, el ítem 19: Las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, se

obtuvo que el 40% seleccionó la alternativa “Siempre” y “Algunas veces” respectivamente, el 20% para la opción “Nunca”, la opción “Casi siempre” no se consideró. Las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado Modelo Constructivista o Integrativo.

Esto coincide con el planteamiento de este enfoque, donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia.

Para el segundo ítem N° 20: Da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia, el 40% optó por la alternativa “Nunca”, un 20% para las opciones “Siempre” y “casi siempre” y “Algunas veces”. Da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia.

Este modelo reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Para el tercer ítem de este indicador ítem 21: evidencia aspectos funcionales, pero con énfasis en los conductual. Los resultados muestran que el 40% correspondiente a la opción “Algunas veces” y “Nunca” respectivamente, seguido de 20% para la opción “Siempre”. La opción “Casi siempre” no fue tomada en cuenta por parte de los encuestados.

Los resultados permiten afirmar que este modelo da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia, este modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en los conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

**Dimensión:** tipos de modelos de gestión bajo el enfoque de competencias.

**Indicador:** DDI (*Design Driven Innovation*)

Tabla 7. Resultados de la dimensión DDI (*Design Driven Innovation*)

ÍTEM		ALTERNATIVAS									
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
22	Compara el desempeño de los que permanecen en una industria para mantenerse competitivos.	30	60	0	0	10	20	10	20	50	100
23	La definición de la competencia es “Algo” que una persona debe demostrar para ser efectivo al desempeñarse en un puesto determinado.	10	20	10	20	20	40	10	20	50	100
24	Las variables involucradas en el concepto de competencia son conocimientos, motivaciones, comportamientos, orientación al logro (según nivel)	20	40	10	20	10	20	10	20	50	100
<b>TOTALES</b>		<b>60</b>	<b>120</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>150</b>	<b>300</b>
<b>PROMEDIOS</b>		<b>20</b>	<b>40</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>27</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Mestra y Avilez (2018)

En la tabla 7, referente al indicador DDI (*Design Driven Innovation*) para el ítem 22; Compara el desempeño de los que permanecen en una industria para mantenerse competitivos, se obtuvo para el primer ítem 60% optó por la alternativa “Siempre”, un 20% para la alternativa “Algunas veces” y “Nunca” y para la alternativa “Casi siempre” no fue seleccionada. Compara el desempeño de los que permanecen en una industria para mantenerse competitivos.

En el Modelo DDI (*Design Driven Innovation*) los tipos de Competencias que genera: Competencias Genéricas, con el objetivo de comparar el desempeño de los que permanecen en una industria para mantenerse competitivos a nivel gerencial con la visión de la persona en cómo alinea sus objetivos personales con los organizacionales.

Para el ítem 23: La definición de la competencia es “Algo” que una persona debe demostrar para ser efectivo al desempeñarse en un puesto determinado, se obtuvo que el 40% para la opción “Algunas veces” y las demás opciones con 20% respectivamente.

En el Modelo DDI (Design Driven Innovation) la definición de Competencia: “Algo” que una persona debe demostrar para ser efectivo al desempeñarse en un puesto determinado, genera competencias genéricas.

En cuanto, al tercer ítem N° 24: Las variables involucradas en el concepto de competencia son conocimientos, motivaciones, comportamientos, orientación al logro (según nivel), el 40% de los encuestados optó por la alternativa “Siempre”, mientras que el 20% optó por la alternativa “casi siempre”, “Algunas veces” y “nunca” respectivamente.

Al respecto, es importante destacar que este modelo se considera pertinente desde el punto de vista gerencial, donde se establecen estándares de excelencia, orientación al logro, motivación, entre otros elementos de las competencias.

**Dimensión:** Tipos de modelos de gestión bajo el enfoque de competencias.

**Indicador:** Modelo de gestión por competencias de Spencer y Spencer

Tabla 8. Resultados del indicador Modelo de gestión por competencias de Spencer y Spencer

ÍTEMS		ALTERNATIVAS									
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
25	Considera la competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con referencia a criterios eficaces y/o un rendimiento superior en un trabajo o situación.	10	20	10	20	20	40	10	20	50	100

26	La competencia consta de motivos, rasgos, auto-concepto, conocimiento y habilidad.	20	40	10	20	10	20	10	20	50	100
27	Las competencias visibles como el conocimiento y las habilidades pueden ser las competencias técnicas que requiere el trabajo, mientras que las competencias ocultas como la auto-concepto de los rasgos, y el motivo son las competencias conductuales que impulsan el desempeño de un individuo en el trabajo.	20	40	0	0	20	40	10	20	50	100
<b>TOTALES</b>		<b>50</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>150</b>	<b>300</b>
<b>PROMEDIOS</b>		<b>17</b>	<b>33</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>33</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Mestra y Avilez (2018)

En la tabla 8, se muestran los resultados obtenidos para el indicador: Modelo de gestión por competencias de Spencer y Spencer. El ítem 25: Considera la competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con referencia a criterios eficaces y/o un rendimiento superior en un trabajo o situación, con un 40% para la opción “Algunas veces”, así como un 20% correspondiente para cada opción restante. Para Spencer y Spencer (2008) Modelo de Gestión por Competencia de Spencer y Spencer, considera la competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con referencia a criterios eficaces y/o un rendimiento superior en un trabajo o situación.

Para el segundo ítem N° 26: La competencia consta de motivos, rasgos, auto-concepto, conocimiento y habilidad, el 40% optó por la alternativa “Siempre” y un 20% para las demás opciones. La competencia consta de motivos, rasgos, auto-concepto, conocimiento y habilidad. El Modelo de Gestión por Competencia de Spencer y Spencer (2008) ha identificado cinco tipos de características de la

competencia que consta de motivos, rasgos, auto-concepto, conocimiento y habilidad.

- Los motivos son las cosas que una persona siempre piensa o quiere que estimulan la acción. Los motivos de la unidad, directo y seleccione el comportamiento hacia ciertas acciones o metas y alejados de los demás.

- Los rasgos son las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

- La autoestima es la actitud de una persona, los valores, o la propia imagen.

- El conocimiento es la información que una persona tiene en las áreas de contenido específico.

- La habilidad es la capacidad de realizar una determinada tarea física o mental. Competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser visibles y relativamente características de la superficie de la gente, mientras que las competencias auto-concepto, rasgo, y el motivo eran más ocultos, más profundos y fundamentales de la personalidad.

En cuanto al tercer ítem N°27: Las competencias visibles como el conocimiento y las habilidades pueden ser las competencias técnicas que requiere el trabajo, mientras que las competencias ocultas como el auto-concepto de los rasgos, y el motivo son las competencias conductuales que impulsan el desempeño de un individuo en el trabajo. Los resultados estuvieron compartidos entre las opciones “Siempre” y “Algunas veces” con un 40% para cada uno. Las opciones “Casi siempre”, “Algunas veces” y “Nunca” obtuvieron el 20% respectivamente.

Las competencias visibles como el conocimiento y las habilidades pueden ser las competencias técnicas que requiere el trabajo, mientras que las competencias ocultas como el auto-concepto de los rasgos, y el motivo son las competencias conductuales que impulsan el desempeño de un individuo en el trabajo. Conocimiento superficial y las competencias de habilidad son relativamente fáciles

de desarrollar, y la capacitación fue la manera más costo-eficaces para conseguir las habilidades de los empleados (Spencer y Spencer, 2008).

**Dimensión:** Tipos de modelos de gestión bajo el enfoque de competencias.

**Indicador:** Modelo de Iceberg

Tabla 9. Resultados del indicador Modelo de Iceberg

ÍTEM		ALTERNATIVAS									
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
28	Las organizaciones aplican competencia para solucionar y desarrollar individuos para roles claves	20	40	0	0	20	40	10	20	50	100
29	Las organizaciones necesitan competencias para solucionar y desarrollar individuos para roles claves	20	40	0	0	20	40	10	20	50	100
30	Busca más allá de las habilidades básicas y el conocimiento requeridos para realizar un trabajo adecuado e ir hacia la competencia enraizadas más profundamente	20	40	10	20	10	20	10	20	50	100
<b>TOTALES</b>		<b>60</b>	<b>120</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>150</b>	<b>300</b>
<b>PROMEDIOS</b>		<b>20</b>	<b>80</b>	<b>03</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>33</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Mestra y Avilez (2018)

De acuerdo a los resultados obtenidos para el indicador: Modelo de Iceberg, correspondiente a la dimensión: Tipos de modelos de gestión bajo el enfoque de competencias se muestra que las respuestas para el ítem 28: Las organizaciones aplican competencia para solucionar y desarrollar individuos para roles claves, el 40% seleccionaron la opción “Siempre” y “Algunas veces”, un 20% para la opción “Nunca” y la opción “Casi siempre” no fue seleccionada. Las organizaciones aplican competencia para solucionar y desarrollar individuos para roles claves.

Para el ítem 29: Las organizaciones necesitan competencia para solucionar y desarrollar individuos para roles claves, un 40% optó por la alternativa “Siempre” y “Algunas veces”, un 20% para la opción “Nunca” la opción “Casi siempre” no fue relevante para los encuestados. El Modelo de Iceberg considera que las organizaciones aplican competencia para solucionar y desarrollar individuos para roles claves. El Modelo de Iceberg, muestra los diferentes niveles de Competencia.

Para el ítem 30 correspondiente a este indicador: Busca más allá de las habilidades básicas y los conocimientos requeridos para realizar un trabajo adecuado e ir hacia la competencia enraizadas más profundamente, se obtuvo un 40% optó por la alternativa “Siempre”, un 20% para las opciones “Casi siempre” y “Nunca”.

Según McClelland (2002), es necesario buscar más allá de las habilidades básicas y el conocimiento requeridos para realizar un trabajo adecuado e ir hacia la competencia enraizadas más profundamente, el rol social de un individuo, la autoimagen, rasgo y motivación, que puedan determinar más los candidatos con alto potencial.

En cuanto al cuarto objetivo específico, orientado a formular el proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencia para fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba, sustentados en los resultados procesados e interpretados y los fundamentos teóricos que fundamentan el estudio, se presenta un modelo general, que servirá de guía de orientación para el desarrollo de este importante proceso, para cada uno de los puestos y funciones que definen el engrane funcional de la organización.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA**

#### **A. DENOMINACION DE LA PROPUESTA**

**Proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencias en el Instituto Prestador de Salud**

#### **B. DESCRIPCION**

El reclutamiento y selección de personal, constituye un área prioritaria de la gestión del talento humano, pues contribuye a garantizar a corto, mediano y largo plazo la operatividad y efectiva de las organizaciones. Contratar al personal con las competencias requeridas para un cargo, se ha convertido en una de las ventajas más importantes que genera la aplicación del enfoque de competencias en esta importante área de la gestión del personal, pues como lo refiere Alles (2009), no solo es importante escoger a los candidatos sobre la base de sus conocimientos, habilidades y destrezas, tanto para el puesto que se pretende ocupar, como para el mapa de puestos que forma parte de la carrera profesional de los mismos. Hoy día, los expertos en competencias hacen énfasis en la identificación de los factores actitudinales como un elemento esencial para alcanzar un eficiente desempeño.

La propuesta, materializa en este sentido, un conjunto de lineamientos que se constituirán en la orientación general para identificar las competencias generales y específicas de cada puesto y delinear las acciones, estrategias, métodos y procedimientos para valorar los candidatos y escoger los de mayor potencial, de manera de contribuir con la calidad, excelencia, productividad y competitividad de la organización.

### C. FUNDAMENTACIÓN

La Gestión del Talento Humano por Competencia, produce un gran impacto en la Gestión de Recursos Humanos, ya que contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos, a través de este enfoque, se deja de percibir las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo.

Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí. En síntesis, se puede decir que no por mucho que una persona sepa y sea inteligente no necesariamente es competente, es cuando logra utilizar adecuadamente todos sus recursos no para una tarea concreta sino para cualquier tarea, en consecuencia, el profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, aptitudes e intereses compatibles con su función.

Aplicar las competencias en la gestión del talento humano se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados (Sagi-Vela, 2004).

Al efecto, los modelos de competencias se han fijado no solo en las 98 competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos, sino que también han incluido la consideración de competencias más suaves asociadas con el comportamiento y las conductas. Desarrollar un estilo de gestión de talento humano que identifique las competencias necesarias para el

cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias.

Las experiencias exitosas de gestión del talento humano por competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos. Este marco se convierte en el referente para las diferentes acciones en el ciclo de trabajo de la gestión del talento humano.

No existe un modelo único de gestión del talento humano, existen diferentes aproximaciones y modelos que, a su vez, nacen de las expectativas, objetivos y motivaciones particulares de las empresas. Además, no todas las empresas usan los modelos de gestión en la misma manera (Sagi-Vela, 2004).

Por consiguiente, la gestión del talento humano por competencias parte del desarrollo de un marco referencial o modelo de competencias. En esta instancia se entienden las competencias como la oportunidad de establecer un lenguaje común para describir la efectividad de la organización. El lenguaje común permite asegurar que cualquier persona independientemente del área o nivel donde se encuentre, tiene una percepción y un entendimiento claro y compartido sobre lo que se espera de su aporte.

Según Sagi-Vela (2004), los pasos que generalmente se siguen en el establecimiento del modelo son:

- Considerar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos.
- Estudio de la viabilidad económico financiera del modelo.
- Concebir y adoptar los principios y estructura de la gestión de talento humano.
- Elaborar su modelo de competencias.
- Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la gestión del talento humano. Un punto sensible en el establecimiento del modelo de competencias radica justamente en la identificación y definición de las mismas.

Al efecto, las empresas disponen de un abanico de posibilidades, existen desde las metodologías que facilitan la participación de los trabajadores en la identificación de las competencias; hasta aquellas que ofrecen verdaderos catálogos a elección de las directivas empresariales. Algunos incluso defienden la idea del protagonismo único de la dirección en la definición de las competencias para la gestión del talento humano, dentro del modelo de gestión por competencia se encuentran el modelo del Iceberg de Spencer y Spencer y el modelo de desarrollo del talento humano basado en competencias de Martha Alles (2006).

#### **D. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

- Definir los procedimientos necesarios para establecer a corto, mediano y largo plazo, las competencias generales y específicas de cada puesto de trabajo.
- Generar los instrumentos de valoración (entrevistas, panel de expertos, entre otros) que permitan estudiar las competencias de los candidatos.
- Establecer los procedimientos de valoración de competencias para ajustar los requerimientos al perfil de los candidatos y, seleccionar los mejores perfiles.

#### **E. METAS**

- Generación de perfiles de competencias para cada puesto.
- Cumplimiento de plazos y requerimientos, para alcanzar la fluidez y efectividad de los procesos.
- Definición de métodos de reclutamiento internos y externos para garantizar la participación de candidatos idóneos para ocupar las vacantes-
- Definición de métodos de selección que permitan escoger los candidatos, de manera de logran sincronía entre las competencias requeridas por el cargo y, las identificadas en los candidatos.

## **F. BENEFICIARIOS**

- La unidad encargada de la gestión del talento humano, al crear una plataforma que contribuya a delinear acciones e instrumentos que garanticen la presencia de personas productivas, motivadas e integradas de manera efectiva.
- Los diferentes departamentos y unidades funcionales, al satisfacer sus necesidades y, garantizar la presencia del personal ajustado a los requerimientos del cargo, en un marco de competencias que de forma sincronizada se ajusten a las necesidades actuales y potenciales.
- A la directiva, al general beneficios que contribuyan a la eficiencia y calidad de los procesos.
- Al personal, la lograr armonizar las competencias y, generar condiciones que conduzcan a la productividad laboral, motivación y satisfacción laboral.

## **G. PRODUCTOS**

Con la propuesta, se busca generar como producto principal del proceso de reclutamiento y selección del personal, la contratación de personal ajustada a los requerimientos del puesto, y en consonancias con las necesidades de los cargos, actuales y potenciales. Se genera en este sentido, la plataforma instruccional, para el diseño de técnicas e instrumentos de reclutamiento y selección, basados en el enfoque de competencias, que contribuyan con la calidad de los procesos y, la generación de un clima y cultura laboral que privilegie la eficiencia a corto, mediano y largo plazo, por ser garante la institución de la salud colectiva.

## **H. LOCALIZACIÓN**

Como parte de la dinámica del proceso de reclutamiento y selección, la propuesta se contextualiza dentro de la unidad encargada de la gestión del

personal e integrada a cada una de las unidades receptoras de personal, pues se constituyen en las fuentes generadoras de las vacantes.

## I. METODOLOGÍA

Descripción del proceso de reclutamiento y selección de personal de la organización debe estar centrada en dos aspectos básicos, los cuales permitirían delinear el conjunto de pasos a seguir, como parte de la metodología.

1. Objetivo: Identificar, atraer, seleccionar y vincular el personal calificado que la Organización requiera para alcanzar sus objetivos.

2. Políticas de selección de personal. Para cubrir una vacante se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

1. La vacante debe existir en el área que lo requiere, de lo contrario se deberá tramitar primero el cambio de cupo.

2. El jefe de la dependencia solicitante, debe diligenciar el formato de requerimiento de personal, diseñado por la dirección de gestión humana y solicitar su aprobación a su respectiva subgerencia, secretaria general y/o dirección para cubrir la vacante, está a su vez obtendrá la aprobación de la gerencia. Luego de cumplido este trámite debe enviarse a la dirección de gestión humana quien coordinará todo lo referente al proceso. Este formato estará a disposición de los jefes con la debida anterioridad.

3. Sólo se inicia un proceso de selección si se tiene autorización del gerente.

4. Los traslados denominados horizontales serán tramitados directamente por la dirección de gestión humana, en acuerdo con los respectivos jefes y/o directivos.

5. Los ascensos estarán sujetas a proceso de Selección en el área administrativa; en el área operativa se registrá por el proceso establecido en la convención colectiva de trabajo.

6. El proceso de selección tendrá un tiempo de ejecución de 22 días hábiles

- Generalidades del proceso:

Gestión del talento humano es responsable de:

1. Diseño de requerimiento
2. Reclutamiento y preselección
3. Elaboración perfil de valoración

4. Participación en la toma de decisión candidato idóneo. Las personas no seleccionadas, podrán ser tenidas en cuenta para otros procesos de selección. Así mismo se les informará por medio de oficio personalizado su aceptación o no en el proceso. Los resultados parciales de un proceso de selección no se entregarán a ninguna persona o área de la Empresa. Al final del proceso se agradece a los participantes por medio de comunicación escrita.

## **J. SISTEMATIZACIÓN DE LA PROPUESTA**

La gestión eficaz del talento humano de una organización, comienza con un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal. Luego de establecido el sistema de gestión por competencias, se hace indispensable la utilización de los perfiles de cargo en el proceso de reclutamiento y selección permitiendo así captar a los candidatos más idóneos para el cargo. Los procesos de selección están necesariamente vinculados a los objetivos y estrategia de la organización. Morales (2008).

De la misma manera, con esta propuesta se pretende brindar insumos conceptuales sobre el proceso de selección del personal, permitiendo de tal manera profundizar sobre el denominado enfoque basado en competencias, mediante el análisis de diversas posturas que argumentan la realidad estudiada desde una visión gerencial, sustentándose en los teóricos Atencio (2016), y Chiavenato (2009), entre otros.

Partiendo de lo antes expuesto, es necesario hacer mención, de que una organización decide iniciar un proceso de selección por varias razones:

- Para alcanzar los objetivos que se ha propuesto: crecimiento, reorganización de la estructura, ampliación de algún departamento concreto, entre otros.
- Para cubrir posiciones que se han quedado vacantes, debido a la rotación de personal.
- Porque ha surgido un puesto de nueva creación, debido a necesidades de la organización que no estaban previstas. El primer paso a la hora de comenzar un proceso de reclutamiento y selección es la planificación, aunque se debe tener la suficiente flexibilidad como para afrontar procesos de selección imprevistos.

Una buena gestión integral del talento humano minimizará los procesos imprevistos, mientras que una mala gestión puede producir una alta rotación de personal, lo que a su vez exige un gran esfuerzo de selección.

Los nuevos procesos formativos basados en competencias, no sólo transmiten saberes y destrezas manuales, sino que toman en cuenta otras dimensiones y contemplan los aspectos culturales, sociales actitudinales que tienen relación con las capacidades de las personas.

No sólo es importante tener conocimiento y saber transferirlo, es decir, ser competente para el desarrollo de una actividad profesional o para la resolución de un problema; también es importante, el aspecto actitudinal (actitudes y valores), que se demuestra o se pone en práctica en el proceso de formación y de desempeño laboral o en el desarrollo de la tarea o del trabajo en equipo, porque esto origina y promueve un ambiente de trabajo en el que se ponen de manifiesto aspectos culturales y sociales en la interrelación inter- e intrapersonal.

Para las organizaciones, resulta indispensable, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas. El modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos. Es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

La meta es poder captar personal con características específicas, para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado. El enfoque por competencias, se ha constituido en el pilar de desarrollo para los procesos de reclutamiento y selección de talento humano, evidenciándose desde la definición de las competencias, como el paso principal a desarrollar para el comienzo de dichos procesos.

Dentro de la cultura organizacional las competencias juegan un papel primordial, pues es premisa empresarial el cumplimiento de unas competencias organizacionales básicas, para poder ingresar como colaborador a la empresa. Toda persona que quiera pertenecer a la entidad, debe cumplir con algunos requerimientos mínimos, que en este caso están representados por las competencias organizacionales: Actitud de cambio, comunicación asertiva, enfoque hacia el cliente, orientación al logro, trabajo en equipo, compromiso, autocontrol y aplicación de los conocimientos al cargo.

En los procesos de reclutamiento y selección de talento humano, las principales aplicaciones del enfoque por competencias son: Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, la organización ha identificado las habilidades, conocimientos y experiencia requeridas para el desempeño de los cargos. Este conjunto de información constituye el principal instrumento del enfoque por competencias.

Existen competencias organizacionales y competencias específicas para cada cargo de la empresa. Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Cada competencia organizacional tiene un determinado número de conductas que la evidencian. Todas las competencias se pueden desarrollar, aunque no de manera inmediata como recibir un curso de formación, sino a través de la aplicación de conocimientos y el desarrollo de las funciones laborales.

- Definición del manual de responsabilidades como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización. Es una herramienta indispensable en

el proceso de reclutamiento y selección de personal, porque permite la identificación del perfil del colaborador en el desarrollo de sus etapas, permitiendo así captar a los candidatos más idóneos para el cargo.

- Análisis ocupacional de los puestos en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño de cada puesto de trabajo.

- Definición del perfil de valoración, el cual resulta del análisis y revisión de la descripción del cargo y el perfil de la persona. Lo realizan un empleado de Selección y el jefe del área solicitante. El perfil hace entonces referencia a las características que deben tener las personas que aspiran a ingresar a la organización. Su conformación está determinada por los aspectos competitivos, culturales o estratégicos de la organización.

- Alineación del proceso de Reclutamiento y Selección de Talento Humano con los objetivos de la planeación estratégica organizacional.

- Evaluación sistemática de redefinición de competencias y de los perfiles ocupacionales.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **A. CONCLUSIONES**

Considerando que la gestión del talento humano se fundamenta en competencias como elemento responsable y generador de comportamientos que conducen a mejorar el desempeño de las funciones que serán asignadas a cada colaborador seleccionado, surgió la necesidad de proponer un proceso de reclutamiento y selección del talento humano basado en el enfoque por competencias, para fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba.

En el marco de esas ideas, derivado del análisis e interpretación de los resultados, se presentan a continuación las siguientes conclusiones, para cada uno de los objetivos específicos formulados, de manera de demostrar la coherencia interna del estudio y, el nivel de efectividad alcanzado.

Al respecto, en cuanto al objetivo específico 1, orientado a describir el proceso de Reclutamiento y Selección aplicado al personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba, se pudo conocer que sólo algunas veces se aplica el enfoque por competencias, en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano. De la misma forma, la definición del manual de responsabilidades se concibe como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto.

En lo que respecta al análisis ocupacional de los puestos, algunas veces se realiza en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño de cada puesto de trabajo. En el proceso de reclutamiento y selección de talento humano existe algunas veces alineación con los objetivos de la planeación estratégica organizacional. En tal sentido se puede afirmar que, en la gestión del talento humano en la organización, el enfoque por competencia es se aplica solo algunas veces.

Respecto al segundo objetivo, dirigido a identificar las principales aplicaciones del enfoque por competencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal, se logró describir las principales aplicaciones del enfoque por competencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

En cuanto a las competencias organizacionales, donde se obtuvo que cada miembro de la organización exhibe dichas competencias. Sin embargo, los resultados obtenidos indican que la definición de las competencias organizacionales no está compuesta por la descripción y las conductas que evidencian a cada una de estas. En la definición de las competencias organizacionales algunas veces se consideran las actitudes, conocimientos y habilidades que toda persona debe poseer para desempeñar una labor que genere valor agregado a la organización.

Por otra parte, las competencias específicas, algunas veces están referidas a las capacidades requeridas para que el desempeño en un cargo o puesto de trabajo, identifican comportamientos asociados a conocimientos de técnicos de una función productiva determinada.

Las principales aplicaciones del enfoque por competencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal, están referidas a las competencias organizacionales y las específicas, sin embargo, su aplicación no está siendo efectiva en institución. En el desarrollo del proceso de Reclutamiento y Selección nunca se realiza la definición de cada una de las competencias, como herramienta facilitadora para el desarrollo de las fases del proceso.

En cuanto al tercer objetivo de la investigación que consistió en caracterizar los tipos de modelos de gestión bajo el enfoque de competencias al Reclutamiento y a la Selección del personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba. La gestión por competencias está orientada principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, casi siempre y algunas veces. Asimismo, se obtuvo que las competencias Algunas veces, son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran.

Este modelo identifica el desempeño mínimo requerido dentro de una organización para mantener el nivel esperado de productividad y calidad, los

resultados alcanzados. Las competencias conductuales “Algunas veces” y “Nunca”, identifican atributos y características personales asociadas al alto desempeño,

Las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria, el 40% seleccionó la opción “Siempre” y “Nunca”. Distingue las características de quienes lo hacen mejor en cualquier organización, industria, mercado, o la sociedad.

Por último, en relación al cuarto objetivo específico, orientado a formular el proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencia para fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba, se concluye: el modelo propuesto permitirá formular lineamientos teóricos-prácticos para la mejora de la gestión bajo el enfoque de competencias al reclutamiento y a la selección de personal en la organización.

#### **D. RECOMENDACIONES**

Una vez realizadas las conclusiones de la investigación se ha considerado pertinente recomendar lo siguiente:

- Aplicar la gestión por competencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal, para lograr un mayor desempeño.

- Desarrollar el enfoque por competencias, orientado hacia la gestión de talento humano, a fin de definir cada una de las competencias, como herramienta facilitadora para el desarrollo de las fases del proceso de reclutamiento y selección de personal.

- Asumir el modelo de reclutamiento y selección de talento humano por Competencias propuesto por Martha Alles (2009).

- Enfocar los puestos de trabajo considerando conocimientos, habilidades y destrezas, pero adecuándolas al tipo de competencias alineadas con la organización.

- Facilitar charlas, talleres orientaciones a los miembros de la gerencia, encargados de los procesos de reclutamiento y selección, sobre la gestión por competencias ya que ofrece ventajas sobre el personal.
- Tomar aspectos relevantes y necesarios de los diferentes modelos para ponerlos en práctica en beneficio de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Argentina.
- Alles, M. (2006) Selección por competencia. Granica. Argentina.
- Alles M. (2005). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granica. Buenos Aires.
- Alles, Martha (2004). Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Segunda Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alcalá, Á. (2009). Dirección de personas. Díaz de santos. España.
- Andreu, R.; Sieber, S. (2000), “La Gestión Integral del Conocimiento y del aprendizaje. Economía industrial. Jefes y Compañeros”, Ediciones Gestión, S.A., Barcelona.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Editorial Episteme. Venezuela.
- Arias Galicia, F. (2006). Administración de los Recursos Humanos. 17 ° Edición Editorial Diusto, S. A. México.
- Azuaje (2005) Pensamiento Gerencial, su desarrollo. Ediciones Urania, Grupo Ponaire de Venezuela.
- Barrenechea Suso, J. y Ferrer López, M.A. (1999) Administración de empresas. Ediciones Deusto. Bilbao.
- Bateman, y Snell (2004). Administración una ventaja competitiva. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Bavaresco, A. (2001). Proceso Metodológico de Investigación. Cómo hacer un diseño de investigación. Cuarta Edición. Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Benavides, Olga. Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá. McGraw-Hill. 2002.
- Boyatzis, R.E. (2006). El uso de los puntos de inflexión de la inteligencia emocional y las competencias cognitivas para predecir el desempeño financiero de los líderes. Psicothema, El Gerente Competente. Editorial Herder.

- Bounds y Woods. (2002). Supervisión. Thomson Editores. Ediciones Granica. México.
- Brunet, L. (2001) El clima de trabajo en las organizaciones. México. Editorial Trillas.
- Cabrera. M (2012) Admisión de Personal basado en el enfoque de Competencias en la industria petrolera del Municipio Cabimas. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos. Cabimas.
- Camargo Gutiérrez M. (2005) Administración por Objetivos (APO) Fundación Universitaria San Mateo Facultad de administración Procesos Empresariales Bogotá D.C.
- Cardona, C. (2002). Fundamentos de administración. ECOE ediciones. Colombia.
- Castro, A. 2006. Gestión del talento humano y productividad organizacional. Salamanca. España.
- Chacín de Mujica. Maribel (2010) [Gestión del Talento Humano por Competencias.](https://pide.wordpress.com/2010/03/14/gestion-del-talento-humano-por-competencias/) Documento en línea. Disponible en: <https://pide.wordpress.com/2010/03/14/gestion-del-talento-humano-por-competencias/>
- Chávez N. (2004) El proceso de la investigación científica 3º. Edición Editorial Limusa. México.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw-Hill. México.
- Chiavenato, I. (2004). Gestión del talento humano. Primera Edición. Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento Humano. Mc Graw-Hill. México.
- Dankhe, L. (2007). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.
- David Fred R. (1988). La Gerencia Estratégica. Editorial Legis Editores. Bogotá.

- David Fred R. y Newston (1994). La Gerencia Estratégica. Editorial Serie Empresarial. Novena Reimpresión. Colombia.
- David Fred R. (1994). Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. Colombia.
- De Ansorena Cao, A. (1996) 15 pasos para la Selección de Personal con Éxito, Barcelona, Paidós. Barcelona.
- Dessler, G. (2001) Administración de personal. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- Davenport, T. 2000. Gestión del capital humano. Ediciones 2000. California.
- Dessler, G. y Lumpkin, G. 2003. Dirección estratégica. Mc Graw Hill. España.
- Dubric, H. (2007). Visión estratégica. Jamer, C.A. Venezuela.
- Fayol H. (2004) Introducción a la Administración 6ª Edición SP: Atlas. Valparaíso Chile.
- Gibson, Ivancevich, y Donnelly, (2000). Las Organizaciones. Chile. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de Chile. LTDA
- Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. Matteson (2006). Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura Procesos. Editorial Mc Graw Hill. Décima Edición. Chile.
- Gómez Mejías, J. (2001). Recursos humanos. Ediciones encuentro. España.
- Gómez-Mejía L.R (1992) Selección de personal. Gestión de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill. España.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (5ta edición). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5ta edición). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística (4ta. Ed.). Caracas-Bogotá, Venezuela-Colombia: Quirón-Sypal.
- Ladino A. y Orozco D. (2008) Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y

profesional de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A. E.S.P. Universidad Tecnológica de Pereira Facultad de Ingeniería Industrial Pereira. Colombia.

Levy-Leboyer (2003) Gestión de Competencias. Ediciones Gestión 2000 Barcelona. España.

Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (UPEL, 2003). Procedimientos para la elaboración de trabajos de Investigación: Tesis de Pregrado, postgrado y monografías. Caracas.

Martínez, Luis. (2004). Gestión Social del talento humano. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Méndez C. (2004) Método de la investigación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Mendoza Iván (2013) Competencias básicas, genéricas y específicas. Editorial UTEL. Septiembre Documento en línea Disponible en: <http://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/competencias-basicas-genericas-y-especificas/>

Mesalles Canals Lluís. (2010) Buscando la calidad y la excelencia en la atención y el servicio al cliente. [Información en línea][Consulta, octubre 2015]. <http://www.mailxmail.com/curso-atencion-habitaciones-hotel-aplicacion-calidad-2>

Millán J. (2009) Selección por competencias del docente de lenguaje y comunicación en institutos universitarios. Trabajo de Grado. Decanato de Investigación y Postgrado, Maestría en Gerencia Educativa, Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín, Maracaibo. Moreira, Gros Salvat, Marzal García-Quismondo, (2008) Alfabetizaciones y tecnologías de la información y la comunicación, Madrid.

Morales, Oria (2008) Gestión de Recursos Humanos basada en competencias Recursos Humanos. Santo Domingo, República Dominicana, marzo 2008. Documento en línea. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos-basada-en-competencias/>

Morles, C. (2004). Método de la investigación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

- Muñoz-Seca, B.; Riverola, J. (1997). Gestión del Conocimiento. Barcelona: Folio (Biblioteca lese de gestión de empresas).
- Murray, D; Cubeiro, J; Fernández, G; (1997). Las competencias. Clave para una gestión integrada de los Recursos humanos. Ediciones Deusto. España.
- Padrón, J. (2014). Que es la epistemología. Disponible en: <http://padron.entretemas.com.ve/QueEsLaEpistemologia.pdf>
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. 2005. Administración. Pearson Educación. México.
- Rogers Carl (2000). El proceso de convertirse en persona: mi técnica terapéutica. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Romero, A. (2007) Procesos de Admisión de Personal para la gestión del recurso humano en organizaciones de educación superior. Trabajo de Grado. Decanato de investigación y Postgrado, Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo
- Rodríguez Trujillo Nelson y Feliú Salazar Pedro (1996) "Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial" (PEG01) PsicoConsult
- Rosenberg, M. J. (2001). Estrategias para la entrega del Conocimiento en la era digital. Mc Graw -Hill. Nueva York.
- Sabino, C (2006). Proceso de investigación. Caracas-Venezuela. Editorial Panapo.
- Sagi-Vela, L. (2004). Gestión por competencia. ESIC ediciones. España.
- Serna, E. (2004) Gerencia estratégica. Planeación/gestión, teoría/metodología. Global ediciones S.A. España.
- Salcedo A. y Villares M. (2014) Persuasión: la médula del buen directivo. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos.
- Sarmiento Axon (2011) Definición de Competencias Organizacionales. Niveles. Documento en línea. Disponible en: <https://habilidadesgerencialesaxon.wordpress.com/2011/05/21/competencias-organizacionales-niveles>
- Sierra Bravo, R. (1991) Metodología de la investigación científica y tecnológica. Ediciones. Díaz de Santos. Madrid, España.

- Spencer, Lyle y Spencer, Singe (1993). Competencias en el trabajo. Wiley ediciones. New York. Estados unidos.
- Stoner, J, Freeman, E y Gilbert, D (2001). Administración. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, C.A.
- Tamayo y Tamayo M. (2007). El proceso de investigación científica. Limusa. México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2008) “Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales”. FEDUPEL, 4ta edición 2006, reimpresión 2008. Caracas, Venezuela. /238p.
- Wayne Mondy, R. M. Noé (1997) Administración de Recursos. Humanos. Prentice Hall, Sexta Edición, México.
- Werther y Davis (1991) Comportamiento Humano en las Organizaciones; Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Wordruffe, Charles (1993). ¿Qué se entiende por una competencia? Liderazgo y Organización. Diario de Desarrollo. Vol . 14

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**



## **UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **CUESTIONARIO:**

#### **PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL INSTITUTO PRESTADOR DE SALUD**

Lea cuidadosamente cada una de las treinta (30) afirmaciones que se presentan a continuación. Cada una posee cuatro (4) alternativas de respuesta. Seleccione una sola y marque según su opinión con una equis (X), la que se ajusta a su consideración.

Las alternativas de respuestas son: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Nunca.

Es importante que responda con plena sinceridad y objetividad, pues lo que indique aquí, es sólo para fines de la investigación.

Esta información tendrá un carácter estrictamente confidencial, por lo que no es necesario que revele su nombre.

Gracias por su colaboración

### **INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

CUESTIONARIO					
Nº	ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
Dimensión: Reclutamiento y Selección de personal					
Fases del proceso					
1	En los procesos de reclutamiento y selección de talento humano se aplica el enfoque por competencias.				
2	En la gestión por competencias, la organización identifica las habilidades, conocimientos y experiencia requerida para el desempeño de los cargos.				
3	Existen competencias organizacionales y competencias específicas para cada cargo de la empresa.				
4	La definición del manual de responsabilidades se concibe como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto.				
5	El análisis ocupacional de los puestos se realiza en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño de cada puesto de trabajo.				
6	En el proceso de reclutamiento y selección de talento humano existe alineación con los objetivos de la planeación estratégica organizacional.				
Dimensión: Aplicaciones del enfoque por competencias en el proceso de reclutamiento y selección.					
Indicador: Competencias organizacionales					
7	Exhibe cada miembro de la organización las Competencias Organizacionales				
8	La definición de las competencias organizacionales está compuesta por la descripción y las conductas que evidencian a cada competencia.				
9	En la definición de las competencias organizacionales se consideran las actitudes, conocimientos y habilidades que				

	toda persona debe poseer para desempeñar una labor que genere valor agregado a la organización.				
Indicador: Competencias específicas					
10	Las competencias específicas están referidas a las capacidades requeridas para que el desempeño en un cargo o puesto de trabajo.				
11	Las competencias específicas identifican comportamientos asociados a conocimientos de técnicos de una función productiva determinada.				
12	En el desarrollo del proceso de Reclutamiento y Selección se realiza la definición de cada una de las competencias, como herramienta facilitadora para el desarrollo de las fases del proceso				
Dimensión: Tipos de modelos de gestión bajo el enfoque de competencias.					
Indicador: Funcional					
13	La gestión por competencias está orientada principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor.				
14	Las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran.				
15	Este modelo identifica el desempeño mínimo requerido dentro de una organización para mantener el nivel esperado de productividad y calidad.				
Indicador: Conductual					
16	Las competencias conductuales identifican atributos y características personales asociadas al alto desempeño.				
17	Las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.				
18	Distingue las características de quienes lo				

	hacen mejor en cualquier organización, industria, mercado, o la sociedad.				
Indicador: Constructivista o integrativo					
19	Las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado				
20	Da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia.				
21	Recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en los conductual.				
Indicador: DDI					
22	Compara el desempeño de los que permanecen en una industria para mantenerse competitivos.				
23	La definición de la competencia es "Algo" que una persona debe demostrar para ser efectivo al desempeñarse en un puesto determinado.				
24	Las variables involucradas en el concepto de competencia son conocimientos, motivaciones, comportamientos, orientación al logro (según nivel)				
Indicador: -Modelo de gestión por competencias de Spencer y Spencer					
25	Considera la competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con referencia a criterios eficaces y/o un rendimiento superior en un trabajo o situación.				
26	La competencia consta de motivos, rasgos, auto-concepto, conocimiento y habilidad.				
27	Las competencias visibles como el conocimiento y las habilidades pueden ser las competencias técnicas que requiere el trabajo, mientras que las competencias ocultas como la auto-concepto de los rasgos, y el motivo son las competencias conductuales que impulsan el desempeño de un individuo en el trabajo.				

Indicador: Modelo de Iceberg					
28	Las organizaciones aplican competencia para solucionar y desarrollar individuos para roles claves.				
29	Las organizaciones necesitan competencias para solucionar y desarrollar individuos para roles claves.				
30	Busca más allá de las habilidades básicas y el conocimiento requeridos para realizar un trabajo adecuado e ir hacia la competencia enraizadas más profundamente				



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,  
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**GUÍA DE VALIDACIÓN**

**Autores: Marysela del Carmen Mestra Agamez  
Marco Antonio Avilez Begambre**

Panamá, Marzo, 2018

Panamá, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018

Ciudadano(a):

---

Su Despacho. -

Por medio de la presente, solicitamos de su valiosa colaboración, para la revisión del documento anexo. La razón es solicitarle muy respetuosamente, para que emita su opinión acerca de su pertinencia y así profundizar y perfeccionar el mismo. En la revisión se le sugiere verificar si se presenta una relación coherente entre la variable y los ítems formulados.

Para facilitar la validación del instrumento se elaboró un cuestionario que permitirá recolectar la información según criterios establecidos, con base en los objetivos de la investigación.

Conociendo de su extraordinaria trayectoria académica, se le agradece su colaboración al responderlo.

**Muchas Gracias...**

## **HOJA DE IDENTIFICACIÓN**

### **1.- Identificación del Experto**

Nombre y Apellido:

Título de Pregrado:

Título de Postgrado:

Institución donde lo obtuvo:

Institución donde Trabaja:

### **2.- Título**

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO  
POR COMPETENCIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO  
LABORAL EN EL INSTITUTO PRESTADOR DE SALUDS**

### **3.- Objetivos de la investigación**

Objetivo general

Proponer un proceso de reclutamiento y selección del talento humano basado en el enfoque por competencias, para fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba

Objetivos específicos

Describir el proceso de Reclutamiento y Selección aplicado al personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba

Identificar las principales aplicaciones del enfoque por competencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Caracterizar los tipos de modelos de gestión bajo el enfoque de competencias al Reclutamiento y a la Selección del personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba

Formular el proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencia para fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo en el Instituto Prestador de Salud del municipio de Tierralta – Córdoba

#### **4.- Sistema de Variable**

**Variable:** Proceso de reclutamiento y selección de personal

**Definición conceptual:** El reclutamiento y selección de personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización. La selección de personal es un proceso a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante (Alles, 2009).

**Definición operacional:** La variable del presente estudio ha sido operacionalizada en función de los objetivos específicos, sus dimensiones e indicadores, desglosando de éstos los indicadores que permitan tener una mejor apreciación teórica y conceptual de la variable. En ese marco, la variable fue medida, a través de la aplicación de un cuestionario, construido sobre la base de las dimensiones e indicadores que se detallan en el cuadro de operacionalización, cuya aplicación a la población de estudio, permitió generar la data que fue procesada a través de estadística descriptiva, específicamente, utilizando de las técnicas de análisis de frecuencias (absolutas y relativas o porcentuales).

### JUICIO DE EXPERTOS

Ítems	Redacción			Coherencia con los objetivos			Secuencia			Tipo de Pregunta			Observaciones
	A	MA	I	A	MA	I	A	MA	I	A	MA	I	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													

**A: Adecuado. MA: Medianamente Adecuado. I: Inadecuado**

1. ¿Considera que las preguntas formuladas miden los indicadores?  
a) Si: \_\_\_\_\_ b) No: \_\_\_\_\_
2. ¿Considera que los instrumentos miden las variables?  
a) Si: \_\_\_\_\_ b) No: \_\_\_\_\_
3. ¿Considera que los instrumentos son pertinentes con el objetivo general de la investigación?  
a) Si: \_\_\_\_\_ b) No: \_\_\_\_\_
4. ¿Considera validos los instrumentos?  
a) Si: \_\_\_\_\_ b) No: \_\_\_\_\_

Observaciones:

Firma del Experto: \_\_\_\_\_

## ANEXO C

### CALCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

#### Resultados del SPSS

##### *Análisis de fiabilidad (Validez de Construcción)*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 10,0

N of Items = 30

**Alpha = 0,8641**