



PRINCIPALES COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES MEDIDAS EN LOS PROCESOS
DE SELECCIÓN REALIZADOS POR VEINTISIETE (27) CONSULTORES Y/O PERSONAL
DE GESTIÓN HUMANA EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL
MUNICIPIO DE MEDELLÍN Y SU ÁREA METROPOLITANA

ADRIANA MARÍA BUSTAMANTE CATAÑO
MAIRA LUZ MAZO EUSSE

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2016



PRINCIPALES COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES MEDIDAS EN LOS PROCESOS
DE SELECCIÓN REALIZADOS POR VEINTISIETE (27) CONSULTORES Y/O PERSONAL
DE GESTIÓN HUMANA EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL
MUNICIPIO DE MEDELLÍN Y SU ÁREA METROPOLITANA

ADRIANA MARÍA BUSTAMANTE CATAÑO
MAIRA LUZ MAZO EUSSE

Monografía para optar el título de Especialistas en Psicología Organizacional

Asesorado por

GLORIA MATILDE ZULUAGA AVALOS
PSICÓLOGA, MAGÍSTER EN SALUD OCUPACIONAL

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN

2016

Agradecimientos

A nuestra Familia por su apoyo constante,

A nuestros compañeros de Especialización

A nuestra asesora por los aprendizajes y experiencias brindadas.

Contenido

Resumen.....	6
Abstract	8
Planteamiento del Problema	9
Formulación del problema	9
Justificación	15
Objetivos	16
General:.....	16
Específicos:.....	16
Marco Teórico.....	17
Marco Conceptual.....	17
Marco Referencial o Estado del Arte.....	22
Metodología	25
Enfoque.....	25
Tipo de estudio.....	25
Instrumentos.....	25
Procedimiento	26
Resultados	29
Análisis y conclusiones.....	47
Referencias.....	50
Anexo 1. Instrumento #1.....	53

TABLAS

Tabla 1: <i>Competencias seleccionadas por nivel jerárquico de acuerdo a la revisión teórica, de manuales de funciones, convocatorias, páginas empresariales online. Construcción Propia.</i>	27
Tabla 2: <i>Resultados Competencias Comunes a todos los cargos de los diferentes Niveles Jerárquicos. Construcción propia</i>	31
Tabla 3: <i>Resultados Competencias Nivel Asistencial, Construcción propia.</i>	34
Tabla 4: <i>Resultados Competencias Nivel Técnico/Tecnológico. Construcción propia</i>	37
Tabla 5: <i>Resultados Competencias Nivel Profesional. Construcción propia.</i>	41
Tabla 6: <i>Resultados Competencias Nivel Directivo. Construcción propia</i>	44

FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Resultados Competencias Comunes a todos los cargos de los diferentes Niveles Jerárquicos. Construcción propia a través de google drive.	31
<i>Figura 2:</i> Resultados Competencias Nivel Asistencial. Construcción propia a través de google drive.....	34
<i>Figura 3:</i> Resultados Competencias Nivel Técnico/Tecnológico. Construcción propia a través de google drive.	37
<i>Figura 4:</i> Resultados Competencias Nivel Profesional. Construcción propia a través de google drive.....	41
<i>Figura 5:</i> Resultados Competencias Nivel Directivo. Construcción propia a través de google drive.....	44

Resumen

Los procesos de selección al interior de las organizaciones se han convertido en momentos cruciales y decisivos, puesto que el éxito de los mismos aumenta la probabilidad de un mejor desempeño del candidato, traducido en mayor productividad para las empresas.

La selección por competencias del ser, saber y del saber hacer definen aspectos fundamentales en términos de valores, conocimientos y motivación del candidato para un determinado cargo siendo diferenciadores de acuerdo al nivel jerárquico al que se aspira y aportando significativamente desde los resultados arrojados a elegir el mejor.

En este sentido en la literatura indagada se pudo evidenciar que existe vasta teoría en términos de competencias laborales, las cuales se miden en los procesos de selección a través de diferentes estrategias, pero no es claro cuáles son las más medidas actualmente en los entornos organizacionales de los Municipios de Medellín y su Área Metropolitana.

Es por ello que este estudio centró su interés en la identificación de las cinco principales competencias medidas por nivel jerárquico en los procesos de selección, indagando para ello a veintisiete (27) Consultores y/o personal de Gestión Humana que ejercen en organizaciones tales

como: Grupo Bancolombia, Postobón, Metroplus S.A, Clínica Medellín S.A, Industrias Haceb, Magnung Logistic, Industrial de Alimentos, RIGS, Laboratorio Médico Echavarría, Emi, Tuya, Universidad de Antioquia, Innodrive, Copabienes Ltda, Servindustria S.A, Edinsa S.A, Marketing Personal, Navisaf, Summar productividad, Inder Girardota, Hogar Infantil la Alegría, Corporación Crecer con Amor, Colegio La Salle Bello, Además de Psicólogos Organizacionales independientes que se prestan sus servicios a diversas organizaciones.

El enfoque de investigación es cuantitativo, centrado en estudio exploratorio, con instrumentos de recolección como las fichas bibliográficas y el cuestionario de entrevista estructurada.

Palabras Claves: Selección de personal, Competencias Organizacionales.

Abstract

The selection processes within organizations have become crucial and decision-making moments, since the success of these increases the likelihood of improved performance of the candidate, resulted in increased productivity for businesses.

The selection competency of being, knowledge and know-how define fundamental aspects in terms of values, knowledge and motivation of the candidate for a particular position being differentiators according to the hierarchical level to which they aspire and contributing significantly from the results obtained to choose the best.

That is why this study focused his interest in identifying the five core competencies measured by hierarchical level in the selection process, inquiring for it to twenty-seven (27) Consultants and / or personnel Human Resources also independent organizational psychologists that They provide services to various organizations Municipality of Medellin and its Metropolitan area.

Keywords: Recruitment, Organizational Skills.

Planteamiento del Problema

Formulación del problema

Los inicios de la selección de personal se remontan a la era industrial, según Lozada, S. (1990) uno de sus pioneros fue Federick Winsnton Taylor (1856 -1915) quien a comienzos del siglo XX señalaba que la ineficiencia costaba dinero; es decir el industrial conocía las características y la cantidad de trabajo que podría esperar de una máquina, pero no conocía ni las habilidades ni los límites de eficiencia que podría alcanzar o esperar de los trabajadores. En este sentido el autor agrega que Taylor, con el objetivo de una mayor producción a menor costo, propuso los siguientes principios básicos: seleccionar a los mejores hombres para el trabajo, instruirlos en los métodos más eficientes y conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Teóricos como Federick Taylor, Henry Fayol y Max Weber, buscaban mejores formas de alcanzar la eficiencia industrial, desatendiendo la comprensión del sujeto como un ser integral; contrario a ellos aparece Elton Mayo quien empieza a plantear la humanización del hombre en la organización con relación a las condiciones físicas del trabajo y la productividad laboral, buscando descubrir las causas de la alta rotación y el ausentismo del personal, y su incidencia en los descensos en la productividad. (Marín Idárraga, 2006).

Desde el enfoque humanista surgen una serie de cambios en las organizaciones, se crean las Secretarías de Bienestar (1870-1900), el Departamento de Personal (1901-1930), Departamento de Relaciones Industriales (1931-1960), Departamento de Recursos Humanos (1961 -1990) y Dirección de Talento Humano (1991 en adelante) (Calderón, G. Álvarez, C.& Naranjo, J. 2006) a partir de este momento, se empieza a reconocer la potencialidad humana generando un nuevo paradigma, en el cual la Gestión del Talento Humano direcciona, toma decisiones, gestiona, detecta, apoya, impulsa, pone a prueba e incentiva el talento propio y de los empleados (Zabaleta & Norte, 2003). Y en este orden de ideas, es posible plantear que el proceso de selección¹ en toda organización se convierte en una etapa fundamental e indispensable para las Áreas de Gestión Humana, pues es el punto de partida para identificar talentos que pueden ser decisivos en la competitividad y el crecimiento de las organizaciones, “para una empresa la selección de personal es una decisión crítica. La incorporación de nuevo personal o la asignación del ya existente a tareas específicas constituyen una decisión importante dado que el acierto en ella determinará la propia supervivencia de la empresa. Esto se debe a que de la elección adecuada de los recursos humanos depende la competitividad y la mejora en el desempeño de las organizaciones (Arias, Y. Rosete, A. & Martinez, 2006).

¹“La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción, y decisión, de filtro de entrada, de clasificación, y por consiguiente, restrictiva (...) la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien (...) el objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización (...) la selección busca dar solución a dos problemas fundamentales: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.” Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. (5ta Ed.). Bogotá Colombia McGraw-Hill Interamericana S.A. p.238-239

Se busca elegir los seres humanos idóneos que no solo se ajusten a la organización, sino que esta se ajuste a ellos, que se alinee a su proyecto de vida, a sus expectativas personales y les permita crecer laboral y personalmente, disminuyendo con ello las dificultades analizadas por Elton Mayo en términos de rotación, ausentismo y productividad.

Bustamante, R. (2006) afirma que uno de los objetivos de la Gestión Humana es proporcionar a la organización las personas idóneas para el logro de los objetivos organizacionales acorde con las competencias comportamentales y funcionales que el empleo requiere. Este objetivo busca garantizar que el proceso de ingreso realice su función de asegurar la calidad del Talento Humano, para ello como una de las estrategias, se debe contar con técnicas e instrumentos de reconocida confiabilidad y validez para realizar los procesos de selección.

Zarazúa, J. (2013) plantea que uno de los pasos de la selección de personal es la aplicación de pruebas de idoneidad, afirma que ya sean de conocimientos, habilidades, actitudes o aptitudes, son un elemento necesario para averiguar si el candidato cuenta con las “**competencias laborales**” necesarias que se requieren para ocupar la vacante, difícilmente puede reflejarse con solo una entrevista, que es la herramienta de obtención de información preferida por las empresas Mexicanas visitadas, 6 de cada 10 las emplean, por lo que se puede inferir que el empresario desconoce la utilidad de la aplicación de pruebas para constatar los atributos y capacidades que reúne el candidato al puesto, solamente 29% de las empresas las utilizan.

Para el caso Colombiano según Calderón, G. Álvarez, C. & Naranjo, J. (2007) las empresas tanto grandes como pequeñas fundan el reclutamiento en las referencias de sus propios empleados; en estas últimas predominan los procesos intuitivos centrados en entrevistas y certificaciones, recurriendo poco a pruebas técnicas o psicotécnicas para la selección, de manera que a pesar de los cambios, siguen prevaleciendo criterios socioculturales sobre criterios técnicos a la hora de vincular a la persona.

Las pruebas Psicotécnicas poco a poco han adquirido relevancia en los entornos organizacionales y se han ido incorporando a los procesos de selección, todo ello corresponde a la influencia importante de los cambios contextuales, el modelo de desarrollo económico, la globalización del mercado entre otros aspectos, que exigen el reconocimiento de nuevas habilidades, destrezas y capacidades en las personas a seleccionarse, y es allí donde se empieza a utilizar el término **competencias laborales**².

Según Díaz, R & Arancibia, V. (2002) la gran mayoría de autores le atribuyen el origen del término “**competence**” a David MacClelland, profesor de la universidad de Harvard, no obstante existen otros autores como Adams, Spencer & Spencer, Boyatzis, McBer, Martha Alles,

² “Diversos autores han definido el término competencia, entre los que se destacan Spencer y Spencer (1993), que la consideran como una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio, y Boyatzis (1982), que la define como una conjunto de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones.” Canós, L. Casasús, T. Lara, T. Liern, V. Perez, J. (2008) Modelos flexibles de selección de personal basados en la valoración de competencias. *Departament de matemàtiques per a l'Economia i l'Empresa. Valencia*. P. 102

entre otros, que también han trabajado la conceptualización de las competencias desde la Psicología y para el campo laboral.

En estos términos, se habla de elegir talentos y no objetos productivos, y en ese orden de ideas se requieren identificar competencias en las personas como las que plantean Salgado & Moscoso (2008) capacidad de aprendizaje, innovación y creatividad, capacidad de trabajar en equipo, adaptación y flexibilidad, automotivación, destrezas virtuales, estabilidad emocional entre otros.

A partir de la revisión de literatura realizada se evidencia que existe conceptualización frente al modelo de competencias, siendo esto un insumo importante en los procesos de selección, según la OIT (2000) **el enfoque de competencias** aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. De este modo se hacen significativas las competencias en los procesos de selección midiéndose acorde a las necesidades del cargo, la organización y el candidato, utilizando para ello diferentes instrumentos.

Dentro de los documentos consultados se ha podido establecer que existe basta cantidad de competencias organizacionales las cuales son planteadas desde diferentes autores, es por ello que surge la inquietud de identificar ¿Cuáles son las cinco principales competencias organizacionales que se miden por nivel jerárquico (Asistencial, Técnico, Tecnológico,

Profesional y Directivo) en los procesos de selección realizados por veintisiete (27) Consultores y/o el personal de Gestión Humana, en organizaciones públicas y privadas del Municipio de Medellín y su Área Metropolitana durante el primer semestre del año 2016?

Justificación

La selección como tema decisivo para el desarrollo de las organizaciones, se convierte en un asunto necesario y que ha tomado fuerza en las entidades, el cual viene surgiendo con el desarrollo de la Psicometría y otras estrategias para la medición de competencias organizacionales, ofreciendo a los empleadores una propuesta probabilística del éxito del personal a elegir para un determinado cargo.

Es así como identificar las principales competencias que se miden por cada nivel jerárquico en los procesos de selección en las organizaciones Públicas y Privadas de Medellín y su Área Metropolitana, es una tema que aportará al conocimiento de las prácticas empresariales actuales en términos de selección de personal y de competencias, permitiendo no solo conocer cuales miden sino también en común desde diferentes empresas cómo las definen.

Las principales razones que llevan a realizar este estudio son la gran cantidad de desarrollos teóricos con relación al modelo de competencias existentes, y la necesidad de identificar cuales se ubican en los primeros lugares en rango de importancia a la hora de elegir un empleado según su nivel jerárquico.

El alcance de la investigación llega hasta la identificación de las cinco principales competencias y su definición desde los diferentes consultores y/o personal de Gestión Humana entrevistados.

Objetivos

General:

Identificar las cinco principales competencias organizacionales que se miden por nivel jerárquico (Asistencial, Técnico, Tecnológico, Profesional y Directivo) en los procesos de selección, realizados por veintisiete (27) Consultores y/o personal de Gestión Humana en organizaciones Públicas y Privadas del Municipio de Medellín y su Área Metropolitana durante el primer semestre de 2016.

Específicos:

- ✓ Contactar profesionales que se desempeñen como consultores organizacionales o hagan parte de los equipos de Gestión Humana de las empresas de Medellín y su Área Metropolitana y que tengan directa relación con la selección del personal.

- ✓ Aplicar un instrumento que permita indagar cuales competencias evalúan en la selección y que definición le brindan a cada una de ellas.

Marco Teórico

Marco Conceptual

Para el desarrollo de la presente monografía es necesario definir los principales conceptos que enmarcan el objetivo a cumplir, estos se plantean desde diferentes autores así:

La **SELECCIÓN DE PERSONAL**, Según Chiavenato, I. (2000) es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción, y decisión, de filtro de entrada, de clasificación, y por consiguiente, restrictiva (...) la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien (...) el objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización (...) la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.

Por otro lado, el concepto de **COMPETENCIAS** ha tomado fuerza en las organizaciones, para el desarrollo de diferentes procesos como selección, gestión, evaluación entre otros, Según Rubiano (2006) las Competencias son un conjunto de conocimientos (Saber); de habilidades, aptitudes o destrezas (Saber hacer) y unos rasgos de carácter: Actitudes, valores,

motivaciones, relaciones interpersonales (Ser), identificables y medibles, que al estar presentes en una persona le permiten un desempeño exitoso.

Para Lévy –Levoyer (1997) las competencias son el resultado de experiencias dominadas, gracias a las aptitudes y a los rasgos de personalidad que permiten sacar partido de ellas. Según Gallego, M. (2000) las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo es necesario tener ese “no sé qué” o esa cualidad personal que le permite desempeñar una actividad en forma más exitosa que otra persona.

Esta autora plantea que las competencias se clasifican según el tipo de desempeño así:

- **Diferenciadoras:** Características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente y exitoso.
- **Umbral:** Son las que permiten un desempeño normal o adecuado.

Según Vargas, F (2004) las competencias se clasifican en:

- **Competencia básica:** Comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativa.
- **Competencia genérica:** Comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva.
- **Competencia específica:** Comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva.

Para Bunk (1994) Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Adicionalmente, para Alles (2005) Una competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Considerando los autores anteriormente mencionados, para esta investigación las competencias son el reflejo de la idoneidad para realizar una tarea específica o desempeñar de manera exitosa una labor en el lugar de trabajo, son a su vez las construcciones de relaciones interpersonales y auto-aprendizaje continuo, estas denotan situaciones y experiencias vividas , es por ello que es claro que no todas las personas son exitosas para cualquier cargo, y en este sentido se hace necesario reevaluar el contexto y las competencias individuales.

Se considera importante analizar las competencias desde cinco esferas fundamentales:

- **Ser:** Vienen de la estructura de personalidad, de los procesos de socialización primaria (familia), secundaria (escuela y cultura), tienen que ver con el conjunto de valores que se desarrollan a través del aprendizaje social.
- **Saber:** Son aquellos conocimientos adquiridos desde la formación empírica o académica, que pueden traducirse en competencias.
- **Saber hacer:** Son las habilidades propias del individuo que le permiten poner en práctica sus conocimientos en un determinado contexto.
- **Saber Estar:** Características de adaptación al entorno organizacional y social.
- **Querer hacer y estar:** Hace referencia a los aspectos motivacionales del candidato y la alineación del cargo con su proyecto de vida.

Definido el concepto de competencias es posible desarrollar un marco de criterios base para facilitar la comparación en el proceso de selección, es por ello que para las empresas sería importante establecer de manera estandarizada las características en términos del ser, del saber y saber hacer de los candidatos según el cargo al que aspiren con el fin de tener una probabilidad de mayor adaptación laboral.

En el marco referencial se señalan las competencias que se enuncian repetitivamente desde diferentes teóricos, páginas empresariales y convocatorias virtuales, las cuales no se definen en este marco teórico puesto que uno de los objetivos de esta investigación fue obtener la definición

no desde lo teórico sino desde los consultores entrevistados, unificando y definiendo un único concepto.

LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS suele clasificarse para varios autores como la unificación de varios agentes calificables para el candidato desde su comprensión cognitiva, intelectual y comportamental, Según Arias, Y. Rosete, A. & Martínez, R. (2006) es un proceso que está concebido como una de las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos, cuyo objetivo es el de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características de un puesto de trabajo en una empresa u organización específica; o dicho de otra manera Según Cuesta, A. (2000) buscar candidatos no para un puesto o cargo ocupacional X, sino para el puesto o cargo X,Y,Z, significando flexibilidad o multihabilidades en el empleado, y no solo para las competencias del puesto sino para las relaciones interpersonales (priorizando la habilidad de laborar en equipo) y la cultura organizacional.

Marco Referencial o Estado del Arte

Diversos autores han indagado respecto al tema de la selección basada en competencias, sus principales exponentes David MacClelland (1973), quien fue el primero en utilizar el término competencia, planteando que los instrumentos tradicionales que miden aptitudes académicas y conocimientos generales no corresponden con el éxito en términos laborales y personales, más que por las notas académicas, el curriculum y la experiencia, el éxito depende de características propias de la persona (competencias).

Otros autores como Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993), Levy – Leboyer, C (1997) Alles (2001), (2003), (2004), (2005), (2006), (2008), (2009), (2010), Trabajan el tema de las competencias laborales desarrollando diccionarios, modelos para su evaluación, identificación, gestión, selección y dirección estratégica de Recursos Humanos a partir de las mismas, brindando desde sus textos una amplia gama de posibilidades de uso de las competencias organizacionales en diversos procesos.

A su vez se indagó autores más recientes como Alonso, P. Moscoso, S. & Cuadrado, D. (2015) quienes desarrollaron un trabajo investigativo respecto a la selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas, y Zarazúa, J. (2013) el cual indagó respecto a la selección de personal por competencias y su aplicación en México. Ambos dan cuenta de la

inmadurez de la aplicación de la selección científica en las prácticas empresariales y la necesidad de fortalecer dicha área enfocado en el tema de competencias.

De otra parte existen autores que plantean la selección por competencias desde la aplicación de modelos matemáticos como es el caso de Arias, Y. Rosete, A. & Martinez, R. (2006). Y Canós, L. Casasús, T. Lara, T. Liern, V. & Perez, J. (2008) quienes brindan desde sus investigaciones formas de seleccionar a partir de logaritmos y términos complejos que son solo de comprensión de personas formadas en matemáticas, economía entre otros.

En el contexto colombiano fue posible indagar la investigación de Bustamante, R. (2006), en la cual el autor plantea la gestión humana basada en competencias como un modelo integrado a los sistemas de Gestión de calidad para el Sector Público, este autor plantea que para la selección del personal es necesario que la descripción del cargo tenga claras las competencias funcionales y comportamentales.

Díaz & Arancibia. (2002). Plantean la generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas el cual presenta un acercamiento mayor a la propuesta que desde esta monografía se pretende desarrollar.

Teniendo clara la revisión referencial en libros y artículos de revistas además de fuentes virtuales haciendo alusión además a A., C. C. (2011), C, L. T. (2008), Gestipolis. (20 de 09 de 2002) y los demás autores ya enunciados en este marco referencial fue posible evidenciar que en la actualidad se miden competencias como comunicación, planeación y gestión, trabajo en equipo, acción estratégica, auto administración, tolerancia al estrés, flexibilidad, adaptabilidad, tenacidad, independencia, integridad, meticulosidad, planificación y organización, autocontrol, delegación, liderazgo, desarrollo de personal, sensibilidad organizacional, capacidad crítica, análisis de problemas, eficacia, capacidad de decisión, creatividad, análisis numérico, comunicación asertiva y efectiva, iniciativa, compromiso, auto-motivación, atención al cliente, relaciones interpersonales, lealtad, sentido de pertenencia y orientación al logro, siendo conceptuadas de acuerdo al contexto. Es importante plantear que revisados los diferentes conceptos teóricos y los principales autores que los han desarrollado, se ratifica que hay gran cantidad de desarrollos conceptuales con relación al modelo de competencias y una cantidad muy grande de las mismas, hay competencias para cada función específica en el contexto organizacional.

Metodología

Enfoque:

Cuantitativo en tanto identificar las cinco principales competencias por nivel jerárquico implica una medición estadística frente a cuantas empresas las eligen y las posiciones en las que las ubican, según Hernández, S. Fernández C. & Baptista P. (2006) el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Tipo de estudio

Exploratorio en tanto se busca indagar respecto a las prácticas actuales de gestión humana en términos de selección por competencias.

Instrumentos

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron:

1. Fichas bibliográficas para agrupar conceptos y categorías
2. Cuestionario aplicado a través de Google drive a personas con perfil de Consultores Organizacionales, Analistas de Selección, Analista de Gestión Humana, Coordinadores de Gestión Humana, Gerentes entre otros, el cual se estructuró en seis (6) preguntas

correspondientes a: 1. Competencias comunes a todos los niveles, 2. Nivel Asistencial, 3. Nivel Técnico, 4. Nivel Profesional, 5. Nivel Directivo.

Cada pregunta planteó diez (10) competencias seleccionadas para esta investigación, las cuales se depuraron de una vasta cantidad evidenciada en los diferentes textos revisados; es significativo resaltar que en todas las preguntas se agregó el ítem ¿otra?, ¿cuál? Para que los entrevistados plantearan otras competencias que no estaban en lista pero que pudiesen ser consideradas importantes, de los resultados se eligieron las cinco (5) mayor puntuadas por los entrevistados como comunes a cada nivel jerárquico con sus respectivas definiciones.

Procedimiento

La investigación se desarrolló en dos fases, la **primera** de ellas consistió en una revisión teórica de los temas selección, competencias organizacionales y selección basada en competencias a fin de afianzar los planteamientos propuestos por diferentes autores y definir el concepto en el cual se enmarcó el proceso investigativo lo cual se encuentra reflejado en el marco teórico, es así que luego de revisar la producción teórica respecto a competencias de: David MacClelland (1973), Richard Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993), Bunk (1994), Lévy –Levoyer (1997), Gallego, M. (2000), Cuesta, A. (2000), Díaz & Arancibia. (2002), Vargas, F (2004), Alles (2004), Rubiano (2006), Según Arias, Y. Rosete, A. & Martínez, R. (2006) , Bustamante, R. (2006), de analizar las definiciones y agrupaciones de competencias que algunos de estos autores realizan, incluso desde la construcción de diccionarios, y de revisar online páginas empresariales, manuales de funciones convocatorias de selección, se identificaron algunas competencias que se mencionan

repetitivamente, con base en ello para este estudio se eligieron diez (10) por cada nivel jerárquico teniendo como criterios para su elección su condición genérica y su posibilidad de aplicación a las diferentes empresas, lo cual se reafirma en los resultados que arrojó la encuesta; además de las diez (10) competencias por nivel, se agregó el ítem ¿otro? ¿Cuál? Con el propósito de que los entrevistados indicaran si consideraban otras competencias que son de mayor prioridad distintas a las plasmadas anteriormente.

Competencias por Nivel Jerárquico

Tabla 1: *Competencias seleccionadas por nivel jerárquico de acuerdo a la revisión teórica, de manuales de funciones, convocatorias, páginas empresariales online. Construcción Propia.*

COMPETENCIAS COMUNES A TODOS LOS NIVELES JERARQUICOS	COMPETENCIAS NIVEL ASISTENCIAL	COMPETENCIAS NIVEL TÉCNICO	COMPETENCIAS NIVEL PROFESIONAL	COMPETENCIAS NIVEL DIRECTIVO
Compromiso	Experticia en su área de conocimiento	Experticia Técnica en su área de conocimiento	Experticia Profesional en su área de conocimiento	Liderazgo
Orientación a Resultados	Confiabilidad	Confianza en sí mismo	Capacidad de planificación y organización	Pensamiento estratégico
Trabajo en equipo	Prudencia	proactividad	Negociación	Delegación
Adptación	Responsabilidad	Efectividad	Habilidad Analítica	Relaciones Públicas
Autocontrol	Dinámismo	Flexibilidad	Capacidad de resolución de conflictos	Habilidades mediáticas

Productividad	Sociabilidad	Responsabilidad	Liderazgo	Iniciativa
Comunicación Asertiva	Orientación al cliente interno y externo	Iniciativa	Confianza en sí mismo	Innovación
Relaciones interpersonales	Orden y Claridad	Seguimiento de instrucciones	Desarrollo de Personas	Capacidad de Decisión
Aprendizaje continuo	Seguimiento de instrucciones	Organización	Innovación	Desarrollo de su equipo
Tolerancia a la presión	Colaboración	Creatividad	Dinámismo	Empowerment

De acuerdo a la aplicación y los resultados de los instrumentos de recolección de información, se definieron las cinco (5) competencias más utilizadas en el medio para la selección del personal.

La **segunda** fase tuvo como objetivo unificar los conceptos por cada competencia de acuerdo a los resultados de los instrumentos aplicados evidenciando los conceptos en común de los diferentes entrevistados.

Resultados

Esta investigación de la consolidación de las competencias que en la actualidad marcan los primeros lugares en los procesos de selección de personal en las empresas de Medellín y su Área Metropolitana y la definición que de estas brindan los expertos quienes trabajan día a día en el tema.

El cuestionario aplicado a través de Google Drive fue respondido por un total de veintisiete (27) personas entre Consultores Organizacionales, Analistas de Selección, Analistas de Gestión Humana, Psicólogos y Trabajadores Sociales Organizacionales, Docentes Organizacionales, Administradores de Empresas que se desempeñan como líderes de Gestión Humana y Gerentes que prestan sus servicios en organizaciones del Municipio de Medellín y su Área Metropolitana siendo estas: Grupo Bancolombia, Postobón, Metroplus S.A, Clínica Medellín S.A, Industrias Haceb, Magnung Logistic, Industrial de Alimentos, RIGS, Laboratorio Médico Echavarría, Emi, Tuya, Universidad de Antioquia, Innodrive, Copabienes Ltda, Servindustria S.A, Edinsa S.A, Marketing Personal, Navisaf, Summar productividad, Inder Girardota, Hogar Infantil la Alegría, Corporación Crecer con Amor, Colegio La Salle Bello, Además de Psicólogos Organizacionales independientes que se prestan sus servicios a diversas organizaciones.

Para identificar las cinco principales competencias por cada nivel jerárquico se les solicitó elegir entre diez seleccionadas con anterioridad definidas en el marco teórico, pero a su

vez estuvo abierta la pregunta ¿otra? ¿cuál? a fin de evidenciar si existían otras en rango mayor de importancia que se hubiesen desconocido en la selección de las 10 principales, a su vez se solicitó a los entrevistados brindar según su contexto empresarial una definición por competencia, lo anterior permitió comprender cada empresa como las define para sus procesos de selección, además considerando la diversidad de organizaciones en las cuales se desempeñan los consultores, analistas y personal de gestión humana fue posible identificar los puntos en común en dichas definiciones.

De acuerdo a lo anterior esta investigación presenta las cinco principales competencias organizacionales más utilizadas por nivel jerárquico (Asistencial, Técnico, Tecnológico, Profesional y Directivo) en los procesos de selección realizados por veintisiete (27) Consultores y/o personal de Gestión Humana en organizaciones públicas y privadas del Municipio de Medellín y su Área Metropolitana durante el primer semestre del año 2016.

1. COMPETENCIAS COMUNES A TODOS LOS NIVELES JERÁRQUICOS:

Tabuladas las respuestas se evidencia en la gráfica 1 y en la tabla 1 los resultados obtenidos por cada competencia.

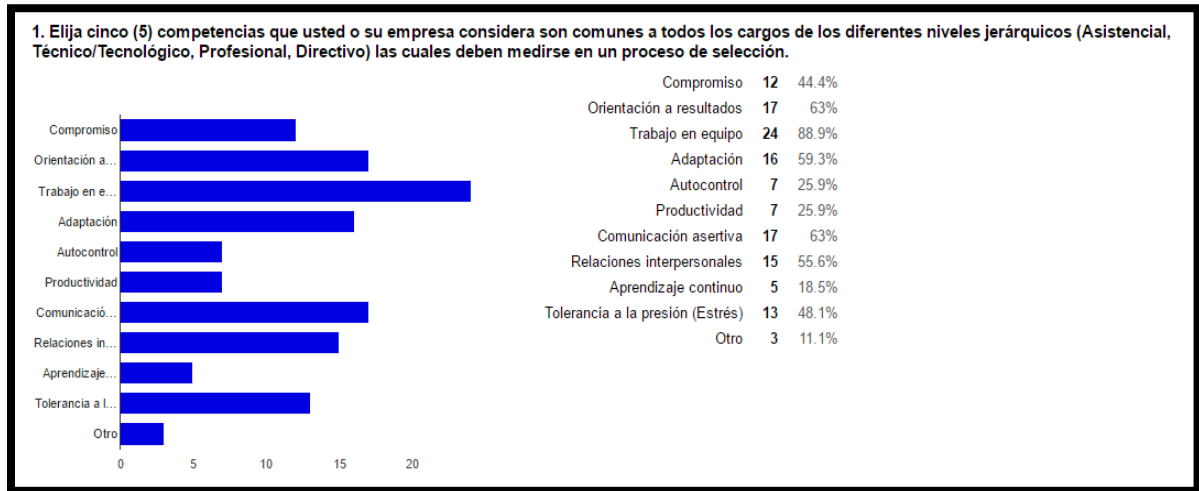


Figura 1: Resultados Competencias Comunes a todos los cargos de los diferentes Niveles Jerárquicos. Construcción propia a través de google drive.

Tabla 2: Resultados Competencias Comunes a todos los cargos de los diferentes Niveles Jerárquicos. Construcción propia

COMPETENCIA	NÚMERO DE RESPUESTAS	LUGAR QUE OCUPA
TRABAJO EN EQUIPO	24	1
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	17	2
COMUNICACIÓN ASERTIVA	17	3

ADAPTACIÓN	16	4
RELACIONES INTERPERSONALES	15	5
TOLERANCIA A LA PRESIÓN ESTRÉS	13	6
COMPROMISO	12	7
AUTOCONTROL	7	8
PRODUCTIVIDAD	7	9
APRENDIZAJE CONTINUO	5	10
OTRA ¿CUÁL?	3	11

TRABAJO EN EQUIPO ocupó el primer lugar en las competencias comunes a todos los niveles jerárquicos, los entrevistados en términos generales y articulando las diferentes respuestas la definieron como: Capacidad para trabajar, colaborar, apoyar y relacionarse efectivamente con los otros, permitiendo el aporte y el desarrollo de una conciencia de responsabilidad individual que potencialice sus propias capacidades y las de los demás. Significa integrar esfuerzos entorno al logro de objetivos comunes.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS, se ubica en el segundo lugar y fue definida como la capacidad de orientar comportamientos, decisiones y acciones al cumplimiento de metas y objetivos, actuando con altos niveles de calidad, rendimiento, velocidad y sentido de urgencia para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables y verificables, asociados al rol.

COMUNICACIÓN ASERTIVA: Ocupa el tercer lugar de las competencias comunes a todos los niveles, esta es definida por los entrevistados como la capacidad de expresar ideas de forma clara, precisa, efectiva, respetuosa, empática, diplomática y coherente, de acuerdo al contexto en el cual se desarrolle el proceso comunicacional, planteando posturas en el momento oportuno, a la persona oportuna y con las palabras adecuadas, dicha competencia está transversalizada por el control de las emociones y la escucha activa.

ADAPTACIÓN: Se ubica en el cuarto lugar y es definida como la capacidad que tiene el individuo de ser versátil y flexible frente a los diversos cambios contextuales externos e internos, admitiéndolos de forma positiva y constructiva.

RELACIONES INTERPERSONALES: Esta fue la última competencia seleccionada por los entrevistados como transversal y común a todos los niveles jerárquicos, estos la definen como la capacidad y habilidad de establecer intercambios con los compañeros en espacios laborales y fuera de estos, desarrollando comprensión, empatía, confianza y asertividad, implica la cordialidad y el respeto por el otro.

2. COMPETENCIAS NIVEL ASISTENCIAL:

Tabuladas las respuestas se evidencia en la gráfica 2 y en la tabla 2 los resultados obtenidos por cada competencia.

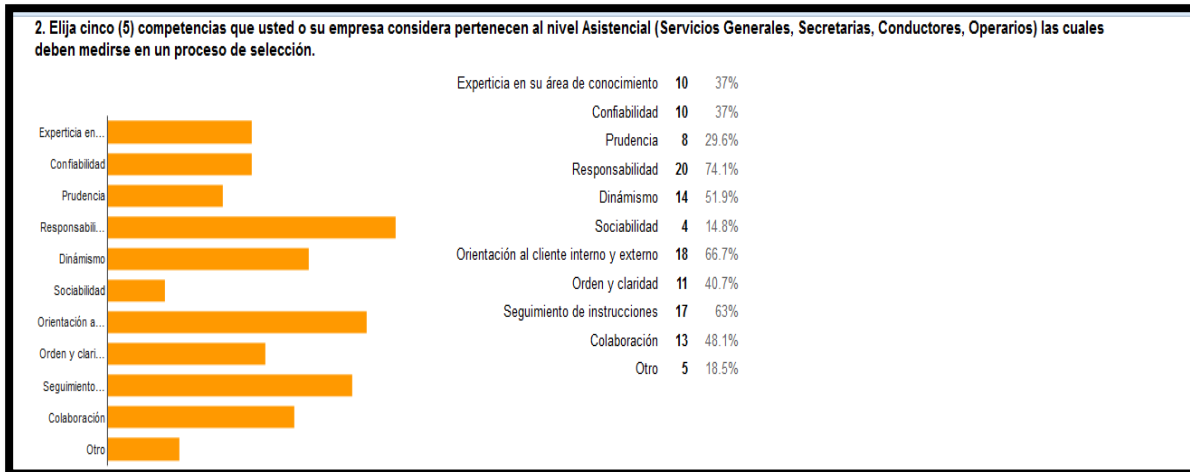


Figura 2: Resultados Competencias Nivel Asistencial. Construcción propia a través de google drive

Tabla 3: Resultados Competencias Nivel Asistencial, Construcción propia.

COMPETENCIA	NÚMERO DE RESPUESTAS	LUGAR QUE OCUPA
RESPONSABILIDAD	20	1
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	18	2
SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES	17	3

DINAMISMO	14	4
COLABORACIÓN	13	5
ORDEN Y CLARIDAD	11	6
EXPERTICIA EN SU ÁREA DE CONOCIMIENTO	10	7
CONFIABILIDAD	10	8
PRUDENCIA	8	9
OTRA ¿CUÁL?	5	10
SOCIABILIDAD	4	11

Con respecto a las competencias específicas del Nivel Asistencial, se ubicó en primer lugar la **RESPONSABILIDAD**, definiendo esta como la capacidad para cumplir de forma adecuada, comprometida y oportuna las funciones, tareas, actividades que le sean asignadas, teniendo conciencia reflexiva de sus propias acciones y de las implicaciones de las mismas.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO Se ubica en la segunda posición y es definida como la capacidad para ofrecer un buen servicio orientado a la satisfacción de los clientes internos y externos, identificando previamente las necesidades de estos en el marco de las políticas institucionales, primando el buen trato, la amabilidad, el respeto hacia las diferentes formas de ser y pensar, la calidad, oportunidad y la excelencia.

SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES, ocupa el tercer lugar y es definida como la capacidad y la habilidad de saber escuchar, memorizar y acatar con atención, compromiso, respeto y disciplina las normas, directrices y/o parámetros que le sean asignados, cumpliendo con estos tan cual como le fue indicado.

DINÁMISMO, Se ubica en el cuarto lugar y es definida como la capacidad para desarrollar de manera eficiente y eficaz las funciones demostrando energía, entusiasmo, alegría, agilidad, destreza, prontitud, diligencia y adaptación frente a los diferentes cambios contextuales.

En el último lugar de las cinco principales competencias del Nivel Asistencial se ubica la **COLABORACIÓN**, Siendo definida como la capacidad de brindar apoyo, ayuda y servicio de manera espontánea a los compañeros del equipo de trabajo, mostrando en todo momento una actitud de disposición.

3. COMPETENCIAS NIVEL TÉCNICO / TECNOLÓGICO:

Tabuladas las respuestas se evidencia en la gráfica 3 y en la tabla 3 los resultados obtenidos por cada competencia.

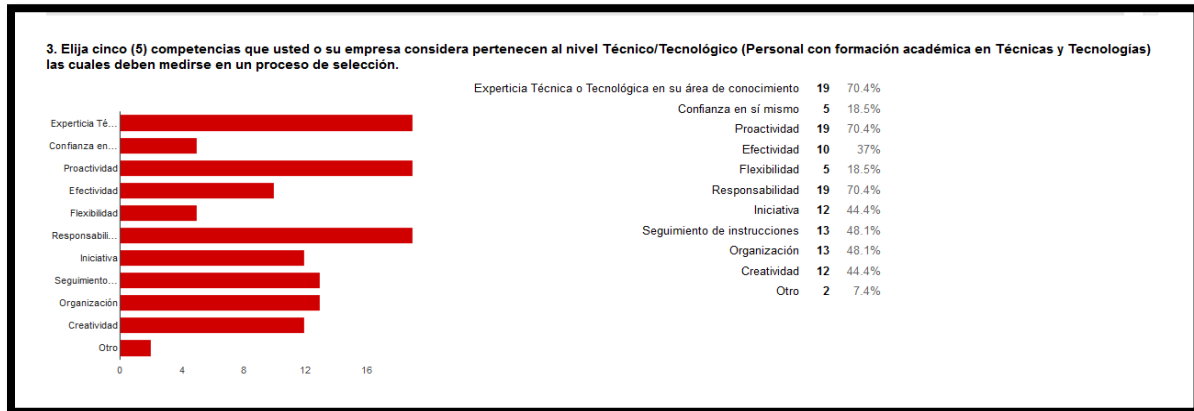


Figura 3: Resultados Competencias Nivel Técnico/Tecnológico. Construcción propia a través de google drive.

Tabla 4: Resultados Competencias Nivel Técnico/Tecnológico. Construcción propia

COMPETENCIA	NÚMERO DE RESPUESTAS	LUGAR QUE OCUPA
EXPERTICIA EN SU AREA DE CONOCIMIENTO	19	1
PROACTIVIDAD	19	2
RESPONSABILIDAD	19	3
SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES	13	4

ORGANIZACIÓN	13	5
INICIATIVA	12	6
CREATIVIDAD	12	7
EFFECTIVIDAD	10	8
FLEXIBILIDAD	5	9
CONFIANZA EN SÍ MISMO	5	10
OTRO	2	11

Para el nivel Técnico y Tecnológico se evidencia que los entrevistados ubicaron con el mismo porcentaje tres competencias siendo estas Experticia en su área de conocimiento, Proactividad y Responsabilidad.

LA EXPERTICIA EN SU ÁREA DE CONOCIMIENTO, es definida como la capacidad para aplicar en la organización los conocimientos y conceptos propios y específicos de su formación académica, poniendo en práctica y ampliando desde el hacer, los conocimientos técnicos previamente adquiridos.

PROACTIVIDAD, quienes diligenciaron el cuestionario la definen como una actitud asumida por el individuo que implica empoderamiento del rol, control de su conducta en modo activo, tomando iniciativa para mejorar los procesos de forma creativa y oportuna. La proactividad

implica anticiparse a las situaciones y proponer alternativas de solución, ser enérgico y poseer deseos de aportar al trabajo.

RESPONSABILIDAD: Es definida como la capacidad para cumplir con las tareas o actividades encomendadas asumiendo compromiso por lo que se hace, desarrollando la labor en el momento indicado y con calidad. Implica adoptar una conciencia reflexiva sobre las acciones y las implicaciones de estas.

- Por su parte las competencias Seguimiento de instrucciones y Organización también fueron seleccionadas por igual número de personas obteniendo ambas 19 votos, en este sentido fueron definidas como:

SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES: Ocupa el cuarto lugar de las competencias del Nivel Técnico/Tecnológico quienes diligenciaron el cuestionario la definieron como la capacidad de un individuo para realizar su trabajo conforme a las directrices y normas institucionales y sociales de acuerdo al manual de funciones, procesos, procedimientos. Implica escuchar, comprender, memorizar, asumir y actuar de acuerdo a los estándares establecidos y a los conocimientos técnicos requeridos.

ORGANIZACIÓN, se ubica en el quinto lugar de las competencias del Nivel Técnico/Tecnológico y es definida desde tres contextos, el primero, la organización como la limpieza del puesto de trabajo y del espacio laboral que se ocupa así como la buena presentación personal, el

segundo define la organización como la planeación de las actividades y del tiempo necesario para obtener resultados, implica priorización y conservación de la información, disposición para establecer criterios lógicos y eficientes para el desarrollo de las labores encomendadas.

4. COMPETENCIAS NIVEL PROFESIONAL:

Tabuladas las respuestas se evidencia en la gráfica 4 y en la tabla 4 los resultados obtenidos por cada competencia.



Figura 4: Resultados Competencias Nivel Profesional. Construcción propia a través de google drive.

Tabla 5: Resultados Competencias Nivel Profesional. Construcción propia.

COMPETENCIA	NÚMERO DE RESPUESTAS	LUGAR QUE OCUPA
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	24	1
LIDERAZGO	19	2
CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	17	3

HABILIDAD ANÁLITICA	16	4
EXPERTICIA PROFESIONAL EN SU ÁREA DE CONOCIMIENTO	14	5
INNOVACIÓN	13	6
DINÁMISMO	10	7
NEGOCIACIÓN	9	8
DESARROLLO DE PERSONAS	6	9
CONFIANZA EN SÍ MISMO	1	10
OTRO	2	11

El primer lugar lo ocupa la competencia **CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN**, la cual es definida como la capacidad para fijar objetivos, metas y prioridades, ajustados a una agenda a la cual se le debe hacer seguimiento, implica administrar bien los recursos, los tiempos, diseñar y organizar estrategias y anticipar eventualidades que puedan presentarse.

LIDERAZGO, se ubica en el segundo lugar, quienes respondieron el cuestionario lo definen como un conjunto de cualidades y capacidades para influir positivamente sobre las personas, implica la habilidad para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, inspirando valores y generando escenarios de desarrollo, el líder debe tener la

capacidad para establecer directrices, fijar objetivos, definir prioridades y comunicarlas efectivamente, buscando con ello el logro de resultados colectivos de impacto institucional.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, ocupa el tercer lugar y es definida como la capacidad para identificar, contextualizar e intervenir las situaciones de dificultad desde la mediación, el dialogo, el respeto, la imparcialidad y el reconocimiento de las necesidades de las partes, buscando soluciones oportunas y eficientes con resultados positivos.

HABILIDAD ANÁLITICA: Se ubica en el cuarto lugar y es definida como la capacidad de analisis de datos, hechos, estrategias, situaciones, procesos, problemas, los cuales requieren ser pensados detalladamente para la busqueda de alternativas de solución y toma de decisiones, visualizando el impacto de estas sobre los objetivos institucionales lo que propone la importancia de la claridad de las relaciones de causa –efecto.

EXPERTICIA PROFESIONAL EN SU ÁREA DE CONOCIMIENTO, ocupa el quinto lugar y es definida como la idoneidad y credibilidad que tiene el profesional, en el manejo de conceptos propios de su área, la aplicación de los mismos en diferentes situaciones de la cotidianidad laboral y la toma de decisiones. Esta experticia tiene directa relación con la formación académica y la experiencia laboral adquirida.

5. COMPETENCIAS NIVEL DIRECTIVO:

Tabuladas las respuestas se evidencia en la gráfica 5 y en la tabla 5 los resultados obtenidos por cada competencia.

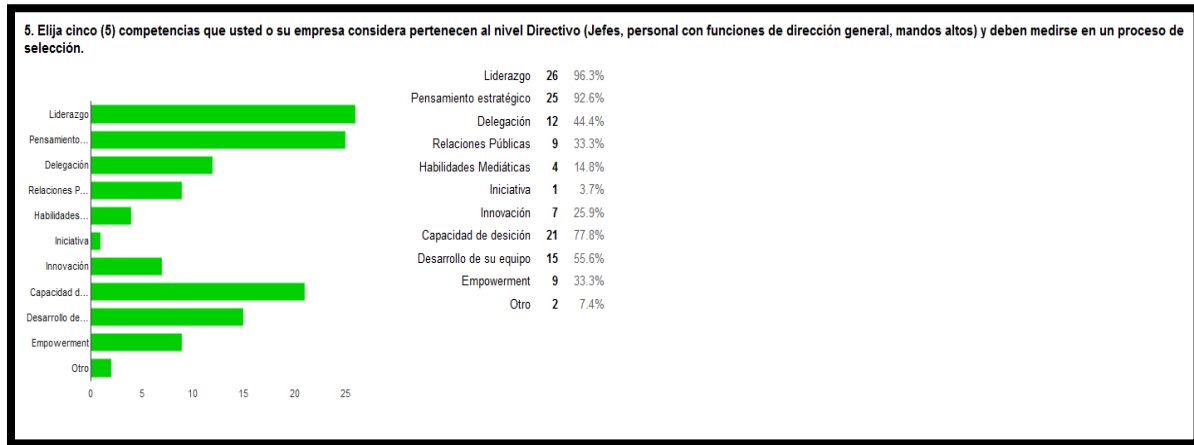


Figura 5: Resultados Competencias Nivel Directivo. Construcción propia a través de google drive

Tabla 6: Resultados Competencias Nivel Directivo. Construcción propia

COMPETENCIA	NÚMERO DE RESPUESTAS	LUGAR QUE OCUPA
LIDERAZGO	26	1
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	25	2
CAPACIDAD DE DECISIÓN	21	3

DESARROLLO DE EQUIPO	15	4
DELEGACIÓN	12	5
EMPOWERMENT	9	6
RELACIONES PÚBLICAS	9	7
INNOVACIÓN	7	8
HABILIDADES MEDIÁTICAS	4	9
INICIATIVA	1	10
OTRO	2	11

Para los cargos Directivos el **LIDERAZGO** ocupa el primer lugar siendo conceptualizado como el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en los demás, para el caso de los directivos se requiere pensamiento estratégico, delegación, capacidad de decisión, desarrollo y empoderamiento de su equipo y actualización constante.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Se define como la capacidad para desarrollar estrategias articuladas a la visión, la misión y los objetivos organizacionales, visualizando los contextos interno y externo y el impacto de estos sobre el negocio, el pensamiento estratégico requiere la identificación de los cambios del entorno, las posibilidades del mercado, las amenazas

competitivas, fortalezas, debilidades y posibilidades de desarrollo, implica pensar en el futuro de la organización y la necesidad de la adaptación para su sostenibilidad en el tiempo.

CAPACIDAD DE DECISIÓN, Ocupa el tercer lugar y quienes respondieron el cuestionario la definen como la capacidad de elegir la mejor ruta entre varias alternativas, tomando decisiones sabias, acertadas, oportunas, autónomas, firmes y ágiles. Implica pensamiento analítico y confianza en sí mismo.

DESARROLLO DE EQUIPO, se ubica en el cuarto lugar y fue definido como la habilidad para dirigir el equipo de trabajo hacia el reconocimiento y desarrollo de su propio potencial, permitiendo el crecimiento y el alcance de metas personales, siendo un agente favorable para el establecimiento de relaciones interpersonales satisfactorias, en torno al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

DELEGACIÓN, ocupa el quinto lugar de las competencias del Nivel Directivo, esta es definida como la capacidad para distribuir el trabajo, ceder responsabilidades o asignar funciones de manera justa y equitativa, teniendo el conocimiento pleno de las habilidades de cada persona y otorgando credibilidad y confianza en su equipo.

Análisis y conclusiones

A partir de este estudio, se logra evidenciar que en las competencias comunes a los diferentes niveles predominan las que tienen que ver con el tema de relación con el otro en el ámbito laboral, aunque autores como Lipovetsky (2003) y Bautman (1999), plantean el individualismo como tendencia de las sociedades actuales, los consultores organizacionales, los Gestores de Talento Humano, Analistas de Selección entre otros dan cuenta de que en la actualidad al interior de las organizaciones se requiere personal cohesionado y trabajando en equipo como principal elemento, que se oriente a resultados, practicando la comunicación asertiva y efectiva, adaptándolos a dichos esquemas que promueven las relaciones interpersonales, buscando el desarrollo de la organización y el bienestar del empleado.

Por su parte el nivel asistencial predominan competencias relacionadas con el servicio y la colaboración al otro, seguimiento y cumplimiento de normas y actitudes que demuestren energía en el ejercicio de la labor.

Para el Nivel Técnico y Tecnológico se empieza a marcar la tendencia a exigir conocimientos en su área específica competencia que debe demostrarse en el proceso de selección o en su periodo de prueba, pero a su vez se destaca la importancia de una actitud que demuestre proactividad y responsabilidad, estas dos categorías ubicadas en igual posición que la experticia, a su vez en este nivel se considera como competencia importante el seguimiento de instrucciones.

Para el Nivel Profesional empieza a primar la planeación y el orden, pero a su vez se exige la necesidad de saber dirigir equipos de trabajo, manejar, conciliar y llegar a acuerdos, demostrar habilidades analíticas, complementado lo anterior con la experticia en su Área de conocimiento, este nivel requiere competencias desde lo académico, pero es fundamental también la experiencia previa adquirida.

Para el caso del Nivel Directivo se destaca la importancia de saber liderar a partir de la tendencia que marca actualmente los procesos organizacionales, el pensamiento y planeación desde lo estratégico, teniendo claro el diagnóstico de su organización desde los factores internos y externos, cuál es su objetivo y hacia donde dirige sus acciones, qué herramientas posee para que su organización sea sostenible en el tiempo; los directivos deben ser visionarios, tener capacidad para tomar decisiones y delegar, pero a su vez tener la capacidad de reconocer la integralidad de las personas que permiten que la organización crezca, brindando así programas que apunten al desarrollo de su equipo los cuales inicien desde la dirección y lleguen hasta los niveles asistenciales.

Recopilando lo anterior es posible plantear que esta investigación muestra como en la actualidad las competencias cumplen un papel importante dentro de los procesos de selección, brindando confiabilidad, integridad y versatilidad al momento de evaluar candidatos para los diferentes cargos de la compañía, orientando al entrevistador en opciones tangibles y prácticas a la hora de evaluar por competencias y elegir al candidato idóneo para el área que se requiere, a su vez las competencias apoyan el mejoramiento de la gestión del desempeño laboral de los

colaboradores a partir de los procesos de formación que potencializan el sujeto en el desarrollo de sus tareas y en su crecimiento en los contextos personales, sociales, profesionales y laborales.

Referencias.

- Alles, M. A. (2002). Gestión por competencias. El diccionario. Buenos Aires, Granica. 301 P.
- Alles, M. A. (2003) Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Buenos Aires, Granica 250 P.
- Alles, M. A. (2003) Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. Buenos Aires, Granica. 267 P
- Alles, M. A. (2004). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires, Granica. 423 P
- Alles, M. A. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Casos. Buenos Aires, Granica 171 P.
- Alles, M. A. (2006). Selección por Competencias. Buenos Aires, Granica.433 P
- Alles, M. A. (2002). Evaluación de 360°. Buenos Aires, Granica. 351 P
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Personnel selection procedures in Spanish small and medium size organizations . *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 31(2), P. 79–89.
- Arias, Y. Rosete, A. & Martínez, R. (2006). Propuesta Informática para Seleccionar Personal por Competencias Utilizando Técnicas de Inteligencia Artificial. *Ingeniería Industrial.*, 27(2/3), P. 33–39.
- Boyatzis, R. E., *The Competence Manager. A Model*, Wiley, Nueva York, 1982
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias y en la transmisión y perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista CEDEFOP*, Vol 36. P.9
- Bustamante, R. (2006) Gestión Humana basada en competencias: un modelo integrado a los sistemas de gestión de calidad para el sector público Colombiano. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Volumen 25, (2). P. 106-123.
- Calderón, G. Álvarez, C. & Naranjo, J. 2006. Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*. Volumen 19 (32). P. 224-254.
- Calderón, G. Álvarez, C. & Naranjo, J. 2007. La Gestión Humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*. Volumen 23 (103). P. 39-64.

- Canós, L. Casasús, T. Lara, T. Liern, V. & Pérez, J. (2008) Modelos flexibles de selección de personal basados en la valoración de competencias. *Departament de matemàtiques per a l'Economia i l'Empresa. Valencia*. P. 101- 121.
- Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. (5ta Ed.). Bogotá Colombia McGraw-Hill Interamericana S.A. 697 p.
- Cuesta, A (2000). Tecnología de la gestión de recursos humanos. Editorial Academia. 485 P.
- Díaz, R. Arancibia, V. (2002). El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo para las Organizaciones y las Personas. *Psykhe*, 11, 207 - 214.
- Enciso Forero, E. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la Psicología Organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 1(47), 5–22.
- Gallego, M. (2000). Gestión Humana Basada en Competencias. *Revista Universidad Eafit*. Vol 36 (119) P. 65
- Gallego, M. (2000). Gestión Humana Basada en Competencias. *Revista Universidad Eafit*. Vol 36 (119) Págs 63-71
- Gorlov, S. M., Lazareva, N. V., & Fursov, V. A. (2015). Competence-Based Approach to the HR Management Using in Industrial Branch. *Asian Social Science*, 11(7), 349–355.
- Gregory R. (2012). Pruebas Psicológicas Historias, principios y aplicaciones, *Sexta Edición*. México : Person. 649 P.
- Hernández, S. Fernandez C. & Baptista P. (2006). Metodología de la investigación. McGraw- Hill. 850 P.
- Hernández-Vargas, E.-E., Valencia-Lara, S.-C., & Rodríguez Valderrama, J. (2003). De la sección de psicotecnia al laboratorio de psicometría: seis décadas de algo más que medición psicológica en Colombia. *Avances En Medición*, 1(1), 6–16.
- Leboyer, L. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión, 2000, P. 35-147.
- Lozada, S. (1990) Selección, Contratación e inducción de personal. (3ra ed) Medellín: Incolda. 223 P.
- Marín Idárraga, D. A. (2006). E L Sujeto Humano En La Administración :Una Mirada Crítica. *Cuaderno de Administración*, 19(32), P. 135–156.
- Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid, España: Iberfop, P. 13-103.
- McClelland, D. (1973) Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, Vol 28 (1), 1-14.

- Muñiz, J. (1998). La medición de lo Psicológico. *Psicothema*. Recuperado el 24 de 02 de 2016, de www.psicothema.com.
- Ramirez, M. J. G. (2004). Hacia la selección del Talento Humano, propuesta metodológica: integración de competencias. *Revista Facultad de Trabajo Social UPB*, 20, 39–50.
- Revuelta, J., Ximenez, M. C., & Olea, J. (2003). Psychometric and psychological effects of item selection and review on computerized testing. *Educational and Psychological Measurement*, 63(5), 791–808.
- Rubiano, B. P. (2006). Gestión por competencias. *Gestión por competencias*. Medellín, Antioquia, Colombia: Universidad Nacional. P. 15.
- Salgado, J. Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*. Vol. 29. Universidad Santiago de Compostela. Págs. 16- 24
- Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe. M. Competence at work, models for superior performance, John Wiley&Sons, Inc, USA, 1993.
- Suarez, A. (2009). ¿Cómo contribuyen las pruebas gráfico-proyectivas en los procesos de selección?. Base de datos academica, Gestión Humana.com.
- Vargas, F. (2004) *Competencias Clave y aprendizaje permanente tres miradas a su desarrollo en América Latina y el Caribe* (Primera ed.). Montevideo: CINTERFOR, 181 p.
- Zabaleta, A. T., & Norte, U. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología Desde El Caribe*, 115–133.
- Zarazúa Vilchis, J. L. (2013). La selección de personal por competencias. ¿cómo aplica en la empresa mexicana? *The Selection of Personnel by Job Skills. Is It a Viable Alternative to Any Mexican Company?*, (43), 67–79.

Anexo 1. Instrumento #1

CUESTIONARIO APLICADO EN GOOGLE DRIVE**Preguntas:**

Con el fin de identificar cuáles son las competencias más utilizadas en los procesos de selección actuales le agradezco responder las siguientes preguntas.

1. Elija cinco (5) competencias que usted o su empresa considera son comunes a todos los cargos de los diferentes niveles jerárquicos (Asistencial, Técnico/Tecnológico, Profesional, Directivo) las cuales deben medirse en un proceso de selección. Brinde una definición breve de las cinco (5) competencias elegidas.

COMPETENCIAS COMUNES A TODOS LOS NIVELES JERARQUICOS (ASISTENCIAL, TÉCNICO/TECNOLÓGICO, PROFESIONAL, DIRECTIVO)
COMPETENCIA
Compromiso
Orientación a resultados
Trabajo en equipo
Adaptación
Autocontrol
Productividad
Comunicación asertiva

Relaciones interpersonales
Aprendizaje continuo
Tolerancia a la presión (Estrés)
Otra

2. Elija cinco (5) competencias que usted o su empresa considera pertenecen al nivel Asistencial (Servicios Generales, Secretarias, Conductores, Operarios) las cuales deben medirse en un proceso de selección. Brinde una definición breve de las cinco (5) competencias elegidas.

NIVEL ASISTENCIAL (Servicios Generales, Secretarias, Conductores, Operarios)
COMPETENCIA
Experticia en su área de conocimiento
Confiabilidad
Prudencia
Responsabilidad
Dinámismo
Sociabilidad
Orientación al cliente interno y externo
Orden y claridad
Seguimiento de instrucciones
Colaboración

Otra

3. Elija cinco (5) competencias que usted o su empresa considera pertenecen al nivel Técnico/Tecnológico (Personal con formación académica en Técnicas y Tecnologías) las cuales deben medirse en un proceso de selección. Brinde una definición breve de las cinco (5) competencias elegidas.

NIVEL TÉCNICO/TECNOLÓGICO
(Personal con formación académica en Técnicas y Tecnologías)
COMPETENCIA
Experticia Técnica o Tecnológica en su área de conocimiento
Confianza en sí mismo
Proactividad
Efectividad
Flexibilidad
Responsabilidad
Iniciativa
Seguimiento de instrucciones
Organización
Creatividad
Otra

4. Elija cinco (5) competencias que usted o su empresa considera pertenecen al nivel Profesional (Personal con formación Profesional en diferentes áreas del conocimiento, mandos medios) las cuales deben medirse en un proceso de selección. Brinde una definición breve de las cinco (5) competencias elegidas.

NIVEL PROFESIONAL (Personal con formación Profesional en diferentes áreas del conocimiento, mandos medios)
COMPETENCIA
Experticia Profesional en su área de conocimiento
Capacidad de planificación y organización
Negociación
Habilidad Análítica
Capacidad de resolución de conflictos
Liderazgo
Confianza en sí mismo
Desarrollo de personas
Innovación
Dinámismo
Otra

5. Elija cinco (5) competencias que usted o su empresa considera pertenecen al nivel Directivo (Jefes, personal con funciones de dirección general, mandos altos) y deben medirse en un proceso de selección. Brinde una definición breve de las cinco (5) competencias elegidas.

NIVEL DIRECTIVO (Jefes, personal con funciones de dirección general, mandos altos)
COMPETENCIA
Liderazgo
Pensamiento estratégico
Delegación
Relaciones Públicas
Habilidades Mediáticas
Iniciativa
Prudencia
Innovación
Capacidad de desición
Desarrollo de su equipo
Empowerment
Otra