

Selección por Competencias, un Avance al Desarrollo Organizacional. Intervención en
Digitex Internacional S.A.S

Presentado por:
Sandra Milena Rodríguez Gallego ID – 548788 NRC 12226

Profesora:
Luisa Fernanda Suarez Monsalve

Escenario De Intervención
Digitex Internacional S.A.S

Asignatura:
Opción De Grado II

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Uniminuto – Seccional Bello- Chocó
Facultad De Ciencias Humanas y Sociales
Psicología
Bello, Colombia
2020

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Índice Temático

<i>Agradecimientos</i>	4
<i>Reconocimientos</i>	5
<i>Lista de Figuras</i>	6
<i>Lista de anexos</i>	7
<i>Resumen</i>	8
<i>Abstract</i>	9
<i>Introducción</i>	10
<i>Ver</i>	12
Auto- Observación	12
Descripción de la agencia	12
Historia De La Organización	12
Misión	17
Visión	17
Valores corporativos	17
Objetivos Institucionales	18
Políticas corporativas	18
Objeto social del escenario de práctica	21
Organigrama Institucional	22
Marco legal.	23
Aspectos relativos a los antecedentes de la práctica profesional	25
Descripción del rol y las funciones del psicólogo en la agencia de práctica	28
Problematización	29
La planeación de la intervención	34
<i>Juzgar</i>	37
Diagnóstico	38
Marco Referencial	44
Marco teórico	44
Componente motivacional	45
Modelo funcional	47
Modelo Conductual	50
Modelo constructivista	54
Las competencias en el contexto laboral colombiano	56
Marco conceptual	59
Actuación del psicólogo en el campo empresarial	61
Psicología organizacional	63
Atracción De Personal	67
Evaluación De Personal	68

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Vinculación de personal	69
Modelo de selección Assessment Center	75
Marco Legal	86
<i>Actuar</i>	87
Estrategias de intervención	88
Justificación de las estrategias de intervención	88
Objetivos	90
Objetivo General	90
Objetivos Específicos	91
Actividades a desarrollar	92
Reclutamiento de personal	92
Evaluación de personal	93
Vinculación de personal	93
Plan de acción del proyecto de intervención	94
Sustentación teórica de las actividades	102
<i>Devolución Creativa (Evaluación y prospectiva)</i>	103
Evaluación de la práctica	104
Aciertos	107
Oportunidades de Mejora	110
Impactos del proceso realizado sobre el agente	112
Descubrimientos	112
Recomendaciones a la agencia	113
Para el futuro practicante	115
Prospectiva	116
Análisis del cumplimiento del objetivo general	119
Conclusión del análisis del cumplimiento de los objetivos	124
Conclusión de la intervención	125
Consideraciones Éticas	126
<i>Referencias Bibliográficas</i>	128
<i>Anexos</i>	134
Consentimientos y Permisos	134
Anexo B: Autorización para Nombrar la Razón Social	135
Legalización de Prácticas- Sistematización	136
Fase de Reclutamiento	136
Fase de Evaluación de personal	136
Fase de Vinculación de Personal	136

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Agradecimientos

“Porque todas las cosas proceden de él, y existen por él y para él. ¡A él sea la gloria por siempre! Amén”(1 Crónicas 16:34).

Con todo el agradecimiento del mundo, dedicada a Marcela Gallego y a Celina Gallego, por el apoyo, el amor y la paciencia. Por abrir sus puertas y permitir que las mías también se abrieran. Con el más grande afecto y gratitud, por siempre permanecer y enaltecer el valor familiar.

A mis padres Rosa Gallego y Gildardo Rodríguez, por ser fuente de inspiración, apoyo y cariño eterno, por su sabiduría para enseñarme a ser y reconocer. Por su constancia para ser leales a su labor de padres, por no desfallecer y permanecer unidos en la tarea de amar.

A Yeison Tamayo, por acompañarme en este proceso, por quererme independiente, sabia y curiosa. Por sus palabras de aliento durante tanto tiempo, su cariño en los días de lejanía, por ser amigo y compañero en este trayecto.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Reconocimientos

A Uniminuto, por forjar el camino de ser profesionales.

A Digitex Internacional por abrir sus puertas y permitir que impactara, me equivocara y rectificara.

Con especial cariño a Lina Paola Echavarría Gómez y Juan Martínez Ceballos por el apoyo y las lecciones que dejaron en este trayecto.

A mis docentes, pues de ellos me llevo lecciones para la vida.

Y a quienes con espero, pasión, entrega se ganaron mi afecto y admiración:

Luisa Fernanda Suarez Monsalve

Harold Gómez Martínez

Paula Benjumea Giraldo

Sergio Andrés Castaño Pulgarín

Germán Baena Vallejo

Clara Stella García Quintero

Olga Lucía Palacio Ramírez

Juan María Ramírez Vélez

Gustavo Alberto Carmona

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Lista de Figuras

<i>Figura 1: Objeto social del escenario de práctica</i>	21
<i>Figura 2: Organigrama Corporativo</i>	22
<i>Figura 3: Propuesta proceso de selección</i>	32
<i>Figura 4: Principales Elementos Diagnósticos</i>	44
<i>Figura 5: Modelo de Iceberg Spencer y Spencer</i>	53
<i>Figura 6: Terminología relacionada con la psicología del trabajo y de las organizaciones</i>	62
<i>Figura 7: Análisis Foda Digitex Internacional</i>	111
<i>Figura 8: Competencias requeridas en Perfiles Administrativos</i>	120
<i>Figura 9: Competencias Requeridas En Cargos Operativos</i>	121

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Lista de anexos

<i>Anexo A: Carta De Autorización Para Realizar Sistematización</i>	134
<i>Anexo B: Autorización para Nombrar la Razón Social</i>	135
<i>Anexo C: Documentos de legalización Práctica Profesional- Sistematización</i>	136
<i>Anexo D: Formato de Requisición</i>	136
<i>Anexo E: Perfiles de cargo Digitex Internacional</i>	136
<i>Anexo F: Matriz de Bolsas de Empleo para Reclutamiento de Hojas de Vida</i>	136
<i>Anexo G: Entrevista de Selección por Competencias y Consentimiento Informado</i>	136
<i>Anexo H: Propuesta de Pruebas Psicotécnicas</i>	136
<i>Anexo I: Fichas y pruebas técnicas para cargo</i>	136
<i>Anexo J: Informe Psicotécnico Laboral</i>	136
<i>Anexo K: Lista de documentos de ingreso</i>	137
<i>Anexo L: Formato de Inducción</i>	137
<i>Anexo M: Protocolo General Proceso de Selección</i>	137

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Resumen

El presente ejercicio de sistematización de práctica profesional realizado en la empresa Digitex Internacional S.A.S en la ciudad de Medellín tiene como finalidad la reflexión, análisis y profundización de los elementos prácticos abordados durante el proceso de prácticas profesionales referente a los procesos de selección de personal. Este trabajo de sistematización de la práctica profesional se realizará teniendo en cuenta el planteamiento de Juliao (2011), “La praxeología se entiende como un discurso (logos) construido después de una seria reflexión, sobre una práctica particular y significativa (praxis); como un procedimiento de objetivación de la acción, como una teoría de la acción” (p. 27).

Esto, a través del enfoque praxeológico desarrollado en la Corporación Universitaria Minuto de Dios que se sustenta en la integración del saber y la práctica. En este sentido, se entiende la praxis como “una práctica sensata, no espontánea sino pensada, que supone un procedimiento intelectual y no una simple repetición mecánica (Juliao, 2011, p.35). En este ejercicio de praxis, se propone un modelo de 4 fases: Ver, juzgar, actuar y la devolución creativa para integrar los conocimientos aplicados durante un proceso de práctica.

Por medio de estas fases se hace una intervención en el proceso de selección, comprendiendo este como un ciclo completo conformado por fases de reclutamiento de personal, evaluación y vinculación por competencias a través del método Assessment Center.

Palabras clave: Psicología Organizacional, Proceso de Selección, Competencias, Assessment Center, Reclutamiento, Evaluación, y Vinculación de personal.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Abstract

The present practice of systematization of professional practice carried out in the company Digitex Internacional S.A.S in the city of Medellín has as its purpose the reflection, analysis and deepening of the practical elements addressed during the process of professional practices related to the personnel selection processes. This work of systematization of professional practice will be carried out taking into account the approach of Juliao (2011) “Praxeology is understood as a discourse (logos) built after serious reflection, on a particular and significant practice (praxis); as a procedure for objectifying action, as a theory of action ”(Juliao, 2011, p. 27).

This, through the praxeological approach developed in the Minuto De Dios University Corporation that is based on the integration of knowledge and practice. In this sense, praxis is understood as “a sensible practice, not spontaneous but thought, that involves an intellectual procedure and not a simple mechanical repetition (Juliao, 2011, p. 35). In this practice of praxis, a 4-phase model is proposed: See, judge, act and creative return to integrate the knowledge applied during a practice process.

Through these phases an intervention is made in the selection process, understanding this as a complete cycle consisting of phases of recruitment, evaluation and linking by competencies through the Assessment Center method.

Keywords: Organizational Psychology, Selection Process, Competencies, Assessment Center, Recruitment, Evaluation and linkage of personnel.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Introducción

Nuestra labor como profesionales es realizar una lectura crítica del contexto, por tal razón llevar a cabo una intervención desde el análisis teórico aplicativo de las experiencias que vivimos en determinados contextos es una manera de fomentar el aprendizaje y aplicación de las técnicas de abordaje psicológico.

Realizar esta sistematización es prudente, no solo porque beneficia a todo el personal de la organización, sino porque ayuda a mejorar la calidad de los procesos internos relacionados con el recurso humano, además de favorecer cada una de las fases del proceso de selección, de tal manera que el candidato elegido para el cargo resulte ser el más apto.

Entendiendo que se realiza intervención en las de las fases de la selección del recurso humano se pretende reestructurar los procesos de reclutamiento y evaluación de personal de la empresa Digitex Internacional a través de un análisis teórico que permita sustentar la vinculación de personal por competencias a través del método Assessment Center. Para lograr lo anterior, se requiere el estudio y análisis de cada uno de los cargos administrativos y operativos que permita la identificación de las necesidades en cada una de las áreas.

Para esta sistematización se utiliza como método de intervención la observación participativa, el análisis de teorías, la modificación de protocolos y el diseño y aplicación de pruebas, entrevistas y protocolos a fin de dar forma a los procesos de selección basados en las competencias cardinales (generales) o las específicas para cada área.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

En la primera fase se lleva a cabo la identificación del escenario de práctica, de tal manera que se realiza un recuento de la historia de la organización, misión, visión, valores institucionales, políticas corporativas, objeto social del escenario, organigrama y el marco legal. Asimismo, en esta fase se describe el rol del psicólogo en el campo organizacional, especificando las principales funciones que se realizan en el escenario de práctica y las problemáticas identificadas en Digitex Internacional.

Seguidamente, en la fase del juzgar se realiza un diagnóstico procedente de la fase del ver, se ofrece un sustento teórico conceptual que permite el análisis de las problemáticas a la luz de las propuestas y conceptualizaciones científicas dado que es fundamental teorizar el análisis realizado en el área de talento humano en relación con los procesos de selección. Además, se incluye una reflexión en torno al sustento legal de los procesos de selección por competencias.

Continuando con la fase tres, correspondiente al actuar, se especifica un plan de intervención que contribuye a la reestructuración de cada una de las fases del proceso de selección, a fin de concretar procedimientos que facilitan el cumplimiento de los objetivos para la adecuación del proceso de selección basado en competencias.

En la fase cuatro, nombrada la devolución creativa, se realiza una evaluación y prospectiva de la intervención realizada, a fin de determinar el cumplimiento de objetivos, el crecimiento del profesional en formación, y todos aquellos aspectos que quedan como reflexión de una praxis activa y responsable. Por último, se relacionan cada uno de los anexos que soportan la intervención realizada, y que dan sustento al cumplimiento de los objetivos.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Ver

Dentro del enfoque praxeológico, esta primera fase se propone una descripción y análisis crítico de la práctica, que en palabras de Juliaio (2011) sería “es una etapa esencialmente cognitiva donde el praxeólogo recoge, analiza y sintetiza la mayor información posible sobre la práctica, tratando de comprender su problemática y de sensibilizarse frente a ella” (p. 89).

Esta fase, propone tres etapas: La autoobservación, la problematización y la planeación de la intervención. Esto, según lo afirma (Juliao, 2011, p. 90)

Auto- Observación

Descripción de la agencia

Para contextualizar el escenario de práctica es necesario tener presente que la organización desde la cual se llevó a cabo la intervención se vincula a la multinacional Comdata Group a través de la prestación de servicios, en este sentido, Microcolsa fue adquirido por Digitex Internacional para articularse a las diferentes líneas de negocio que presta la multinacional.

Historia De La Organización

La empresa Microcolsa Grupo Digitex SAS, fue fundada en la ciudad de Cartagena de Indias en el año de 1983. Para entonces, su objeto social fue brindar el servicio de microfilmación y arreglo de archivos a las empresas ubicadas en la Costa Atlántica,

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

principalmente Barranquilla, Cartagena y Santa Marta. Durante esa década se posesionó como pionera en sistematización de archivo. (Microcolsa Grupo Digitex, s. f.).

Para el año 1993 y con los avances de la tecnología, Microcolsa entra como precursora en la digitalización de documentos. Con los reconocimientos obtenidos y el desarrollo de gestión documental logrados durante años, la empresa adquirió mayor potencial logrando negociaciones a nivel nacional, consiguiendo llegar a otras ciudades tales como Bogotá, Cali, Bucaramanga y Medellín. Con este crecimiento se cumplieron los objetivos de tener mayor impacto y crecimiento en el mercado. Seguidamente y con el desarrollo obtenido la empresa empezó a fortalecer sus alianzas, certificaciones y líneas de negocio.

Para el año 2010 la empresa ya contaba con grandes alianzas a nivel internacional, lo que le permitió tener asociados estratégicos y proveedores que impactaron en el campo de servicio en el que se desenvuelve la compañía.

Las negociaciones realizadas internacionalmente le permitieron a la empresa, crear asociaciones con el Grupo Digitex de España, con el fin de fortalecer los procesos de negocio y la demanda de servicios requerida para la fecha.

En Julio de 2015, fue adquirido en su totalidad por el Grupo Digitex de España, con el propósito de ampliar su abanico de servicios y fortalecer la integración de soluciones tecnológicas y gestión de procesos de negocio.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Digitex, multinacional con más de 25 años de experiencia en el desarrollo de soluciones tecnológicas para la gestión de clientes y procesos operativos eficientes para grandes empresas, ha adquirido Microcolsa SAS, empresa colombiana dedicada a la digitalización documental. Con esta adquisición, la compañía amplía su oferta de servicios a nivel global (Microcolsa Grupo Digitex, s. f.).

“Esta adquisición se enmarca en la estrategia de crecimiento que la compañía viene desarrollando con éxito durante los últimos años y podrá beneficiar a sus clientes tanto en Colombia como en el resto de países en los que Digitex está presente” (Microcolsa Grupo Digitex, s. f.). Esta adquisición permitió el fortalecimiento a nivel de negocio, logrando que los clientes tuvieran mayor confiabilidad. Consecutivamente la empresa logró la certificación ISO gracias a la línea de negocio y los servicios a los que se vincula:

Microcolsa, ya integrado a Digitex Internacional entra como pionero en la digitalización de documentos hacia los años de 1993 y se mantuvo así durante décadas. “Actualmente la Compañía trabaja con base en cinco áreas definidas” (Microcolsa grupo digitex, s. f.):

- Gerencia de Tecnología
- Gerencia de Proyectos
- Gerencia de Desarrollo de Software
- Gerencia Administrativa

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

- Gerencia Comercial

Cada una de estas líneas de negocio, son el sustento para lograr la certificación ISO:

Según la Plataforma Tecnológica Para La Gestión De La Excelencia (2015) “La norma ISO 14001 nace con el propósito de ofrecer asesoramiento y apoyo en la definición y aplicación de un plan de gestión medioambiental en cualquier organización” (párr. 1).

Esta certificación se logró gracias al impacto que tiene la empresa en la reducción efectiva del uso del papel, suplantada por bases de datos y sistemas tecnológicos.

Adicionalmente la adquisición realizada por Digitex no solo fortaleció las ofertas de servicio si no que abrió nuevas posibilidades de negocio en cada uno de los países en lo que actúa la multinacional.

Aunque Microcolsa fue obtenido por el Grupo Digitex y cambio la razón social, la empresa tenía independencia en algunos negocios por la continuidad legal a nivel nacional como Microcolsa grupo Digitex y así continuó prestando sus servicios actualizando constantemente sus certificaciones, alianzas y estrategias de negocio.

En el año 2019, Microcolsa Grupo Digitex realizó un proceso de fusión con Digitex Internacional cambiando no sólo de razón social, si no el número de identificación tributaria (NIT) por lo que desaparece Microcolsa Grupo Digitex y surge Digitex Internacional. Dando continuidad a las líneas de negocio ya establecidas. En síntesis, al combinar la experiencia y conocimiento con los que contaba Microcolsa en Colombia con

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

la unificación en España se logró formar con una multinacional que cuenta con amplias líneas de negocio y más de 25 años de experiencia.

Digitex internacional actualmente forma parte de la red de Comdata Group, que teniendo líneas de negocio en diferentes países cuenta con aproximadamente 36 mil empleados (protocolos de inducción Grupo Digitex, s. f.).

En Colombia, Digitex Internacional tiene la capacidad de desarrollar diferentes servicios, los cuales sirven, no solo para satisfacer las necesidades del cliente, sino que también son una fuente de generación de empleo donde se benefician cientos de personas. En total, en el territorio colombiano, Digitex Internacional, cuenta con 220 empleados, distribuidos en Medellín, Cali, Cartagena Bogotá y Bucaramanga. En la Ciudad de Medellín se ubican 125 empleados y en el resto del país los 95 restantes donde desempeñan labores de call center y sistematización de archivo.

Como parte activa de Comdata Group, se empezó a contar con un equipo de 36 mil personas expertas en la gestión de procesos de las compañías más representativas de Europa, Latinoamérica y USA con 60 centros distribuidos por España, Italia, Argentina, Chile, Colombia, México, Brasil, Perú, El Salvador, Guatemala, República Checa, Rumanía y Turquía. Y una plantilla con más de 35 mil personas expertos en los diferentes sectores. (Protocolos de Inducción Digitex Internacional, s. f.).

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Misión

Comdata Group es un proveedor de soluciones globales e innovadoras líder en Operaciones de Clientes. Garantizamos presencia directa e internacional para servir mejor a nuestros clientes a través de una tecnología de vanguardia en los diferentes mercados, geografías e industrias.

Maximizamos la satisfacción del cliente, así como de nuestra gente e inversores, teniendo como palancas de actuación la integridad y el cumplimiento de altos estándares de calidad. (Protocolos de Inducción Digitex Internacional, s. f.).

Visión

Ayudar a nuestros clientes a ser más competitivos, haciendo que sus compañías sean más adaptables, innovadoras y globalmente más eficientes. (Protocolos de Inducción Digitex Internacional, s. f.).

Valores corporativos

- Ejemplo
- Lealtad
- Trabajo en equipo
- Respeto
- Honestidad

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

(Protocolos de Inducción Digitex Internacional, s. f.).

Objetivos Institucionales

En Colombia desarrolla sus actividades principalmente en la gestión electrónica de documentos, con los siguientes objetivos:

- Liberación de espacio físico de archivo.
- Minimizar riesgos de fraude con documentos alterados.
- Centralizar el archivo, eliminando los dobles archivos.
- Facilitar el acceso a los documentos, rápidamente desde su propio puesto de trabajo.
- Disminución en el tiempo de recuperación de la información y tiempo de búsqueda de documentos.
- Optimización del tiempo de los funcionarios, para nuevas acciones.
- Contingencia por pérdida de información, incendios, atentados, etc.

(Protocolos de Inducción Digitex Internacional, s. f.).

Políticas corporativas

La organización Comdata Group dando cumplimiento a las garantías de desempeño estructura algunas políticas corporativas que facilitan el desarrollo de sus actividades desde

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

el marco legal de la república de Colombia. Las políticas que se sustentan en la empresa están relacionadas con la calidad del servicio, la que a su vez es identificada como la política social de la institución, ya que en ella se contemplan todos los lineamientos de responsabilidad con los clientes y la satisfacción de estos en la seguridad de la información, disminución de los errores, implementación de mejoras de desempeño para garantizar la credibilidad del cliente y mejora continua en eficacia del sistema de gestión de la calidad. Por otro lado, implementa políticas de seguridad, medioambientales, Política de Higiene y seguridad industrial y Política Integral HSE:

Política Medioambiental

La política ambiental de Digitex se basa en los requisitos dispuestos en el estándar UNE – ISO/IEC 14001:2004, asegurando así la preservación del medioambiente, el compromiso con el desarrollo sostenible y, por supuesto, garantizando el cumplimiento de todas las obligaciones legales aplicables. (Protocolos de Inducción Digitex Internacional, s. f.).

Política Integral HSE

Es importante resaltar que las siglas HSE, provienen del inglés Health, Safety, Environment que en español significa Salud, Seguridad y Medio Ambiente.

Digitex Internacional S.A.S reconoce la importancia de su capital humano, del medio ambiente y establece dentro de sus prioridades la protección de la seguridad y salud de los trabajadores y la protección del medio ambiente, para lo cual se compromete con la

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

implementación, desempeño y mejora continua del sistema integrado de gestión HSE y sus objetivos. (Protocolos de Inducción Digitex Internacional, s. f.).

Política de Higiene y seguridad industrial

Artículo 1: la organización se compromete a dar cumplimiento de las disposiciones legales vigentes y además requisitos suscritos por la organización de materia de prevención de riesgos laborales tendientes a garantizar los mecanismos que aseguran la protección e higiene personal de los trabajadores y la prevención de accidentes y enfermedades, así como una oportuna y adecuada atención de los mismos. (Protocolos de Inducción Digitex Internacional, s. f.).

En este sentido, la política de Higiene y seguridad Industrial tiene como fundamento dar cumplimiento a la normatividad de las políticas públicas que regulan el accionar empresarial para la protección y el cuidado del medio ambiente.

Política social institucional Políticas de calidad

Las directrices y objetivos generales que, en relación con la calidad, guían a Digitex, miembro de Comdata Group, se plasman en esta política de calidad que, por la dirección, forma parte de la política general de la empresa y es consecuente con ella.

La dirección adoptará las medidas que garanticen el cumplimiento de la política y de procedimientos de la compañía, mediante la disposición de los recursos humanos y técnicos

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

necesarios, que posibiliten el seguimiento del sistema de gestión y las acciones de concienciación y campañas formativas necesarias sobre procesos específicos.

De manera general se estipulan medidas que garanticen el cumplimiento de los objetivos y los lineamientos para satisfacer las necesidades del cliente. Asegurar que el producto/ servicio suministrado a nuestros clientes en los servicios para centros de realización con clientes, externalización de procesos y prestación de servicios informáticos, es de conformidad con los requisitos especificados por ellos, así como con los requisitos no especificadas (legales, reglamentarios, imprescindibles para la prestación del servicio). Lo anterior, según los protocolos de inducción de Digitex Internacional (s. f.).

Objeto social del escenario de práctica

El objeto social del grupo Digitex está alineado a tres pilares fundamentales, pues en este se sustenta la responsabilidad empresarial y la garantía de los buenos procesos.



Figura 1: Objeto social del escenario de práctica

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Organigrama Institucional

La estructura interna de la empresa se configura por cada una de las áreas dado que su planificación corresponde a los lineamientos de la multinacional española Comdata Group. El área de RRHH tiene correspondencia de Sharita Bustamante Directora General de Recursos Humanos Colombia, de la cual tiene dependencia jerárquica la coordinadora de recursos humanos de Lina Paola Echavarría, quien dirige todos los procesos de los recursos humanos desde la ciudad de Medellín. Si bien, no se haya una ubicación del practicante en psicología, la ubicación de este rol en el organigrama está en dependencia de Lina Paola Echavarría.

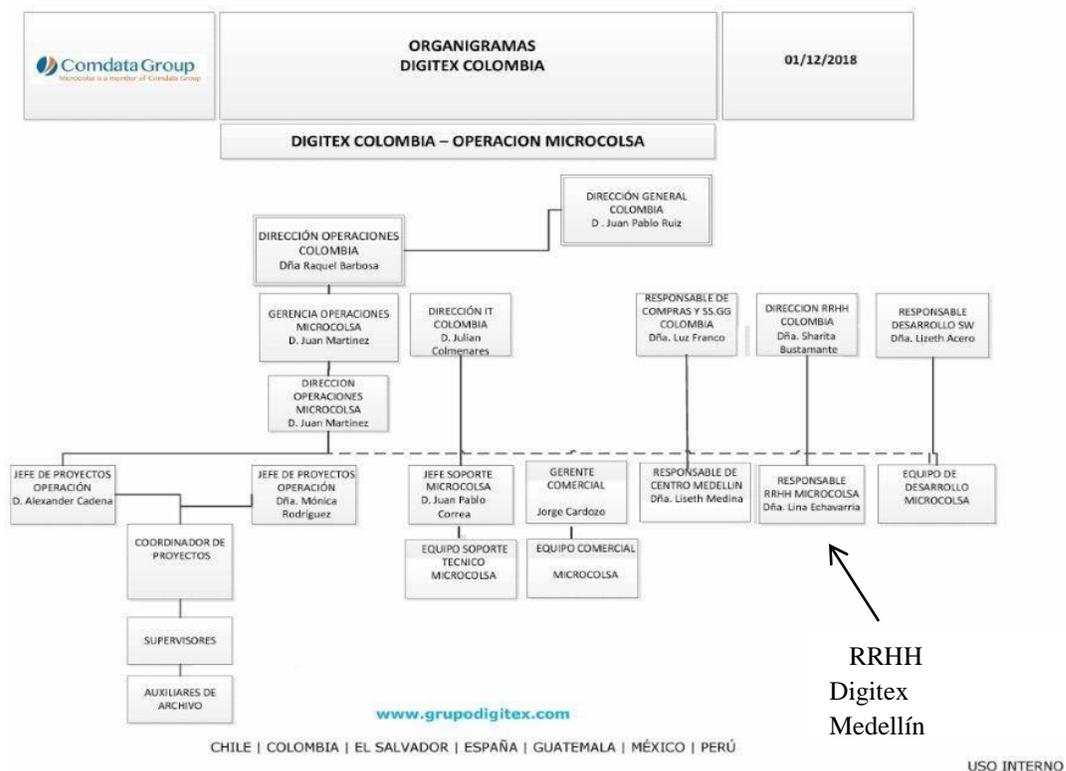


Figura 2: Organigrama Corporativo

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Marco legal.

Digitex Internacional bajo el marco de la legalidad empresarial tiene como principio acogerse a la normatividad colombiana estipuladas en la constitución política de Colombia de 1991 y todas las leyes que garantice integridad de los clientes, trabajadores y en general de todos los miembros de la organización.

Código sustantivo del trabajo-2011: “ARTÍCULO 1°. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social” (párr. 2).

Ley 1929 de 2018: Por medio de la cual se modifica temporal y parcialmente la destinación de un porcentaje de los recursos del fondo de solidaridad de fomento al empleo y protección al cesante, definida en el artículo 6° de la ley 1636 de 2013; y se faculta a las cajas de compensación familiar a destinar recursos para el saneamiento de pasivos en salud y/o el cumplimiento de condiciones financieras aplicables a las EPS (párr. 1).

Ley 1917 de 2018, artículo 8°: “Por medio de la cual se reglamenta el Sistema de Residencias Médicas en Colombia, su mecanismo de financiación y se dictan otras disposiciones.”

Ley 1857 de 2017: “Por medio de la cual se modifica la Ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia y se dictan otras disposiciones.”

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Ley 1846 de 2017: “Por medio de la cual se modifican los artículos 160 y 161 del Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones”.

Ley 1837 de 2017, artículo 36: “Por la cual se efectúan unas modificaciones al Presupuesto General de la Nación para la vigencia fiscal de 2017”.

Ley 1823 de 2017: “Por medio de la cual se incentiva la adecuada atención y cuidado de la primera infancia, se modifican los artículos 236 y 239 del Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones”.

Ley 1788 de 2016: “Por medio de la cual se garantiza el acceso en condiciones de universalidad al derecho prestacional de pago de prima de servicios para los trabajadores y trabajadoras domésticos”.

Ley 1780 de 2016 ABC Ley de Jóvenes: “Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones”.

Ley 1636 de 2013: “Por medio de la cual se crea el mecanismo de protección al cesante en Colombia”.

Ley 1610 de 2013: “Por la cual se regulan algunos aspectos sobre las inspecciones del trabajo y los acuerdos de formalización laboral”.

Ley 1595 de 2012: “Por medio de la cual se aprueba el "Convenio sobre el Trabajo Decente para las Trabajadoras y los Trabajadores Domésticos, 2011

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

(número 189)", adoptado en Ginebra, Confederación Suiza, en la 100ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, el 16 de junio de 2011".

Ley 1565 de 2012: "Por medio de la cual se dictan disposiciones y se fijan incentivos para el retorno de los colombianos residentes en el extranjero".

Ley 1563 de 2012: "Por medio de la cual se expide el Estatuto de Arbitraje Nacional e Internacional y se dictan otras disposiciones".

Ley 1562 de 2012: "Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional".

Ley 1444 de 2011: Por medio de la cual se escinden unos Ministerios, se otorgan precisas facultades extraordinarias al Presidente de la República para modificar la estructura de la Administración Pública y la planta de personal de la Fiscalía General de la Nación y se dictan otras disposiciones".

Tomado de código sustantivo del trabajo (2011).

Aspectos relativos a los antecedentes de la práctica profesional

Debido a la sustitución patronal que se llevó a cabo en la empresa, algunos de los datos de investigaciones precedentes no se reúnen a nivel general dado que estos datos no son asequibles, no obstante, los estudios realizados en la anterior razón social (Microcolsa Grupo Digitex) son: Intervención en el área de recursos Humanos en la empresa Microcolsa Grupo Digitex realizado por Christian Pacheco Amaya, aprendiz de psicología en el primer periodo del año 2019, en este proyecto se realizó intervención en el área de

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

selección y contratación, donde se logró establecer la prueba de la persona bajo la lluvia dentro del proceso de selección; esta intervención tenía la finalidad de ampliar el proceso de selección por medio de la prueba proyectiva para obtener mejores resultados a través de la recolección de datos de la personalidad los aspirantes.

La segunda intervención realizada es sobre la Inteligencia emocional organizacional, realizada por la aprendiz Yunia María Londoño quien direccionó su trabajo al manejo de emociones en el área laboral. Este trabajo tuvo un alcance teórico, ya que, por cuestiones de tiempo, la intervención no se pudo desarrollar.

Los antecedentes de la práctica profesional descritos en los párrafos anteriores de forma general, sirven de sustento para identificar que dentro de la organización se han realizado pocos estudios con el fin de mejorar la calidad de los procesos del área de recursos humanos, por tanto, es prudente realizar una intervención que sustente los procesos que se desarrollan en cuanto a selección de personal, teniendo como base un piso teórico firme que dé soporte a cada una de las labores que se realicen en relación con el ejercicio psicológico.

Por lo anterior, se torna necesario brindar una descripción de las prácticas llevadas a cabo en la organización, a fin de contextualizar la intervención realizada.

El primer proceso que debe reconocerse en la empresa es la preparación de documentos, que consiste en organizar la documentación que posteriormente debe ser digitada o digitalizada. En este sentido, se requiere que quien realice este proceso conozca bien los diferentes tipos de documentos que se puede encontrar, que los clasifique, los

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

agrupe y les asigne los códigos que la empresa establezca, con objeto de que quien tenga que continuar con el proceso identifique adecuadamente el tipo de documento con el que debe trabajar. Es importante que en este paso se verifique el estado de los documentos, esto quiere decir, que el preparador es el encargado de corroborar que los documentos no tengan ganchos, grapas, arrugas, dobleces o rasgados. Pues de este proceso se continúa con los demás pasos para que el cliente pueda recibir los documentos como los requiera.

Así mismo es importante describir los procesos de digitalización que se realizan en la empresa y mencionar que estos pueden llegar en diferentes formatos, tales como microfichas, CD u otros tipos documentales. En este sentido:

La digitalización consiste en la transformación de la información analógica, propia de la naturaleza en información digital apta para ser tratada. Existen diferentes formas de digitalizar información, generalmente depende del tipo de información. El objetivo de la digitalización es mejorar el acceso a los materiales. A tal fin, muchos de los materiales digitalizados pueden ser buscados a través de bases de datos en Internet (Ecu Red, s. f, párr. 1).

En el proceso de digitalización es necesario trasladar el documento por diferentes áreas a fin de llevar a cabo un buen proceso, de esta manera se entiende que la empresa integra diferentes saberes (desarrollo de software, soporte, mantenimiento y sistematización de archivo).

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Descripción del rol y las funciones del psicólogo en la agencia de práctica

Cabe mencionar que en la empresa no se contaba con la especificación del rol del psicólogo debido a que la organización no cuenta con un psicólogo de planta, es por esta razón que el practicante es quien cumple las funciones del psicólogo. Según lo anterior, las funciones y el rol del psicólogo fueron creadas teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y las funciones del psicólogo en el campo organizacional:

En unión con el área de recursos humanos, se realizó la tarea de describir las funciones del psicólogo dentro de la organización, argumentando que este se encarga de los procesos de reclutamiento, selección, vinculación y contratación de personal, además de estar atento a las conductas de los colaboradores en función de la productividad empresarial (clima organizacional), también analiza la satisfacción de los miembros de la empresa con el fin de estructurar planes de mejora para obtener mayor fidelidad y desempeño de los colaboradores de la empresa.

Del mismo modo, la empresa estipula las siguientes funciones del psicólogo en relación con el proceso de reclutamiento y vinculación a la empresa teniendo en cuenta la descripción de (Orozco, et al., 2013, pp. 415-416).

- Analizar cargos y tareas que deben cumplir que los recursos humanos para alcanzar metas de la unidad y de la organización.
- Atraer el personal a la organización (reclutamiento): Determinar las personas más adecuadas (selección).

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

- Ubicar el personal en las posiciones que previamente se han diseñado (descripción y análisis tanto de cargos como de tareas).
- Que el personal que ingrese a la organización se adapte y progrese en ella, mejore y demuestre sus competencias y desarrolle un plan de su carrera. Por medio de la inducción y la socialización organizacional; entrenamiento y desarrollo.
- Evaluación e información de retorno del desempeño para el personal esta puede mostrar que el empleado no se encuentra en el nivel que se espera debido a problemas de motivación o de actitud. Siendo en esta parte de gran utilidad las técnicas de intervención en gerencia de desempeño.
- Trabaja para que las salidas de la organización se efectúen son satisfacción (jubilación, despidos o renunciaciones). (pp. 415-416).

Problematización

El fundamento de las organizaciones es sin duda darle cumplimiento a su misión, poder responder a las necesidades del mercado y establecer planes de competitividad y permanencia, por lo tanto, es indispensable contar con colaboradores atentos y fieles al cumplimiento de las metas. Pero, ¿Qué se requiere para que los empleados respondan a las necesidades de la empresa? Como afirman Ganga & Sánchez (2008):

Es innegable que para una organización el proceso de reclutamiento y selección de personal debe ser de gran importancia, para su eficiencia, eficacia y efectividad, dado que está vinculada directamente con el

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma y al no considerarlo, distorsiona los resultados, afectando el éxito en el logro de las metas organizacionales (p. 12).

Por lo expresado previamente se debe señalar que el cumplimiento de metas se puede lograr cuando un grupo de personas trabajan de forma colectiva y organizada para lograr los objetivos trazados. Por consiguiente, a la hora de identificar problemáticas en el grupo Digitex se pudieron visualizar falencias en el cumplimiento de las metas.

Algunas de estas problemáticas se originaron en el área de recursos humanos, por cargas laborales mal distribuidas, por inadecuación en la planeación y entrega para el cumplimiento de las actividades y, por último, en relación con la selección de colaboradores.

Así pues, es importante resaltar, que los colaboradores son “parte de los insumos que una organización necesita para realizar el proceso de transformación y finalmente entregar al mercado un bien o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes” (Ganga & Sánchez, 2008, p. 276).

En virtud de ello, en Digitex Internacional se tenía una propuesta de selección de personal por competencias y aun cuando la empresa había caracterizado su proceso de selección bajo este modelo, al momento en que el practicante llegaba no encontraba un proceso de selección por competencias donde existieran perfiles de cargo por competencia, la requisición y el reclutamiento de hojas de vida se llevaba a cabo con poco rigor, no existían pruebas técnicas para los cargos, las pruebas psicológicas eran proyectivas, cuya

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

finalidad no era totalmente clara y las entrevistas no estaban diseñadas bajo los criterios de la selección por competencias.

Estas causas se generaron primero, por la falta de un profesional que estructurara y desarrollara un proceso de selección que fuera aplicable para cada una de las áreas, donde además fueran evidentes las buenas prácticas y el empoderamiento teórico necesario para distinguir las competencias de los evaluados en relación con los perfiles de cargo y el requerimiento.

En segundo lugar, la propuesta de selección plantea una fase de reclutamiento, en la que se espera atraer personal con las características requeridas por el perfil de cargo, pero, ¿Cuáles eran las competencias requeridas en los perfiles de cargo?, ¿cuáles eran las fuentes del reclutamiento? Muchos de estos procesos se desarrollaron a través de referencias, que en última instancia terminaban favoreciendo intereses particulares que dilapidan las buenas prácticas del proceso de selección.

La segunda fase de la propuesta de selección con la que contaba la empresa era el perfilamiento y la citación, pero resulta inconsistente realizar una fase de perfilamiento cuando los perfiles no estaban totalmente claros, como afirma Alles (2003) “los perfiles del cargo son la columna del proceso de selección” ya que soportan las necesidades de la empresa, en relación con el fundamento de las prácticas laborales” (p. 25).

La tercera fase plantea la evaluación (figura 2. Propuesta Proceso de Selección). Aquí se plantearon diferentes etapas en las que se implementaron algunas herramientas evaluativas durante el proceso, sin embargo, no se contaba con personal que tuviera la

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

formación y el conocimiento requerido para la calificación de las pruebas psicotécnicas. En este sentido, la aplicación de pruebas se estaba dando de manera mecánica solo por responder a exigencias y no por la verdadera importancia de estas para la selección del personal.

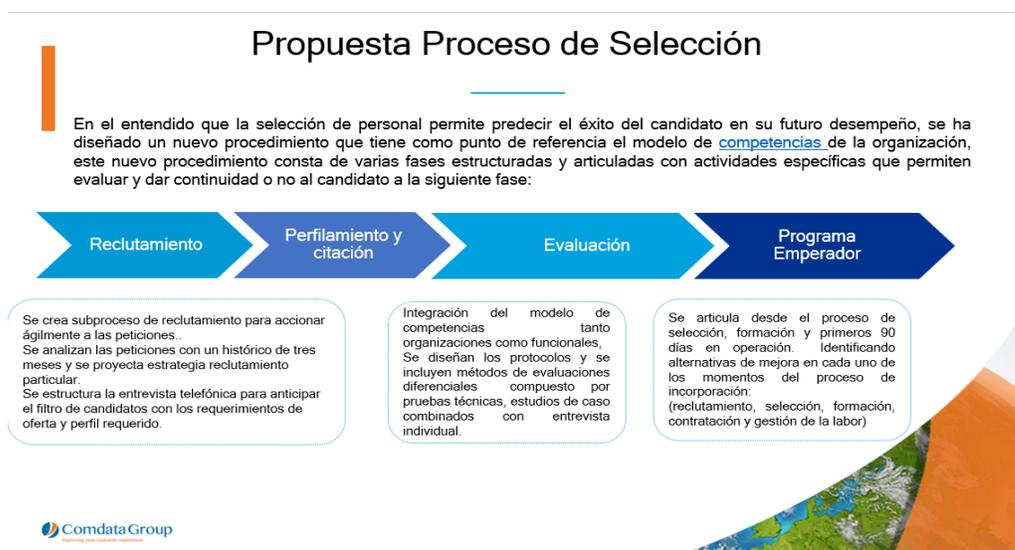


Figura 3: Propuesta proceso de selección

Como se observa en la figura 3: Propuesta Proceso De Selección: el proceso de selección tenía unas fases que buscaban responder al modelo de competencias, sin embargo, esta propuesta no contaba con bases sólidas que soportaran las buenas prácticas de este proceso, pero además no se discriminan las malas aplicaciones en cuanto a la selección del recurso humano.

El último planteamiento de esta propuesta (fase cuatro) hacía referencia a un programa emperador “que se articula desde el proceso de selección y formación en los primeros 90 días en operación” (Propuesta de selección Digitex Internacional, proceso de selección, s. f.), este paso resalta tres fases de acompañamiento en las que se esperaba 1.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Identificar el riesgo de rotación en la primera semana de entrenamiento, 2. Identificación de aspectos de satisfacción durante el primer mes. 3. identificar los aspectos de satisfacción en los primeros meses. Estos pasos fueron descritos según (Protocolos de selección Digitex Internacional, s. f.).

Considerando lo anterior, el acompañamiento a los candidatos en el proceso de selección es fundamental, ya que a partir de este se crean los vínculos y los lineamientos bajo los cuales el candidato se integra a la empresa, en este sentido, se debe tener presente que si los pasos anteriores no se realizaron con rigurosidad teniendo criterio y fundamento para la selección, no se podría garantizar que el candidato cumpliera con los requerimientos y exigencias del cargo, por lo que el acompañamiento no optimizaría la vinculación de personal que garantizara mayor sentido de correspondencia en el nuevo colaborador.

Adicional a los problemas descritos en todo el proceso de selección desde el reclutamiento hasta la vinculación del personal, se suma una alta cantidad de formatos y labores administrativas que dificultan una correcta intervención.

En consecuencia, realizar una intervención en esta área de Recursos Humanos (RRHH) fue fundamental para sustentar los nuevos retos de la empresa frente a la atracción, selección y vinculación del personal. Como menciona Londoño & Arcila (2013) son fundamentales:

Los nuevos procedimientos para el diagnóstico de ubicación laboral teniendo en cuenta la correspondencia entre la demanda real del trabajo y el

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

potencial de desempeñante, con miras a la optimización de la productividad y al incremento de la satisfacción personal en el trabajo (p. 182).

La planeación de la intervención

La planeación de esta intervención estuvo alineada bajo los criterios planteados en el enfoque praxeológico de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, en este sentido es fundamental describir la importancia de cada uno de los actores involucrados puesto que como afirma Juliao (2011):

El trabajo colectivo permite la adquisición de nuevos conocimientos y competencias, que favorecen el sentimiento de realización y estrechan los vínculos entre las personas, todo lo cual va a contribuir al mejoramiento de la práctica y de la comunidad donde ésta se realiza (p. 111).

En el margen de esta intervención se involucró múltiples actores, pues la selección del personal es una dinámica empresarial que tiene como objetivo escoger a la persona más adecuada para desempeñar las labores de un cargo, por lo tanto, participó personal externo a la empresa y de igual manera el personal interno, comprendiendo que el modelo de selección por competencias involucra a los candidatos para el cargo y al menos dos evaluadores que vigilen, apoyen y sustenten la elección del personal.

También se involucró la Corporación Universitaria Minuto de Dios por generar el enlace con la organización permitiendo que el profesional en formación apoye las labores empresariales fundamentadas en la buena formación y el acompañamiento.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Grupo Digitex: esta empresa fue el órgano principal para realizar este proceso, ya que fue en esta y para esta que se realizaron los procesos de selección y la reestructuración de los procesos a fin de apoyar los objetivos empresariales y mejorar la calidad de las vinculaciones garantizando mayor efectividad en las metas de productividad y de servicio al cliente.

Personal de selección: estos fueron personas externas a la empresa que participaron en un proceso de selección con la intención de ocupar vacantes que disponía la empresa. En este sentido, fueron los candidatos quienes potenciaron y dinamizaron la continuidad y mejora de los procesos.

Psicóloga/o: En este caso las actividades de selección fueron realizadas por la psicóloga en formación quien contó con apoyo y acompañamiento de profesionales con experiencia en el área de recursos humanos.

Coordinadora de Recursos humanos: la coordinadora es la persona encargada de aprobar cada uno de los ingresos teniendo en cuenta los requerimientos de cada jefe de proyecto y las evaluaciones realizadas por los profesionales en formación. Por otro lado, también fue la encargada de aprobar las modificaciones que se llevaron a cabo en cuanto al proceso de selección, por lo que resultó fundamental garantizar una buena adecuación que validará el proceso de manera tal que pudiera ser ejecutado en las otras ciudades.

Coordinadores de proyecto y jefes inmediatos: Estos estuvieron activos durante los procesos de selección llevados a cabo en la intervención. Fueron ellos los que realizaron las solicitudes de selección para las nuevas vacantes, además, durante los procesos hicieron

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

intervenciones específicas con el fin de verificar que la persona que ocupará el cargo tuviera los conocimientos requeridos para ocupar la vacante.

Comprendiendo que estos actores fueron fundamentales para la intervención que se realizó se llevó a cabo una socialización entre la psicóloga en formación, la directora de recursos humanos y algunos de los coordinadores precedente a las intervenciones, con el fin de compartir algunas ideas para la reestructuración de los procesos de selección, de la misma manera se acogieron los requisitos y/o lineamientos bajo los cuales se podía llevar a cabo la intervención.

Luego de haber percibido las opiniones de estos actores, se llevó a cabo la lectura de textos académicos y científicos sobre los procesos de selección basado en competencias teniendo en cuenta la lectura previa que se realizó del contexto. Ambas formas de participación en la intervención optimizaron el ejercicio práctico, además de generar colaboración activa de los actores de la empresa para una mejor planeación de la intervención.

Teniendo en cuenta que no solo es preciso describir el accionar de los actores también fue necesario delimitar los métodos más adecuados para desarrollar la intervención. En este sentido fue pertinente utilizar un **enfoque cualitativo** para la aplicación de las estrategias de intervención, entendiendo que este método posibilita el abordaje de diferentes elementos (entrevistas, pruebas, ejercicios situacionales) basados en la comprensión de los procesos, pues como afirma Fernández & Pértegas (2002) “La investigación cualitativa trata de

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica” (p.1).

Al haber identificado este enfoque como sustento de intervención, fue oportuno utilizar diferentes métodos, no solo para el reconocimiento de las problemáticas, sino para sustentar las mejoras pertinentes a las situaciones descritas como problemática.

Tras la caracterización de esta intervención, es importante señalar, que para la planeación de esta propuesta se tuvieron en cuenta los siguientes métodos: la observación participativa, el análisis de teorías y modificación de protocolos (entrevistas, pruebas técnicas, protocolos y pruebas psicotécnicas) a fin de dar forma a los procesos de selección basados en las competencias cardinales (generales) o las específicas para cada área.

Estos métodos son el medio que posibilita una mejora en cada uno de los procesos de selección Assessment Center pues “Este método, considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos” (Pereira, Gutiérrez, Sardi, & Villamil, 2008, p. 87), que, en este caso, el estilo es el de competencias.

Juzgar

Desde la perspectiva de Juliao (2011) esta etapa pone en contraste la descripción crítica realizada en el primer momento, ayuda a darle soporte mediante las teorías y a que el interventor, tenga un punto de criterio científico frente a dicha intervención.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Es una etapa fundamentalmente hermenéutica, en la que el praxeólogo examina otras formas de enfocar la problemática de la práctica, visualiza y juzga diversas teorías, de modo que pueda comprender la práctica, conformar un punto de vista propio y desarrollar la empatía requerida para participar y comprometerse con ella (p. 126).

Diagnóstico

La intervención realizada en la organización Digitex Internacional se enfocó en el área de recursos humanos, en relación con los procesos de selección. Se elige esta problemática, primero, por ser la necesidad más evidente en la empresa, segundo, porque los procesos de clima organizacional (como labor del profesional de psicología) se encuentran en orden, según la opinión dada por jefes y empleados, además de la observación participativa que se logró en el primer momento de la práctica. Por otro lado, la evaluación de la satisfacción de los miembros de la empresa se evalúa periódicamente mediante encuestas direccionadas desde recursos humanos Colombia y a partir de ellas, se realizan actividades en pro de mejorar la satisfacción de los empleados para su permanencia.

Por lo anterior, la propuesta se llevó a cabo dado a la evidente necesidad de la empresa de reestructurar los procesos de selección, de tal forma que la selección garantizara un nivel de competitividad más elevado, con unos colaboradores más preparados, evaluados en un proceso completo que respondiera a las necesidades reales de la empresa. Esto resultó importante, ya que debido a las fuertes exigencias del medio se hace necesario

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

contar con colaboradores competentes y activos que ejecuten eficientemente las labores de cada cargo.

Fue prudente hacer una mejora a cada uno de los pasos del proceso, de tal manera que se creara mayor eficacia en los filtros de selección para la gestión del desempeño de los colaboradores y que de tal modo los clientes y socios estratégicos de la organización se vieran beneficiados. La pertinencia de esta intervención se relaciona con la necesidad que tenía la organización en sostener un proceso de selección coherente, bien fundado y estratégico, donde se justificarán los criterios para elegir a un candidato y no a otro.

Adicionalmente, las prácticas de selección que se lograron intervenir, son el primer paso que soporta la ejecución de las labores en la empresa, cada miembro de un área se encarga de beneficiar o de disminuir la eficacia de los procesos empresariales, que en última instancia se ven reflejados en los niveles de productividad empresarial. En este sentido, se deben buscar aliados que trabajen en pro del desarrollo de la empresa, se debe seleccionar al candidato más idóneo, y no solo seleccionar por dar cumplimiento a los requerimientos.

Fundamentados en lo anterior, a continuación, se describen las causales de mayor peso para llevar a cabo una mejora en los procesos de selección. Tal como lo propone el modelo praxeológico, a través de causas históricas, estructurales y coyunturales ya que como afirma Juliao (2011) para la interpretación de la práctica es necesario considerar las tres anteriores.

Causas Históricas: Digitex internacional, es una empresa que ha logrado grandes alianzas a través del tiempo, tal como se describió en el referente histórico, ha sido una

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

empresa que se ha logrado mantener en pie por su agilidad y dedicación en realizar negociaciones. Sin embargo, el sentido de esta intervención deja entre dicho que al obtener este crecimiento se ha pausado la labor de mejora en el área de talento humano en relación con los procesos de selección, en vista de lo anterior, en el recorrido histórico y referencial de la empresa no se describe asistencia a estos procesos. Por tanto, la principal causa histórica sobre el fundamento de esta intervención fue la dificultad de la empresa en avanzar en los retos que representa la selección del recurso humano. Durante años, la empresa llevó a cabo procesos poco fundamentados, dirigidos a través de ejercicios técnicos poco validados y en tal sentido, no se consideró que, teniendo colaboradores seleccionados rigurosamente, los procesos operativos tendrían mayor eficacia.

Causas Estructurales: En vista de los crecimientos acelerado que tuvo la empresa, creando unas bases poco sólidas se identificó como causa estructural que durante años hubo poca gestión en los procesos de selección, es decir, se realizaban formatos y se llevaron a cabo procesos que saltan piso de solidificación para soportar un buen proceso de selección, por ello, eran injustificadas algunas prácticas, como por ejemplo, desarrollar formatos de selección basado en competencias sin esclarecer cuáles eran estas, no contar con pruebas técnicas que midieran el desempeño real del cargo o que las pruebas psicotécnicas estuvieran aislada de los criterios de medición requeridos para la elección de un candidato.

Causas Coyunturales: En vista de esto, se fueron creando grietas que generaron causas coyunturales que parecían mucho más amplias. Principalmente estuvieron presentes las malas prácticas de selección y la inconsistencia al desarrollar los procesos, que al ser mayor (Alto número de requerimientos) se volvían difíciles de llevar para quienes desarrollaban las labores de selección.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Al describir estas causales es mucho más claro comprender que la intervención siguió detenidamente la línea de la selección del personal por la repercusión que esta tiene en cada una de las líneas de la empresa dándole valor al recurso humano como primer sustento para que la empresa pueda tener un progreso en el mercado, valorando que el ser humano, no solo debe ser lo primero para la empresa, si no el único capaz de implementar los retos propuestos para crecer como grupo empresarial.

Luego de reconocer las principales causas que generaron la problemática de intervención, se pretende describir de manera general el fundamento de los procesos de selección comprendiendo que a través del tiempo las prácticas de selección en las empresas se han rediseñado.

En este sentido, los procesos de selección de personal no se llevan a cabo de forma lineal, cada empresa sustenta estos procesos teniendo en cuenta las necesidades e intereses que la atraviesan, pero de forma más directa, estos procesos se han modificado teniendo en cuenta las exigencias del medio y la competitividad existente. Es decir, “se ha logrado que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores, y pensar que ellos pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos y servicios” (López, 2010, p. 3).

En relación con esto, se han realizado investigaciones e intervenciones en diferentes empresas que soportan las dinámicas de la selección de candidatos. Como afirma Zayas (2010) “El proceso de selección no existe en abstracto, sino que es un producto de la relación hombre-trabajo, y es necesario analizarlo en su dinámica” (p.1).

Teniendo en cuenta el planteamiento del autor, y la relación que se genera en las dinámicas de selección fue necesario plantear alternativas que dieran soporte a estos

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

procesos, por ello, se trae a colación la afirmación de autores chilenos que han realizado amplias investigaciones sobre la gestión por competencias, como una forma amplia de entender los procesos de selección.

En este sentido Cárdenas & Navas (2012) hacen un paralelo de la gestión por competencias en Colombia en relación con otros países de América a fin de argumentar la funcionalidad de las competencias en el territorio colombiano, teniendo en cuenta el diseño de la selección por competencias en otros contextos territoriales.

En Chile, la gestión por competencias es descrita por la Fundación Chile que decide apoyar las ideas innovadoras de la gestión por competencias en el sector público. “El Sistema Nacional de Certificación de Competencias se crea en agosto del año 2008 por medio de la Ley 20.267 y perfecciona el Estatuto de Capacitación y Empleo” (Chile valora, citado por Cárdenas & Navas, 2011, p. 10).

En México el CONOCER “es el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, nació como un fideicomiso público no paraestatal el 2 de agosto de 1995, en el marco del Programa de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación PMETyC.

(Cárdenas & Navas, 2012, p. 10).

Como podemos ver, la gestión por competencias no es una cuestión aislada, por el contrario, es un método a través del cual se han desarrollado procesos de innovación que sustentan la relación del empleado con el área laboral, de esta manera, se afirma que, al implementar gestión en las problemáticas identificadas en cuanto a la selección de personal, se creó una mejora en todas las áreas de empresa. “Para contar con los trabajadores más

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

competentes del mercado, sin lugar a dudas el primer paso es la selección de personal por competencias” (López, 2010, p. 3).

Por último, fue fundamental reconocer que crear mejor en el área de selección, crea avances evidentes a nivel empresarial y le brindará competitividad a la organización, pues es aquí donde se crean nuevos vínculos sociales, laborales y económicos de la empresa con el colaborador.

A continuación, se ofrece un cuadro comparativo diagnóstico en el que se muestran las situaciones que se evidenciaron antes de la intervención y las mejoras que se implementaron y se debe trabajar para seguir implementando:

Fase del proceso de selección	Procesos desarrollados en Digitex Internacional	Procesos de selección por competencias
Reclutamiento de personal	Inadecuación de perfiles laborales. Reclutamiento de hojas de vida por referencias.	Perfiles claramente diseñados. Reclutamiento de hojas de vida en fuentes confiables (bolsas de empleo, plataformas de empleabilidad e instituciones público privadas).
Evaluación de personal	Ausencia de un evaluador preparado. Falta de pruebas psicológicas que evalúen las competencias de los candidatos. Falta de instructivos y herramientas que sustenten la selección por competencias.	Presencia de profesionales en evaluación psicotécnica. Pruebas psicológicas y específicas bien definidas. Formatos y herramientas de evaluación totalmente especificadas.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Vinculación de personal	Excesiva cantidad de documentos Falta de acompañamiento. Inadecuación en los procesos del plan carrera.	Agilidad en la gestión de documentos. Planes de formación y de acompañamiento totalmente definidos para el nuevo personal
--------------------------------	---	--

Figura 4: Principales Elementos Diagnósticos

Marco Referencial

Marco teórico

Muchas de las crisis de la historia han determinado cambios importantes y reestructuraciones sociales a fin de equilibrar la balanza. El tema de las competencias laborales no es aislado a estas dinámicas. Según afirma Becerra (2012) luego de la década de los 70, tras las crisis tecnológicas implementadas principalmente en el área petrolera se hizo evidente la reestructuración de nuevos sistemas que le permitieran a las empresas ser mucho más competentes.

Para garantizar que su labor en el contexto laboral era la más adecuada se empieza a implementar la gestión en la selección de personal por competencias a fin de “asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para una función determinada” (Becerra, 2012, p. 3).

Modelos para establecer las competencias

El análisis de las competencias ha comprendido diferentes constructos desde los cuales se fundamentan las habilidades que poseen o desarrollan los seres humanos, en este sentido, algunas de las teorías psicológicas desde sus diferentes modelos brindan una

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

explicación para entender el tema de las competencias. Como afirma Becerra (2012) “Existen distintos modelos para determinar las competencias. Sin embargo, no existe un método único para identificar y analizar las competencias, ya que la implementación de ésta dependerá de cada organización” (p. 5).

Entendiendo que las competencias tienen un abordaje amplio y que el soporte de cada teoría tiene una finalidad diferente, aquí se contemplan tres de los modelos con mayor sustento para explicar las competencias: Modelo funcional, Modelo Conductual y el Modelo constructivista.

Partiendo de lo anterior, se reconoce que las competencias, en cualquiera de sus modelos, están sostenidas por los intereses adquiridos por las personas, es decir, las competencias de las personas están direccionadas a la motivación que los impulsa a ser habilidosos en un cargo o actividad. En tal sentido se ofrece una descripción del componente motivacional para ahondar en la comprensión de la selección en función de las competencias.

Componente motivacional

Para la psicología en general, ha sido de interés el estudio de la motivación. Teniendo en cuenta la afirmación de Palma (2011) “en el campo de la psicología organizacional ha sido un tema central para desarrollar un análisis en torno al recurso humano y el clima laboral” (p. 10); referente al primer aspecto de análisis se soportan las teorías para la selección de personal bajo el margen de las competencias, ya que, para tener

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

un recurso humano competente, es necesario asegurar que su motivación se dirija al cumplimiento de objetivos en el cargo.

Autores como Abraham Maslow y David McClellan, señalan que la motivación humana está relacionada con las necesidades, y desarrollan su teoría de la motivación en base a este concepto. Por un lado, Maslow (citado por Montalvo & Plasencia, 2015) afirma que “la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades” (p. 2), y con base a esto, crea la pirámide de las necesidades humanas en cinco niveles. Cada nivel representa una necesidad distinta: “Fisiológica, Seguridad, Sociales, Estima y Autorrealización” (Palma, 2015, p. 2).

En el mismo sentido, McClellan (citado por Montalvo & Plasencia, 2015) sostiene que “la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades” (p. 3). Estas son: “Logro, Afiliación y Poder” (Palma, 2011, p. 2).

Gracias a estos postulados es que se entabla una relación directa entre la satisfacción de las necesidades, la motivación y las competencias en el campo laboral. Por un lado, se espera que el área de trabajo sea un sitio en el que las personas logren cubrir sus necesidades y que estas se vean reflejadas en la motivación de cada colaborador. Seguidamente, con un nivel de motivación elevado, cada empleado aporte eficientemente en el cumplimiento de sus labores.

Como hemos visto, las competencias están sustentadas en las necesidades, que desde tiempo atrás ha sido tema de investigación para la psicología. Estos planteamientos son aplicados al campo laboral, y, por tanto, resulta fundamental tenerlos presentes para

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

analizar detenidamente los procesos de selección. De tal manera, como afirma Palma (2011) “la motivación es un indicador del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones” (p.2).

Estos planteamientos sugieren que un colaborador con motivación responde en mayor medida a las exigencias de un cargo, por tanto, el núcleo de la selección basada en competencias se ubica en el campo de la satisfacción de las necesidades, y que estas son distintas bajo la comprensión de varios teóricos.

Como veremos más adelante, el análisis de las competencias será entendido primordialmente en las teorías de Martha Alles quien toma como punto de partida el referente motivacional de McClellan (1989). Quien además “se centra en la explicación del éxito en base a la motivación [...]. Las personas con motivación de logro tienden a dirigir su energía a hacer sus actividades, rápido y bien” (Palma, 2011, p. 13).

Como se ha nombrado en párrafos anteriores, existen distintos modelos para aplicar la selección de personal basada en competencias y cada uno de ellos está caracterizado de forma distinta, sin embargo, comparten el fundamento de las teorías motivacionales.

Modelo funcional

El modelo funcional de las competencias está soportando en el desarrollo de las competencias en relación con las labores específicas del área laboral. Como afirma Schieltz (2002) “Los modelos de competencia funcional describen los estándares de

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

desempeño necesarios para un individuo que trabaja en un papel o función específico”

(párr. 4).

Este modelo, tiene como referente el estudio de las relaciones del individuo con las funciones del cargo entendiendo que las personas tienen la posibilidad de desarrollar estrategias y conocimientos para desenvolverse en el espacio laboral según las funciones requeridas.

El modelo funcional de identificación y descripción de competencias toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la Administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral (Mertens, citado por Becerra, 2012, p.10).

Este modelo funcional, gracia a sus postulados sociológicos, define las competencias como “Conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación” (Fernández, citado por Becerra, 2012, p. 10).

Otra definición bajo este postulado es “Capacidad real que posee el individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto” (Maisselot, citado por Becerra, 2012, p. 10).

Según el Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales en el Sector Público colombiano, en Colombia se contemplan las competencias funcionales

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

según los indicadores establecidos, que se soportan en el sistema de gestión para el talento humano de Chile, por tal razón, el modelo funcional se reconoce como el “conjunto de actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo” (Chile califica, citado por Becerra, 2012, p. 11).

Por su parte Cárdenas y Navas (2012) en su artículo Normalización de competencias laborales en Colombia afirman que:

el funcionalismo observa, describe y analiza a la empresa como un gran todo, definido con el término “Sistema”, el cual está subdividido por múltiples sistemas (subsistemas) que interactúan entre sí y que aportan y afectan directamente al sistema, siendo este la empresa u organización (p.108).

Ya habiendo identificado los principales postulados de este modelo, es importante reconocer en él, una posibilidad de comprender a las empresas como un conjunto organizado que permite la identificación de las competencias a través de la funcionalidad de estas para un cargo, por tal razón, toda organización tanto del sector público o privado que ciña a este modelo debe responder por una serie de competencias que describen la funcionalidad del cargo.

Tipología de la competencia:

Existe una tipología para denominar las competencias según su funcionalidad. Estas delimitan el impacto de cada una según su criterio, es decir, como afirma Becerra (2012),

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

“...las competencias en función de su naturaleza, contexto en que se desarrollan, y usos más frecuentes. Los tipos de competencias identificados son: básicas, de empleabilidad, conductuales y funcionales” (p. 12).

En este sentido, las competencias funcionales, “Denominadas frecuentemente como competencias técnicas. Son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que conforman una función laboral, según estándares y calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo” (Becerra, 2012, pág. 12).

Modelo Conductual

Este modelo, es uno de los más antiguos, se instaura en la lógica organizacional estudiando la conducta del individuo en función de la organización, por tal razón el análisis de este permite identificar los comportamientos aislados que generan disfunción en el centro de trabajo. En nuestro quehacer psicológico se condensan los principales postulados para entender el proceder de los colaboradores en función de desplegar actividades que favorezcan el desarrollo organizacional. En este sentido, este modelo:

Se centra en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto (Becerra, 2012, p. 15).

Esta postura nos permite reconocer que el modelo de la conducta hace énfasis en las conductas positivas, de tal manera que se reconocen las buenas prácticas laborales; esto

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

facilita la identificación de las conductas negativas que no tienen fundamento para la orientación organizacional.

En este modelo, las competencias son definidas como una “característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con la actuación exitosa de un puesto de trabajo” (Boyatzis, citado por Becerra, 2012, p. 6). Según esta definición, el análisis de la conducta debe soportar los objetivos del área que de manera precisa sustentan la misión de cada institución laboral.

Otra definición de las competencias en este modelo es “Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (Spencer & Spencer, 1993, p.122).

Estas nociones ayudan a identificar los comportamientos como la base de los logros organizacionales, donde además se reconoce que las conductas positivas actúan como refuerzo para que las organizaciones tengan logros en cuanto su producción y prestación de servicios.

Dentro de nuestro contexto colombiano, el análisis de la conducta en pro de las organizaciones es fundamental ya que “su objetivo es predecir, manipular y controlar esa conducta” (Bélanger, citado por Cárdenas & Alexander, 2012, p. 27); por tal razón las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que se acojan a la gestión por competencias bajo el modelo conductista deben soportar cada uno de sus lineamientos a la predicción y entendimiento de la conducta de los miembros del equipo de trabajo.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Haciendo referencia a lo que afirma HayGroup (citado por Becerra, 2012) “el modelo conductual también apunta a la identificación conductas asociadas a un desempeño exitoso, que entregan fundamentos objetivos para evaluar individuos en áreas de desempeño, desarrollo y selección” (p.6).

En este modelo, también se soporta la teoría de Spencer & Spencer en su matriz de Iceberg; este, según Fundación Chile (citado por Becerra, 2012), tiene unas fases a través de las cuales se puede llevar la conducta en torno a los objetivos empresariales, pero estos están ligados a las motivaciones primarias.

En este sentido, las competencias se miden según su desarrollo o su ausencia de desarrollo como se observa en la Figura 5. Modelo de Iceberg Spencer y Spencer.

El modelo de competencias de estos autores tiene unos componentes visibles: Habilidades y Conocimientos.

En la base de este Iceberg se encuentran los competentes no visibles: Valores/ Rol social, Autoimagen, Rasgo y Motivo (Motivación).

Lo anterior hace referencia al postulado de (Becerra, 2012, pp. 6-7).

Entendiendo este modelo conductual, se hace referencia a unas habilidades que se pueden evidenciar a través del dominio de ciertas variables requeridas en los grupos de

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

trabajo o empresas, mientras que los conocimientos son los saberes que se tienen de una área específica dentro del campo laboral.

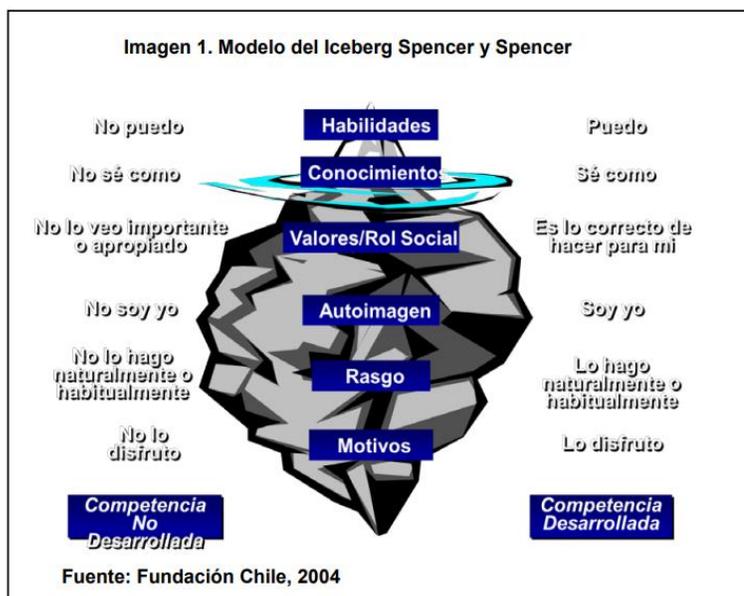


Figura 5: Modelo de Iceberg Spencer y Spencer

Por su parte, el grupo de componentes no visibles pertenecen a la génesis de la conducta de las personas, entendiendo que cada una de ellas tiene un desarrollo o no, que posibilita la adquisición de las habilidades y los conocimientos.

Tipología de la competencia:

Las competencias conductuales “son aquellas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo, y que generalmente se verbalizan en términos de atributos personales más que en términos de estándares mínimos de desempeño de una actividad o tarea” (Becerra, 2012, p. 12).

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Modelo constructivista

“Este modelo parte de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo” (Becerra, 2012, p. 17), de esta manera, el modelo tiene en cuenta diferentes elementos que le permiten al aspirante tener mayores posibilidades de fortalecer y construir nuevas competencias ya que comprende que los elementos del entorno, (estrato socioeconómico, nivel educativo, lugar de nacimiento y cultura) junto con las relaciones que instaure la persona forman parte de la construcción de las competencias que en otro sentido, este modelo tiene como referente la interacción de la organización, entendiendo que esta crea una serie de competencias grupales que están presentes en cada uno de los individuos, pero que además se fortalecen de forma grupal teniendo en cuenta las posibilidades que el medio le da a la organización para desarrollarse. En este caso, el medio actúa como facilitador y potencializador de las cualidades y capacidades grupales en relación con la formación que se les permita a los miembros del equipo de trabajo en cada uno de los cargos.

Por lo anterior, Becerra (2012) afirma que “la competencia se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades” (p. 17).

Para este modelo, las competencias son reconocidas como “habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional” (Tobón, citado por, Becerra, 2012, p. 17).

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

En este sentido, las competencias garantizan una interacción constante que facilita y guía el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) a través de las buenas prácticas integradas. Según Becerra (2012):

La identificación y descripción de competencias, bajo el modelo constructivista, debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientado a la acción y un análisis de las disfunciones en el lugar de trabajo, involucrando para ello a todos los protagonistas que conforman el tejido social de las organizaciones y de su entorno formativo (p. 17).

Por su parte Cárdenas y Navas (2012) en su texto de competencias laborales en Colombia mencionan que como afirma Doolittle (citado por Soler, 2006):

En el sentido epistemológico, el constructivismo recoge las premisas del paradigma “interpretativo” y contextualiza en el aprendizaje, dando un gran valor a la actividad cognoscitiva de quien aprende, se dan a través del sentido y la experiencia individual que ha adquirido en su aprendizaje y experiencia (p.106).

El fundamento de este modelo se sustenta en el equilibrio entre los elementos que la componen, pero se hace énfasis en que “Las competencias no deben identificarse antes de la formación para el trabajo, pues ésta, dada su necesaria orientación a la acción, conlleva la modificación de las competencias iniciales e incluso, la generación de competencias nuevas en los trabajadores” (Becerra, 2012, p. 17).

Tipología de la competencia:

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Según Becerra (2012) Las competencias constructivistas son aquellas que se soportan en la relación equilibrada del entorno posibilitador, la formación y el empleo. Estos elementos son el soporte que sustenta la ejecución de la competencia.

De modo general se describieron las tres teorías más importantes que mantienen las competencias en el ámbito laboral, las cuales sirven de piso teórico para fundamentar y entender la intervención que se lleva a cabo en Digitex internacional.

En resumen, los tres enfoques centran la competencia de acuerdo a:

- Normas de competencia (Funcionalista) que se centra en los requerimientos de la ocupación.
- Mejor desempeño (Conductista) que centra la competencia en las cualidades de la persona.
- Lo que la persona es capaz de hacer (Constructivista) que se centra en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto (Becerra, 2012, pp. 18-19).

Las competencias en el contexto laboral colombiano

A través de la historia del contexto colombiano se han determinado diferentes procesos en cuanto a la normatividad laboral que en tiempos más antiguos era vivenciada por contrataciones de poco rigor y sin fundamento donde una persona asalariada cumplía con las necesidades del empleador y este daba una retribución que sustentara sus

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

necesidades básicas: pagos mínimos o pagos en especie (vivienda, alimentación y/o suministro de insumos básicos).

Tras la constitución de 1991 se hicieron diferentes reformas a las contrataciones en territorio, las PYMES se vieron obligadas a reestructurar sus sistemas de contratación poniendo en marcha la normatividad vigente:

Ley núm. 50 de 28 de diciembre de 1990, por la que se introducen reformas al Código Sustantivo de Trabajo y se dictan otras disposiciones [...] con este objetivo, a partir del año 2002 se empezó a desarrollar la metodología para la elaboración de competencias laborales a través del SENA” (Cárdenas & Navas, 2012, p. 12).

por tal razón, la institución empezó a implementar nuevas metodologías a fin de determinar las competencias que orientan las organizaciones partiendo del “saber hacer” como fundamento para evaluar a los candidatos que aspiran cargos públicos en las empresas del Estado.

Según el diario oficial 45. 445 de (2004) tras el Decreto 249 de 2004 se realiza una reestructuración a las obligaciones del Sistema Nacional de Aprendizaje SENA donde se estipula en el capítulo 1 la dirección del sistema nacional de formación para el trabajo y la dirección de empleo y trabajo.

Dentro de estas funciones se estipula que es obligación del SENA:

8. Impulsar la actualización y ajuste permanente de los diseños curriculares de los programas de formación existentes y la formulación de nuevos

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

programas bajo el enfoque de competencias laborales, estrategias pedagógicas, así como los sistemas de evaluación y certificación del desempeño laboral de los trabajadores, en articulación con la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (Diario Oficial 45.445, 2004, Decreto 249, Nro.8).

Por esta normativa, el Sistema Nacional de Aprendizaje se ve en la necesidad de contribuir de manera eficaz al desarrollo de planes y programas que contribuyan al sustento y fomento de las buenas prácticas educativas y laborales bajo el enfoque de las competencias laborales.

En el año 2012, la revista Vanguardia de Psicología publica un artículo en el que se expresa:

Actualmente el SENA y la ESAP son las instituciones que desarrollan, gestionan y articulan la construcción de normas de competencia laboral en Colombia, estas han venido trabajando desde diferentes momentos, en donde por un lado el SENA inicia su labor a mediados de la década de los noventa, por medio de varias pruebas piloto en el 2003 inicia el proceso de estructurar un organismo que permitiera ordenar y desarrollar la construcción de normas y certificación de las competencias laborales (Cárdenas & Navas, 2012, p. 13).

Como es evidente, luego de esta reestructuración, el SENA es el encargado de adecuar, organizar y definir las competencias laborales, al menos en el sector público. Tras esta reestructuración se trata de establecer los lineamientos que facilitan una mejor

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

comprensión de las competencias en el territorio colombiano, por lo cual es prudente citar a Cárdenas y Navas (2012) donde resaltan que:

Se reconoce que una persona sabe hacer una labor determinada, cuando lo demuestra a través de su trabajo, y a este “saber hacer” y los elementos que lo posibilitan, le llamamos “competencia laboral”, la cual está basada en un conjunto de atributos, conocimientos y destrezas que un sujeto maneja en determinada situación para lograr cumplir con una tarea determinada (p.2).

Por su parte, “la ESAP se enfoca en la construcción de normas de competencia laboral en el sector público, en el año 2006, dando cumplimiento a la ley 909 de 2004” (Cárdenas & Navas, 2012, p. 13). En la actualidad el Sistema Nacional de Aprendizaje (SENA) en conjunto con la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) siguen dando respuesta a los lineamientos de dicha ley, determinando y caracterizando cada una de las competencias que fundamentan el quehacer de los trabajadores.

Marco conceptual

Es indispensable reconocer la conceptualización que está inmersa en la investigación y cada uno de los aspectos que se sujetan al área de recursos humanos en cuanto al proceso de selección y su relación con la psicología.

Para identificar el contexto en el que se realiza la intervención es menester reconocer la diferencia entre una organización y una empresa, ya que generalmente se usan como

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

términos similares, sin embargo, estas tienen pequeñas diferencias que pueden reconocerse entre los intereses y los recursos que poseen.

La organización

Según Corripio (citado por Gallego, 2005) señala que “el término “organización” parece haberse generalizado hacia 1790 como vocablo técnico, para designar una “ordenación sistemática orientada al logro de determinado fin”” (p. 7).

En Colombia se puede reconocer como lo afirma López (2005) que dicho vocablo “abarca organizaciones productivas, de servicio, públicas y privadas; grandes, medianas y pequeñas; con o sin ánimo de lucro, y, en general, cualquier orden social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos, mediante el trabajo humano y recursos materiales” (p. 8).

Por lo tanto, la organización no hace referencia a un término macro, sino a una estructura organizada con un fin determinado, en el que participan diferentes personas y que está encaminado al logro de objetivos, estos, no siempre están ligados a un fin económico.

La empresa

Teniendo en cuenta que su definición está dirigida al logro, este concepto se enmarca en los límites de la obtención de resultados en cada una de las personas que se instauran en el círculo del reconocimiento de metas en común:

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

La palabra "empresa", entendida como logro, en sus inicios fue vista como el espacio natural en el cual se desarrollaban las relaciones de producción de un sistema económico basado en la producción en masa y en la apropiación privada; en el cual se concretan, por un lado, la idea primitiva de búsqueda de un logro o proyecto y, por otro, la concreción del mismo (Reynoso, 2014, párr. 8).

Cada una de estas definiciones permite señalar el fundamento del contexto en el que se desarrolla la intervención, fundamentando que esta interactúa con temas de acción de otros campos distintos a la psicología, además de distinguir, que cada señalamiento como empresa o como organización tiene una referencia diferenciada en fines económicos o logros.

Actuación del psicólogo en el campo empresarial

Hacemos referencia a los conceptos descritos por Gómez (2016) quien hace una distinción entre términos con el fin de delimitar el entendimiento de las acciones del psicólogo en las empresas:

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 2. Terminología relacionada con psicología del trabajo y de las organizaciones

Denominación	Diferencias terminológicas
Psicología aplicada	Contrasta con psicología básica y abarca toda la psicología que pretende la aplicación directa de la teoría a los métodos de la investigación psicológica.
Psicología de los negocios	Un término utilizado por consultores y científicos de la administración para referirse a los problemas de la administración cotidiana. Cada vez es más aceptado y puede usarse como sinónimo de psicología organizacional. Es posible que los críticos argumenten que la psicología de los negocios muchas veces asume la perspectiva de la gerencia y no la de los trabajadores.
Psicología industrial	Uno de los primeros términos utilizados en esta área para presentar los intereses de los especialistas en psicología aplicada, a quienes les interesaban los factores ambientales y físicos en el trabajo, la ergonomía y los grupos humanos.
Psicología industrial y organizacional	Es un término utilizado en Estados Unidos de América para incluir los viejos intereses de la psicología industrial y los más recientes de los psicólogos organizacionales. Sigue siendo sinónimo de psicología organizacional.
Psicología ocupacional	Un término de origen británico que se refiere al área de investigación organizacional e industrial.
Comportamiento organizacional	Término empleado para referirse a un área multidisciplinaria con teorías y metodologías tomadas de la ciencia de la administración, la psicología y la sociología. En Gran Bretaña y Europa, tal vez los sociólogos sean mayoría en esta área, mientras que en Estados Unidos de América son los psicólogos.
Psicología organizacional	Término más difundido que incluye todo el concepto de la psicología del trabajo y la mayor parte de los aspectos del comportamiento en el trabajo. Sin embargo, quienes no son psicólogos se oponen al "epíteto de psicología" y, por tanto, prefieren el vocablo comportamiento.
Psicología vocacional	Término utilizado para referirse a un área específica de investigación, interesada por la "adecuación" de las características de los individuos y los requerimientos del puesto, así como las diferencias entre las personas en distintas vocaciones.
Psicología del trabajo	Es un término relativamente nuevo, utilizado primordialmente por psicólogos europeos para referirse a la psicología en los negocios, industrial, ocupacional, organizacional y vocacional.

Fuente: adaptado de Furnham (2001, p. 9). Entre los términos utilizados para definir el uso de la psicología en contextos de trabajo, presentados en la Tabla 2, cabe resaltar el uso de términos como psicología industrial, del trabajo, organizacional, ocupacional, vocacional, y de negocios.

Figura 6: Terminología relacionada con la psicología del trabajo y de las organizaciones

(p. 139).

Por lo anterior, este trabajo se centra en la atracción de personal, la selección y la vinculación de personal de una empresa que trabaja de forma organizada con el fin de conseguir resultados económicos y comerciales a través de la prestación de servicios y la productividad, enfocados en el personal, desde el área de recursos humanos.

En este sentido, se define Recursos Humanos (RRHH) como el área organizacional que “abarca todos los procesos de administración de personal que se conocen” (Chiavenato, 2007, p. 6), pero este concepto ha ido evolucionando, con el fin de dejar de

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

reconocer a las personas como un recurso, sino que “las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional” (Chiavenato, 2007, p. 21). Por lo tanto, las funciones del área de recursos humanos se enfocan en administrar el potencial humano en relación con las necesidades de la empresa.

Reconociendo que el área de Recursos humanos es el área de unión entre las personas y la empresa se debe considerar que en ella se pueden mediar todos los aspectos que favorezcan el bienestar de los colaboradores, que tengan garantías y que sean tomados en cuenta, más que un medio en parte activa de un proceso de actividades que brindan recursos o soluciones a otro grupo de personas reconocidas como clientes.

Por lo anterior, es fundamental reconocer que la psicología como ciencia estudia el comportamiento, la acción y la conducta humana de forma individual y grupal según afirma Londoño y Arcila (2013). Estos elementos sirven como sustento para entender el nivel de productividad y la eficiencia de las personas que se vinculan a la empresa. Por lo que se describe de forma detallada las labores de la psicología organizacional para entender el fundamento de los procesos de selección.

Psicología organizacional

“La Psicología Organizacional es una ciencia para el desarrollo socio-económico, nace con él y se constituye en su eje y motor primordial” (Londoño & Arcila, 2013, pp. 20-21).

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

El psicólogo organizacional ayuda a la organización empresarial en la concepción de sus objetivos básicos: crecimiento evolutivo, supervivencia, productividad, proyección social y protección del ambiente, a partir de la conceptualización de su realidad, asesorándola en la definición de su filosofía, dentro de un marco eminentemente humanista-científico.

Retroalimenta el ídearium¹ de la empresa mediante la explicación teórica de la problemática humana de la producción y del servicio, valiéndose de la investigación científica, aplicada permanentemente a la realidad interna y externa de sus estructuras (Londoño & Arcila, 2013, p. 21).

Por lo anterior, es válido reconocer el sentido de la intervención del psicólogo en el campo organizacional, además, resulta prudente señalar las áreas que fundamentan esta intervención teniendo en cuenta las definiciones de los profesionales en psicología, Londoño y Arcila (2013) expertos en el campo empresarial que han dirigido sus estudios a las posibilidades de los psicólogos colombianos en las empresas.

Intervención del psicólogo en el campo organizacional

Londoño y Arcila (2013) identifican la asesoría, la investigación y la aplicación como sustento para que el psicólogo dirija sus conocimientos para intervenir en las empresas:

Asesoría: “Ayuda a la empresa en la concepción y definición de su filosofía, sus políticas y objetivos organizacionales básicos” (Londoño & Arcila, 2013, p. 155). En este

¹ Idea, referida al ideal empresarial.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

sentido, las asesorías se desarrollan con la intención de favorecer el desarrollo y desempeño del recurso humano en las empresas.

El segundo aspecto está orientado a la fundamentación teórica y a la reflexión crítica, por medio del entendimiento conceptual llevado a la investigación de los fenómenos que acontecen en las organizaciones. “La investigación conceptualiza y explica la causalidad y la interdependencia de las variables organizacionales propias de la problemática de las relaciones de los binomios: hombre-trabajo, hombre grupo, hombre-organización y organización-medio social”. (Londoño & Arcila, 2013, p. 155).

El otro aspecto identificado por los teóricos es la aplicación, que resuelve problemas en la organización, diseñando, adaptando y aplicando -no replicando -modelos científicos de solución psicoterapéutica a la frustración laboral propia del subdesarrollo, en los campos de: Conocimiento analítico del trabajo, selección y ubicación del personal, valoración del trabajo, evaluación de los méritos individuales en el desempeño, capacitación integral, motivación, salud mental e investigación de usuarios y otros inherentes a la interacción personal como liderazgo, comunicaciones, integración grupal e higiene mental (Londoño & Arcila, 2013, pp. 155-156).

Las áreas de intervención de la psicología organizacional son diversas, y se sustentan en la “constante psicopatológica del medio empresarial subdesarrollado” (Londoño & Arcila, 2013, p. 156), es decir, nuestro campo de acción debe estar orientado a la resolución de problemáticas patológicas organizacionales en términos de asesoramiento, investigación

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

y aplicación de estrategias de afrontamiento que faciliten una mejoría constante en el punto equívoco.

Los campos de actuación de la psicología organizacional están dirigidos a los esquemas motivacionales que soportan las relaciones y el fundamento de las empresas donde el psicólogo por medio de la asesoría, la investigación y la aplicación logra intervenir determinando la base del comportamiento y las dinámicas de los sujetos que se unen con fines específicos para desarrollar objetivos en común como fundamento de la organización.

“la Psicología Organizacional, dentro de la teoría moderna, responde con modelos psicoterapéuticos de solución, originales, fundamentados en un conocimiento completo y objetivo de la realidad empresarial” (Londoño & Arcila, 2013, p. 156). Como expresan los expertos, la psicología organizacional interactúa con diferentes modelos a fin de desarrollar nuevas intervenciones como las que se indican bajo las referencias de los autores:

“Estudio analítico del trabajo, selección científica del personal, evaluación científica del trabajo, evaluación científica de los méritos en el desempeño, capacitación integral, motivación y dinámica grupal, clínica organizacional, salud e higiene mental, investigación de usuarios” (Londoño & Arcila, 2013, p. 156).

Estas funciones, como bien describen los autores, son las que sustentan la intervención de los psicólogos en las empresas y por tal razón, la intervención realizada en esa sistematización se fundamenta en la investigación de las problemáticas diagnosticadas y

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

la aplicación de estrategias para el fortalecimiento del área de recursos humanos en cada una de sus labores pues se considera que ninguna de estas se converge de forma aislada.

Nuestro foco de intervención se realiza desde la atracción y/o reclutamiento de personal, la evaluación y la vinculación, entendiendo que este proceso actúa como el motor que alimenta cada una de las áreas del grupo empresarial.

Para sustentar la intervención en esta área, resaltamos los principales conceptos que soportan cada uno de los puntos de intervención del trabajo.

Atracción De Personal

La atracción de personal se suscribe como uno de los primeros momentos para cubrir las vacantes solicitadas en el área de trabajo; este concepto es relativamente nuevo dentro del campo organizacional y se suscribe como correlativo del reclutamiento de colaboradores. Según Alles (2004), la atracción involucra una serie de técnicas de búsqueda de colaboradores que son tentados a indagar acerca de una vacante por las características que esta emite, por lo tanto, la atracción de personal está relacionada con las características descriptivas de la vacante y como estas logran responder a las necesidades de los aspirantes.

En este sentido, para que una vacante cautive al personal adecuado debe describir de forma “atractiva” garantías de buenas prácticas laborales (horarios, funciones, logros, competencias, remuneración, crecimiento empresarial) y técnicas de motivación y compensación de la labor.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Luego de haber atraído al personal, se continúa con la selección del personal que a manera general se describe como *evaluación de personal*, ya que es en este paso donde se aplican cada una de las técnicas de intervención para identificar las competencias de los aspirantes.

Evaluación De Personal

De forma general la evaluación de personal se instaura dentro de los procesos de selección como aquellos mecanismos a través de los cuales se logra especificar por medio de valoraciones las competencias que tienen las personas postuladas previamente reclutadas sobre las necesidades de la vacante. “La evaluación de competencias se haría por tanto a través de la recogida de información sobre el objeto evaluado, que en este caso son las competencias de las personas que aspiran a ocupar un puesto de trabajo” (Gil, 2007, pp. 90-91).

Las técnicas de evaluación del personal tienen una variación que se ciñe a las necesidades de la empresa y a las competencias que requieran dentro del área de trabajo. En cualquier empresa, se requiere recoger la información prudente para sustentar que el candidato seleccionado es el que tiene mayores competencias para fortalecer el equipo de trabajo como medio para fortalecer las competencias organizacionales.

Evaluación para la gestión de desempeño

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Este término es fundamental para reconocer el nivel de crecimiento de la empresa a la hora de vincular al nuevo personal. Por lo anterior, se debe reconocer que tal como afirma Gil (2007):

El concepto de gestión del desempeño alude de forma global y holística a la forma en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de alcanzar las metas que persigue la organización al tiempo que se mejora el desempeño de los empleados (P. 91).

En una concepción más amplia, el desempeño de los trabajadores permite identificar el nivel de productividad que general el trabajador a la empresa considerando que esta evaluación requiere de un desempeño preciso y exigente frente al requerimiento, en otro sentido, la evaluación responde a las metas alcanzadas y a alcanzar por los colaboradores de la empresa. Gil (2013) indica que:

El desempeño expresa el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa. (p. 91).

Vinculación de personal

Es en este paso donde ya se ha seleccionado al candidato más adecuado para desempeñar las funciones del cargo. Por tanto, aquí se deben comprender cada uno de los requisitos necesarios para que el evaluado ingrese de forma efectiva a la empresa. Por ello,

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

se hace necesario reconocer que todos los esfuerzos que se realicen desde este punto deben contribuir a la instalación adecuada para fomentar el bienestar del personal en la empresa.

Partiendo de este planteamiento se identifica la recolección documental y los planes de inducción como método principal para que el nuevo colaborador tenga mayor eficacia en la gestión del desempeño. Adicional a este, se puede hacer referencia a los programas de orientación, ya que estos responden al primer vínculo del nuevo empleado, hasta la integración en el nuevo grupo de trabajo. “Los programas de orientación constituyen un instrumento de socialización especialmente efectivo, como la inmensa mayoría de los recién venidos experimentan un deseo intenso de obtener aceptación, intenta adoptar las pautas de conductas que rigen la organización” (Molina, Cedeño, & Kasfnioli, 2018, p. 27).

De forma general se han descrito las áreas que tendrán una intervención directa dentro de la realización de la práctica profesional, pero a continuación se brinda una descripción más detallada que permita una mejor orientación teórica desde el modelo psicológico.

Desarrollar y describir el proceso de selección por competencias implica necesariamente reconocer cada uno de los pasos y procesos por medio de los cuales se da una nueva vinculación pues son estos los que sustentan las necesidades de las áreas de trabajo en relación con las funciones, la formación y las competencias de las personas requeridas en las áreas de la organización.

Aspectos específicos de intervención:

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Perfil Laboral:

“El perfil laboral o profesional es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo” (Orientación Laboral de la Universidad de Sevilla, 2015, párr. 10).

Estas competencias, deben estar descritas en un perfil previamente diseñado por la organización, su realización debe estar sustentada con base a las necesidades del cargo, las competencias que se requieran y el dominio que deben tener las personas según su nivel educativo. Por otro lado, el perfil debe describir una serie de características actitudinales que son tenidas en cuenta para el funcionamiento colectivo en las empresas, las destrezas comunicativas que requiera el cargo o algunos comportamientos específicos que favorezcan el clima organizacional.

El perfil de cargo es fundamental ya que en este aparecen descritas las actitudes, aptitudes, estudios, conocimientos, dominios y experiencias que el reclutador debe tener en cuenta para atraer a nuevos colaboradores. Se hace necesario realizar un estudio personal riguroso, entendiendo que este es el punto de partida para la elección de candidatos.

Reclutamiento:

En términos organizacionales “el reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones” (Ganga & Sánchez, 2008, p. 9). Este

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

primer paso incluye la publicación de las nuevas vacantes, la preselección de hojas de vida, la revisión de las hojas de vida. Como afirma Barber (citado por Ganga & Sánchez, 2008), “todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales” (p.8).

Este primer paso es fundamental para identificar las capacidades y aptitudes de los aspirantes y para reconocer cuáles son los candidatos con mayores posibilidades de pasar al proceso de selección, se debe tener en cuenta el perfil de cargo, pues de este depende las necesidades requeridas en el proceso de reclutamiento.

El reclutamiento es conocido como una serie de pasos con el que se busca identificar los currículos más adecuados para un cargo con el fin continuar un paso a paso en la selección del personal.

Selección de personal:

Este paso es fundamental, ya que se realizan una serie de pruebas y entrevistas que determinan si la persona que se reclutó cumple con criterios específicos para el cargo, los procesos de selección tienen diversas variaciones que se enfocan en las necesidades de la empresa, las necesidades del cargo y las características actitudinales que las empresas consideren fundamentales para seleccionar a un candidato. “El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes” (Ganga & Sánchez, 2008, p. 8).

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Los pasos que mencionan Ganga & Sánchez (2008), no son lineales o iguales, pues cada empresa crea unos lineamientos diferentes tanto en el reclutamiento como en la selección, que incluyen las entrevistas y las pruebas que la empresa estipule, y son a través de estas que se rectifica y se miden las capacidades de los postulados.

El modelo de selección científica de personal comprende un conjunto de técnicas y procedimientos para el diagnóstico de ubicación laboral teniendo en cuenta la correspondencia entre la demanda real del trabajo y el potencial del desempeñarte, con miras a la optimización de la productividad y al incremento de la satisfacción personal en el trabajo (Londoño & Arcila, 2013, p. 156).

En este sentido la selección de personal se realiza a través del modelo de competencias descrito inicialmente por Alles (2003), teniendo en cuenta el fundamento de las teorías motivacionales en el campo organizacional.

Selección por competencias

La selección por competencias fue implementada en las décadas anteriores y con ella se pretende que el personal que se contrata dentro de las organizaciones cumpla con unas características aptitudinales específicas. Según Alles (2003):

las competencias son características que subyacen de un individuo, causalmente relacionado con un estándar de efectividad. [...], en otras palabras, las competencias se pueden denominar como como la cantidad y la

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

calidad de las determinadas características de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto (p. 19).

Otra definición, otorgada por Spencer y Spencer (citado por Alles 2003), quienes indican que “las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo” (p. 23).

Como reflexión de este planteamiento, es necesario describir la definición que hace la autora sobre este tipo de técnica; para Alles (2003) las competencias son la cantidad y la calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en determinado contexto o empresa.

Según este planteamiento, a mayor cantidad de características que posea una persona a nivel organizacional, mayor perfilamiento tendrá dentro del ámbito laboral. El análisis de las competencias como fundamento para la selección de personal, permite a la empresa no solo el análisis del desempeño en el área, sino que además favorece la identificación de diferentes factores de la personalidad que se involucran en el desarrollo de las tareas y las relaciones laborales.

En este sentido, y cómo lo describe Alles (2003) las competencias son el fundamento para que en una organización se lleven a cabo mejores procesos para que cada uno de los colaboradores dé a conocer el potencial que puede tener o desarrollar para llevar a cabo las actividades necesarias para el cargo.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Siguiendo esta línea de descripción, se hace necesario hacer un alto y empezar a describir de forma detallada cada uno de los pasos de la selección entendiendo que es aquí donde se realiza un filtro directo de candidatos por medio de la identificación de competencias que se evalúan a través de diferentes instrumentos.

Los elementos utilizados en el proceso de selección deben dar cuenta de aspectos importantes en una organización, por lo tanto, para el Grupo Digitex es característico destacar aspectos actitudinales, memoria, atención, concentración, seguimiento de instrucciones, los procesos ortográficos y de redacción teniendo en cuenta las pruebas propias desarrolladas para la selección. En este sentido se llevan a cabo la aplicación de pruebas ortográficas, ofimáticas y específicas según el cargo al que se postulan los aspirantes.

La empresa generalizó las tres pruebas ya mencionadas, con el fin de determinar un Assessment Center o centro de selección que permitiera tener eficacia para probar las habilidades de los candidatos en selección.

Modelo de selección Assessment Center

Dentro de los procesos de selección tradicionales se pueden encontrar diferentes técnicas que permiten seleccionar a los candidatos, sin embargo, los criterios de estas no están soportadas en el desempeño de los evaluados, por el contrario, se sustentan en métodos observacionales y en entrevistas no estructuradas. En el peor de los casos, la selección de personal se realiza de forma informal por recomendaciones que colocan a una persona en un cargo de en el que no tiene experiencia ni formación.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

La reestructuración de los procesos y la reforma de los nuevos modelos ha generado una metodología diferente con la que se pretende que los candidatos seleccionados en cada cargo sean los más preparados para estar en el cargo.

En el grupo Digitex Internacional se buscó reestructurar la selección de personal a través de centro de servicios reconocido como Assessment Center que responde a las características de selección basado en competencias. Según Olaz (2011):

El Assessment Center (AC) podría entenderse como un proceso estandarizado de evaluación, procurando que cada asistente o participante, a través del desarrollo de un conjunto de pruebas y situaciones comunes, pueda examinar su potencial y, en consecuencia, su adecuación al puesto de trabajo para, en última instancia poder “predecir” su posible desarrollo profesional. Es por ello que los establecimientos de estas pruebas tienen como fundamento la medición del desempeño de los candidatos en actividades próximas, lo que resulta conveniente para evaluar a las personas y tener mayor certeza de su rendimiento y productividad, este tipo de prueba se reconoce de forma funcional ya que puede combinar diferentes tipos de pruebas y entrevistas, lo que permite la cualificación y la cuantificación de los procesos (p.13).

Luego de haber definido el Assessment Center resulta conveniente contextualizar la procedencia de esta técnica, pues permite una referencia histórica desde la cual se sustentan los centros de evaluación. Torres (2014) afirma que:

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

La Primera y Segunda Guerra Mundial propiciaron estrategias y procesos relevantes que luego fueron adoptados por las organizaciones. Es el caso de los Assessment Center, cuyos inicios se generaron en el Ministerio Británico de la Guerra y en el Office of Strategic Services de los Estados Unidos (Levy-Leboyer, 1992), en su afán de asegurarse que los líderes militares elegidos por ellos mismos, fueran efectivos (p. 2).

Tras la utilización de esta metodología con fines de guerra, se empezó a difundir la utilización de métodos aplicativos para la selección de candidatos en diferentes medios, por ello en los “años 50, la empresa norteamericana AT&T destinó un edificio suyo únicamente para la efectuar procesos evaluación. Desde entonces, esta metodología ha evolucionado notablemente, y en la actualidad ha logrado dotarse de un procedimiento aplicable a cualquier país y cultura” (Pereira., Gutiérrez., Sardi & Villamil, 2008, p. 20).

Con el tiempo estos procesos se fueron adecuando, de tal manera que las organizaciones lograron instaurar sistemas situacionales a través de los cuales pueden responder a distintos criterios de desempeño.

En este sentido, las principales características del AC son las siguientes según la descripción de Torres (2014):

- Inclusión de dos o más métodos durante su procedimiento, en donde por lo menos uno de ellos sea individual y el otro grupal.
- Uno o más asesores deben observar el comportamiento de los evaluados, en al menos uno de los ejercicios de simulación.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

- Los métodos para realizar la evaluación del desempeño deben ser integrados en una Calificación Global de Evaluación.
- El procedimiento debe tener una duración de al menos dos horas.

(p.2).

Este método tiene una procedencia práctica, ya que permite que el evaluado, realice funciones específicas en donde podrá dar a conocer su potencial para el desarrollo de actividades laborales, es decir, el Assessment Center propicia la comprensión de nuevas dinámicas desde las cuales se puede vislumbrar el desempeño del candidato en el área de trabajo. La recreación de estas situaciones soporta una mejora en los procesos, pues las evaluaciones utilizadas por este método tienen la característica de medir diferentes competencias por medio de distintos métodos evaluativos.

La metodología que se utiliza para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo (Pereira Et al. 2008, p. 87).

Como se sustenta, esta metodología de evaluación “considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e inputs². (Pereira, et al., 2008, p. 87)

² Elemento que participa en un determinado proceso productivo.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Los AC como procesos estructurados de la selección de personal tienen unas características específicas de procedencia que permite utilizar diferentes técnicas alineadas a unos beneficios específicos:

- Evalúa de forma precisa y completa el potencial.
- Brinda información sobre el comportamiento de las personas en situaciones concretas de trabajo
- Ayuda a la identificación de habilidades y aptitudes específicamente requeridas para cada puesto.
- Optimiza los esfuerzos orientados al desarrollo.

(Scribd, 2013, párr. 2).

Siguiendo la línea del fundamento de la evaluación de los AC y comprendiendo que estos actúan de forma eficaz por medio de la utilización de técnicas para la recolección de información se debe sustentar de forma clara cada una de las entrevistas, pruebas psicotécnicas y de desempeño utilizados para la evaluación de candidatos en Digitex internacional.

Métodos e Instrumentos para la selección de personal basado en el Assessment Center

Entrevista

Como método de preselección se realiza una entrevista telefónica que permite identificar si las características del cargo se acomodan a las necesidades del personal

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

reclutado, además en ella se confirman algunos datos que soportan el requerimiento y la descripción del perfil laboral.

Según el planteamiento anterior, se entiende que la entrevista es un instrumento utilizado en psicología para la recolección de la información y que la finalidad de esta tiene una variación entendiendo el campo de actuación en el que se desarrolle, en este sentido, entendemos que la técnica busca arrojar obtener información que favorezcan a la organización.

Otra definición importante de la entrevista fue brindada por Alles (2003) donde se resalta que:

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. Es un diálogo que se mantiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituyen la entrevista (p.2).

Se debe reconocer la entrevista como uno de los medios más efectivos para la recolección de información, además de ser la técnica con mayor firmeza, pues dependiendo de su clasificación puede tener un alcance y funcionalidad distinta.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Según Ibáñez & Martín. (2004) en su libro el proceso de la entrevista conceptos y modelos la entrevista “proviene del francés *entrevoir*, que significa verse a uno al otro. Según esta concepción, la entrevista involucra el contacto del recurso humano, donde cada una de las partes expresa sus intereses en relación con determinado tema” (p. 8).

Los orígenes de la entrevista fueron periodísticos y tenían como propósito identificar ciertas posturas, recolectar datos o información relevantes de distintos procesos sociales, sin embargo, en la actualidad se utiliza este método de recolección de la información en diferentes campos profesionales “la entrevista ha devenido en una herramienta imprescindible para médicos, abogados, maestros, trabajadores sociales directores de empresas... quienes la utilizan con el propósito de desarrollar un intercambio significativo de ideas dirigidas a una mutua ilustración” (Acevedo & López, 2004, p. 8).

Díaz, García, Martínez, Mildred & Varela, (2013) en su artículo entrevista, recurso flexible y dinámico nos indican que la entrevista “La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar (párr. 1).

Otras investigaciones sugieren que existen distintos tipos de entrevistas, como las que se describen a continuación, teniendo en cuenta los diseños de investigación aportados por diferentes autores:

La clasificación más usual de las entrevistas de acuerdo a su planeación corresponde a tres tipos teniendo en cuenta los planteamientos de Bravo, García., Hernández & Ruiz (2013) en su artículo: La entrevista, recurso flexible y dinámico:

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

- *Entrevistas estructuradas o enfocadas*: las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio.

- *Entrevistas semiestructuradas*: presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados.

- *Entrevistas no estructuradas*: son más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones.

En este sentido, comprendemos que la entrevista, al articularse a la selección por competencias, debe comprender una serie de preguntas que respondan al modelo, es decir, que apunten a la indagación de las competencias ya sean organizacionales o específicas. En algunos casos pueden ser descritas ambas competencias. Sobre este punto volveremos más adelante ofreciendo un sustento de las competencias organizacionales que se describen en la entrevista desarrollada en función del Assessment Center.

Entrevista por competencias

Según el diccionario de preguntas gestión por competencias: Cómo planificar la entrevista por competencias de Alles (2003), la entrevista es una de las técnicas más antiguas utilizada en la selección de personal, pero como técnica ha tenido una variación. “La clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables el pasado en relación con las competencias de se deben evaluar” (Alles, 2003, p. 37).

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Es importante fundamentar, que la entrevista por competencias nace con la intención de dar un sustento y acompañamiento al proceso de selección basado en las competencias, por lo tanto, cada una de las preguntas que se articulan a este proceso debe sostener el método, para ello, en la guía para la utilización del diccionario de preguntas por competencias (Alles, 2003) brinda la siguiente definición. “La entrevista por competencias tiene el propósito de mejorar los resultados de los procesos de selección y disminución tanto la rotación como la inadecuada selección del personal evitando que los empleados no alcancen el desempeño deseado” (p. 49).

Pruebas específicas y valoración psicotécnica

En Digitex Internacional se tienen establecidas tres pruebas generales: 1. La prueba ortográfica, 2. La prueba Ofimática, adicionalmente, en el desarrollo de la práctica se logró desarrollar un grupo de pruebas específicas para cada cargo, entendiendo estas como el tercer paso de las pruebas establecidas por la organización que soportan el Assessment center, pues pone al evaluado en una situación de desempeño en lo cotidiano. A esto se suma la reestructuración que se realizará a la valoración psicotécnica a través de pruebas psicométricas que permitan caracterizar de forma más amplia las competencias de una persona frente a un cargo laboral.

Prueba ortográfica

Esta es utilizada con el fin de evaluar la ortografía de los aspirantes, ya que se considera que en cada uno de los procesos de la empresa se requiere tener los conocimientos básicos en cuanto a ortografía. Según la Real Academia Española (1999) “la

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

ortografía es el conjunto de normas que regulan la escritura en una lengua) (p.9), también es la forma correcta de escribir respetando las normas de ortografía. Sin embargo, resulta conveniente la definición de Moliner (citado por Gómez & Camacho 2006) “La ortografía es la manera correcta de escribir las palabras en un texto” (p.3). Esta definición comprende que la ortografía debe ligarse, no solo a la escritura de una palabra, si no a la secuencia lógica y adecuadamente redactada de un grupo de palabras que tiene como función dar a conocer una idea.

Prueba ofimática

Esta prueba busca identificar los conocimientos sistemáticos básicos que se requieren en cada uno de los cargos, la evaluación de esta función se da a través del desempeño en los programas ofimáticos como Word, Excel o programas de texto como los blocks de notas, la apertura de una URL y la creación de carpetas.

La Relevancia de este instrumento radica en la importancia tecnológica que tienen los procesos en la empresa, además de la creciente necesidad que actualmente se genera para incorporar sistemas tecnológicos en la selección de personal.

A medida que las organizaciones se han ido profesionalizando en su gestión, debido a su necesidad de competir con altos estándares de calidad y productividad, en el contexto de la sociedad de la información, el conocimiento y la tecnología; se ha ido haciendo cada vez más relevante el protagonismo de las personas en los resultados reales que las organizaciones son capaces de alcanzar (Ganga & Sánchez, 2008, p. 6).

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Estas pruebas y entrevistas están organizadas en función de la sistematización de archivos, pues como se mencionó es la principal función de la organización.

Pruebas psicológicas

“La importancia de la evaluación psicológica entraña un concepto muy importante que se refiere a las inferencias que de ella pueden derivarse, inferencias basadas en las respuestas que se dan en la situación de evaluación” (Borja, 2004, p. 4). Por tal razón, considerar los tipos de intervención psicológica es el fundamento de la medición de los instrumentos psicológicos:

la psicometría es la que garantiza que los instrumentos de medición elaborados cuenten con las garantías científicas para su uso. La psicometría es el conjunto de métodos, técnicas y teorías implicadas en la medición de variables psicológicas; estudia las propiedades métricas exigibles en las mediciones psicológicas y establece las bases para que dichas mediciones se realicen de forma adecuada (Borja, 2004, p. 7).

Ejercicios situacionales

Los ejercicios situacionales del Assessment Center tienen como finalidad poner al candidato en diferentes posturas, de tal manera que se pueda generar el reconocimiento de las competencias requeridas para un cargo. En este sentido, Montero (2009) propone que “los ejercicios pretenden abordar las expectativas de desempeño descritas previamente, y facilitar a los candidatos la oportunidad de mostrar los comportamientos asociados a ellas

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

en contextos que simulan situaciones que debieran enfrentar el diseño, implementación y validación de un programa piloto de Assessment Center (AC)” (p. 321).

Marco Legal

Dentro de la normatividad que nos rige como investigadores conscientes de la supremacía de la normatividad legal se toman como referentes las principales normativas colombianas que rigen los procesos de selección en Colombia, en especial aquellos lineamientos enfocados a la selección de personal basado en las competencias laborales.

Inicialmente se reconoce la constitución política de Colombia como el referente general bajo el que desarrollan los procesos empresariales en cuanto a procedencia y selección, la constitución política de Colombia (1991) es reconocida como la ley de leyes:

Artículo 4: “La Constitución es norma de normas. En todo caso de incompatibilidad entre la Constitución y la ley u otra norma jurídica, se aplicarán las disposiciones constitucionales” (Constitución política de Colombia, 1991, Art. 4).

Inicialmente mediante la recomendación 195: “Fomento de programas que permitan lograr el pleno empleo y la elevación del nivel de vida; Promoción del desarrollo de las competencias laborales y la negociación colectiva en la construcción de estas normas de competencia laboral” (Cárdenas y Navas, 2012, p. 9).

Norma ISO 17024 “Las normas ISO surgen para la armonización de normas sobre gestión de calidad que estaban apareciendo en distintos países del mundo, por lo tanto, las normas ISO surgen del consenso entre

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

representantes de los distintos países integrados a la I.S.O. para consolidar normas a nivel internacional” (Cárdenas y Navas, 2012, p. 11).

Otra normatividad que se alinea a los postulados de este trabajo es la ley 909 de (2004) mediante la cual se dictamina:

Realizar la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública. En el Decreto 770 de 2005 determinan funciones y elementos complementarios a los dados por la Ley 909 de 2004, que rigen a entidades públicas como Ministerios, Departamentos Administrativos Superintendencias, Establecimientos Públicos” (p. 11).

Actuar

Luego de realizar una descripción crítica en el primer momento y trascender a un análisis teórico en la fase del juzgar, Juliao propone un momento netamente programático “en la que el praxeólogo construye, en el tiempo y el espacio de la práctica, la gestión finalizada y dirigida de los procedimientos y tácticas, previamente validados por la experiencia y planteados como paradigmas operativos de la acción” (Juliao, 2011, p. 137). Como afirma el autor, es aquí donde se esbozan las actividades que modificarán la problemática de intervención, dando prioridad a las acciones que respondan a las necesidades descritas.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Estrategias de intervención

La cuestión metodológica (...) irremediablemente se fragua y constituye a lo largo de unas condiciones de posibilidad, y de un contexto tecnocientífico.

La propia dimensión socio histórica de la investigación interpela a vivir la tensión entre el legado histórico y su continuo proceso de redefinición y actualización, tanto en sus formas de mirar como en sus modalidades de intervención (Serrano, Gordo, 2008, p. 1).

Para esta sistematización se utiliza como método de intervención la observación participativa, el análisis de teorías, la modificación de protocolos (entrevistas, pruebas técnicas y evaluación psicológica) y el diseño y aplicación de pruebas, entrevistas y protocolos a fin de dar forma a los procesos de selección basados en las competencias cardinales (generales) o las específicas para cada área.

Justificación de las estrategias de intervención

Cada una de las estrategias de intervención nombradas resultan ser oportunas ya que facilitan una mejora en el afrontamiento a las problemáticas descritas:

Observación participativa: Es uno de los métodos más utilizados en el campo de la investigación, especialmente aquella de enfoque cualitativo, pues a pesar de las dificultades que presupone el trabajo con el recurso humano, “La observación participante (OP) permite

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

recoger aquella información más numerosa, más directa, más rica, más profunda y más compleja” (Serrano, 2004, p. 5).

Análisis de teorías: La confrontación de las experiencias de los escenarios de práctica deben seguir permitiendo una interpretación a la luz de la teoría, no solo por su alcance investigativo, si no por el soporte que ofrece para reconocer y fundamentar las buenas experiencias “es también un reflejo práctico de la necesidad de adaptar la investigación a la realidad a la que pretende acercarse” (Gordo & Serrano, 2008, p. 8).

Como podemos notar, la observación participativa y la confrontación teórica ayudan a soportar la intervención que se pretenden desarrollar en relación con la selección por competencias, además de sustentar la modificación de protocolos y procedencias organizacionales respecto a los procesos de selección.

Modificación de Protocolos: La dinámica de modificación de los protocolos empresariales nace como subsecuente del análisis teórico y de la apropiación del modelo de gestión por competencias, ya que como fue mencionado en la problemática, en la empresa existía una propuesta para el proceso de selección, pero no existían protocolos claramente diseñados que posibilitará la selección del personal. En este sentido, fue necesario adecuar

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

y diseñar algunos protocolos que tuvieran mayor soporte frente al modelo de competencias que se propuso a la empresa.

Diseño y aplicación de pruebas, entrevistas y protocolos: Adicional a la modificación de protocolos fue preciso diseñar y aplicar pruebas técnicas en las áreas operativas y de la empresa a fin de que los cargos fueran evaluados en las actividades específicas a realizar. También fue prudente diseñar una entrevista basada en competencias bajo uno de los modelos descritos, pues esta es necesaria para indagar sobre las competencias de cada uno de los candidatos y para integrar el modelo de selección Assessment center. Estos, además de otros formatos, que facilitarán al personal encargado realizar las actividades con mayor eficacia. Estos serán especificados las actividades a realizar.

Objetivos

Objetivo General

Reestructurar los procesos de reclutamiento y evaluación de personal de la empresa Digitex Internacional a través de un análisis teórico que permita sustentar la vinculación de personal por competencias a través del método Assessment Center.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivos Específicos

Reclutamiento

- Modificar los perfiles de cargo a fin de analizar las competencias requeridas.
- Implementar los procesos de reclutamiento en fuentes confiables como bolsas de empleo y cajas de compensación.

Evaluación de personal

- Diseñar una entrevista por competencias según las necesidades de los perfiles operativos y administrativos.
- Diseñar pruebas técnicas específicas para áreas operativas.
- Adecuación de pruebas psicológicas que evalúen aspectos requeridos referidos al área laboral.
- Ejecutar los procesos de evaluación por competencias de acuerdo a los lineamientos del modelo constructivista.
- Analizar los resultados del proceso de selección por competencias.
- Realizar los informes psicológicos de los procesos de selección de personal.

Vinculación

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

- Acompañar el proceso de vinculación del personal seleccionado a través del modelo por competencias.

En General

- Diseñar un protocolo donde se detalle el proceso de selección por competencias.

La intervención realizada mediante el ejercicio de práctica profesional me permite el apropiamiento de diferentes actividades, las cuales están direccionadas desde el área de recursos humanos, se desarrollan con los aspirantes a selección, los colaboradores o administrativos con la intención de dar cumplimiento a la razón social de la organización.

En este sentido y teniendo en cuenta las principales necesidades identificadas se realizarán diferentes momentos de intervención siguiendo la línea de los momentos ya mencionados: Reclutamiento, evaluación de personal y la vinculación. A continuación, se describen de forma general las actividades a realizar.

Actividades a desarrollar

Reclutamiento de personal

- Modificación y adecuación de los perfiles de cargo teniendo en cuenta las competencias organizacionales y específicas.
- Publicación de ofertas laborales en bolsas de empleo o plataformas educativas.
- Análisis y estudio de hojas de vida teniendo en cuenta los perfiles y el tipo de convocatoria.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

- Entrevista telefónica.

Evaluación de personal

- Realización de entrevistas a los candidatos de selección.
- Diseño de entrevista por competencias.
- Aplicación de entrevista por competencias.
- Adecuación de pruebas psicológicas que evalúen las competencias requeridas en los perfiles laborales.
- Diseño y aplicación de pruebas técnicas.
- Aplicación de los instrumentos de evaluación psicológica.
- Análisis de pruebas y entrevistas.
- Entrega de informes a candidatos.

Vinculación de personal

- Solicitud de exámenes de ingreso.
- Envío de documentación requerida para contratación.
- Inducción.
- Acompañamiento en el proceso de inducción y plan carrera.
- Realización de labores administrativas en función de las vinculaciones.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Plan de acción del proyecto de intervención

Nombre del proyecto de intervención: Selección Por Competencias, Un Avance Al Desarrollo Organizacional. Intervención En Digitex Internacional							
Objetivo General de la Práctica: Reestructurar los procesos de reclutamiento y evaluación de personal de la empresa Digitex Internacional a través de un análisis teórico que permita sustentar la vinculación de personal por competencias a través del método Assessment Center.							
Objetivo específico	Actividades	Responsable	Recursos	Metas	Indicador	Medio de verificación	Cronograma por semanas
¿Qué se quiere alcanzar?	(Recuerde que a veces se necesitan varias actividades para el logro del objetivo)		(Con quién y con qué se desea lograrlo personal, recursos financieros ...)	(Qué se quiere lograr)	(Sistema de medición del alcance)	(Producto que me permita verificar el logro del objetivo)	(Que defina tiempos para el logro de lo propuesto)
Rediseñar los perfiles de cargo de áreas operativas y administrativas a través de un análisis teórico que facilite los procesos de selección por competencias	- Análisis y estudio de cada uno de los cargos. - Estudio teórico de las competencias laborales. - Selección de las competencias más oportunas según el cargo.	Sandra Milena Rodríguez Gallego	- Recursos Humanos. - Computador - Internet - Manuales de competencia s laborales. - Material académico para el estudio de las competencias.	- Rediseñar los perfiles de cargo en Digitex Internacional en áreas administrativas y operativas lo	17÷17× 100= 100%	- Perfiles laborales reestructurados bajo el modelo de competencias.	Marzo de 2019 04 al 29 de marzo

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

	- Diseño de los perfiles por competencias.		- Formato para la creación de perfiles de Digitex Internacional.	que corresponde al 100% de los cargos desempeñados en la empresa.			
Realizar procesos de reclutamiento en fuentes confiables con el fin de identificar perfiles adecuados a las vacantes disponibles.	Publicación de ofertas laborales. - Análisis y estudio de hojas de vida teniendo en cuenta los perfiles y el tipo de convocatoria. - Realizar entrevistas telefónicas de reclutamiento.	Sandra Milena Rodríguez Gallego	- Computador - Acceso a Internet. -Matriz de competencias organizacionales. - Usuarios de Bolsa de empleo de Comfama y Colsubsidio	Atraer Candi datos aptos para las funciones de cargo. (el porcentaje de reclutamiento será medido según la	92=92× 100= 100%	Publicación de la vacante en la bolsa de empleo de Comfama y de Colsubsidio. Hojas de Vida reclutadas. Formato de reclutamiento de h.v.	Febrero, marzo, abril, mayo, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre de 2019

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

				cantidad de requerimientos solicitados)		Fichero de reclutamiento.	
Diseñar de pruebas técnicas para cargos operativos que permita evaluar el desempeño de los aspirantes en el área a la que se postula.	- Observación participativa en cada una de las áreas de operaciones. - preguntar sobre cargo al personal vinculado. - Búsqueda de información sobre el cargo. - contrastar la información recolectada. - creación de propuestas. Socialización con el área de	Sandra Milena Rodríguez Gallego	Los recursos son requeridos según el área de evaluación: - documentos de digitalización o preparación - escáner - computador -Hoja de indicaciones -Lapicero - grapadora - pinza - grasa para dedos.	Evaluar las competencias específicas de cada cargo operativo	4÷4×10 0= 100%	- Protocolos de pruebas técnicas.	Abril de 2019

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

	recursos humanos. - Aplicación de prueba piloto.						
Modificar las pruebas psicológicas establecidas en la empresa por medio de la comprensión de las competencias requeridas en los perfiles de cargo para que la evaluación sea pertinente en cada uno de los cargos.	- Estudio de los perfiles laborales. - Apropiación y análisis de las competencias descritas en los perfiles de cargo. - Búsqueda de pruebas psicológicas - Socialización con el área de RRHH - Aplicación de prueba piloto.	Sandra Milena Rodríguez Gallego	- Computador - Internet. - Fichas y manuales para aplicación. - Documentos impresos. - Lápiz - Borrador - Sacapuntas	Modificar la evaluación psicológica de vinculación. Se espera adecuar dos pruebas para el área laboral	0÷2×100=0%	- Propuesta de pruebas psicológicas para la selección de personal	Agosto de 2019

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

	Realización de entrevistas individuales y grupales.						
Aplicar las pruebas psicológicas reestructuradas a fin de complementar el proceso de selección por competencias.	-aplicar pruebas psicológicas a los candidatos del cargo	Sandra Milena Rodríguez Gallego	- Manuales de procedimientos - hojas de respuestas. - lápiz. -Borrador - Sacapuntas	Identificar los niveles de desempeño más adecuados para el perfil de cargo.	0÷2×10 0= 0%	Propuesta de pruebas psicológicas para la selección de persona	Agosto, septiembre, octubre, noviembre, diciembre de 2019
Diseñar una entrevista por competencias para cargos administrativos y operativos por medio de un análisis teórico que permita evaluar las competencias descritas en los perfiles	- Seleccionar preguntas oportunas a las competencias a evaluar. - Diseñar un formato de entrevista por competencias. - Adecuar las preguntas de las competencias según su orientación (organizacionales-específicas). - Socialización en el área de recursos humanos. Aplicación de prueba piloto.	Sandra Milena Rodríguez Gallego	Computador Internet Diccionario de preguntas (Martha Alles, 2003). Herramientas ofimáticas.	Crear una entrevista basada en competencias. Se espera crear 2 entrevistas: 1 para	2÷2×1 00= 100%	Entrevista por competencias.	Abril de 2019

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

de cargo				área admin istrati va y otra para cargos operat ivos que susten te el 100% de la meta.			
Aplicar la entrevista por competencias a los candidatos en selección a fin de complementar la evaluación por competencias	Aplicación de la entrevista por competencias	Sandra Milena Rodríguez Gallego	- Formato de entrevista por competencias - Lapicero - Sait para aplicación.	- Efectuar la aplicación de la entrevista por competencias	128÷12 8× 100= 100%	- formato de entrevista por competencias.	Abril, mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre de 2019

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Realizar informes de pruebas y pruebas aplicadas que permita identificar los criterios de evaluación según las competencias laborales requeridas.	- Diseñar formato con los componentes de evaluación en el proceso de evaluación de Realización de informes psicotécnicos. Entrega de los resultados a los candidatos.	Sandra Milena Rodríguez Gallego	- Computador - internet - Pruebas desarrolladas. - Formato de informe psicotécnico - Lapicero.	Identificar Los criterios de evaluación con mayor desempeño de las pruebas calificadas a fin de continuar con los procesos de selección	$128 \div 12$ $8 \times$ $100 = 10$ 0% :	Informe psicotécnicos	Febrero, marzo, abril, mayo, junio, Julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre, diciembre de 2019
Vincular al recurso humano en la organización con el fin de que este se integre de	- Entrega de informes psicotécnicos -Solicitud de examen médico. - Solicitud	Sandra Milena Rodríguez Gallego	Computador Correo electrónico. Formato de solicitud	Hacer la vinculación de los nuevos ingresos.	$25 \div 25 \times 100 = 100\%$:	Contratos laborales. Formato de inducciones.	Se tomaron en cuenta la cantidad de vinculados por el número

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

manera oportuna a sus futuras labores.	de documentos de ingreso. - Acompaña miento en el programa de inducción y plan carrera.		de examen médico. Formatos de vinculación de Digitex Internacional. Presentaciones de inducción Formato de Inducción.				de reclutamiento entre julio y octubre..
Desarrollar labores administrativas relacionadas con los procesos de selección con el fin de que las contrataciones tengan una buena finalidad	Revisar la documentación de las personas seleccionadas. Subir la documentación del personal a la base de datos.	Sandra Milena Rodríguez Gallego	Documentación del nuevo personal Computador. Internet Base de datos DocuWare	Organizar la documentación de los nuevos ingresos en la base de datos.	No aplica.	Información en la base de datos	Semanalmente

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Desarrollar entrevistas de retiro vía telefónica con el fin de recolectar información que permita medir la satisfacción laboral del personal retirado.	Entrevistas de Retiro	Sandra Milena Rodríguez Gallego	Formato de entrevista de retiro. Teléfono. Computador	Recolectar Información de la satisfacción laboral de las personas retiradas.	17÷17×100: 100%	Entrevistas de retiro.	Mensualmente
--	-----------------------	---------------------------------	---	--	-----------------	------------------------	--------------

Sustentación teórica de las actividades

En el margen de la intervención, fue necesario diseñar e implementar diferentes actividades que permitieran el cumplimiento de los objetivos, pero, además, las actividades se desarrollaron siguiendo la descripción del modelo constructivista “que se centra en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto” (Becerra, 2012, pp. 18-19). Inicialmente, el reclutamiento y requisición del personal se hizo por medio de bolsas de empleo, las cuales se encargan de hacer el primer filtro en los perfiles de cargo requeridos. Seguidamente, las entrevistas telefónicas sirvieron para identificar las primeras actitudes del candidato frente al cargo, luego en la entrevista personal, se hicieron preguntas asociadas a situaciones que ponen en manifiesto algunas de las competencias requeridas para el cargo, y a través de las respuestas se evidenció las

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

destrezas que el candidato utilizó en experiencias pasadas para afrontar diversas situaciones.

Los dos pasos anteriores, permitieron tener un filtro más certero frente al requerimiento de cargo, lo cual fue integrado con (1) la aplicación de pruebas técnicas y (2) psicotécnicas para el cargo. En la primera se cumple la descripción de Becerra (2012), distintas “conductas asociadas con el conocimiento y las habilidades” (pp. 18-19), necesarias para el cargo. Adicionalmente, para que este fuera soportado, no solo como un proceso de competencias, sino que además respondiera al modelo Assessment Center, en la evaluación de candidatos (entrevista y aplicación de pruebas técnicas) se contó con la presencia de un coordinador de proyecto y/o coordinadora de recursos humanos, quienes además de observar las conductas, habilidades y actitudes de los candidatos, ayudaron a que los filtros se realizarán según su criterio profesional para el cargo.

La creación y modificación de protocolos descrita en las actividades del plan de acción, cumplieron la función de mejorar la calidad del proceso, de ampliar y gestionar correctamente el plan de selección para que cada paso tuviera un soporte acorde a la necesidad de los cargos y que, de tal manera, la gestión administrativa tuviera mayor veracidad.

Devolución Creativa (Evaluación y prospectiva)

Esta última fase de intervención se sustenta en “la reflexión de la acción” como afirma Juliaio (2011) de ahí que fue necesario retornar a la intervención realizada a modo de reconocer los aspectos que soportaron la ejecución de los objetivos y su futuro

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

cumplimiento. Esta fase indica una evaluación prospectiva, y propone “una dimensión evaluativa desde otro futuro” Juliao (2011). En otras palabras “es la etapa en la que el investigador/praxeólogo recoge y reflexiona sobre los aprendizajes adquiridos a lo largo de todo el proceso [...] al adquirir conciencia de la complejidad del actuar y de su proyección futura” (p.164).

Es por ello, que la intervención llevada a cabo en Digitex Internacional se diseñó pensando en la selección de personal presente y futuro pues las acciones llevadas a cabo se justifican en una mejora progresiva para que el sujeto se ubique en una esfera de valor en la que pueda mostrar sus habilidades, conocimientos y motivaciones.

Evaluación de la práctica

La intervención realizada en el área de talento humano en cuanto al proceso de selección se enfocó en la reestructuración de cada una de sus fases a fin de que fueran ejecutadas con rigor científico partiendo de la psicología organizacional como ciencia. Teniendo en cuenta que el objetivo principal de la intervención se basó en la modificación de procesos, fue indispensable tener presente que estos son llevados a cabo con personas que demuestran sus capacidades, a fin de exponer sus competencias para desempeñar un cargo.

Es por ello que se logró clarificar cada fase del proceso, de tal modo, que quienes se vinculan a la empresa son personas con las capacidades y aptitudes requeridas. Lo que se traduce a un recurso humano competente y capaz de cumplir los retos impuestos en la

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

organización. De tal manera, el producto de esta intervención se basa en la adquisición de seres humanos capaces de emprender nuevos retos por medio de su sentido humano, sus capacidades de realizar tareas y de comunicarse eficazmente con otros colaboradores.

Teniendo en cuenta la descripción anterior, es prudente recordar que las competencias no son producto únicamente de las circunstancias y las vivencias de las personas. En la génesis de estas, se ubica el componente motivacional, tal como lo afirma David C. McClelland (citado por Alles, 2002), “la motivación humana es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias” (p. 19). Atendiendo a esta afirmación, el componente motivacional se presenta primero como motivación por el logro y segundo como la pertenencia como motivación, tal como lo afirma la autora.

Por el planteamiento anterior, al entender que un logro se cumple en primera instancia por los componentes motivacionales, “Los actores-sujetos están llamados a re-centrarse sobre lo que los hace vivir y los impulsa a comprometerse en una praxis responsable” (Juliao, 2011, p. 146).

En últimas, la modificación de estos procesos no buscó únicamente cambiar una estructura, pues las reflexiones de las prácticas empresariales permitieron colocar a las personas como seres activos y capaces de ayudar a cumplir objetivos comunes gracias a su motivación y necesidad de permanencia. Comprendiendo que las competencias son entendidas científicamente entre otros, como producto de la motivación se precisa que en cada fase se buscó la elaboración de una praxis responsable en donde se involucró el ser, el hacer y el saber hacer de todos los participantes.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Reelaborar la perspectiva crítica y reflexiva de cada fase como propone Juliaio (2011) implica ampliar el panorama de la acción, es por eso que en la fase del ver se logró una observación participante según lo nombra Juliaio (2011), que varía entre la mirada endógena (producida desde adentro) y exógena (generada desde afuera) en tanto que se pudo reconocer y registrar los datos más relevantes que soportan el qué hacer de la organización, la reflexión de sus principales problemáticas y la investigación- intervención, para que posteriormente en la fase del juzgar fueran interpretados a la luz de la reflexión ofrecida por la psicología. En especial en las teorías del enfoque de las competencias en las que se hace énfasis en el modelo constructivista.

Tras la cavilación de estas dos fases, se pudo justificar que en Digitex Internacional se establecieron problemáticas tanto históricas, como estructurales y coyunturales, pero además se logró movilizar algunas dinámicas cotidianas, entendiendo que no solo se trató de reflexionar a la luz de las teorías, sino de proponer nuevas formas de operar para poner en un lugar privilegiado al recurso humano ya que este no solo es quien responde por la tarea, si no quien ayuda a que la organización tenga un mayor progreso. Buscando este sentido, fue en la tercera fase denominada Actuar, donde se buscó el planteamiento y desarrollo de actividades que no solo modifican un proceso, sino que favorecieron la comprensión de los actores en cuanto a su potencial y su capacidad para desarrollar tareas específicas.

En consecuencia, a lo nombrado en los párrafos anteriores **se realiza una evaluación y prospectiva de los objetivos propuestos para la intervención de la problemática en**

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Digitex Internacional, buscando que esta intervención de luz a las futuras acciones de la organización.

Aciertos

El desarrollo de la práctica profesional en el campo organizacional y el cumplimiento de los fines praxeológicas permitió varios aciertos y progresos tanto para el profesional en formación como para la organización.

En primer lugar, fue asertivo que las personas de la organización abrieran sus puertas tanto para la realización de las actividades, como para brindar la información requerida a fin de lograr un análisis más profundo de algunas problemáticas. La disposición del grupo de trabajo facilitó en gran medida la reflexión praxeológica, pues estuvieron atentos y dispuestos a involucrarse en la realización de las tareas planeadas, sin desdibujar la labor del profesional en formación.

En segundo lugar, y gracias a este apoyo también se logró gestionar una propuesta de intervención, que fue recibida y aceptada tan favorablemente que todas las personas que fueron requeridas para la recolección de la información estuvieron dispuestas a contribuir, se pudo acceder a información documental y a entrevistas al personal para la elaboración del diagnóstico.

En esta misma línea, se desarrollaron actividades propias de la selección de personal como venían siendo manejadas en la empresa y posteriormente con las acciones de cambio

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

planteadas por la profesional en formación para examinar su validez y viabilidad dentro de la empresa.

En tercer lugar, la realización de la práctica tuvo una ejecución paralela, pues se creó la posibilidad de aprender y contribuir con el saber a la empresa Digitex Internacional, además de poder reflexionar en conjunto con el equipo de talento humano sobre la modificación de los procesos para la selección del recurso humano.

En cuarto lugar, respecto al cronograma de actividades puede afirmarse que se alcanzó el 80% de las metas propuestas, pues se logró la creación de los perfiles de cargo para todas las áreas operativas y algunas administrativas (17 perfiles de cargo en total), también se pudieron habilitar las plataformas en las bolsas de empleo para el reclutamiento del personal y seguidamente realizar todas las entrevistas solicitadas en los requerimientos de cargo.

El quinto acierto tiene que ver en cuanto a la evaluación de personal, pues se logró diseñar una entrevista por competencias que soporta las competencias requeridas en los perfiles de cargo, pero que además enfatiza cómo estas competencias son evidentes en las relaciones de la empresa y el cumplimiento de las labores.

El sexto acierto fue lograr adecuar las pruebas técnicas para las áreas operativas y una para cargo administrativo, pues de esta manera se pudo avanzar en el proceso de selección Assessment Center que se planteó al inicio de la propuesta. Con respecto a la elaboración de estas pruebas técnicas, se resalta la disposición de cada área de trabajo al permitir la observación participante y las entrevistas al personal, ya que necesario conocer

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

cada una de las labores para entender los procesos y las competencias específicas necesarias para desarrollar las tareas.

En este sentido, la construcción de las pruebas técnicas, se pudo lograr gracias a la participación activa de los miembros de la organización y de su disponibilidad para brindar información referente al cargo.

En cuanto a la modificación de las pruebas psicológicas solo se pudo realizar la propuesta, pues el cambio de estas requería de permisos de la directora nacional de Recursos humanos y otros procesos administrativos ligados a Comdata desde España. En séptimo lugar, y considerando lo anterior se deja a la empresa una propuesta de algunos instrumentos psicológicos que sirven para determinar la motivación laboral, comprendiendo que este tipo de evaluaciones pueden contribuir favorablemente en la evaluación de candidatos.

En general, la intervención planteada se desarrolló favorablemente para la profesional en formación ya que además de adecuar procesos y mejorar la calidad de la selección tuvo la oportunidad dentro del escenario de práctica de forjar nuevas experiencias y saberes que permitieron el crecimiento personal y profesional. Para la organización fue positivo el cuestionamiento en cuanto a los procesos de selección ya que desde los principios del psicólogo se pudo debatir el valor del recurso humano y como las buenas prácticas garantizan colaboradores firmes y comprometidos con su labor.

Por último, es positivo reconocer que, entre los campos de acción de la psicología, se logró intervenir en uno que cada día toma más potencia (campo organizacional), que

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

como tema de aplicación logró transformar la realidad de quienes realizan los procesos de selección y de aquellos que se presentan con la intención de adquirir empleo. Por lo anterior, este trabajo fue positivo, pues logró integrar saberes del recorrido académico, la práctica y de la producción teórica.

Oportunidades de Mejora

Luego de haber identificado algunas problemáticas en la organización Digitex Internacional se llevó a cabo un plan de intervención a fin de contribuir a la solución de estas dificultades, sin embargo, en la ejecución de las actividades también surgieron problemas coyunturales que eran desfavorecedoras para la realización de estas acciones. Concretamente las dificultades se dieron por la necesidad del practicante profesional en desarrollar las amplias labores administrativas asumidas al momento de iniciar la práctica, pues, aunque estas fortalecieron los procesos empresariales, disminuían el análisis de mejora que requerían los procesos de selección.

En otro sentido, la fusión que realizó la empresa en el tiempo de la intervención fue desfavorecedora para la obtención de alguna información, además de disminuir el alcance de algunas actividades debido a que, al tener una cobertura a nivel internacional, se hizo necesario contar con permisos adicionales para poder modificar los instrumentos psicológicos de evaluación.

En algunas ocasiones se presentó que durante la aplicación y socialización de pruebas técnicas y entrevista por competencias no fue posible contar con la presencia de la

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

coordinadora de recursos humanos o el gerente de la empresa, pues, aunque ellos tuvieran la disposición para contribuir a la mejora de estos procesos no contaban con la disipación de tiempo para profundizar en aspectos estructurales.

Pese a ello, la organización acogió de buena manera la intervención realizada, reconociendo que es a través de las buenas prácticas que se logra el reconocimiento de otros colaboradores fieles, atentos, respetuosos y comprometidos que pueden contribuir al cumplimiento de las metas empresariales.



Figura 7: Análisis Foda Digitex Internacional

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Impactos del proceso realizado sobre el agente

Descubrimientos

La reflexión sobre la praxis es la recopilación de los aprendizajes, aportes, devoluciones, aciertos y dificultades que estuvieron presentes en la intervención llevada a cabo en Digitex Internacional. Como parte de la apropiación científica es necesario que todas estas variables sean tenidas en cuenta a fin de argumentar y sostener una perspectiva alentadora, además de cavilar en los descubrimientos que surgieron al bordo de las actividades, pues a raíz de estos nacen otros planteamientos y otras formas de pensar los procedimientos y actuaciones del área de recursos humanos.

Es por ello que al reflexionar sobre las prácticas llevadas a cabo campo empresarial se logró descubrir que la labor del psicólogo organizacional va más allá de la selección y la administración de procesos, pues de forma más profunda el psicólogo es una entidad de reflexión que comunica, acompaña y evalúa las relaciones laborales entabladas en la sociedad.

Concretamente en la intervención se descubrió que las competencias que posee una persona no solo se sustentan por sus preferencias pues algunas de estas son adquiridas a lo largo su vida por experiencias circunstanciales, basadas en las necesidades, más no por sus motivaciones e intereses personales.

En esta misma línea, se encontró que la motivación es un factor fundamental para soportar las preferencias de las personas. Por tal razón, la organización debe trabajar para

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

ser la opción preferencial de los posibles colaboradores, ayudando a que el potencial evidenciado en sus capacidades se vea recompensado, impulsado y correspondido.

Por otro lado, se demostró que los procesos de selección basados en los Assessment Center buscan recrear la acción participante de los actores empresariales interesados en la selección, pues a través del proceso completo se hace evidente una interacción continua que fomenta la recreación de situaciones de relacionamiento y muestra de competencias, habilidades, valores, fortalezas y debilidades en el área laboral.

En relación con esto, se descubrió que a través de la observación y evaluación de estos aspectos se entablan vínculos laborales mucho más fuertes que responden a las exigencias de la empresa, para que así, tanto los empleadores como los empleados sean adquirentes de nuevos logros.

Recomendaciones a la agencia

Es conveniente que la empresa siga fortaleciendo y desarrollando nuevas acciones que pongan al recurso humano en un lugar privilegiado dentro de las dinámicas empresariales, en tal sentido que se vean mejoradas las condiciones de la selección del personal y de la instancia de los colaboradores en la empresa.

Las recomendaciones concretas que se sugieren al escenario de prácticas luego de la intervención realizada son, inicialmente seguir fortaleciendo los procesos de selección haciendo uso de los instrumentos psicológicos sugeridos para el área laboral o de otros que

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

completan el proceso de selección basado en competencias a través del modelo Assessment Center.

La segunda recomendación es seguir fortaleciendo el uso de las entrevistas por competencias, a fin de extraer una impresión de las competencias que poseen de los candidatos, de tal manera que se puedan distinguir aquellas personas que tienen respuestas más asertivas frente a las competencias indagadas.

En tercer lugar, es pertinente que se haga una evaluación y concientización de los tiempos establecidos para la vinculación de personal, a fin de que cada fase del proceso sea garantizada ayudando a que los filtros de la selección tengan mayor confiabilidad.

En cuarto lugar, se recomienda que haya mayor claridad de las labores propias del profesional en formación y de los tiempos establecidos para realizar análisis de los procesos que este debe manejar para que así no haya dificultades por exceso de carga laboral o de inapropiación de los procesos.

En quinto lugar, se recomienda que la agencia de práctica avance en las dinámicas de relacionamiento, teniendo presente que la intervención de esta práctica se basó en una mejora continua en los procesos donde se involucra el ser y el hacer de las personas, es decir, los procesos de selección deben garantizar mayor motivación de las personas para ingresar a los cargos que se ofertan.

En sexto lugar es conveniente que la empresa re diseñe algunos protocolos, a fin de que el profesional en formación o nuevo trabajador, tenga una guía para ejecutar sus tareas,

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

pues esto contribuye a un mejor entendimiento de las dinámicas relacionadas con su actuación en la empresa.

Por último, se recomienda que se haga un continuo acompañamiento a los nuevos colaboradores, de tal manera que, por medio de la prospectiva, este logre reconocer la importancia de su quehacer para la organización ya que como se afirma en los modelos Assessment Center citados en párrafos anteriores la vinculación de personal, debe ser un proceso guiado que ayude a que el colaborador obtenga mayor confianza y habilidad dentro de su área laboral.

Para el futuro practicante

En sus manos queda la tarea de ponerse metas, de ser críticos frente a ustedes mismos y de construirse con las experiencias que este escenario de práctica les ofrece. De su esfuerzo, actitud y compromiso depende lo que aprendan y construyan del paso por esta empresa. Disfruten de todas las actividades, pulan su saber y ayuden a que estos y otros objetivos se vean realizados, tengan por seguro, que no solo están respondiendo ante ustedes, hay un grupo de personas que notarán su esfuerzo. Sé que, así como mi trabajo ha sido valorado, el de ustedes también lo será. Luchen por dar lo mejor de ustedes, es un espacio para crecer y verse como profesionales, para cuestionar, proponer y mejorar. A su disposición queda esta propuesta, para continuar o perfeccionar, cambiar o ampliar. Espero que esta reflexión de mi praxis sea de aporte a ustedes y que sepan, que cada paso que den para superarse, es un escalón menos por avanzar. Con humildad reconozcan sus errores, cumplan con sus compromisos y recuerden que tras de ustedes, está su familia, y detrás de

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

los colaboradores y miembros de Digitex, una comunidad completa. Lléense de amor y de paciencia para encaminar sus logros en este espacio y recuerden que no están solos. Como futuros psicólogos tenemos un arma valiosa y ecuánime para ostentar de ella diariamente.

La palabra. Mucho éxito y fortuna en todos sus proyectos.

Prospectiva

Esta sub fase de la devolución creativa como lo plantea Juliao se focaliza en la reflexión de la intervención centrando su entendimiento en las acciones posteriores que se lleven a cabo en la organización respecto a los procesos de selección. En palabras de Julio (2011) “La prospectiva es una representación que pretende orientar el proyecto y la práctica del investigador/praxeólogo; una representación donde el futuro es planteado a priori como una idea” (p.42).

Es por ello que la reflexión al borde de la prospectiva permite anticipar diferentes aspectos que contribuyen al entendimiento de la acción futura en una índole personal, profesional y social en tanto que se pone al sujeto como el centro de las elaboraciones de la práctica profesional.

Anticipar lo que está por venir, luego de la intervención, implica tener presente tanto los aciertos como las dificultades descritas tras la evaluación de la práctica, pues de esta manera, se podrá pronosticar algunas cuestiones que fueron bien soportadas o que por el contrario quedaron pendientes a fin de continuidad.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

En tal sentido, la selección de personal como un proceso unificado que se estructura de varias fases y que fue intervenido por la necesidad de la empresa debe entenderse con el fin de que se anticipen hechos favorecedores y negativos que pueden surgir tras las modificaciones realizadas.

Primero, el personal de selección debe comprender que las modificaciones fueron necesarias para cambiar las dinámicas que dilapidaron el buen funcionamiento de la selección y, por tanto, su elección y continuidad, contribuyen a prácticas más puntuales que responden a la selección basada en competencias.

La selección de personal bajo el enfoque de las competencias requiere que los evaluadores tengan un sentido crítico y humano tanto en la requisición, las entrevistas, la evaluación y la vinculación, pues en cada fase se realiza un filtro a través del cual se soporta la elección del candidato. En el futuro se espera se desarrollen vinculaciones de personal sólidas, que den cuenta de la calidad humana del seleccionado, de sus competencias y de su compromiso con la organización.

Para ello, es necesario que quienes continúen la labor de guiar estos procesos tomen conciencia del valor que se le debe dar a cada candidato, entendiendo que la motivación de estos se ve fortalecida o disminuida por aquellos que dirigen y muestran la cara de la empresa en los procesos de selección. Por lo anterior, se espera que, en el futuro, las personas que realicen estas funciones tengan conciencia de la responsabilidad que tienen en sus manos, del plusvalor que le pueden dar a un proceso de selección, con muestras de amabilidad, respeto, entendimiento y conocimiento.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

También es predecible que al seguir analizando las necesidades de la empresa se creen otras elaboraciones respecto a los requerimientos de los candidatos, por ello, es prudente que en el futuro se sigan construyendo y re elaborando nuevas propuestas que favorezcan la obtención de candidatos proactivos e íntegros con su labor. Tras la intervención realizada, se puede diagnosticar que esto se logra, al comprender que las necesidades que surgen en la empresa cambian por el rol que esta tiene en la sociedad como prestadora de servicios y, por tanto, quien se tome la tarea de analizar los cambios de estas dinámicas debe conocer el funcionamiento de la empresa, su estructura, su valor en el mercado y el impacto que tiene sobre el cliente.

Por lo tanto, ampliar la mirada de la intervención a un futuro, implica pensar en la visión de la empresa, su sustento y sus nuevas formas de ver a los integrantes de la empresa; ya que como propuesta se espera un cambio no solo de los procedimientos, si no, en el valor que se le da al recurso humano dentro del área laboral.

En general se espera que los horizontes de la intervención marquen un antes y un después, en el que se cree un renacer en las formas de participación de los procesos de selección, es decir, entre los candidatos y los evaluadores. De forma positiva, se augura que el futuro optimice las buenas prácticas de la empresa y que sirva de sustento para aminorar las necesidades que se presentaron en la empresa evitando que re aparezcan o que se creen otras.

Las posibilidades del futuro enmarcan mejoras si se llevan a cabo buenas prácticas, si se reflexiona del que hacer de la empresa, para cada persona, para cada sujeto que se involucra en la organización. Las posibilidades son alentadoras, al comprender que los

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

profesionales deben dar lo mejor de sí para elaborar buenas prácticas y ser recompensado por el medio laboral, además de entender que estas prácticas favorecen a toda la comunidad.

En síntesis, se podría prever que no fortalecer la consistencia de los procesos de selección, las contrataciones no tendrán claridad, lo que afecta directamente a las áreas de producción y de administración de personal. Es decir, no solo se trata de modificar la selección, sino de entender que las buenas prácticas fortalecen el sustento empresarial. Por lo anterior, es predecible que, si en el futuro no se realizan prácticas de selección concretas como las plateadas, todas las áreas de la empresa se van a ver repercutidas.

Análisis del cumplimiento del objetivo general

El análisis del objetivo general planteado para la intervención se llevó a cabo gracias a los objetivos específicos que dieron pie al planteamiento de actividades que soportan la solución a las necesidades que se priorizaron en el escenario de práctica.

Para la reestructuración de los procesos de selección fue necesario crear objetivos específicos en cada fase del proceso de selección, luego del análisis de cada área de trabajo y de socializar las necesidades encontradas con el personal del área de recursos humanos. Tras la socialización se pudieron sacar algunas ideas para modificación del proceso de selección con ayuda del grupo de trabajo.

Esta labor fue el primer paso para empezar a desarrollar las actividades pertinentes que dieran cumplimiento al objetivo general. En la fase de reclutamiento de personal fue

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

necesario primero diseñar perfiles que respondieran a unas competencias. Las competencias fueron enviadas en una malla desde el área de recursos humanos Bogotá y estas fueron analizadas a la luz de los modelos de competencias; Específicamente las planteadas por Alles (2003).

Las competencias que se establecieron con colaboración con la Coordinadora de Recursos Humanos fueron las siguientes teniendo en cuenta las necesidades de los cargos administrativos y operativos.

Cargos Administrativos

Competencias		
Organizacionales	Requerido	No requerido
Espíritu de servicio	X	
Orientación al resultado	X	
Comunicación eficaz	X	
Flexibilidad y adaptación al cambio	X	
Trabajo en equipo	X	
Específicas	Requerido	No requerido
Atención al detalle	X	
Gestión del desempeño	X	
Liderazgo	X	
Planificación y Organización	X	
Toma de decisiones	X	
Técnicas	Requerido	No requerido
Manejo de PC, herramientas ofimáticas e Internet	X	
Redacción y ortografía	X	
Prueba de conocimientos	X	

Figura 8: Competencias requeridas en Perfiles Administrativos

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Cargos Operativos

Competencias		
Organizacionales	Requerido	No requerido
Espíritu de servicio	X	
Orientación al resultado	X	
Comunicación eficaz	X	
Flexibilidad y adaptación al cambio	X	
Trabajo en equipo	X	
Específicas	Requerido	No requerido
Capacidad de Aprendizaje	X	
Atención al detalle	X	
Técnicas	Requerido	No requerido
Manejo de PC, herramientas ofimáticas e Internet	X	
Redacción y ortografía	X	
Prueba de conocimientos	X	

Figura 9: Competencias Requeridas En Cargos Operativos

Seguidamente se empezaron a crear los requerimientos de personal a través de las bolsas de empleo de Comfama para la ciudad de Medellín y Colsubsidio en la Ciudad de Bogotá ya que en las demás ciudades el cliente es quien selecciona los colaboradores para su proyecto.

En esta línea en la evaluación de personal fue necesario el análisis de teoría para poner en contraste las necesidades requeridas en cada cargo. De tal manera que a la luz de la creación científica se pudieran analizar los datos encontrados. Se diseñó una entrevista teniendo en cuenta las competencias seleccionadas y la teoría del modelo constructivista a la luz de Alles (2003).

Para la evaluación de personal, también fue necesario, buscar instrumentos de evaluación psicológica que aportarán al fortalecimiento la selección de personal basada en

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

competencias. Debido a los requisitos que se requerían para la modificación de estos procesos en España, solo se realizó la propuesta de los siguientes instrumentos de evaluación psicológica:

Instrumentos de uso Libre:

Test DISC (Puede medir orientación al resultado)

El informe del DISC pretende analizar la tendencia de comportamiento y conducta en un ambiente determinado, para este caso en el trabajo.

PID 5

El inventario de personalidad del DSM-5 (PID-5) (adultos) de Krueger, Derringer, Markon, Watson & Skodol (2010) que consta de 220 ítems con 4 niveles de respuesta tipo Likert que proporciona 25 facetas y 5 dominios de rasgos de personalidad y consiste en una escala auto aplicada de 220 ítems que evalúan rasgos de personalidad desde los 18 años de edad en adelante.

Test de estilos de Aprendizaje.

Este test pretende identificar el estilo de aprendizaje del evaluado, y, por tanto, la manera más oportuna para desarrollar aprendizaje. En tal sentido constituye un método práctico para determinar cierta procedencia para la adquisición de nuevas enseñanzas también en el ámbito laboral logrando medir en cierta medida su competencia de capacidad de aprendizaje respecto a los métodos llevados desarrollado en la empresa.

Instrumentos privados o de uso restringido

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Para completar esta propuesta de instrumentos de evaluación psicológica, se propone el uso de una prueba de uso restringido, que puede ser adquirida, con los permisos y lineamientos necesarios. Tal instrumento es un cuestionario que mide la motivación para el trabajo (CMT), el cual sería de gran aporte, ya que serviría para medir el comportante básico del modelo de selección por competencias.

Cuestionario de Motivación Laboral (CMT)

Este cuestionario tiene como objetivo “identificar y valorar objetivamente 15 factores de motivación laboral que tiene como uso principal medir las competencias laborales”. Tomado de (Laboratorio de Psicología, [UNIMINUTO], Bello, s. f, p. 3) Este cuestionario, está compuesto por varias fases: “Es un instrumento de 75 ítems que mide 15 factores de motivación, agrupados en 3 categorías motivacionales generales. Cada categoría mide 5 factores de motivación” (Laboratorio de Psicología [UNIMINUTO], Bello, s. f, p. 5).

Adicional a proponer estos instrumentos de evaluación se crearon las pruebas técnicas específicas para los cargos de las áreas operativas y uno en el área administrativa a fin de complementar la fase evaluativa del proceso de selección. En este momento del proceso se indicó a los coordinadores de proyecto y a la coordinadora de recursos humanos que debían de estar atentos al desempeño de los participantes a fin de apoyar el proceso de selección en el modelo Assessment Center, además de acompañar a los participantes al momento de la entrevista grupal.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Adicionalmente se reestructuró el informe psicotécnico laboral a fin de brindar mayor claridad de los datos evaluados y del candidato en selección. Este, además de ser una herramienta fundamental del psicólogo en la empresa logra reunir un criterio amplio sobre los aspectos evaluados en el proceso de selección, además de reunir un fundamento con rigor desde la perspectiva del profesional en psicología. Por tal razón la estructura de este informe incluye un fundamento para responder a los directivos y a los evaluados sobre la elección de los candidatos.

Todos estos procesos fueron fuente de motivación para que la profesional en formación tuviera una actitud atenta frente a las dinámicas de la empresa, que como tal construyeron plena conciencia de la importancia de realizar correctamente las actividades y de plantear nuevas alternativas. A la luz de los conocimientos adquiridos en la formación en psicología se lograron construir lógicas de afrontamiento frente a las realidades establecidas. Por ello, se deduce que la empresa como una unidad organizada realiza actividades bajo la responsabilidad de sujetos que se movilizan a fin de responder por sus metas dentro del grupo y que la labor del psicólogo en este marco es actuar como aliada para apoyar, acompañar y resaltar la importancia de cada persona dentro de la organización, además de contribuir a que la selección de personal esté respaldada en el rigor científico propuesto en la psicología.

Conclusión del análisis del cumplimiento de los objetivos

En el plan de acción del proyecto se describieron los objetivos específicos, actividades, recursos, metas, indicadores, medio de verificación y el cronograma para el desarrollo de las

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

actividades que buscaban responder a los objetivos. Los indicadores muestran el desempeño en el cumplimiento de las actividades. En este sentido, se realizaron diez objetivos específicos para desarrollar las actividades que respondieron al objetivo principal planteado para resolver la problemática que se presentaba en la empresa.

En el plan de acción se muestra que, de los diez objetivos específicos, ocho de ellas se desarrollaron conforme a su planteamiento, mientras que las otras dos actividades, correspondientes a la adecuación de pruebas de evaluación psicológica no pudieron desarrollarse, debido a inconvenientes de índole administrativo. Sin embargo, se deja una propuesta de pruebas psicológicas para que la empresa haga uso de ésta en cuanto sea requerido. Cada actividad indica un 10% de cumplimiento para el logro del objetivo general (100%). Debido a que dos de estas actividades no se realizaron, se concluye que el cumplimiento de los objetivos se logró en un 80%.

Conclusión de la intervención

La misión de la psicóloga en la sociedad es amplia, la función de los profesionales y de los profesionales en formación es infinita, tenemos el deber de contribuir en cada esfera que involucre al ser humano, de ser una compañía que valore el ser y el hacer del otro priorizando el sentir y el querer que moviliza al otro a ocupar un lugar en la sociedad.

En el campo organizacional fueron numerosos los aprendizajes adquiridos y como profesional en formación logré reflexionar sobre las posibilidades que se gestan bajo esta perspectiva. En nuestra labor se pueden diseñar planes de evolución, crecimiento y desarrollo empresarial. Se pueden tomar elementos de proyección, protección al ambiente o clima organizacional y definir la filosofía de la organización con un amplio sentido humano y científico.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Esta reflexión lleva a relacionar la selección de personal a cada una de estas posibilidades pues no hay otra opción que dinamizando la labor del ser humano dentro de la organización para entender que las dinámicas de la empresa pueden cambiar y tomar sentido cuando las labores son realizadas con integridad y satisfacción.

En este caso, lograr transformar la realidad de los procesos de selección ayudó a tener una comprensión más amplia de la responsabilidad y el criterio que se debe tener al actuar. Como profesionales de las ciencias humanas estamos llamados a darle valor a los sujetos, pues estos no son objetos cuantificables, ni números que pueden variar. Por el contrario, cada persona que llega a la organización representa un valor fundamental para equipo de trabajo.

Consideraciones Éticas

Partiendo de lo establecido en la ley 1090 de 2006 en la expedición del manual Deontológico y Bioético del ejercicio de la Psicología, la norma ISO 27001 de seguridad de la información, la ley 1581 de protección de datos personales y respondiendo de la normatividad colombiana, fundamentada en la Constitución Política de 1991, se estipulan los principios y criterios bajo los cuales se realizó esta intervención:

1. Autorización por parte de la organización para realizar intervención en el área de recursos humanos conforme a los principios del ejercicio profesional y el acompañamiento oportuno de un tutor.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

2. Procedencia ética frente a la intervención acorde al ejercicio académico oportunamente orientado por la Institución educativa y al artículo 2° del título II disposiciones generales de la ley 1090.

3. Gestión y fundamentación en los procesos desarrollados, donde se priorizaron los procesos de eficacia para los grupos y para la organización, como se evidencia en la creación de perfiles, desarrollo de pruebas técnicas, además del soporte teórico ofrecido en el marco referencial de esta propuesta.

4. Uso apropiado del material psicotécnico como deber fundamental de la labor del psicólogo en los casos que fueron requeridas teniendo en cuenta el rigor que estos instrumentos requieren, lo que se logró gracias al acompañamiento por parte del tutor asignado para la realización de la práctica profesional, para el uso del material psicotécnico acorde al Artículo 45 del Código Deontológico de Psicología.

5. Se brindó información veraz dando a conocer el procedimiento y finalidad de dicha intervención como se evidencia en el consentimiento informado. (Anexo D)

6. Se dio cumplimiento a la norma ISO 27001 de seguridad de la información, en el reconcomiendo la importancia de la de la información empresarial y de la Ley 1581 de 2012 de PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES suministrados en los procedimientos personales.

Partiendo de las consideraciones éticas para la ejecución de la sistematización se publicó la razón social de la empresa dado que ella así lo autoriza conforme al anexo B. Autorización Para Nombrar La Razón Social. También se hizo la sugerencia de la aplicación de pruebas siguiendo el análisis y estudio de las fichas y manuales que ellas determinan y al reglamento legal establecido para el uso de pruebas.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Referencias Bibliográficas

- Alles, M., (2003) Diccionario De Preguntas Gestión por competencias. *Cómo planificar la entrevista por competencias*. Granica, Montevideo.
- Alles, M., (2004) Diccionario De Comportamientos Gestión Por Competencias. *Como descubrir las competencias a través de los comportamientos*, Granica, Montevideo.
- Becerra Gálvez, M., & Campos Ahumada, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recurso humanos.
- Borja, L. (2004). Fundamentos psicométricos en la evaluación psicológica. *Revista electrónica de psicología Iztacala*, 7(4), 23-43.
- Capitán, A. O. (2011). Desarrollo metodológico de un " Assessment center" basado en un sistema de gestión por competencias. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (24), 197-218.
- Cárdenas, A., & Navas, A. (2012). Normalización de competencias laborales en Colombia. *Revista Vanguardia Psicológica Clínica Teórica y Práctica*, 3(1), 103-121.
- Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones del ejercicio del psicólogo (2006). *Ley 1090 del 06 de septiembre de 2006*. Diario Oficial Edición 46.383: Congreso de Colombia.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Código sustantivo del trabajo (2011) ministerio de protección social, tomado de

<https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>
 fDialnet-NormalizacionDeCompetenciasLaboralesEnColombia-4815144.pdf

Cuestionario de Motivación Laboral (CMT), *Laboratorio de psicología, Uniminuto- Bello*,
 s. f.

Díaz-Bravo, Laura, Torruco-García, Uri, Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz,
 Margarita. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en
 educación médica, 2(7), 162-167. Recuperado en 06 de octubre de 2019, de
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-
 50572013000300009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es).

Ecu Red. (s. f.). *Digitalización de la información*. Recuperado de

https://www.ecured.cu/Digitalizaci%C3%B3n_de_la_informaci%C3%B3n

El Assessment Center (s. f.). EstudyLib., Recuperado de: [https://studylib.es/doc/24224/el-
 assessment-center](https://studylib.es/doc/24224/el-assessment-center)

¿En qué consiste la certificación ISO 14001?, (2015)., IsoTools Block De Calidad y

Excelencia. Recuperado de: [https://www.isotools.org/2015/08/11/en-que-consiste-
 la-certificacion-iso-14001/](https://www.isotools.org/2015/08/11/en-que-consiste-la-certificacion-iso-14001/)

Española, R. A. (1983). Real academia española. Espasa Calpe.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

- Espinosa López, R. E., Tapia, T., & del Consuelo, S. (2012). *Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito* (Bachelor's thesis).
- Ganga Contreras, Francisco, & Sánchez Álvarez, Romina. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral*, 14(2), 271-297. Recuperado en 14 de abril de 2020, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972008000200005&lng=es&tlng=es.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. Molina, Larry Rubén y Rodríguez Cedeño, José Kasfnioli (2018) *Recursos Humanos: La importancia del proceso de inducción para el desempeño laboral*. Otra tesis, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Gómez, A. C (2005). Enseñar ortografía a universitarios andaluces. En *Escuela Abierta: General*, 129-146. Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/66968/Dialnet-EnsenarOrtografiaAUniversitariosAndaluces-1457624.pdf?sequence=1>
- Gómez Vélez, M. A. (enero-junio, 2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153
- Gordo, Á. J., & Serrano, A. (2008). *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social* (pp. 155-188). Madrid: Pearson Educación.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Juliao, V. (2011). *El enfoque praxeológico*. Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO.

La ciencia de la informática (2015). Módulo informático. Recuperado de:

http://moduloinformatico2016.blogspot.com/p/windows_9.html

Londoño, S. y Arcila, R. (2013) Manual de Introducción a la teoría del desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad.

Recuperado de:

https://www.academia.edu/38894784/Teoria_del_Desarrollo_Humano_y_Organizacional_-_copia

López, F. (2005). Administración “organización y “empresa” un intento de acotación

semántica Medellín: universidad EAFIT. Tomado de

<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/834/743/>

López, G. J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.

Microcolsa Grupo Digitex S.A.S (2016) ¿Quiénes somos? Tomado de

<https://giovanni3395.wixsite.com/microcolsa>

Modelo Educativo Praxeológico y Metodología CODEC (S. f) Plataforma UNIMINUTO

tomado de <http://www.uniminuto.edu/es>

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

- Molina, L. R., Cedeño, R., & Kasfnioli, J. (2018). *Recursos Humanos: La importancia del proceso de inducción para el desempeño laboral* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).
- Montalvo, G., & Plasencia, R (2015). La motivación. *Comportamiento Organizacional*. G Montalvo, La motivación comportamiento organizacional, 01-14.
- Montero Vega, C. P. (2009). Diseño, implementación y validación de un programa piloto de Assessment Center (AC), dirigido a conocer las competencias de los aspirantes al cargo de ayudantes generales (obreros) de la Compañía Ecuatoriana de Caucho SA (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
- Orientación laboral (2015). Perfil personal y profesional. Universidad de Sevilla: us virtual empleo. Tomado de <http://portalvirtualempleo.us.es/perfil-y-objetivo-profesional/>
- Orozco Rincón, E., López Ruiz, E., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M., Gómez, M., Molina, A., Álvarez, A., Valencia, L., Ramírez Gómez, B., Páez, A. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Revista Psicoespacios*, Vol. 7, N. 11, diciembre 2013, pp. 409-425. Tomado de <http://revistas.iue.edu.co/index.php/Psicoespacios>.
- Palma Carrillo, S. (2011). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias.
- Pereira, F., Gutiérrez, S. P., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6), 69-105.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria*, 9, 76-8.

Reynoso Castillo, C (2014) Las transformaciones del concepto de empresa. *Revista latinoamericana de derecho social*, 18, pp.133-158. ISSN 1870-4670.

Serrano, R. S. (2004). La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados. de *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, México, FLACSO, El Colegio de México, Miguel Ángel Porrúa, 97-131.

Silva Ramírez, B. (Coord.) y Juárez Aguilar, J. (2013): Manual del modelo de documentación de la Asociación de Psicología Americana (APA) en su sexta edición: México, Puebla: Centro de Lengua y Pensamiento Crítico UPAEP.

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons

Torres, G. P. (2014). Los Assessment center: una metodología para evaluar directivos. *Revista de Estudios avanzados de liderazgo*, 1(3). de Colombia, C. P. (1991). República de Colombia. *Ministerio de justicia y del Derecho. Art, 44*.

Zayas, A, P. M. (2010). Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 10

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Anexos

Tener en cuenta que para la apertura de los anexos que aquí se esbozan debe tener abierto su correo institucional. En caso de tener otra cuenta abierta, debe o darle clic en cambiar de cuenta y seleccionar el correo Uniminuto para tener acceso a dichos formatos.

Consentimientos y Permisos

Anexo A: Carta De Autorización Para Realizar Sistematización



Medellín, 11 de abril de 2019

Señores
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
 Ciudad

Asunto: Autorización para realizar el proceso de sistematización en MICROCOLSA GRUPO DIGITEX.

Cordial Saludo,

La empresa MICROCOLSA GRUPO DIGITEX S.A.S. con NIT 890.404.870-5 en dirección de JUAN PABLO RUIZ HERNANDEZ con CC 79778854 como Representante Legal, autoriza a la estudiante SANDRA MILENA RODRIGUEZ GALLEGO con CC 1036679675 a que esta realice el trabajo de SISTEMATIZACIÓN en nuestra empresa y bajo la modalidad CONTRATO DE APRENDIZAJE. Donde la estudiante pueda mediar en las problemáticas identificadas a fin de hacer una mediación oportuna que permita la mejora continua en los procesos llevados a cabo en el área de Recursos Humanos Medellín que es liderado por LINA PAOLA ECHAVARRIA GOMEZ y quien actualmente realiza el acompañamiento a la profesional en formación para intervenir en procesos de reclutamiento, selección y vinculación empresarial.

Lina Paola Echavarría G
 LINA PAOLA ECHAVARRIA GOMEZ
 Coordinadora Recursos Humanos

Juan Pablo Ruiz Hernández
 JUAN PABLO RUIZ HERNANDEZ
 Director de Operaciones

digitex
 MICROCOLSA GRUPO DIGITEX S.A.S.
 NIT. 890.404.870-5

NIT. 890.404.870-5
 Calle 10 Sur, 51A-55 - Local 201 - Centro de Negocios del Sur - Medellín (Colombia) - T. (+57) 4 560 53

10
www.comdatagroup.com

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Anexo B: Autorización para Nombrar la Razón Social



CIRCULAR

Asunto: Aprobación de solicitud para nombrar a DIGITEX INTERNACIONAL S.A.S en trabajo de grado

Señores Uniminuto,

Digitex Internacional S.A.S con NIT 900038933-6. Autoriza a la profesional en formación Sandra Milena Rodríguez Gallego identificada con CC 1036679675 a nombrar la razón social de la empresa para la continuidad exitosa de su sistematización como trabajo de grado.

Para ello, la estudiante asume el compromiso de dar cumplimiento a los lineamientos estipulados en la norma ISO 27001 de seguridad de la información y a los demás reglamentos de seguridad estipulados por la empresa.

Atentamente,

Lina Paola Echavarría G.
LINA PAOLA ECHAVARRÍA GÓMEZ
Coordinadora Recursos Humanos

Calle 10 Sur No 514 - 55 Centro de Negocios del Sur. T. (+57) 4 560 53 10 Ext. 123

Medellín - Antioquia
www.comdatagroup.com

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Legalización de Prácticas- Sistematización

Anexo C: Documentos de legalización Práctica Profesional- Sistematización

[Documentos de legalización](#)

Fase de Reclutamiento

Anexo D: Formato de Requisición

(Este documento ya hacía parte de los documentos de la empresa, se anexa a fin de precisar el proceso en su fase de reclutamiento)

[FR-60 Petición de Recursos](#)

Anexo E: Perfiles de cargo Digitex Internacional

[Perfiles de Cargo Digitex Internacional](#)

Anexo F: Matriz de Bolsas de Empleo para Reclutamiento de Hojas de Vida

[Matriz de bolsas de empleo para reclutamiento de hojas de vida](#)

Fase de Evaluación de personal

Anexo G: Entrevista de Selección por Competencias y Consentimiento Informado

[Entrevista por competencias y consentimiento informado](#)

Anexo H: Propuesta de Pruebas Psicotécnicas

[Propuesta de Pruebas Psicotécnicas](#)

Anexo I: Fichas y pruebas técnicas para cargo

[Fichas y Pruebas Técnicas](#)

Fase de Vinculación de Personal

Anexo J: Informe Psicotécnico Laboral

[Informe Psicotécnico Laboral](#)

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Anexo K: Lista de documentos de ingreso

(Este documento ya hacía parte de los documentos de la empresa, Se anexa a fin de precisar el proceso en su fase de vinculación)

[MN-01 Documentos para ingreso](#)

Anexo L: Formato de Inducción

(Este documento ya hacía parte de los documentos de la empresa, a este se le realizaron algunas modificaciones como función del proceso de prácticas. Se anexa a fin de precisar el proceso en su fase de vinculación)

[Formato de Inducción](#)

Anexo M: Protocolo General Proceso de Selección

[Protocolo general del proceso de selección: Instructivo](#)