

DISEÑO DE UN MODELO DE PERFILES DE CARGO BASADOS EN LAS
COMPETENCIAS DEL PERSONAL VINCULADO EN LA EMPRESA COPSERVIR
LTDA. REGIÓN ANDINA NORTE.

KARINA YESENIA CALDERÓN CHANAGÁ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Diciembre 12 del 2018

DISEÑO DE UN MODELO DE PERFILES DE CARGO BASADOS EN LAS
COMPETENCIAS DEL PERSONAL VINCULADO EN LA EMPRESA COPSERVIR
LTDA. REGIÓN ANDINA NORTE.

KARINA YESENIA CALDERÓN CHANAGÁ

Trabajo de grado para obtener el título de psicóloga

Supervisora de pasantía: MARÍA KATHERINE ACEVEDO PINTO

Psicóloga

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Diciembre 12 del 2018

Tabla de contenido

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Justificación	10
Objetivo general	11
Objetivo específicos	11
Contextualización de la institución	12
Referente contextual	13
Metodología	23
Participantes	23
Instrumentos	23
Procedimiento	24
Resultados	26
Discusión	43
Conclusiones	46
Sugerencias y recomendaciones	49
Referentes bibliográficos	50
Anexos	52

INDICE DE TABLAS

Tabla. 1. Trabajadores vinculados a la empresa.	26
Tabla. 2. Estado de vinculación de los aspirantes a las vacantes.	34
Tabla. 3. Competencias de los aspirantes a las vacantes.	35
Tabla. 4. DISC de los aspirantes a las vacantes.	37
Tabla. 5. Correlación entre ingresos y descartados de las competencias organizacionales.	39
Tabla. 6. Correlación entre ingresos y descartados según el DICS.	40
Tabla. 7. Competencias organizacionales con mayor desarrollo en el personal vinculado.	41

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1. Competencias auxiliar cedi	27
Gráfica 2. Competencias cajera	27
Gráfica 3. Competencia dependiente	28
Gráfica 4. Competencias subadministrador	29
Gráfica 5. Competencias administrador	29
Gráfica 6. Disc auxiliar cedi	30
Gráfica 7. Disc cajera	31
Gráfica 8. Disc dependiente	31
Gráfica 9. Disc subadministrador	32
Gráfica 10. Disc administrador	33
Gráfica. 11. Sub-rasgos de personalidad con mayor desarrollo en el personal vinculado	43

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DISEÑO DE UN MODELO DE PERFILES DE CARGO BASADOS EN LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL VINCULADO EN LA EMPRESA COPSERVIR LTDA. REGIÓN ANDINA NORTE.

AUTOR(ES): KARINA YESENIA CALDERÓN CHANAGÁ

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): MARÍA KATHERINE ACEVEDO PINTO

RESUMEN

El siguiente proceso de pasantía se realizó enfocado al tema de gestión por competencias que se puede definir como la explicación de la evolución y la necesidad de una correcta gestión de recursos humanos en las organizaciones, la cual se centra en el enfoque de gestión por competencias reflejando sus características, utilidades, ventajas, dificultades y el proceso que se realiza para implantar el sistema (Ernst y Young, 2008). Una de las principales características del proceso de gestión por competencias son los procedimientos que se deben realizar para implantarlo, debido a la necesidad de tener el mejor personal dentro de la organización en la actualidad se realizan procesos de selección por competencias, puesto que, se comprenden de varios filtros que evalúan las habilidades, características y cualidades de una persona, dichas características se miden a través de diversas situaciones en donde el participante deberá elegir la circunstancia que más se asemeje así mismo, con el fin de dar cumplimiento al objetivo principal de diseñar una propuesta para la actualización de los perfiles de cargo con el personal vinculado a la empresa durante el periodo de la pasantía, se realizó un estudio cuantitativo, descriptivo, comprendida por 54 participantes.

PALABRAS CLAVE:

Gestión por competencias, Selección por competencias, Recursos humanos, habilidades.

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: DESIGN OF A MODEL OF PROFILES OF CHARGE BASED ON THE COMPETENCES OF THE PERSONNEL LINKED IN THE COMPANY COPSERVIR LTDA. ANDEAN REGION NORTH.

AUTHOR(S): KARINA YESENIA CALDERÓN CHANAGÁ

FACULTY: Faculty of Psychology

DIRECTOR: MARIA KATHERINE ACEVEDO PINTO

ABSTRACT

The following internship process was carried out focused on the issue of management by competencies that can be defined as the explanation of the evolution and the need for a correct management of human resources in organizations, which focuses on the management approach by competencies reflecting its characteristics, utilities, advantages, difficulties and the process that is carried out to implement the system (Ernst and Young, 2008). One of the main characteristics of the competency management process are the procedures that must be carried out to implement it, due to the need to have the best personnel within the organization nowadays selection processes are carried out by competences, since, they are comprised of several filters that evaluate the abilities, characteristics and skills of a person, these characteristics are measured through different situations where the participant must choose the circumstance that most closely resembles himself in order to comply with the main objective of designing a proposal to update the job profiles with the personnel linked to the company during the period of the internship, a quantitative, descriptive study was carried out, comprised of 54 participants.

KEYWORDS:

Management by competences, Selection by competences, Human resources, skills.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

El siguiente proceso de pasantía se realiza enfocado al tema de gestión por competencias que se puede definir como la explicación de la evolución y la necesidad de una correcta gestión de recursos humanos en las organizaciones, la cual se centra en el enfoque de gestión por competencias reflejando sus características, utilidades, ventajas, dificultades y el proceso que se realiza para implantar el sistema (Ernst y Young, 2008).

Una de las principales características del proceso de gestión por competencias son los procedimientos que se deben realizar para implantarlo, puesto que lo principal es definir el perfil del cargo, así mismo, las competencias que se deben poseer en dicho perfil y así poder compararlos con las habilidades o características que presentan cada candidato y se adecuan más al cargo. Para implantar dicho perfil el proceso de selección establece mediante una actividad de trabajo diferentes situaciones, con el fin de evaluar las competencias que se comprometen al desempeñar tal actividad de forma exitosa. Esta identificación puede ir desde el puesto de trabajo o hasta un concepto más amplio del área ocupacional (Cruz y Vega, 2001).

Por tal motivo, el proyecto de pasantía se realizó con el interés de conocer cómo se lleva a cabo el proceso de selección por competencias en la empresa Copservir LTDA. Lo cual permitió identificar las competencias que posee el personal activo a la empresa, además de las competencias de las personas que fueron ingresadas y descartadas durante el periodo de pasantía, estableciendo las competencias organizacionales y sub-rasgos de personalidad con mayor presencia en cada cargo. Así pues, el interés académico fue realizar un acercamiento

práctico paso a paso en los procedimientos que se realizan en un proceso de selección por competencias, con el fin de alcanzar un proceso exitoso.

Por ende, en el proyecto de pasantía de gestión por competencias, se realizó en el proceso de selección a las personas que se postulaban para cubrir las vacantes abiertas, teniendo en cuenta esto, los criterios de inclusión para el estudio de la hoja se tuvieron en cuenta fueron: tener experiencia en el campo, ser bachiller, vivir en la ciudad, no encontrarse estudiando actualmente, en el caso de los mensajeros no presentar comparendos, tener el vehículo a nombre propio y tener libreta militar.

Una vez realizado el estudio de hoja de vida se dio inicio al contacto telefónico y se citaron a entrevista, seguido a esto se realizó una prueba de conocimientos y la prueba KOMPEDISC la cual evalúa las competencias. La prueba KOMPEDISC fue uno de los instrumentos claves para la realización de la investigación descriptiva. Durante la investigación, uno de los obstáculos fue el estudio de las hojas de vida para ciertas ciudades, ya que, la mayoría de las personas no cumplían con los requisitos o casi no se presentaban postulantes.

Justificación

Debido a la necesidad de tener el mejor personal dentro de la organización en la actualidad se realizan procesos de selección por competencias, puesto que, se comprenden de varios filtros que evalúan las habilidades, características y cualidades de una persona, dichas características se miden a través de diversas situaciones en donde el participante deberá elegir la circunstancia que más se asemeje así mismo, por lo tanto, esta se encargan de sacar el mejor desarrollo de la persona y conocer sus posibles reacciones, es por esto que al realizar un apoyo y seguimiento en este proceso nos ayuda a reconocer las habilidades que posee el personal que desea ser parte de la empresa y saber si cumplen con el perfil requerido, además al realizar dicho acercamiento se pueden realizar programas de capacitación enfocadas en resaltar las competencias que evalúa el Kompedisc, por ende, se pretende proponer una actualización de los perfiles, teniendo en cuenta los hallazgos encontrados durante la pasantía realizada en Copservir LTDA.

Objetivo general

Diseñar una propuesta para la actualización de los perfiles de cargo con el personal vinculado a la empresa durante el periodo de la pasantía.

Objetivo específicos

- Determinar el nivel de competencias de los candidatos que se presenten para cubrir la vacante durante la pasantía.
- Analizar el nivel de las competencias en los candidatos que han sido contratados.
- Proponer la actualización de los perfiles de cargo que se analizan en torno a los niveles encontrados en las competencias.

Contextualización de la institución

Hace más de 20 años los trabajadores, se asociaron con el sueño de ser una de las más grandes cadenas de farmacias en Colombia con 320 droguerías y desde ese entonces ha establecido más de 500 puntos de venta, este logro no hubiera sido posible sin los aportes mensuales realizados por los asociados, el trabajo en equipo y el emprendimiento que cada uno desde los diferentes lugares de trabajo aporta a nuestra cooperativa Copservir. El ejemplo más claro de nuestra consolidación empresarial, es la expansión por el territorio colombiano, llegando a superar los 800 puntos de venta a nivel Nacional, haciendo presencia en más de 170 municipios, generando así más de 6.500 empleos directos, aportando igualmente al crecimiento y desarrollo de las diferentes regiones del país donde hacemos presencia con nuestros puntos de venta la rebaja droguería.

Objetivo primordial

El objetivo primordial de nuestra cooperativa está centrado en optimizar y potencializar su talento humano procurando siempre el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados –trabajadores y sus familias lográndolo a través de los diferentes programas de otorgamiento de beneficios, reconocimientos y contribuciones, es por esto, por la calidad, el esfuerzo y la dedicación de cada uno de sus asociados – trabajadores que Copservir se ha posicionado con gran éxito dentro del mercado Farmacéutico.

Misión

Mantener y generar relaciones comerciales con la comunidad a través de un servicio diferenciado e innovador, soportado en un modelo cooperativo sostenible que contribuye al bienestar de los asociados y sus familias.

Visión

Al 2020 seremos una excelente experiencia omnicanal para nuestros clientes y asociados.

Referente conceptual

Con el propósito de hacer un acercamiento al proceso de selección de personal en la Cooperativa de Multiactiva de Servicios Solidarios Copservir LTDA específicamente ubicada en la Región Andina Norte en la ciudad de Bucaramanga y dar cumplimiento al objetivo general del proyecto pasantía de: Diseñar una propuesta para la actualización de los perfiles de cargo con el personal vinculado a la empresa durante el periodo de la pasantía; En el área de Recursos Humanos se debe realizar diferentes actividades para encontrar a la persona con las habilidades, competencias, experiencia y conocimientos necesarios para cubrir una vacante. Por ende, este proceso generalmente consume mucho tiempo, ya que, requiere bastante trabajo manual y la coordinación de varias personas a lo largo del proceso (Bizagi, 2016). Por consiguiente, para dar inicio con la temática se hará un abordaje de los principales conceptos iniciando con competencias, gestión por competencias, selección de personal y finalmente modelo DISC.

Se iniciará definiendo el concepto de competencias planteado por López (2010) quien dice que “son indicadores de conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo” (p.135). En su mayoría, son cualidades y/o fortalezas que la persona posee y hace uso de ellas, es decir, son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con la correcta actuación en su puesto de trabajo y pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. (Ernst y Young, 2008), lo cual es apoyado por McClelland quien manifiesta que “desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona—sus competencias—que de

sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades” (citado en López, 2010, p. 135), por esta razón, las competencias y cualidades esenciales que posee la persona son de vital importancia para el buen desempeño laboral, dado que, estas hacen referencia al conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes comportamentales requeridas individual o colectivamente en el desempeño laboral: iniciativa, imaginación, innovación, autonomía, flexibilidad, responsabilidad, control de sí mismo, trabajo grupal y toma de decisiones, entre otras (Amigot y Martínez 2013), de ahí que, Alles (2005) postula que dichas características de personalidad o comportamientos, pueden generar un desempeño exitoso, teniendo en cuenta que cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

Ahora bien, se han diseñado diferentes competencias, para cumplir con la función que quiera cubrir cada empresa, estas son clasificadas en tres clases, en primer lugar, las competencias corporativas “son aquellas exigibles a la práctica totalidad de la plantilla por responder a la misión de la organización, su cultura y valores corporativos” (Gan y Tringine, 2012, p. 69). En segundo lugar, las competencias funcionales definidas como “aquellas que son propias para un conjunto de actividades dentro de la organización. Motivación de logro, iniciativa, obtención de información, sensibilidad interpersonal, pensamiento analítico para resolver cuestiones técnicas, estabilidad emocional, autocontrol y tolerancia a la frustración” (Gan, Tringine, 2012, p. 70). Finalmente, en tercer lugar, se encuentran las competencias técnicas las cuales hacen referencia a “competencias específicas de la función de la persona que ocupe este puesto. Resistencia (viajes, desplazamientos, horarios no convencionales), orientación al servicio, confianza en sí mismo y conocimiento del producto” (Gan y Tringine, 2012, p. 70).

Por tal motivo, es importante reconocer los tipos de competencias que se pueden manejar, Ernst y Young (2008) manifiestan que existen dos tipos:

1. Por dificultad de adquisición:

Conocimientos: Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.

Habilidades: Normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.

Capacidades: Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

2. Por similitudes temáticas entre competencias, se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central:

Comunicación: Capacidad para hablar en público; expresión oral y escrita fluida.

Gerencia/gestión: Planificación, dirección de equipos, liderazgo, resolución de conflictos.

Influencia: Motivación, relaciones públicas, trabajo en equipo.

Solución e innovación: Capacidad de aportar sugerencias, creatividad, capacidad de síntesis, orientación a resultados.

Logro y acción: Consecución de objetivos individuales o de grupo.

Servicio: Actitud disponible, puntualidad, orientación al cliente (p.8).

Dicho lo anterior se interpreta como los conocimientos que la persona posee, es decir la experiencia que tiene realizando las actividades, haciendo uso de sus habilidades y conocimientos, los cuales ha adquirido mediante la práctica, de igual forma la motivación que tiene para llevar a cabo o culminar todo aquello que se propone, por lo tanto, sus valores y creencias tales como responsabilidad, honestidad, cumplimiento, respeto etc. son de vital importancia para dar cumplimiento a los proyectos con el mayor de los éxitos.

Por esta razón, en la gestión por competencias se requiere realizar pasos a seguir para la selección, así como definir las competencias que se deben poseer para el buen desempeño del trabajo y estas pueden ser como innovación, adaptación, comunicación, motivación, asertividad, resolución de problemas, trabajo bajo presión, etc., además, debe existir una escala de evaluación para saber y conocer cuáles de estas se tiene dominancia o se debe mejorar o reforzar, igualmente, es importante seleccionar las competencias adecuadas para cada perfil. Así mismo, es de suma importancia destacar que:

El éxito de los programas de análisis y descripción de puestos, se basan en la revisión periódica que se realice, tomando en cuenta que las organizaciones son entes vivos, que se modifican por causa de la dinámica del mercado, la tecnología, los negocios, la globalización, cambios en la estrategia, fusiones, adquisiciones, etc. (López, 2010, p.135).

Es por esto que en la actualidad, las empresas realizan su proceso de selección de personal mediante el método de gestión por competencias, ya que, es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo, además, que permite flexibilizar la organización, logrando separar la organización del trabajo y la gestión de las personas (Cruz y Vega, 2001), presentándose como un facilitador y “considerándose un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones” (Larumbe, 2014, p.53), puesto que, logra conseguir el personal más idóneo, es decir, personas con habilidades adecuadas para un cargo específico, por esta razón, lo primero que la empresa debe definir son las competencias para cada cargo con “base al análisis de la misión, la visión, los valores, etc. de su organización juntamente con su plan estratégico”(Alles, 2008, p.162), una vez ya clasificadas, se evalúan en los aspirantes, seguido a esto, se ejemplifican comportamientos en los cuales se desarrollan las competencias.

Por este motivo, se puede decir que es una herramienta potente para priorizar el factor humano en el proceso productivo, puesto que, permite la aproximación para determinar, desarrollar y evidenciar el aporte en las personas y coadyuvar a un cambio cultural en la empresa (gestión por resultados u objetivos), a través de la incorporación de las dichas Competencias organizacionales, claves y esenciales en los perfiles de competencia de cada institución (Lago y Nadruz, 2013). Es por esto que mediante la utilización de la gestión por competencias según Ernst y Young (2008) se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.

➤La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos. (p. 6)

Teniendo en cuenta lo anterior es importante reconocer los componentes principales en un proceso de gestión por competencias los cuales son descritos por Lago y Nadruz (2013) como “el diseño, evaluación de desempeño, selección y contratación, planes de carrera, formación y desarrollo evaluación de puesto de trabajo, remuneración y compensaciones (p. 8).dicho lo anterior en el área de selección de personal según Castaño, López y Prieto (2011) comienza con el diseño del perfil, definido previamente con las exigencias clarificadas del empleador, como son los criterios a evaluar y los Predictores o técnicas que se utilizarán para dicho fin , es decir les corresponde “atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige”(Narango, 2012, P.88), de manera que son muchos los pasos que se realizan y estos “abarcen desde la necesidad de cubrir una posición, ya sea por incremento o sustitución y/o retiro del empleado, pasando por el reclutamiento interno y externo, entrevistas, pruebas realizadas, hasta la inducción (López, 2010, p.143)”,con lo anterior se puede definir el proceso de selección como “un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo” (Salgado y Moscoso, 2008, p.16), considerando esto se requiere precisión para identificar a la persona idónea que ocupe el cargo, generando el éxito de una empresa, pues esta, depende del funcionamiento eficaz de los empleados, ya que, surge la necesidad de la empresa por contar con el mejor equipo de trabajo para alcanzar satisfactoriamente su misión y visión. Dado que, de una buena selección de personal depende la proyección de crecimiento y la permanencia de esta en el mercado.

Por lo tanto, en el proceso de decisión en selección de personal se comprende por tres modelos de comportamiento planteados por Chiavenato (2011) en primer lugar, el Modelo de colocación consiste en las situaciones que no se contempla el aspecto de rechazo, lo que quiere decir que existe sólo un candidato para una vacante, en segundo lugar El Modelo de selección, en este caso hay varios candidatos para cubrir el puesto de trabajo, aquí se escoge el candidato que cumpla con el perfil de cargo estipulado por la empresa, por lo cual, pueden ocurrir dos alternativas la aprobación o el rechazo, la cual parte del principio que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas y finalmente El Modelo de clasificación consiste en que pueden aspirar a cubrir diferentes vacantes, por lo tanto, las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige, en este modelo pueden surgir dos alternativas el postulante puede ser rechazado o aceptado para ese cargo y en el caso de ser rechazado, entra a concursar en otro cargo hasta que éstos se agoten.

Por consiguiente, dependiendo del cargo, la empresa decide los procedimientos que desea trabajar; en ocasiones pueden ser cortos o extensos. Para llevar a cabo el proceso existen tres tipos de reclutamiento, cuyo único fin es el de llevar a cabo la selección de forma adecuada al cargo como tal que se desea seleccionar; el primero es el reclutamiento interno, “cuando los candidatos que atrae la organización para cubrir el puesto de trabajo vacante son de la propia organización o han pertenecido a la misma en algún periodo anterior(Ruano, 2014, p.11)”lo que quiere decir que realizaran un proceso de ascenso con el objetivo de cubrir la vacante; el segundo es el reclutamiento externo, el cual busca al aspirante del puesto por fuera de la empresa utilizando diferentes medios para dar a conocer la posible vacante, así mismo, “Dentro de la selección de personal externa se pueden encontrar dos tipos de la misma: reclutamiento externo y selección externa realizada por la propia empresa, y reclutamiento externo y selección externa realizada por organizaciones especializadas(Ruano, 2014, p.13) ”

; finalmente, el reclutamiento mixto, el cual hace referencia a la combinación del proceso interno y externo con el fin de encontrar al mejor profesional para cubrir el puesto.

Por esta razón, las fuentes de reclutamiento externo son bases de datos es utilizada por las organizaciones que cuentan con una base actualizada la cual genera un ahorro en recursos monetarios; anuncios periódicos, revistas, radios, afiches en universidades y cables televisivos generalmente son utilizados cuando se requieren reclutamientos masivos; sitios web, anuncios y bases de datos en internet en la actualidad es uno de los medios más utilizados, ya que no genera gastos y se encuentran es paginas gratuitas; Contactos referidos de colegas, ex empleados, colaboradores, entre otros. Esta herramienta brinda una mejor calidad en los candidatos que se requiere atraer, ya que la calidad de candidatos mejora con esta técnica; Convenios con universidades, colegios, organizaciones. Esta proporciona candidatos con estudios universitarios y altos niveles de cultura, lo cual es bueno para la empresa (Cancinos, 2015), así mismo en relación a las fuentes de reclutamiento interno una de las ventajas de cubrir la vacante con los empleados de la misma empresa es que ya se conoce y el trabajador se compromete con los procesos de la organización, puesto que, “se preocupara por los intereses de la organización en el nuevo puesto que se le sea asignado, el ánimo de los empleados puede mejorar en el momento que los demás ven los ascensos dentro de la organización” (Cancinos, 2015, p.18).

De manera que, los pasos que se realizan con el propósito de cubrir la vacante que se encuentra abierta son los mencionados a continuación por Becerra y Campos (2012):

- Análisis y definición del perfil.
- Convocatoria (interna o externa). Redacción de la convocatoria, elección de los medios de difusión.
- Preselección de currículos.
- Evaluación de candidatos: Entrevistas iniciales y aplicación de pruebas, en el caso de que se requiera.
- Solicitud de referencias y redacción de informes de los candidatos finalistas.

- Presentación de candidatos al departamento solicitante.
- Contratación y acogida.
- Comunicación a los candidatos no seleccionados.
- Actualización de la base de datos (p.34)

Todos estos pasos se realizan con el objetivo principal de implementar de un sistema de mejora y simplificación de la gestión del talento humano y la generación de un proceso de mejora continua en la calidad, todo esto en búsqueda de realizar un mejor saber hacer (López, 2010), por eso las, los instrumentos con los que cuentan los profesionales a cargo de la selección “constituyen un factor predominante y radical para la contratación en una empresa, se debe de realizar una preparación, estudio y análisis del cargo a desempeñar por parte del aspirante para no cometer errores” (Camargo, 2014, p.19) y buscan mitigar o no cometer errores con el finalidad de brindar un bienestar a la empresa y a sus futuros empleados.

Por lo tanto, según Murillo (2015) en la actualidad “el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales” (p.23) de manera que, en el momento en que la empresa realiza la descripción de puesto de trabajo de forma tradicional, se pregunta “las tareas, obligaciones y responsabilidades que se requieren para desempeñarse en el puesto. En cambio, cuando se presenta una descripción de puestos basada en competencias se pregunta, además, “¿cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto? (López, (2010, p.134)”, seleccionando al candidato que las presente y haga uso de ellas.

Es por esto que para realizar un proceso de selección por competencias es importante saber elegir cual será la prueba que mida las competencias organizacionales y los rasgos de personalidad, dicho lo anterior la prueba KompeDISC es la indicada puesto que evalúa competencias organizacionales y sub-rasgos de personalidad, la cual consiste en situaciones específicas, donde el candidato elegirá la respuesta o situación con la cual se sienta más

identificado, por lo tanto, esta prueba ayuda a identificar las posibles respuestas de las personas ante situaciones que se pueden llegar a ocurrir dentro de la empresa, dicha prueba está basada en el modelo DISC el cual es un modelo que evalúa 4 factores de la personalidad basándose en comportamientos que más se asemejan a la persona, el modelo DISC nació gracias al psicoanalista William Marston quien estaba convencido que había dos emociones básicas, el temor y el amor, y estas permanecen en conflicto, las cuales terminaban desencadenando tensiones sexuales que se resolvían en actitudes de dominación, inducción, sumisión o conformidad (Pérez, 2010).

Por lo cual, el modelo DISC mide 4 dimensiones de estilos de comportamientos:

(D) Dominancia, cómo la persona reacciona a los problemas y retos; (I) Influencia, cómo un sujeto se relaciona con personas de su alrededor y las influye; (S) Estabilidad, cómo se responde a los cambios y al ritmo del entorno; y (C) Escrupulosidad, cómo se responde a las reglas y a los procedimientos establecidos por los demás, pero en distintos grados (Sánchez, 2016, p.21).

Por lo tanto, a continuación, se mostrará la interpretación de las dimensiones cuando presentan mayor desarrollo:

Dominio / Empuje (D): Respuesta activa en el ambiente antagónico.

Logro de resultados venciendo los obstáculos o la oposición.

Los puestos con alto empuje requieren de generar acciones y ofrecer soluciones para poder lograr resultados. Son puestos desafiantes que requieren resolver problemas difíciles. Frecuentemente un puesto así requiere de “abrir brechas” y aventurarse a lo desconocido. Aprovechar las oportunidades es importante.

Influencia (I): Respuesta activa en el ambiente favorable

Influir en los demás para que actúen positiva y favorablemente.

En los puestos con alta influencia está involucrada normalmente la iniciativa social o el persuadir a los demás para actuar o comprar un producto o idea. Cuando la influencia está alta, la posición se caracteriza por un contacto frecuente con la gente. Tales puestos normalmente requieren desarrollar y conservar relaciones con los demás mediante la proyección de la amistad y la buena voluntad.

Constancia (S): Respuesta pasiva en el ambiente favorable.

Realizar el trabajo uniformemente o de manera predecible.

Los procedimientos rutinarios y los patrones uniformes son los que caracterizan a los puestos de alta Constancia. Tales trabajos típicamente involucran tareas repetitivas que requieren de habilidad y concentración. La paciencia para trabajar con dedicación y persistencia contribuye al éxito. Se señala especialización

Cumplimiento (C): Respuesta pasiva en el ambiente antagónico.

Cumplir con estándares exigentes para evitar dificultades, errores o peligros.

Los puestos con alto cumplimiento están muy estructurados y/o regulados. Tales puestos requieren de ajustarse a las normas, políticas y/o procedimientos para evitar errores. Las características claves de estos puestos son la atención a los detalles y una toma de decisiones cautelosa o “hacer las cosas al pie de la letra”. (Cantun, 2006, p.11)

Por consiguiente, este modelo para la utilización en el proceso de selección por competencias es conveniente para evaluar los posibles comportamientos situacionales de la persona, ya que, correlacionan los ambientes sociales que la persona considere favorables o desfavorables y la forma en que tales ambientes modelaban las conductas al interaccionar con los rasgos particulares de los individuos (Pérez, 2010). Generado que estas reconozcan sus habilidades y debilidades y trabaje en ellos con el fin de reforzarlas, siendo un beneficio para la empresa, ya que, los individuos explotaran al máximo su potencial con la finalidad de alcanzar sus objetivos y de paso los de la empresa.

Como resultado, a partir del modelo propuesto por William Marston, Geier desarrolló un sistema para el análisis psicométrico del clima sociolaboral también empleado a menudo como herramienta para counseling, el DISC Management, que ha terminado por convertirse en uno de los procedimientos más comunes para la selección, la gestión del personal y el estudio de mercados fundamentalmente en el mundo de la empresa (Pérez, 2010, p.163).

Metodología

Se llevó a cabo un estudio cuantitativo, descriptivo. La población estuvo conformada por las personas que se postulaban para cubrir las vacantes abiertas, así mismo, la población fue comprendida por 121 participantes de las cuales ingresaron 54 a formar parte de la cooperativa.

Participantes

Para determinar las competencias que poseen los trabajadores ya vinculados a la empresa, se seleccionó a las personas que ingresaron en el periodo de enero hasta antes del 12 de junio.

Por otra parte, para proponer el ajuste de los perfiles de cargo se escogió a las personas que ingresaron a laborar para la empresa durante el periodo de la pasantía.

Instrumentos

El instrumento que se empleó para conocer las competencias de los participantes es la prueba utilizada por la empresa el Kompedisc la cual cuenta con una administración Individual o colectiva, con una duración de 60 minutos dependiendo del perfil, su nivel de escolaridad es de noveno grado, un tipo de escala de escogencia forzada y tiene una significación de identificación del nivel de las competencias requeridas para el desempeño laboral (patrones de interacción Interpersonal, Intrapersonal, Dirección y sus Modelos de Pensamiento) y la evaluación de perfil comportamental, Social, Motivacional, Cognitivo y Directivo, basado en el modelo teórico de William Moulton Marston, así mismo, su tipificación se basa en las competencias pues son evaluadas teniendo en cuenta cinco (5) categorías: Competencias de Resultados, Interpersonales, Intrapersonales, Cognitivas y Dirección y cuatro (4) niveles de desarrollo: superior, avanzado, promedio y básico. El

comportamiento laboral se evalúa basado en el modelo de la teoría de William Moulton Marston el cual permite identificar claramente las dimensiones Dominancia (Dominance), Influencia (Inducement), Estabilidad (Stability) y Conformidad (Compliance), agrupados en la sigla conocida como DISC. (Psigma Corporation, 2017).

Procedimiento

Fase1: Para realizar el análisis en primer lugar se establecerá las competencias que posee el personal vinculado a la empresa.

- **Sub-Fase 1.** Se solicitó la bitácora de las personas ingresadas a la empresa desde enero hasta antes del 12 de junio.
- **Sub-Fase 2.** Con la base de datos de los ingresos se identificó cuales personas permanecen en la empresa actualmente laborando y cuales ya no trabajan para la compañía.
- **Sub-Fase 3.** Se diseñó una base de datos, que contiene los cargos, el mes de ingreso y el estado actual, de igual forma, las tres competencias y sub-rasgos comportamentales, que presentan mayor frecuencia de respuesta, en los casos que no se encontró una frecuencia significativa se tuvo en cuenta los porcentajes más altos.
- **Sub-Fase 4.** Una vez identificados las personas contratadas se ingresó al programa Psigma, para descargar los resultados de la prueba Kompdisc y digitarlos en la base de datos anteriormente mencionada.
- **Sub-Fase 5.** Se realizó un análisis de los resultados obtenidos con los ingresos de enero hasta antes del 12 de junio.

Fase 2: Se diseñó la misma base de datos anteriormente mencionada con los cargos para identificar las tres competencias y sub-rasgos de personalidad con mayor desarrollo que poseen los aspirantes a la vacante abierta.

Fase 3: Teniendo en cuenta los candidatos que fueron seleccionados para cubrir las vacantes se determinó el porcentaje realizando un promedio de las competencias que presentaron mayor desarrollo.

Fase 4: Se realizó una correlación de las competencias entre los candidatos ingresados y los descartados.

Fase 5: Finalmente se propondrá realizar un ajuste a los perfiles de cargo teniendo en cuenta los hallazgos encontrados en los resultados.

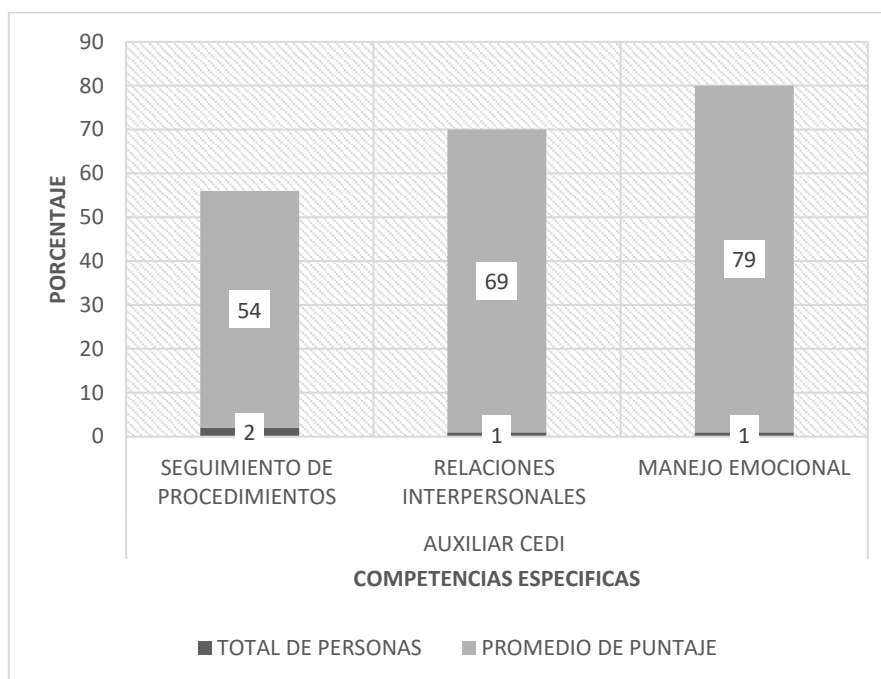
Resultados

Con el fin de conocer las competencias que poseen los trabajadores pertenecientes a la empresa Copservir, se tomó una muestra de los empleados pertenecientes de la cooperativa y se les realizó un análisis de la prueba Kompedisc, para dicha muestra se tuvo en cuenta que hubieran ingresado en el mes de Enero hasta antes del 12 de Junio, por lo cual, en este periodo de tiempo fueron contratadas 68 personas de las cuales 59 permanecen activas y 9 de ellas no laboran para la empresa actualmente, la tabla 1 describe el total personas por cargo, es importante resaltar que los mensajeros servicio lidero la tabla con 22 personas, seguido de las cajeras 19, subadministrador 13, dependiente 12 y finalmente auxiliar cedi 2, de igual forma, se determina que los cargos con mayor retiro fueron los mensajeros por periodo de prueba y las cajeras por termino fijo del contrato.

Tabla1. *Trabajadores vinculados a la empresa.*

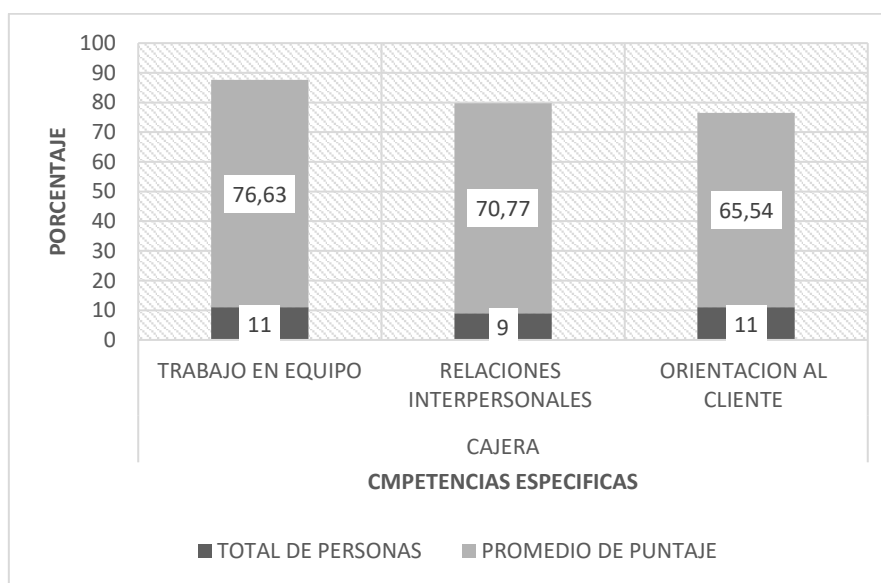
Cargo	Ingreso	Activos	Retiro	Motivo retiro
Auxiliar cedi	2	2	0	Ninguno
Cajera	19	16	3	Termino fijo
Dependiente	12	10	2	Retiro
Mensajero servicio a domicilio	22	19	3	Periodo de prueba
Subadministrador	13	12	1	Voluntario

Ahora bien, describiremos las competencias de la prueba Kompedisc con mayor presencia en cada cargo, iniciando con los Auxiliares Cedi en la gráfica 1 se logra evidenciar que poseen un promedio 79% en manejo emocional, 69% relaciones interpersonales y 54% en seguimiento de procedimientos, por lo tanto, se puede deducir que son facilitadoras para interactuar con las personas, comprender, ejecutar de forma rápida y correcta las indicaciones impartidas, respondiendo de manera adecuada frente a situaciones de alta carga laboral.



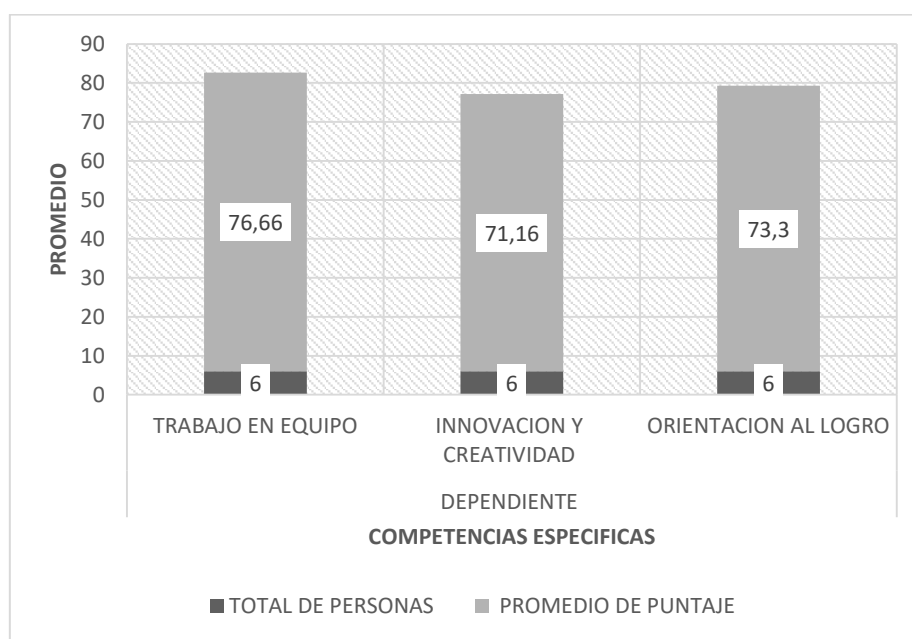
Gráfica1.Competencias auxiliar cedi.

Gráfica 2. Representa las cajeras las cuales poseen un promedio de 76,63% trabajo en equipo, 70,11% relaciones interpersonales y orientación al cliente 65,54%, las cuales son habilidades enfocadas en establecer o mantener relaciones participativas, cordiales, reciprocas, cálidas con las personas claves para su cargo y la organización orientadas en ofrecer un servicio oportuno y de calidad.



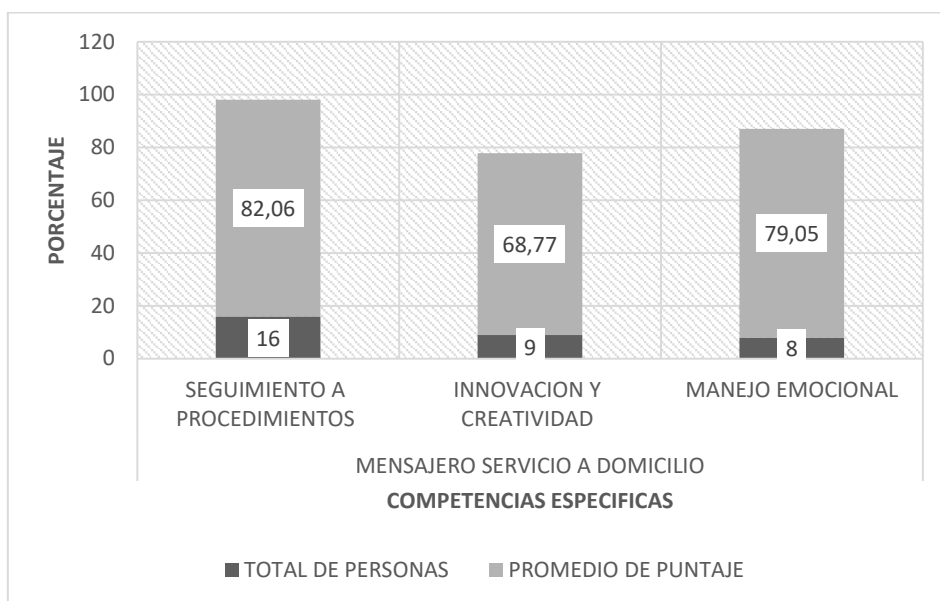
Gráfica 2. Competencias cajera.

Los dependientes se describen en la gráfica 3 con un promedio de 76,66% trabajo en equipo, innovación y creatividad 71,76% y orientación al logro 73,3%, así mismo, es importante resaltar que en las tres competencias se presentó una frecuencia de 6 personas, aunque sus porcentajes varíen, por otra parte, se interpreta que tienen la capacidad para establecer relaciones participativas y cooperativas, compartiendo conocimientos e ideas con el fin dar cumplimiento a las metas propuestas.



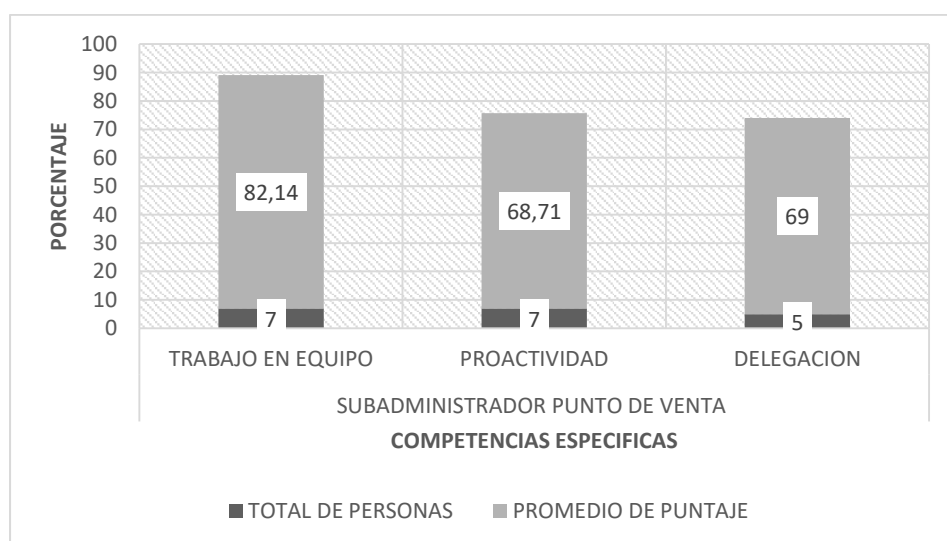
Gráfica 3. Competencias Dependiente

La Gráfica 4. Describe que el promedio más alto de los mensajeros se encuentra en 82,06% seguimiento a procedimientos, igualmente la frecuencia más alta con 16 personas, seguido de innovación y creatividad con 9 sujetos, aunque su promedio de 68,77% es menor que el de manejo emocional de 79,05% , por otro lado, se puede interpretar que tiene la capacidad de comprender, acatar y ejecutar de forma rápida las indicaciones que son impartidas, haciendo uso de ideas innovadoras, así mismo, mantener la calma ante situaciones de alta carga laboral.



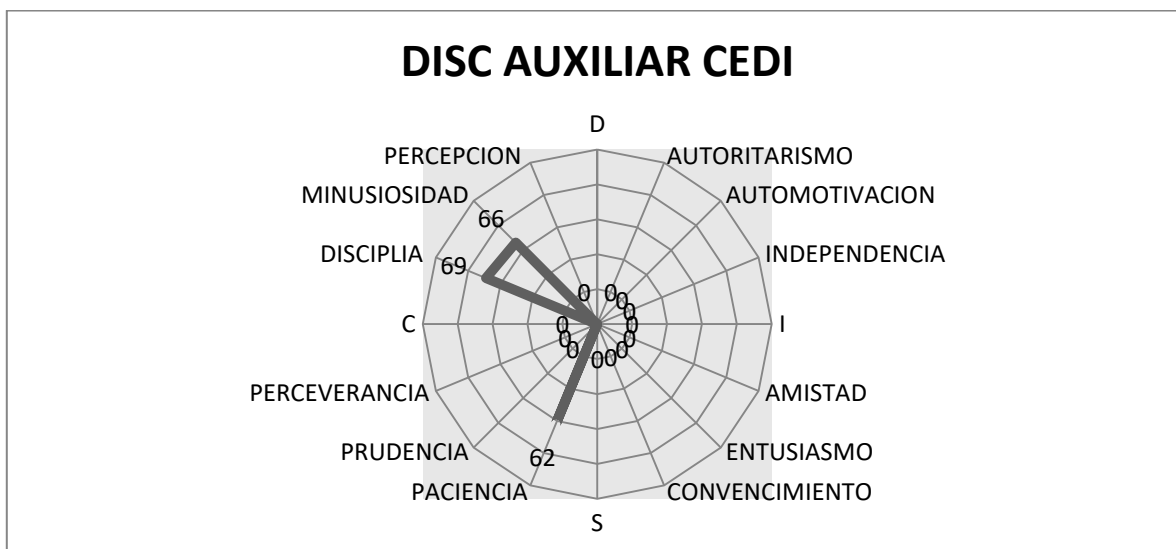
Gráfica 4. Competencias mensajero servicio a domicilio.

Los subadministradores en la gráfica 5 describen que poseen en trabajo en equipo y proactividad la misma frecuencia de 7, sin embargo, trabajo en equipo tiene un promedio más alto con 82,14% y proactividad con 68,71%, por otra parte, delegación obtuvo una frecuencia de 5 y un promedio de 69%, por lo tanto, son capacidades para establecer relaciones participativas y cooperativas, transfiriendo de manera acertada las actividades considerando los objetivos con la finalidad de responder oportunamente y anticiparse a los hechos.



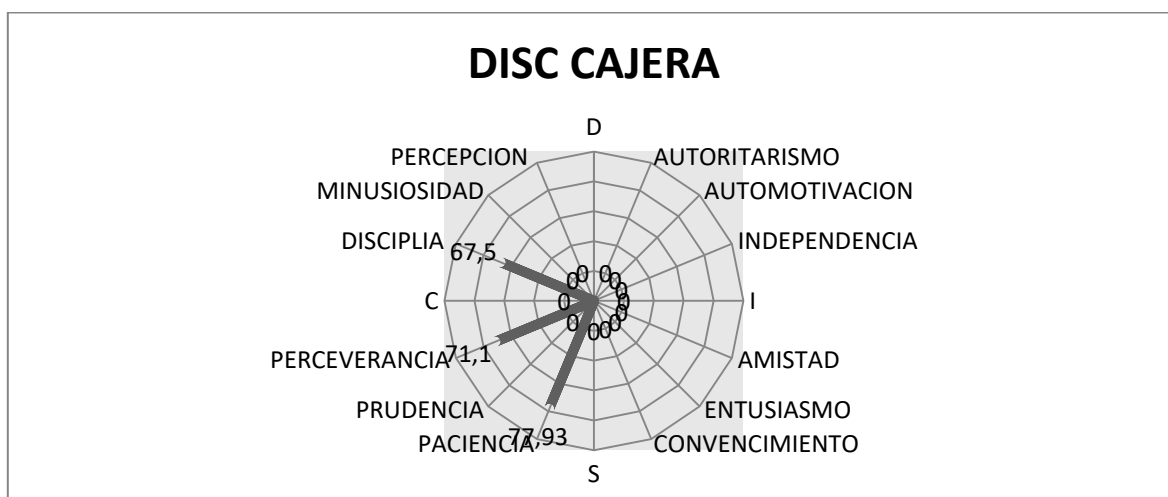
Gráfica 5. Competencias Subadministrador punto de venta.

Por otra parte, en relación al el DISC se seleccionó los sub-rasgos con mayor desarrollo en cada cargo, por lo tanto, iniciaremos con los auxiliares cedi la gráfica 6 se determinó mediante sus promedios que responden a los procedimientos de forma precisa, correcta, lógica y analítica siendo cuidadosos en sus procedimientos, puesto que, en Escrupulosidad (C) resaltaron los sub-rasgos de disciplina 69% y minuciosidad 66%, así mismo, siendo pacientes en los momentos de cambios y al ritmo del entorno, por su presencia de Estabilidad (S) y el sub-rasgo de paciencia con 62%.



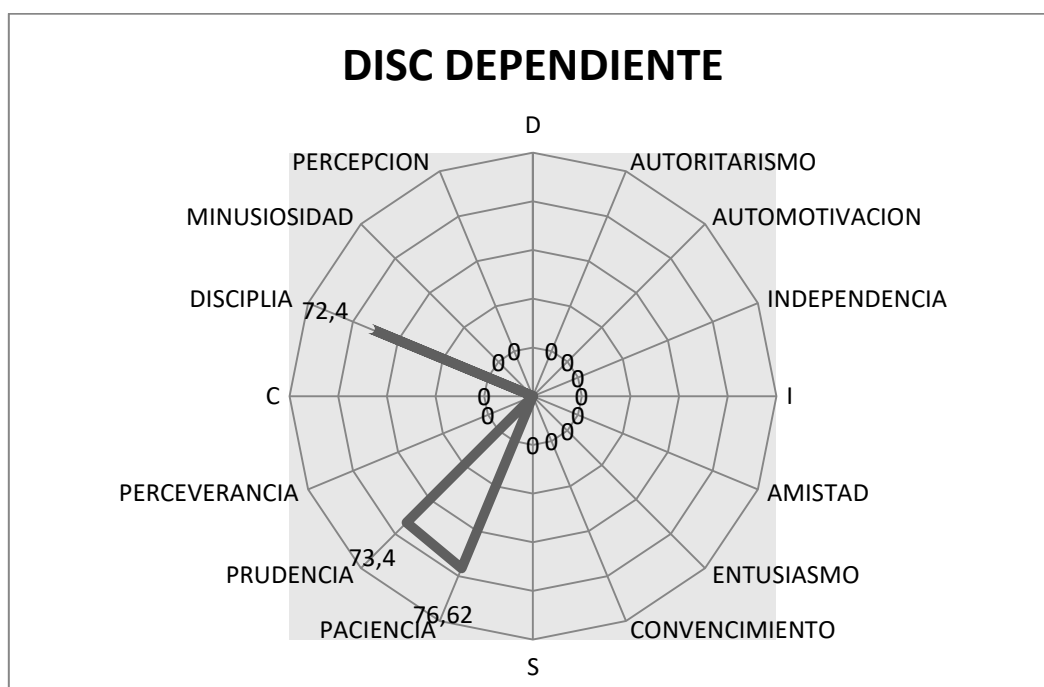
Gráfica 6. DISC Auxiliar Cedi.

La gráfica 7. Representa las cajas las cuales evidenciaron promedios en paciencia 77,93% y perseverancia 71,1% Estabilidad (S), significando su forma de responden a los cambios y al ritmo de trabajo de forma tranquila, estable, siendo perseverantes en su rutina de trabajo con gran inclinación a las rutinas, precisos en sus procedimientos al momento de responder a las reglas establecidas, ya que, en Escrupulosidad (C) disciplina presenta 67,5%.



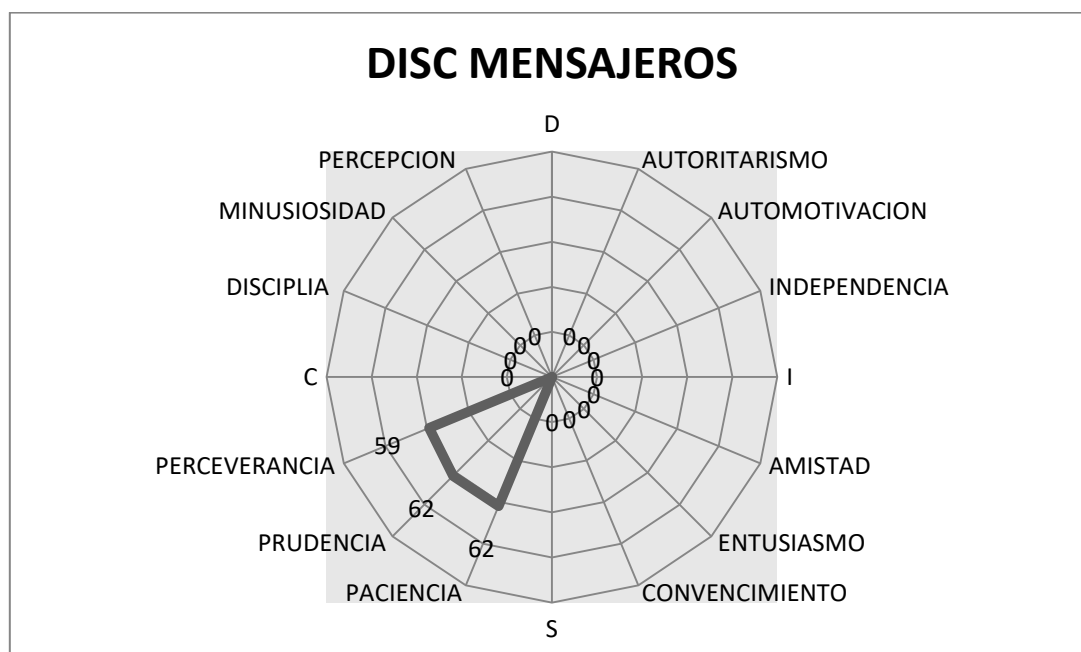
Gráfica 7. DISC Cajera

En relación al cargo de Dependiente la gráfica 8 representa promedios en Estabilidad (S) paciencia 76,62% y prudencia 73,4% las cuales responden a los cambios y al ritmo de trabajo de forma tranquila, comprensiva, confiable, solidaria, manifestando sus opiniones, así mismo, identificando cuando las cosas no están marchando de la forma correcta, la cual se ve presente su Escrupulosidad (C) representada con el sub-rasgo de disciplina un 72,4%.



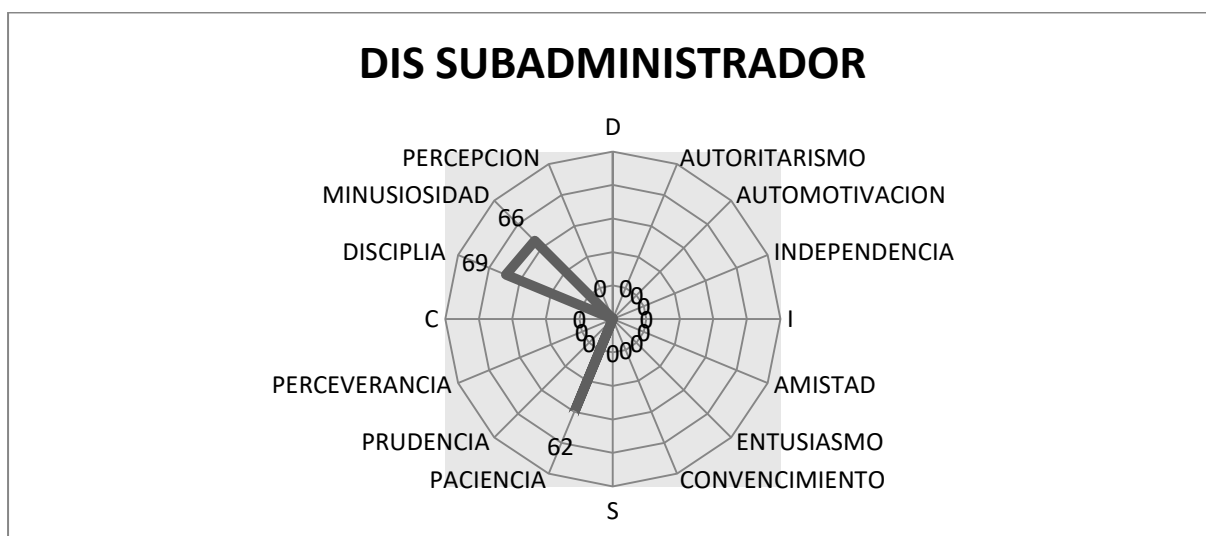
Gráfica 8. DISC Dependiente

En el cargo a Mensajero servicio a domicilio en la gráfica 9 se encuentran ubicados en Estabilidad (S) según sus promedios en 62% en paciencia, prudencia 62% y perseverancia 59%, por lo tanto, se interpreta que su manera de responder al ambiente es de manera tranquila, estable, de igual forma, establecen una buena comunicación, son buenos oyentes, así mismo, controlan sus emociones para responder a su entorno, siendo prudentes respondiendo solo cuando sea necesario.



Gráfica 9. DISC Mensajero servicio a domicilio

Finalmente, la gráfica 10 determinó que los subadministradores responden a los procedimientos de forma precisa, correcta, lógica, analítica y cuidadosos en sus procedimientos, puesto que, sus promedios están en Escrupulosidad (C) presentan 69% en disciplina y minuciosidad 66%, así mismo, siendo pacientes en los momentos de cambios de ambiente y al ritmo del entorno, por lo cual, Estabilidad (S) paciencia con 62%



Gráfica 10. DISC Subadministrador

Ahora bien, con el fin de dar cumplimiento al primer objetivo específico de determinar el nivel de competencias de los candidatos que se presenten para cubrir la vacante durante la pasantía; en la tabla 2 representa la cantidad de aspirantes que se presentaron a cubrir las vacantes, por lo tanto, se evidencia que aplicaron pruebas a 121 aspirantes a las vacantes propuestas, se realizaron 54 ingresos, se descartaron 56 sujetos, 2 se mantienen en proceso y 8 personas no se les culminó el proceso, por ende el total de participantes para cada puesto de trabajo fue de 15 administradores, 24 subadministradores, 13 dependientes, 23 cajero, 43 mensajero y 9 auxiliares cedi, de los cuales el mayor ingreso se realizó en los mensajeros 17 sujetos seguido de los subadministradores 13, así mismo, en los cargos que se realizaron menor ingresos los administradores y auxiliares cedi con 4, por otra parte, en relación a las personas descartadas entre los administradores, subadministradores se descartaron 11 personas y los mensajeros se realizó mayor descarté con 20 personas, de igual forma, en los únicos cargos en los cuales no se culminó el proceso de selección por motivos de la empresa fue con los mensajeros, dependientes y cajeras.

Tabla.2. *Estado de vinculación de los aspirantes a las vacantes.*

Cargo	Estado				Total de aspirantes	Total de ingresos	Total descartados
	Ingreso	Descartado	Proceso	No culminado			
Administrador	4	11	-	-	121	54	56
Subadministrador	13	11	-	-			
Dependiente	7	3	-	3			
Cajero	8	7	1	1			
Mensajero	18	20	-	5			
Auxiliar cedi	4	4	1	-			

Seguido a esto, en la tabla 3 representa la frecuencia y el promedio del porcentaje de las tres competencias con mayor desarrollo por cargo y estado, por ende, se determinó en los administradores en descartados que los porcentajes no se bajaron de 80% en dos de las competencias (seguimiento a procedimientos e innovación y creatividad) y en ingresos las tres competencias mostraron un porcentaje por encima de 73% (dirección de equipo, precisión y relaciones interpersonales), aunque sus frecuencias varían, sin embargo, es importante resaltar la competencia de seguimiento a procedimientos en descartados con una frecuencia de 8 personas. Por otra parte, en los auxiliares cedi en relaciones interpersonales y seguimiento a procedimientos obtuvieron (descartados) la misma frecuencia de 4 pero sus porcentajes varían, en cambio en los ingresos empatía y planeación su promedio fue de 65%, así pues las cajeras en los tres estados evaluados (descartados, ingresos y no culminados) el porcentaje se encuentra por encima de 72%, no obstante manejo emocional e innovación y creatividad poseen 68%, cabe resaltar que la frecuencia oscila entre 4 participantes.

Igualmente, en el cargo de dependiente descartados tiene la mayor frecuencia y porcentaje con 3 personas y 70% (trabajo en equipo), así mismo, análisis de la información y manejo

emocional poseen un promedio de 63% y sus frecuencias son iguales (2 sujetos), en el caso de ingresos orientación al cliente y al logro sus porcentajes están por encima de 70% pero sus frecuencias son diferentes y en no culminados trabajo en equipo e innovación y creatividad su frecuencia de 2 es la misma, aunque diferentes porcentajes; seguido a esto los mensajeros en los tres estados se encuentran entre 71% y 82% sus porcentajes de igual manera sus frecuencias cambian, sin embargo, es importante destacar que en seguimiento a procedimiento (descartados) contiene la mayor cantidad de participantes (15) y por el contrario trabajo en equipo (no culminado) con 3 sujetos, finalmente los subadministradores los porcentajes están entre 72% y 79%, donde cabe resaltar que (ingresos) todas las competencias (delegación, manejo emocional y trabajo en equipo) poseen 6 individuos en frecuencia no obstante sus porcentajes varían.

Tabla. 3. *Competencias de los aspirantes a las vacantes*

Cargo	Competencias	Descartado		Ingreso		No culminado	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Administrador	Dirección de equipo	-	-	2	73	-	-
	Innovación y creatividad	3	80	-	-	-	-
	Precisión	-	-	2	77	-	-
	Seguimiento a procedimientos	8	80	-	-	-	-
	Relaciones interpersonales	4	73	3	74	-	-
Auxiliar cedi	Empatía	-	-	2	65	-	-
	Manejo emocional	2	88	-	-	-	-
	Planeación	-	-	3	66	-	-
	Relaciones interpersonales	4	74	-	-	-	-
	Seguimiento a procedimientos	4	66	4	77	-	-
Cajera	Análisis de la información	-	-	-	-	4	77
	Innovación y creatividad	-	-	-	-	5	68
	Manejo emocional	4	77	6	68	-	-
	Orientación al cliente	4	72	-	-	-	-
	Relaciones interpersonales	-	-	5	72	3	76

Dependiente	Trabajo en equipo	5	75	4	71	-	-
	Análisis de la información	2	64	-	-	-	-
	Innovación y creatividad	-	-	-	-	2	73
	Manejo emocional	2	63	-	-	-	-
	Orientación al cliente	-	-	4	70	-	-
	Orientación al logro	-	-	3	77	1	71
	Proactividad	-	-	3	80	-	-
Mensajero	Trabajo en equipo	3	70	-	-	2	64
	Innovación y creatividad	-	-	-	-	4	69
	Orientación al cliente	6	71	-	-	-	-
	Relaciones interpersonales	-	-	6	73	-	-
	Seguimiento a procedimientos	15	80	14	79	4	77
Subadministrador	Trabajo en equipo	9	76	8	81	3	82
	Delegación	8	74	6	75	-	-
	Dirección de equipo	4	73	-	-	-	-
	Manejo emocional	-	-	6	72	-	-
	Trabajo en equipo	7	79	6	76	-	-

A continuación, en la tabla. 4 representa el promedio del porcentaje de los sub-rasgos con mayor desarrollo en el DISC teniendo en cuenta el cargo y estado, dicho lo anterior, en el cargo de administrador se determinó que los tres sub-rasgo con mayor desarrollo se encuentran en las dimensiones I (influencia) y C (escrupulosidad) en el caso de descartadas y sus valores están entre 72% y 75%, igualmente en ingresos se encuentran en tres dimensiones I (influencia), S (estabilidad) y C (escrupulosidad), sin embargo, sus porcentajes son inferiores a excepción de sub-rasgo de paciencia (S) que posee 77% siendo el mayor porcentaje en todos los estados, cabe señalar que están en las mismas dimensiones pero sus sub-rasgos son diferentes a excepción de disciplina, por otra lado, en auxiliares cedi en el estado de descartados se identificó que sus porcentajes son más altos puesto que están por encima de 72% y se hayan en influencia I (amistad y convencimiento) y en escrupulosidad S (paciencia), por el contrario, en ingresos se ubican en tres dimensiones I (amistad), S (paciencia) y C (disciplina), y sus porcentajes entre 64% y 69%, por otra parte, las cajas dos de sus sub-rasgos están en S (paciencia y perseverancia) y en C (disciplina), y sus

porcentajes están por debajo de 81%(descartados), al mismo tiempo en ingresos se hayan los tres sub-rasgos en solo una dimensión en S (paciencia, prudencia y perseverancia) y sus valores se encuentran por encima de 79%, finalizando en el proceso de no culminados se sitúan en dos dimensiones primero en I (amistad) y S (paciencia y perseverancia) y sus porcentajes se posicionan entre 72% y 79%.

Del mismo modo los dependientes localizan en la dimensión de S (paciencia, prudencia y perseverancia), cabe resaltar que el promedio de porcentajes se encuentran por encima de 82%, por otra parte en ingresos, se encuentran en dos dimensiones estabilidad (S) y escrupulosidad (C), y su promedio por encima de 80%,no obstante poseen el mayor porcentaje con 90% (paciencia), ahora bien, en el caso de no culminados solamente comparte la dimensión C en el sub-rasgo de disciplina, puesto que, sus otros dos sub-rasgos se encuentran en la dimensión D (automotivación y autoritarismo) y sus promedios están entre 69% y 89%, a su vez los mensajeros en los tres estados se encuentran en la misma dimensión paciencia, prudencia y perseverancia S (estabilidad), sin embargo, en no culminados en la dimensión C se ubican en el sub-rasgo de disciplina y sus porcentajes son más altos, ya que están por encima de 91%, por último, los subadministradores en descartados se sitúan en dos dimensiones I (amistad), S (paciencia y perseverancia), donde se ubica el mayor porcentaje con 85%, en cambio en ingresos se localiza solamente en estabilidad (S) y sus porcentajes están por encima de 75%.

Tabla. 4. *DISC de los aspirantes a las vacantes.*

Cargo	Estado	D		I		S			C	
		Automotivación	Autoritarismo	Amistad	Convencimiento	Paciencia	Prudencia	Perseverancia	Disciplina	Percepción
Administrador	Descartado	-	-	-	72	-	-	-	73	75

Auxiliar cedi	Ingreso	-	-	73	-	77	-	-	69	-
	Descartado	-	-	73	75	72	-	-	-	-
Cajera	Ingreso	-	-	64	-	69	-	-	68	-
	Descartado	-	-	-	-	79	-	81	73	-
Dependiente	Ingreso	-	-	-	-	89	79	81	-	-
	No culminado	-	-	79	-	78	-	72	-	-
	Descartado	-	-	-	-	86	82	82	-	-
Mensajero	Ingreso	-	-	-	-	90	82	-	80	-
	No culminado	89	85	-	-	-	-	-	69	-
	Descartado	-	-	-	-	83	75	78	-	-
Subadministrador	Ingreso	-	-	-	-	87	80	80	-	-
	No culminado	-	-	-	-	95	91	-	93	-
	Descartado	-	-	69	-	85	-	79	-	-
	Ingreso	-	-	-	-	81	79	75	-	-

En cuanto a la correlación entre ingresos y descartados en la tabla. 5. se explica las competencias según la prueba Kompedisc por cargo, por consiguiente, se logró evidenciar que el promedio en ingresos de los administradores están entre 73% y 77 % , sin embargo, descartados logra sobre pasar su promedio ya que dos de sus competencias se encuentran en 80% (seguimiento de procedimientos e innovación y creatividad) pero relaciones interpersonales 73%, por otra parte, los auxiliares cedi se identificó que la mayor frecuencia se encuentra en descartados con manejo emocional (88%) aunque obtuvo menor frecuencia (2 sujetos), en cambio en ingresos seguimiento a procedimientos presenta el mayor porcentaje 75% y una frecuencia de 3 personas, así mismo, empatía y planeación poseen un promedio de 65% y una frecuencia de 2 participantes, mientras tanto las cajeras en descartados presentan más homogeneidad con 4 candidatos en manejo emocional y orientación al cliente, sin

En relación a los sub-rasgos y su correlación entre ingresos y descartados en la tabla 6 se logra identificar en los administradores que en ingresos se ubican en tres dimensiones, así mismo, se resalta que poseen el mayor promedio de 77% con paciencia, aunque tienen el menor porcentaje con 69% en disciplina, sin embargo, es superada en descartados ya que disciplina poseen 73%, por otra parte, se encuentran ubicados en dos dimensiones, además que su promedio está por encima de 72%, ahora con relación a los auxiliares cedi en ingresos su promedio están por debajo de 69%, igualmente poseen el menor porcentaje con 64%(amistad) y encontrándose en tres dimensiones, por lo cual, son rebasados por descartados puesto que sus tres porcentajes se hayan por encima de 72% y tiene el mayor porcentaje con 75% (convencimiento), igualmente se encuentran ubicados en dos dimensiones, por otra parte, las cajeras en ingresos presentan mayor desarrollo en la dimensión S en donde sus tres porcentajes se encuentran por encima de 79% ,de igual forma, poseen el mayor porcentaje con 89% en paciencia, aunque en descartados logran igualar el porcentaje en perseverancia con 81% en paciencia están en 79% siendo rebasados, por otro lado se posicionan en dos dimensiones S y C.

Tabla. 6. *Correlación entre ingresos y descartados según el DICS.*

Cargo	Estado	I			S		C	
		Amistad	Convencimiento	Paciencia	Prudencia	Perseverancia	Disciplina	Percepción
Administrador	Descartado	-	72	-	-	-	73	75
	Ingreso	73	-	77	-	-	69	-
Auxiliar cedi	Descartado	73	75	72	-	-	-	-
	Ingreso	64	-	69	-	-	68	-
Cajera	Descartado	-	-	79	-	81	73	-
	Ingreso	-	-	89	79	81	-	-
Dependiente	Descartado	-	-	86	82	82	-	-
	Ingreso	-	-	90	82	-	80	-
Mensajero	Descartado	-	-	83	75	78	-	-
	Ingreso	-	-	87	80	80	-	-

Subadministrador	Descartado	69	-	85	-	79	-	-
	Ingreso	-	-	81	79	75	-	-

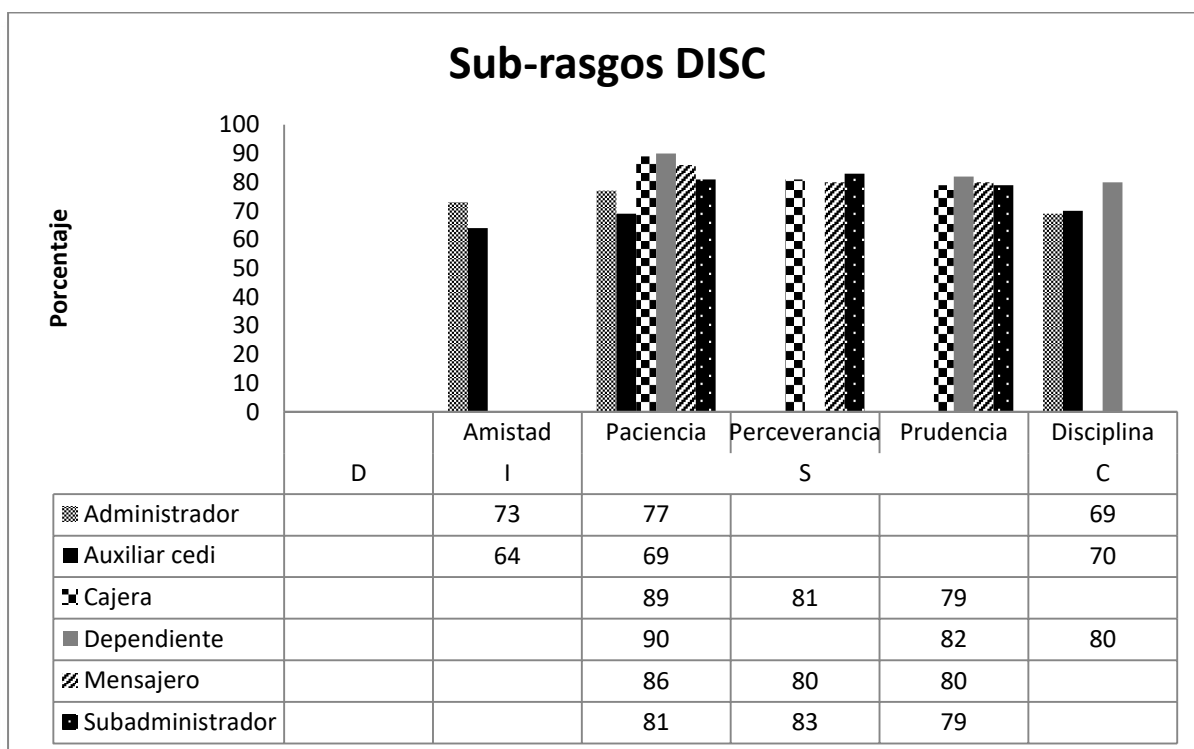
Como resultado en la tabla 7 se representa el promedio de las tres competencias con mayor desarrollo en el personal vinculado durante el periodo de pasantía, a continuación se describirán los cargos que poseen porcentajes entre 70% y 80%, por lo cual, se iniciara hablando desde el cargo de administrador que se encuentran entre 73% y 77% (dirección de equipo, relaciones interpersonales y precisión), seguido de los dependientes cuyas competencias son proactividad (80%), orientación al logro (77%) y orientación al cliente (70%), a su vez los subadministradores tienen valores entre 72% y 76% (manejo emocional, delegación y trabajo en equipo), de igual forma los siguientes cargos tienen uno o dos porcentajes entre 60% y 70%, en primer lugar los mensajeros con relaciones interpersonales (68%), trabajo en equipo (70%) y seguimiento a procedimiento (77%), luego siguen las cajeras con porcentajes entre 68% y 72% (manejo emocional, trabajo en equipo y relaciones interpersonales) y para finalizar los auxiliares cedi que poseen 65% en empatía, 66% planeación y 75% en seguimiento a procedimientos.

Tabla. 7. *Competencias organizacionales con mayor desarrollo en el personal vinculado.*

Competencias	Cargo					
	Administrador	Auxiliar cedi	Cajera	Dependiente	Mensajero	Subadministrador
Trabajo en equipo	-	-	71	-	70	76
Orientación al cliente	-	-	-	70	-	-
Relaciones interpersonales	74	-	72	-	68	-
Empatía	-	65	-	-	-	-
Planeación	-	66	-	-	-	-

Delegación	-	-	-	-	-	73
Dirección de equipo	73	-	-	-	-	-
Seguimiento a procedimientos	-	75	-	-	77	-
Precisión	77	-	-	-	-	-
Proactividad	-	-	-	80	-	-
Orientación al logro	-	-	-	77	-	-
Manejo emocional	-	-	68	-	-	72

Ahora veamos en la gráfica 11 el promedio en los sub-rasgos de personalidad según el DISC, en donde se evidencia que tres cargos poseen mayor desarrollo en la dimensión de Estabilidad (S), dicho lo anterior se iniciara mencionando de mayor a menor según sus porcentajes, por ende las cajeras en paciencia 89%, perseverancia 81% y prudencia 79%, luego los mensajeros con 86% paciencia y 80% en perseverancia y prudencia, para terminar los subadministradores con 83% perseverancia, 81% paciencia y 79% prudencia, cabe resaltar que en esta dimensión todos sus porcentajes estuvieron entre 79% y 89%, por otra parte, en relación a los dependientes se distribuyó en dos dimensiones Estabilidad (S) paciencia 90%, prudencia 82% y Escrupulosidad (C) disciplina 80%, enfatizando que este cargo tiene el mayor porcentaje de todos los cargos, finalmente los administradores y auxiliares cedi se encuentran en las mismas tres dimensiones (influencia, estabilidad y escrupulosidad) y sub-rasgos de personalidad(amistad, paciencia y disciplina).



Gráfica. 11. Sub-rasgos de personalidad con mayor desarrollo en el personal vinculado

Discusión

El presente trabajo se enfocó en el área de selección, aplicado en la empresa Copservir LTDA. La cual establece el proceso de selección por competencias al personal que se vincula a la organización, haciendo uso de la prueba Kompedisc, esta evalúa competencias organizacionales y sub-rasgos de personalidad, la cual consiste en situaciones específicas, donde el candidato elegirá la respuesta o situación con la cual se sienta más identificado, por lo tanto, esta prueba ayuda a identificar las posibles respuestas de las personas ante situaciones que puedan llegar a ocurrir dentro de la empresa, de igual forma una vez identificadas la competencias con mayor desarrollo de las personas se logró determinar en cuales poseen un mayor desarrollo y en cuales se recomendaría reforzar, así mismo, si están dentro del rango establecido por la empresa, para así poder proponer que se realicen

acompañamientos para resaltar las habilidades del personal vinculado y perteneciente a la empresa.

El proceso de selección por competencias realizado por la empresa Copservir LTDA demuestra que al ejecutar dicho proceso basado en este tipo de vinculaciones que durante la aplicación se fueron descartando a las personas que no cumplían con el perfil deseado, además que la prueba Kompedisc demostró que el personal que se vinculó cumplía con las competencias propuestas como mayor porcentaje de rango, además que en algunos casos sobrepasaban el rango esperado, lo cual apoya lo dicho por Ernst y Young. (2008) que postulan que el éxito de una empresa “basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa” (p.4).

También al realizar un reclutamiento interno como se llevó acabo en algunas ocasiones fue una ventaja según Ruano, (2014) “porque éste ya conoce la empresa ya que trabaja o ha trabajado en ella, por otro lado, la organización asegura una elección más fiable porque conoce la forma de trabajar del candidato y su personalidad” (p.12). No obstante, se presenta una desventaja ya que se esperaba que todas sus competencias estuvieran dentro del rango propuesto por la empresa, por lo que en un cargo según los resultados obtenidos una competencia tuvo mayor desarrollo lo cual es una desventaja puesto que esta no se tiene en cuenta para el perfil.

Por lo tanto, con el fin de corregir lo anterior dicho se requiere revisar a profundidad las evaluaciones de desempeño y hacer un seguimiento, para instaurar las competencias técnicas específicas en el puesto de trabajo, puesto que, estas “identifican el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada

puesto y definiendo los puntos débiles y fuertes de cada persona (Ernst y Young, 2008, p.18)”, a su vez esto puede ser reforzado con el modelo DISC tanto para las personas pertenecientes como para las vinculadas puesto que se evidencia que al tener en cuenta los estilos de comportamiento se conoce la dominancia, influencia, estabilidad y escrupulosidad de las personas dentro de su lugar de trabajo.

Puesto que, al “que determinan el estilo de comportamiento no solamente proveen información relacionada a los ambientes de trabajo sino también muy frecuentemente proveen información relacionada al trabajo apropiado (Cantu, 2006, p.20)”, por ende teniendo en cuenta los resultados obtenidos según nivel de presencia sería de gran importancia reforzar a través de los planes de formación y desarrollo, ya que esta ayudaría a realzar y reforzar en los estilos de comportamiento según el análisis realizado, dado que en la dimensión de estabilidad que determina el comportamiento antes situaciones estresantes o mantener la calma en momentos de alta presión fue uno en los cuales todos estuvieron dentro del rango esperado o sobrepasaron ese nivel, sin embargo en su comportamiento de influencia el cual requiere mayor desarrollo casi no hubo presencia.

Conclusiones

Con respecto a los resultados obtenidos se concluyó que el personal perteneciente a la empresa en las competencias (interpersonal, intrapersonal, dirección, cognitivas y resultados), dando inicio con el cargo de cajeras en las competencias interpersonales que evalúa trabajo en equipo, relaciones interpersonales y orientación al cliente presentan mayor desarrollo en las tres, así mismo, los dependientes, subadministradores y auxiliares cedi en solo una de ellas. Por otra parte, en la competencia intrapersonal que mide el manejo emocional, solo los mensajeros y auxiliares cedi muestran porcentajes significativos.

A su vez en las competencias cognitivas los mensajeros y dependientes en innovación y creatividad evidencian desarrollo, por otro lado, en competencias de resultados que evalúan seguimiento de procedimiento, orientación al logro y proactividad, los auxiliares cedi, dependientes, mensajeros y subadministradores presentan porcentajes en solo una de ellas, finalmente en las competencias de dirección los subadministradores puntúan en delegación.

En cuanto al DISC que evalúa los rasgos de personalidad se evidencio que el personal se encuentra en las dimensiones de estabilidad (S) y escrupulosidad (C), puesto que, en todos los cargos como mínimo se presentó un sub-rasgo del uno o del otro, aunque cabe resaltar que en relación a los mensajeros la dimensión de estabilidad (S) fue la que obtuvo mayor desarrollo en los tres sub-rasgos de paciencia, prudencia y perseverancia.

Ahora bien, con el fin de determinar las competencias que poseen las personas que desean formar parte de la cooperativa y si cumplen el perfil propuesto por la empresa se analizó a un total de 121 participantes durante el periodo de pasantía en el proceso de selección por competencias, donde se ingresó un total de 54 personas, así mismo, el cargo que obtuvo mayor cantidad de ingresos fueron los mensajeros, igualmente el de menor ingreso los

auxiliares cedi y administradores, por otra parte, se realizaron procesos de selección para cuatro ciudades diferentes en donde por decisiones de la empresa no se culminaron y esto ocurrió en los cargos de dependiente (1 proceso), cajeras (2 procesos) y mensajeros (1 proceso).

Prosiguiendo en cuestión a la correlación de ingresos y descartados se reflejó que las personas descartadas tiene mayor frecuencia y promedio de porcentajes que las personas ingresadas, igualmente las competencias con mayor presencia en todos los cargos fueron trabajo en equipo, manejo emocional, seguimiento a procedimientos y orientación al cliente, de igual forma, en cuestión en el promedio de porcentajes poseen las mismas competencias a excepción que se cambia orientación al cliente por manejo emocional, en el caso de ingresos las frecuencias altas están en trabajo en equipo, seguimiento a procedimientos y manejo emocional, en el promedio de porcentajes se reemplaza manejo emocional por relaciones interpersonales. Así pues en cuestión a los sub-rasgos de personalidad en este caso las personas ingresadas tienen mayores valores y domina la dimensión de Estabilidad (S) tanto en frecuencia como en el promedio de porcentaje, igualmente en descartados es la dimensión de Estabilidad (S).

En el caso de las personas ingresadas se determinó que los administradores en el anexo 1 sus promedios se encuentran dentro del rango esperado, sus rasgos comportamentales solo estabilidad se encuentra dentro del rango esperado, en cuanto a los subadministradores (anexo 2) delegación está por encima del rango, al igual que en estabilidad (S) su porcentaje es superior al esperado, por otra parte, los dependientes anexo 3 se determinó que están dentro del rango en las tres competencias, en cuanto al Disc no presentan mayor desarrollo en las dimensiones que se requieren un mayor nivel, ahora bien, las cajeras en el anexo 4 están en el rango, de igual forma en el DISC presenta porcentaje alto en la dimensión de mayor

desarrollo, por otra parte, en el anexo 5 los mensajeros evidencian por encima del rango esperado en trabajo en equipo, al igual que en la dimensión de estabilidad, por último los auxiliares cedi en el anexo 6 los resultados todos están o superan el rango, aunque en las dimensiones están por debajo de lo esperado.

Sugerencias y recomendaciones

- Se sugiere seguir realizando el proceso de selección por competencias en la empresa de Copsevir ya que esto ayuda en el reconocimiento de las competencias que poseen en el personal vinculado.
- En relación a los hallazgos encontrados se recomienda tener en cuenta los porcentajes obtenidos, para reforzar las competencias con el mayor desarrollo, así mismo, realizar un seguimiento en las competencias que la empresa tiene con un porcentaje más elevado para el desarrollo, a su vez en relación a los rasgos de personalidad puesto que en casi todas las ocasiones Estabilidad presento mayor desarrollo.
- Teniendo en cuenta que en la empresa se realiza un proceso basado en competencias específicamente en las organizacionales y las funcionales, se recomendaría que se implantarán también las técnicas, puesto que estas van guiadas a las habilidades que se realizan en un puesto específico para que ellas tengan éxito en su lugar de trabajo.
- Se recomienda realizar procesos de capacitación enfocados a realzar y trabajar las competencias técnicas de cada puesto de trabajo, que a su vez ayudan a que las competencias organizacionales mayor éxito.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos aires, Argentina: Granica
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humano: casos gestión por competencias*. Buenos aires, Argentina: Granica
- Amigot, P. y Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos: Una mirada desde la Psicología Social Crítica. *Universitas Psychologica*, 12 (4), 1075-1086.
- Becerra, M. y Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile.
- Bizagi Suite. (2016). *Reclutamiento y selección de personal*. Recuperado de <http://www.bizagi.com/processxchange/Documents/ad042965-b2a2-4ece-b392-74fea7dfebaa/docs/Reclutamiento%20y%20Selecci%C3%B3n%20de%20Personal.pdf>
- Blasco, R. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (2), 141-167
- Camargo, V. (2014). *La importancia del proceso de selección de personal y vinculación en empresas* (Tesis de grado). Universidad militar nueva granada.
- Castañó, M., López, G. Y Prieto, J. (2011). Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (r&s). *Colegio oficial de psicólogos de Madrid*, 2-44. recuperado de <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticas.pdf>
- Cancinos, A. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral* (Tesis de grado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Cantu –Quintero, R. (2006). *Estilos de comportamiento del modelo disc presentes en los integrantes de equipos de alto desempeño y su relacion con la productividad*. (Tesis de maestría). Recuperado de https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/567462/DocsTec_4508.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- COPSERVIR .RECUPERADO DE <http://www.copservir.com/copservir/sitio/contenido?menu=32>
- Cruz, P. y Vega, G. (2001). *La gestión por competencias*. (Trabajo de grado). Recuperado de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Personal*. Recuperado en <https://santisteban.files.wordpress.com/2011/02/seleccion-de-personal.pdf>

- Ernst y Young. (2008). Gestión por competencias. En *Manuel del director de recursos humanos*, (pp.1-20). Recuperado De <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Gan, F. y Tringine, J. (2012). Selección de personal. En Gan, F. y Tringine, J. *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*.
- Klehe, U., & Anderson, N. (2007). El rol del desempeño típico y máximo en selección de personal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (1), 11-38.
- Lago, G. y Nadruz, P. (2013). Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. *UDELAR*, 1-29. Recuperado de http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf
- Larumbe, C. (2014). *Gestión por competencias* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/14006/Carmen%20Larumbe%20Andueza.pdf?sequence=4>
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- López, N. (2010). *Talento humano sistema de gestión por competencias* (Tesis de grado). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10054/2/LopezParraNatalia2013.pdf>
- Murillo, P. (2015). *Sistema de reclutamiento y selección del Personal para la cadena de supermercados "mercamaxx" del canton los bancos, Provincia de pichincha* (Tesis de pregrado). Universidad regional autónoma de los andes
- Narango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & gestión*, (32), 83-114.
- Pérez, F. (2010). William Moulton Marston: polígrafos, cómics y psicología de la normalidad. *Revista de historia de la psicología*, 31(2), 151-166.
- Psigma Corporation. (2017). Ficha técnica Kompedisc. Recuperado de http://www.psigmaonline.com/psigmaonline/descargas/1695_Ficha%20Tecnica%20Kompedisc%202017.pdf
- Ruano, J. (2014). *La selección de personal en las organizaciones: externa vs. Interna. Nuevas tendencias* (tesis de pregrado). Universidad de Valladolid.
- Sánchez, A. (2016). *La evaluación psicológica en el proceso de selección de personal: un estudio retrospectivo en una consultora de lima* (tesis de pregrado). Universidad san Ignacio de Loyola. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2431/1/2016_Sanchez_La%20evaluacion%20psicologica%20en%20el%20proceso%20de%20seleccion.pdf
- Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1) ,16

Anexo 3

ACTUALIZACION DEL PERFIL DE CARGO DEPENDIENTE BASADO EN LOS RESULTADOS

Rango de expectativa:

Es el rango dentro del cual se espera el resultado de acuerdo con las exigencias del cargo de acuerdo al perfil de Copservir.

% Porcentaje obtenido según los resultados.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Negociación - 22 %										
Orientación al Logro - 39 %							77%			
Proactividad - 39 %								80%		
Orientación al Cliente - 50 %							70%			
Trabajo en equipo - 50 %										
Manejo Emocional - 100 %										
Análisis de la Información - 46 %										
Toma de Decisiones Estratégicas - 27 %										
Innovación y Creatividad - 27 %										
Dominancia - 11 %										
Influencia - 33 %										
Estabilidad - 33 %			30%							
Conformidad - 23 %					54%					

Anexo 6

ACTUALIZACION DEL PERFIL DE CARGO AUXILIAR CEDI BASADO EN LOS RESULTADOS

Rango de expectativa:

Es el rango dentro del cual se espera el resultado de acuerdo con las exigencias del cargo de acuerdo al perfil de Copservir.

% Porcentaje obtenido según los resultados.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Seguimiento de Procedimientos - 50 %							75%			
Proactividad - 50 %										
Empatía - 50 %						65%				
Relaciones Interpersonales - 50 %										
Manejo Emocional - 100 %										
Planeación - 100 %						66%				
Dominancia - 11 %										
Influencia - 17 %		21%								
Estabilidad - 33 %		23%								
Conformidad - 39 %		23%								