

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO  
FACULTAD DE SOCIEDAD, CULTURA Y CREATIVIDAD  
GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y CULTURA  
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE PSICOLOGÍA  
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

PROYECTO DE PRÁCTICA II – INVESTIGACIÓN APLICADA  
Como la Implementación del Modelo De Gestión por Competencias Basado en la teoría de  
Martha Alles Beneficia el Proceso del Cambio Generacional de la Fuerza Laboral en el  
Centro Médico Integral V.S.

PRESENTA:

ANGIE PAOLA COTAME TOLOZA  
CÓDIGO: 1711980780

DANIELA STEFANY RODRIGUEZ JEREZ  
CÓDIGO: 1610650664

GERMAN CAMILO ARIAS GÓMEZ  
CÓDIGO: 1611981088

JENNIFER JULIET FIGUEROA GÓMEZ  
CÓDIGO: 1611982543

LUZ VIVIANA ÁVILA HERNÁNDEZ  
CÓDIGO: 1721982920

ASESOR:  
KAROL LILIAN GUTIERREZ RUBIANO. MGS.

BOGOTÁ, MARZO - JULIO DE 2020

## Tabla de Contenidos

|                                        |           |
|----------------------------------------|-----------|
| <b>Resumen .....</b>                   | <b>3</b>  |
| <b>Capítulo 1</b>                      |           |
| Introducción .....                     | 4         |
| Planteamiento del problema.....        | 5         |
| Objetivos.....                         | 5         |
| Justificación.....                     | 6         |
| <b>Capítulo 2</b>                      |           |
| Marco de referencia .....              | 6         |
| Marco conceptual.....                  | 6         |
| Marco teórico .....                    | 7         |
| Marco empírico.....                    | 10        |
| <b>Capítulo 3</b>                      |           |
| Metodología .....                      | 12        |
| <b>Capítulo 4</b>                      |           |
| Hallazgos .....                        | 13        |
| Análisis.....                          | 17        |
| Discusión .....                        | 18        |
| Conclusiones .....                     | 19        |
| Limitaciones .....                     | 20        |
| Recomendaciones.....                   | 20        |
| <b>Referencias bibliográficas.....</b> | <b>22</b> |
| <b>Anexos .....</b>                    | <b>25</b> |

### Lista de figuras

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 Punta del iceberg .....                          | 8  |
| Figura 2 Encuestas administrativas .....                  | 13 |
| Figura 3 Datos demográficos .....                         | 14 |
| Figura 4 Percepción de competencias y oportunidades ..... | 15 |
| Figura 5 Matriz DOFA.....                                 | 17 |

### **Resumen.**

Según las necesidades actuales en cuanto al desarrollo de las habilidades de los trabajadores de manera equitativa, esta investigación propone como el modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Marta Alles responde a las necesidades actuales del centro médico integral V.S en cuanto a gestión del personal, atendiendo el fenómeno de la renovación generacional de la fuerza laboral, se aplicó el método exploratorio de tipo mixto, fueron utilizados instrumentos semiestructurados donde se evidencian las fortalezas y oportunidades de mejora presentes en empleados menores de 30 y en mayores de 40 años, concluyendo en la pertinencia de la implementación del modelo pues contribuye a cerrar la brecha de competencias y equilibra las oportunidades entre generaciones.

### **Palabras clave:**

Competencias Laborales, Modelo de Gestión por Competencias, Cambio Generacional.

## **Capítulo 1.**

### **Introducción.**

Las empresas deben garantizar que los empleados alcancen metas personales y organizacionales, es por ello que en la actualidad es necesaria la gestión de competencias, Cochrane (2009) afirma que su objetivo es identificar las competencias requeridas para posiciones claves en las organizaciones (p. 11).

La Comisión Económica de América Latina (CEPAL) en 2019 publica un artículo sobre las personas mayores y la era digital en Latinoamérica, se evidencia que aunque se tiene cada vez mayor cobertura a nivel tecnológico, los mayores de 50 años tienen una brecha acentuada en su uso. Esto debe ser intervenido en el campo laboral.

Burke y Cooper (2004) afirman que las últimas décadas han producido suficiente evidencia investigativa que respalda el papel que juega la administración del talento humano y de cómo la práctica de esta se encuentra relacionadas directa y proporcionalmente con la productividad organizacional (p. 51).

El aporte principal de la gestión por competencias se da en las personas aumentando su motivación y creatividad, en el negocio la eficiencia y productividad y en finanzas disminuye costos en reclutamiento y aumenta la rentabilidad (Conexión ESAN, 2016).

La investigación se lleva a cabo en el centro médico integral V.S se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá en el barrio Chicó, actualmente tiene como misión brindar servicios médicos y terapias alternativas conforme a la legislación en salud y a los requerimientos de sus pacientes, se proyecta como la clínica más importante de este tipo de terapias a nivel de Cundinamarca.

**Planteamiento del problema**

El centro médico integral V.S requiere implementar un modelo que le permita reducir la rotación de personal y garantizar que todos los empleados sin importar la edad tengan la competencia de atender a los clientes tanto virtual como presencialmente pues se encuentra sistematizando sus procesos.

**Pregunta de investigación:**

¿Cómo la implementación del modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles permitiría al centro médico integral V.S. en Bogotá adaptarse al cambio generacional de la fuerza laboral?

**Objetivo general.**

Determinar como la implementación del modelo de gestión por competencias en el centro médico integral V.S optimizaría las habilidades de los empleados y el abordaje del cambio generacional desde una nueva perspectiva organizacional..

**Objetivos específicos.**

1. Consultar literatura concerniente a la gestión de talentos.
2. Identificar por medio de recolección de información las necesidades del centro médico V.S en cuanto a gestión, atendiendo al fenómeno del cambio generacional y la sistematización de procesos.
3. Determinar la utilidad de la implementación de este modelo en el contexto identificado en el centro médico integral V.S.

### **Justificación.**

En el centro médico integral V.S es necesario cambiar la gestión del personal en lugar de cambiar al personal, para ello se debe proyectar la implementación de un modelo de gestión por competencias que brinde las herramientas de crecimiento y desarrollo a lo largo de la participación del individuo dentro de la organización, teniendo la capacidad de garantizar la equidad de las oportunidades de los colaboradores sin importar su edad ya que todos los individuos poseen aptitudes diferentes y generadoras de beneficios para las organizaciones.

## **Capítulo 2.**

### **Marco de referencia**

#### **Marco conceptual.**

#### **Competencias**

Son cualidades relacionadas con la eficiencia, siendo de tipo motivacional, físico, actitudinal, de conocimiento y habilidad (Spencer y Spencer, 1993).

#### **Competencias Laborales**

Desde una perspectiva en la psicología cognitiva, son conocimientos y habilidades que facilitan el desempeño en el trabajo, se adquieren por formación y/o experiencia. (Ducci, 1997).

#### **Modelos de Gestión por Competencias**

Este concepto busca seleccionar y formar las habilidades de los colaboradores, mediante la identificación de las cualidades y los resultados que se requieren para desempeñar de manera eficaz una actividad adquirida en el puesto de trabajo dentro de una organización. Busca el desarrollo de las competencias que logren un trabajo eficiente en

cada puesto de trabajo, que respondan a objetivos organizacionales y son asociadas a los comportamientos individuales y la disposición que tenga la persona para realizar sus actividades (Giarratana 2008, citado por Hoyos y Duarte, 2009).

### **Capacitación y Desarrollo**

Chiavenato (2009) define capacitación como el proceso de educación para desarrollar conocimientos relativos al campo laboral, también puede modificar conceptos y actitudes frente a aspectos del trabajo (p.7). Por otro lado, el desarrollo del personal es el seguimiento de fases que buscan integrar el trabajador el cargo y la empresa, logrando progreso para ambas partes (Chiavenato, 2009, p. 312).

### **Cambio Generacional**

Entendiendo generación como personas que semejan su edad y momentos de la vida (Kertzer, 1983) el cambio generacional se efectúa con la diversidad de edades que se presenta actualmente en las empresas, lo cual representa un gran reto para el desarrollo de las acciones en el sistema de gestión, con el fin de optimizar las capacidades funcionales e intelectuales del talento humano.

### **Marco teórico.**

Esta investigación se basa en la teoría de Marta Alles (2004, 2005, 2006) acerca del modelo de gestión por competencias, el cual es aplicable a todo tipo de sectores productivos y cualquier cargo ya que busca facilitar el alcance de logros para las organizaciones y para los individuos al mismo tiempo.

Marta Alles, en su diccionario de competencias las define como una característica subyacente que tiene el ser humano, es decir, una cualidad que hace parte de su personalidad y que favorece su efectividad al desarrollar una actividad (Alles, 2004).

En este modelo se tienen en cuenta dos conceptos claves con el mismo peso, estos son conducta, que hace referencia a la forma de comportarse, y comportamiento que hace referencia a cómo actúa un individuo en cierta situación. Alles (2004) clasifica las competencias como cardinales o generales y competencias específicas, estas últimas influyen en el desempeño del ser humano en su puesto de trabajo. Sobre este tema Spencer & Spencer (2003) formulan habilidades que pueden estar ocultas en cualquier sujeto sin

importar su edad y en este caso el modelo permite promover los talentos integralmente.

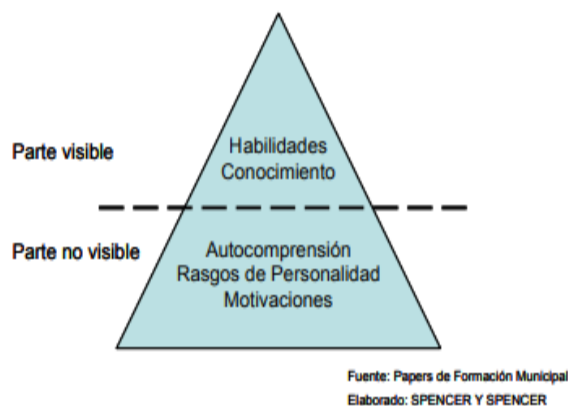


Figura 1. *Punta del iceberg. Spencer & Spencer (2003)*

#### *Incidencia de la edad y*

*competencia:* En el diccionario de

competencias Martha Alles, se cita a David McClelland, quien aborda el tema de la motivación como una base importante para el desarrollo de esta gestión y se comprende como motivación al interés que tiene una persona por alcanzar el logro de algo a cambio de un incentivo natural. Personas de todas las edades tiene algún modo de motivación para desempeñar alguna labor por lo que no hay impedimento si tienen la capacitación y las competencias adecuadas.

*Capacitación:* Las competencias pueden ser explotadas con la capacitación correcta, Martha Alles postula que las empresas buscan fortalecer las relaciones de negocios y dar la posibilidad al empleado de involucrarse con el cliente, además permiten adquirir y



desarrollar habilidades específicas a los colaboradores, lo cual garantiza mejorar los procesos y motivar a los trabajadores impactando la cultura organizacional (Steinmetz y Campbell citados en Chiavenato, 2001).

*Resultados y beneficios:* Alles (2006) afirma que los colaboradores son parte importante de la empresa, y se debe potencializar el recurso que se tiene, además los modelos de gestión por competencias poseen múltiples aciertos comparados con el modelo tradicional ya que promueven la iniciativa individual y liderazgo sin formación impuesta, esto, apoyando el plan carrera, también se ejercen en el ámbito laboral ahorrando tiempo y recursos, y promueven que se den las condiciones para que los individuos se desarrollen Márquez & Díaz (2005), esto estimula la productividad y se traduce en ganancias.

*Servicio al cliente en salud:* Es apremiante lograr la humanización de los servicios en salud, ya que el usuario conlleva factores intrínsecos que afectan su estado emocional, esto se debe tener en cuenta a la hora de las aproximaciones que se realicen en su atención y al ofrecer servicios, al tener personal capacitado y motivado será idóneo, ético y con calidad humana brindando atención integral. Las empresas con sistemas que garantizan el bienestar, la seguridad y la empatía logran un equipo más comprometido y empoderado, lo que genera un mayor rendimiento laboral.” (RRHH Digital, 2018).

*Implementación:* Con la revisión detallada de esta teoría que ofrece la posibilidad de gestionar adecuadamente las competencias de acuerdo a requerimientos y a la edad de los trabajadores del centro médico integral V.S es importante conocer los pasos a seguir según Martha Alles (2005) para su implementación:

1. Misión / Visión : Saber que se quiere y para que se quiere.
2. Definición de competencias por la máxima dirección: ¿Qué se necesita? ¿Qué necesita

mi empleado?

3. Pruebas, validación: ¿Cómo se hace?

4. Diseño de los procesos en concordancia a las fases: Como se implementa, se vigila, evalúa e interviene.

La norma de calidad ISO9001 (2015) refiere a grandes rasgos estas etapas: la identificación de necesidades, identificación de perfiles de cargos, disposición de candidatos, establecer planes de formación, capacitar y realizar evaluación con seguimiento de la formación, esta gestión debe involucrar todos los niveles la organización para garantizar calidad.

El ministerio de salud de Colombia (2015) propone que la atención primaria en salud brinde a los usuarios un trato digno, acceso oportuno, sensibilidad social y comunitaria y sólo los trabajadores con adecuadas competencias pueden responder a estos requerimientos.

### **Marco empírico:**

Para este trabajo se tomaron como referencia varios estudios de investigación sobre modelos de gestión por competencias, entre los cuales resaltaron los siguientes:

Benavides. M, Gómez. C, Orozco E, Riveros. F, Tibaduiza. I, Velandia, (2019) En investigación para la Universidad Piloto de Colombia en la ciudad de Bogotá, toman como base a Martha Alles (2009) y su teoría de las competencias laborales, concluyendo que es importante tener en cuenta las competencias de cada individuo a lo largo de su estadía en la empresa, es decir, desde su proceso de selección hasta si proceso de capacitación, pues estas competencias serán útiles para la compañía a la hora de determinar el perfil del cargo y realizar el manual de funciones del trabajador.

Peñaloza y Arévalo (2007) en el estudio de competencias en empresas eléctricas resaltan la necesidad de elaborar instrumentos que conozcan las competencias y que permitan mantenerse al tanto de los requerimientos generados, proyectando acciones futuras, inherente a esta necesidad los modelos de gestión por competencias documentan en sus fases con que se cuenta, como aprovecharlo y que hacer en el futuro, ejemplo de ello es el marco del ciclo PHVA donde se cumplen criterios de planeación, actuación, verificación e intervención, este es utilizado en múltiples estándares de gestión.

Leandro E, Bonilla S, Buitrago M y Salas S (2019) resaltan en su trabajo de sensibilización acerca de este modelo en una empresa de industria del vidrio como la resistencia al cambio se observa más en los cargos directivos (p. 11)

Torres M y Torres C (2010) En su aplicación de capacitación por competencias en una empresa de la industria farmacéutica resaltan la necesidad de consultar también con los empleados cuales son los puntos donde requieren capacitación ya que ellos son los que más conocen que necesitan para desempeñar mejor sus funciones, sin embargo, valoran como la capacitación en negociación y atención al cliente interno y externo se puede aplicar a todos los encargados de ventas.

Buitrago y Rubio (2019) en el estudio de competencias dirigido a la empresa Tsion, elaborado para la Universidad Piloto de Colombia en la ciudad de Bogotá, concluyen que la implementación del diccionario de funciones de Martha Alles (2009) es de gran ayuda para la definición de perfiles del cargo de las empresas, ya que dirigiendo competencias específicas a cargos específicos favorecen el desempeño, la productividad y además permite visualizar el campo de acción en caso de que tenga puntos que requieran mejora.

### Capítulo 3.

#### Metodología.

**Tipo y diseño de investigación:** Tipo mixto y diseño exploratorio del que Sampieri (2014) afirma: “identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio” (p. 91). Siendo útil en el estudio del fenómeno del relevo generacional, su integración con la era digital y como abordarlo, utiliza métodos teóricos para revisión documental del tema y en el método empírico se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada.

**Participantes:** Se empleó el tipo de muestreo voluntario y el total del personal, 5 del área gestión humana y los 10 restantes son empleados con diferencia de edad hasta de 20 años de todos los niveles de escolaridad.

**Instrumento de recolección de información:** Se utilizaron encuestas no estandarizadas y semiestructuradas, una de 8 ítems para determinar la gestión de competencias de los empleados y la otra de tipo escala de Likert para analizar competencias y clima laboral.

**Estrategia de análisis de datos:** Se aplica la matriz DOFA para analizar la pertinencia y eficacia de la implementación del modelo como respuesta a los hallazgos, servirá para revisar condiciones internas y externas, siendo punto de partida para intervenir (HRtrends, 2018).

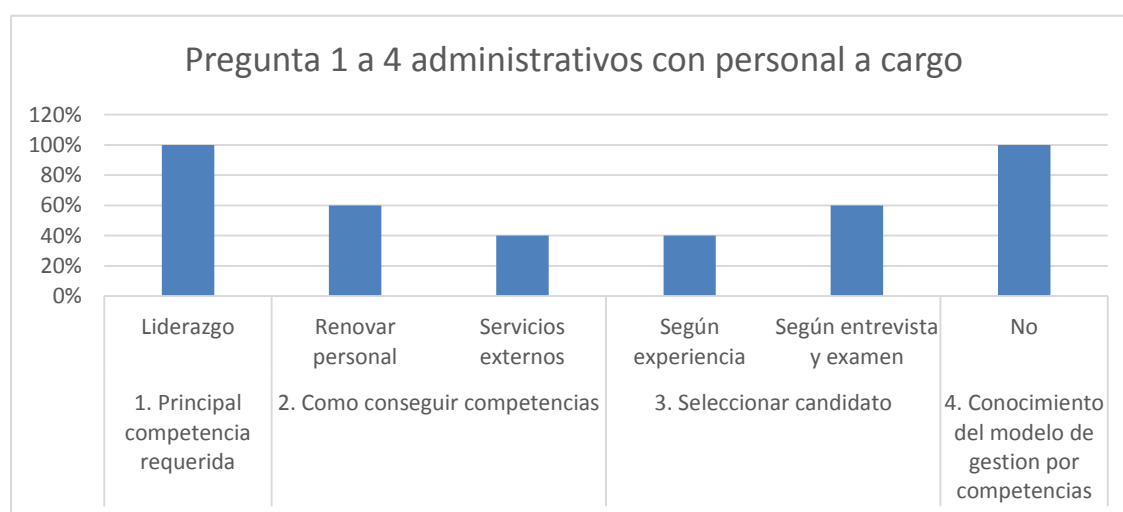
**Consideraciones éticas:** El estudio no representó ningún riesgo para los participantes voluntarios a quienes se les garantiza confidencialidad, se les explicó el estudio y cuya autorización queda consignada en el consentimiento informado anexo, todo esto en el marco del código ético del psicólogo LEY 1090 de 2006 y la resolución 8430 de 1993.

## Capítulo 4

### Hallazgos.

4.1. Encuesta área de gestión del personal centro médico V.S. Enfocada a determinar necesidades en la gestión de competencias de los empleados teniendo en cuenta la edad. Respuestas de 5 personas en cargos administrativos con manejo de personal.

En la gráfica se evidencia cómo se maneja actualmente la gestión del personal:



*Figura 2. Encuestas administrativas, Elaboración propia.*

Preguntas abiertas: Se resaltan las habilidades de los jóvenes en el manejo de sistemas y nueva tecnología, tienen buenas ideas, atención amena al cliente, y quieren aprender, mencionan la irresponsabilidad, pereza, dificultad para seguir órdenes y baja tolerancia a la frustración. Las directivas aprecian la experiencia en un 100% a favor de los empleados mayores y característica negativa de los empleados mayores de 40 mencionan las dificultades en el manejo de sistemas, la resistencia a los cambios y mal humor.

**Interpretación:** Se denota ampliamente el desconocimiento de los sistemas de gestión por competencias y sus beneficios, no contemplan la capacitación del personal como una estrategia para aportar a las competencias requeridas y posicionan la atención al cliente como primordial, se valora ampliamente la experiencia del empleado mayor pero lo limita la disposición al cambio también se denota la brecha de renovación generacional en la competencia del manejo de tecnología la cual es apreciada en los jóvenes junto con las nuevas ideas contrastando con irresponsabilidad y dificultad para acatar órdenes.

4.2. Encuestas área operativa Centro Médico Integral V.S: Se realizó a los colaboradores del Centro Médico Integral V.S. con el fin de conocer su opinión frente a las actividades que realizan y conocer las necesidades que tienen referente a su puesto de trabajo.

Datos demográficos::

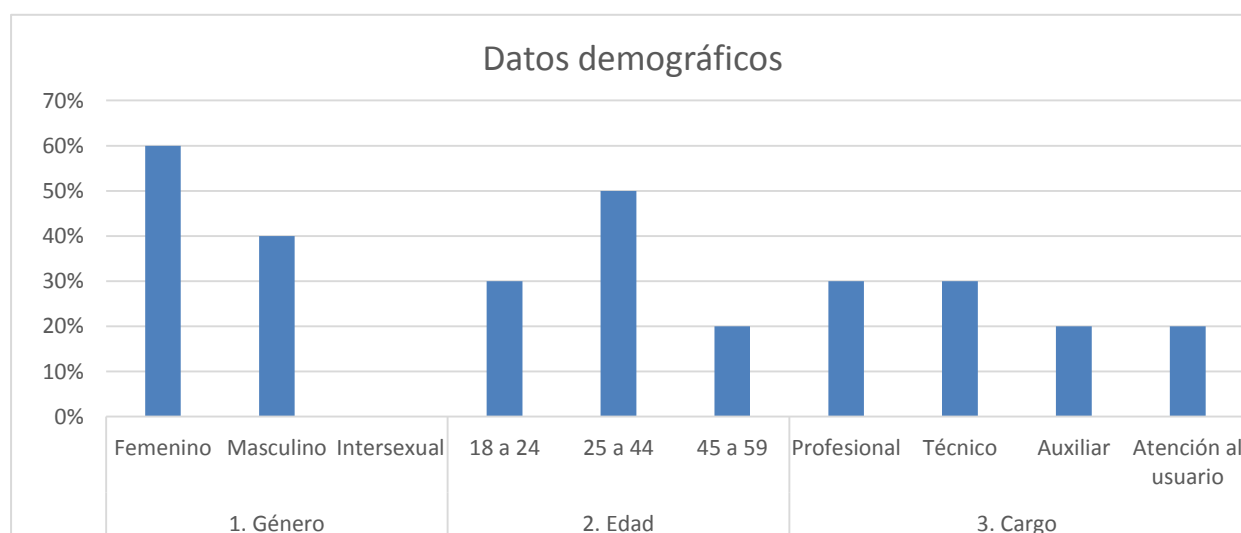


Figura 3. Datos demográficos. Elaboración propia.

En el apartado donde se acopia información acerca de la percepción de las competencias propias y las oportunidades para desarrollarlas o aplicarlas se evidencia:

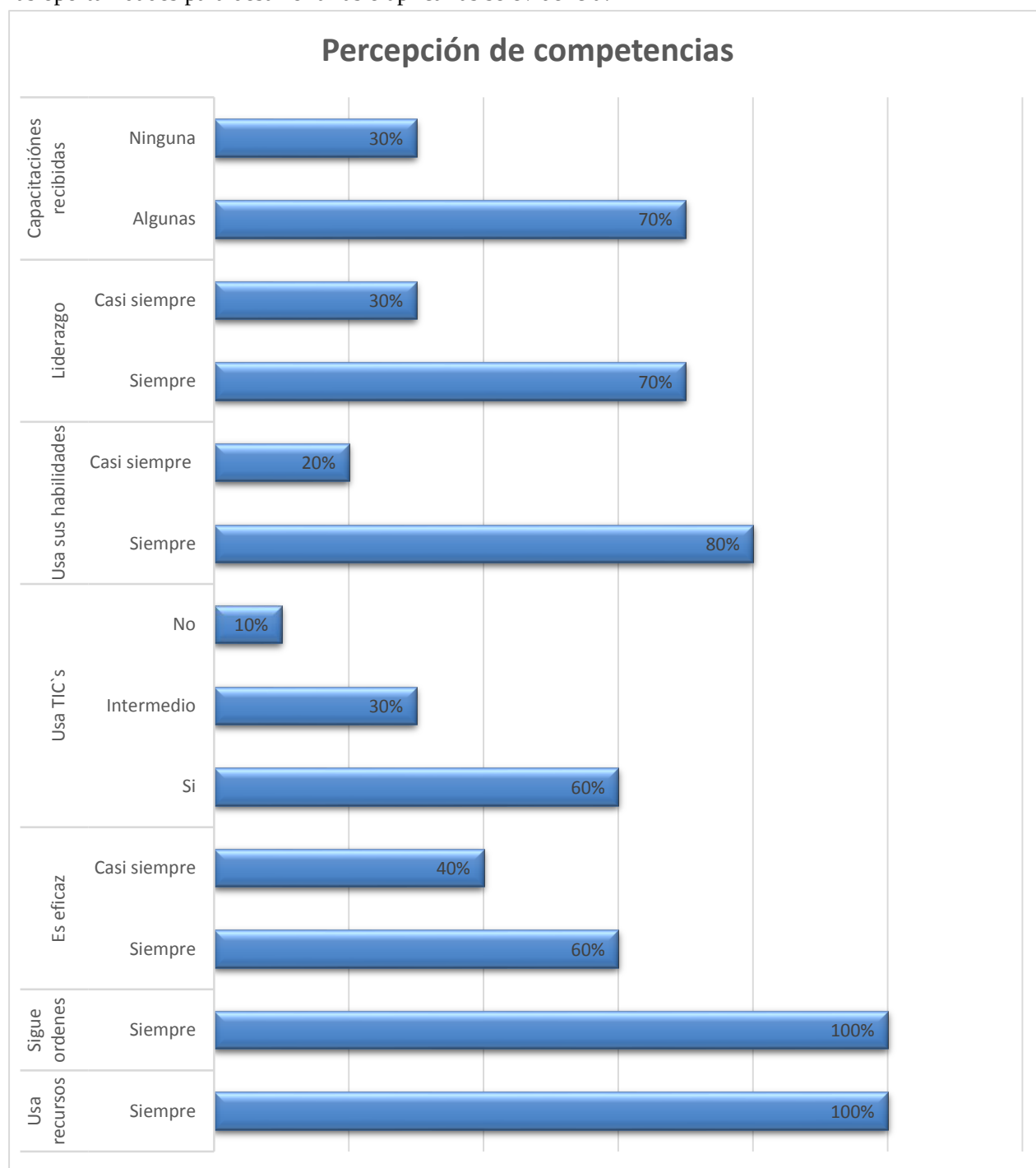


Figura 4. *Percepción de competencias y oportunidades. Elaboración propia.*

**Interpretación:** El 60% de los empleados entrega sus actividades oportunamente y el 40% casi siempre, se infiere un adecuado clima laboral por las respuestas sobre trabajo en equipo y relaciones jerárquicas además 60 % de los empleados tiene conocimiento y siempre usa herramientas tecnológicas para realizar sus actividades laborales de manera sistematizada esto se evidencia en los más jóvenes, el 30% casi siempre, mientras que el 10% a veces lo realizan con éxito al no tener un conocimiento propio en sistemas siendo los de mayor edad y manifestando que les gustaría aprender.

Se evidencia que el 80 % de los empleados aplica sus conocimientos, habilidades y destrezas para dar pleno cumplimiento a sus actividades asignadas, mientras que el 20% casi siempre los aplican, en cuanto a liderazgo el 70% tiene iniciativa para manejar imprevistos en sus funciones y son flexibles a los cambios que se generan en la empresa de manera constructiva, mientras que el 30% casi siempre acepta cambios de manera positiva.

En cuanto a la competencia más requerida (atención al cliente) se observa que el 90% de los empleados siempre demuestran disposición, cordialidad y efectividad en la prestación del servicio, mientras el 10% casi siempre tiene una buena actitud de servicio, manifiestan que les permiten innovar pero que casi siempre prestan más atención a los jóvenes. Se observa que el 70% de los empleados siempre manejan de manera adecuada y eficiente los procedimientos técnicos que da lugar al desempeño de sus funciones, mientras que el 30% casi siempre lo hacen al no tener una buena orientación específica de sus funciones. Del 100% de los encuestados, el 70% respondieron que a veces la empresa realiza capacitaciones y el 30% indica que nunca la empresa ha realizado este tipo de acciones relacionadas con las funciones de su cargo.



Análisis: Figura 5. Matriz DOFA. Elaboración propia.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b><u>MATRIZ DOFA</u></b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1. Gestión por competencias<br/>O2. Capacitar a los empleados<br/>O3. Aumentar el bienestar laboral<br/>O4. Trabajo en equipo<br/>O5. Mejoramiento en los procesos estratégicos de la organización.<br/>O6. Programas orientados al mejoramiento de calidad de vida de sus trabajadores<br/>O7. Área administrativa más cercana a sus trabajadores.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p><b>AMANEZAS</b></p> <p>A1. Rotación del personal<br/>A2. Insatisfacción del usuario<br/>A3. Tercerización de procesos<br/>A4. Situación económica del mundo.<br/>A5. Empleados sin conocimientos técnicos en sus funciones específicas.<br/>A6. Falta de competencia salarial<br/>A7. Desmotivación del personal.<br/>A8. Contratación de personal no calificado.<br/>A9. Baja competencia laboral.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1. Personal con alto sentido del compromiso en sus funciones.<br/>F2. Estructura misional de la empresa.<br/>F3. Área táctica para la mejora continua.<br/>F4. Políticas y procedimientos establecidos por los directivos de la empresa.</p>                                                                                                                                                                                                                                    | <p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>O1F2: Planeación y ejecución de un modelo de gestión por competencias.<br/>O2F1: Diseñar estrategias para la capacitación (inducción y Reinducción) constante del personal logrando los objetivos misionales.<br/>O6F4. Trazar e implementar un plan de incentivos para el personal.<br/>O7F3. Implementación de un nuevo sistema y desarrollo continuo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>F2A1. Evitar la rotación de personal mediante estrategias productivas en pro al bienestar laboral del colaborador.<br/>F3A9. Programar espacio de esparcimiento donde el personal adquiera habilidades para el trabajo en equipo y mantener un adecuado clima organizacional.<br/>F4A7. Ajustes salariales acordes al puesto de trabajo y funciones.<br/>F1A8. Velar por el bienestar y motivación del personal.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1. Poca participación de los empleados.<br/>D2. Falta presupuesto para incentivar al empleado.<br/>D3. Procesos de selección Inadecuados<br/>D4. La mayoría de sus empleados se encuentran en edad de madurez.<br/>D5. Falta de evaluación y desarrollo del personal<br/>D6. Desconocimiento de las leyes y derecho laboral.<br/>D7. No hay un protocolo de orientación para la prestación del servicio.<br/>D8. No hay una integración al personal a planes e incentivos.</p> | <p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>D1O7: Tener en cuenta las ideas de los nuevas ideas y talentos de los empleados con el fin de contribuir al mejoramiento continuo y la innovación de nuevos servicios.<br/>D8O6: implementación de programas de bienestar laboral que le permitan al empleado satisfacer su necesidad de desarrollo personal y profesional.<br/>D4O2: Programar en el cronograma anual las capacitaciones que se requieran para el personal y sus necesidades previstas en el cumplimiento de sus funciones.<br/>D6O5: Gestionar el conocimiento de la ley laboral con el fin de mejorar los procesos estratégicos de la organización y el aumento de la productividad del personal.</p> | <p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>D7A2: Implementar un protocolo de servicio al usuario con el fin de satisfacer sus necesidades y mejorar la calidad del servicio.<br/>D1A7: Motivar al empleado mediante estrategias, herramientas útiles y de su interés, con el fin de aumentar su participación en programas y proyectos de la organización.<br/>D5A5: Efectuar dentro del modelo de gestión por competencias una estrategia para la evaluación del desempeño de los trabajadores y su desarrollo personal con actualizaciones y conocimientos necesarios para el desempeño de su cargo.<br/>D3A8: Revisar el proceso de selección y contratación del personal con el fin de implementar un modelo de gestión por competencias que le permita a la empresa alcanzar sus objetivos misionales y el desarrollo del personal en cada puesto de trabajo.</p> |

### **Discusión.**

En la investigación documental los autores Alles (2004) y Spencer & Spencer (2003) mencionan habilidades que afectan como se desenvuelven los individuos en sus actividades, muchas de ellas latentes, en la muestra se evidencia que algunos trabajadores consideran que no siempre pueden usar sus habilidades en sus asignaciones actuales, en este punto, el modelo propuesto en la fase capacitación y evaluación de desempeño para promoción, encontraría estas habilidades que no se están aprovechando, motivaría al trabajador a entrenarlas e integrar estas competencias al trabajo haciéndolo más eficaz.

Múltiples autores y la aquí citada Alles (2004) indican como cualquier individuo puede ser motivado a aprender, puede desarrollar competencias y aplicarlas, en el centro médico integral V.S se denota por parte de las directivas el prejuicio acerca de cómo las personas mayores no quieren aprender y deben ser relevadas ante nuevos requerimientos, pero al obtener la percepción de estos mismos empleados manifiestan que las capacitaciones son pocas y que definitivamente les gustaría aprender nuevas cosas, en la fase del modelo gestión por competencias donde se recolecta información de los empleados puede darse respuesta a esta sencilla problemática de comunicación asertiva e intervenirla.

Teniendo en cuenta lo expresado por Martha Alles (2004), los empleados deberían recibir capacitaciones para fortalecer sus conocimientos en áreas y competencias específicas y así ampliar su grado de motivación al realizar sus labores. Sin embargo, de acuerdo a la información recibida y sometida a análisis, se puede evidenciar que el centro médico Integral V.S no está brindando la suficiente fuerza en las capacitaciones, pues aunque los trabajadores manifiestan si recibirlas, también se percibe que una cantidad significativa de colaboradores no las está recibiendo, o por lo menos, no de manera

adecuada, y esto puede provocar que los colaboradores no exploten sus habilidades de manera eficiente, haciendo que su desempeño en el trabajo no sea exitoso.

De acuerdo a los lineamientos de la norma ISO 9001 versión 2015 y consideraciones de Alles (2005) no se tiene definidas las etapas para gestionar personal por competencias y por lo tanto no se reciben sus beneficios tales como la mejora de la resistencia al cambio, promover el liderazgo o motivar con el plan carrera lo que impactarían positivamente la productividad y los logros personales y laborales. El servicio al cliente debe ser humanizado, pero sobre todo en el área de la salud donde el usuario tiene necesidades aún más agravadas y específicas, esta competencia debe ser reiterada por medio de estrategias a los colaboradores ya que es la garantía de venta de los servicios del centro médico V. S.

### **Conclusiones.**

1. Con base a la investigación y a la matriz DOFA es concluyente que la implementación del modelo de gestión por competencias permitiría la adaptación del centro médico V.S al cambio generacional de la fuerza laboral, ya que por medio de la capacitación, la creación de oportunidades en el entorno, el desarrollo del plan carrera y el aprovechamiento de los conocimientos propios de cada generación se permitirá reducir la rotación del personal, esto con la finalidad de garantizar que todo el equipo de trabajo que haga parte de la organización tenga las capacidades y aptitudes para desenvolverse adecuadamente, además ahorra tiempo y recursos adaptándose a los diferentes y constantes cambios que presenta el mercado en general.

2. En el centro médico V.S aún se tiene la creencia que el tiempo de experiencia es el factor crítico de éxito para que un empleado se desempeñe bien en un cargo, esto priva a la organización de los beneficios de la constante capacitación del personal tales como la estimulación del liderazgo y la innovación facilitando el plan carrera, también incrementa la productividad y calidad del trabajo lo que se traduce en ganancias.
3. En cuanto a las competencias que requieren más capacitación actualmente son el uso de tecnología, dominio del idioma inglés y estrategias de marketing dentro de estándares de calidad humana y pensamiento social.

#### **Limitaciones.**

Las limitaciones que se encuentran en el proyecto son en su mayoría organizacionales, disposición de la empresa para adoptar estas medidas y por parte de los empleados contar con la motivación del constante aprendizaje, en el crecimiento y cambio organizacional, las empresas deben ser conscientes que para realizar una modificación a sus prácticas laborales deben hacer una inversión interna, con la finalidad de implementar nuevos modelos de trabajo, y con esto aumentar el dinamismo y la pro actividad de los empleados, es por este motivo que realizar un trabajo en campo con esta finalidad requiere la disposición de recursos humanos y financieros.

#### **Recomendaciones.**

Las competencias de los profesionales en psicología como la investigación, evaluación psicológica, intervención, consultoría, supervisión y desarrollo profesional (Gutiérrez, 2005) permiten que la empresa al contar con un profesional que las aplique para

el desarrollo de las habilidades de los empleados genere los resultados que se desea obtener involucrando a toda la organización.

Requieren implementar el modelo descrito capacitando efectivamente a los trabajadores especialmente en idiomas, marketing con calidad humana y tecnología, además de evaluar desempeño para promoción, impactando positivamente la motivación y con ello la productividad que si bien requiere inversiones posteriormente se traducirá en ganancias.

El centro médico V.S debe realizar más capacitaciones acerca del modelo de gestión de competencias con el fin de minimizar las debilidades y maximizar las competencias de los trabajadores.

El talento joven del centro médico sobresale por tener habilidades en el manejo de la tecnología, tener ideas representativas para la mejora de la compañía, un servicio al cliente bueno y están dispuesto a aprender nuevas cosas, pero tienen una dificultad para seguir órdenes y tienen una baja tolerancia a la frustración, mientras que los empleados mayores tienen experiencia representativa comparada con los jóvenes, pero estos tienen dificultades con el manejo de la tecnología y se resisten al cambio, algo que podría ser un obstáculo para el crecimiento del centro médico, mediante la gestión por competencias pueden lograr equilibrar estas diferencias y beneficiarse equitativamente a la vez de lograr el crecimiento de la empresa.

### Referencias

- Alles, M (2004). Diccionario de comportamientos. Gestion por competencias. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/vrac-unfv/alles-martha-diccionario-de-comportamientos-gestion-por-competencias-completo>
- Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M (2006). Direccion estratégica de recursos humanos. Gestion por competencias. Ediciones graficas Buenos Aires. 3 Edicion. Recuperado de: <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/direccic3b3n-estratic3a9gica-de-recursos-humanos-gestic3b3n-por-competencias-casos-martha-alles.pdf>
- American Psychological Association (2010). Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (6 ed.). México, D.F.: Editorial El Manual Moderno.
- Benavides, M, Gómez, C, Orozco E, Riveros, F, Tibaduiza, I, Velandia, (2019). Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles para COLVAPOR SAS, Universidad Piloto de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Buitrago, E.; Rubio, N. (2019) Modelo de gestión por competencias para la empresa Tesion Consultoria e ingeniería. Bogotá, Universidad Piloto de Colombia.
- Burke & Cooper. (2004). Reinventing HRM: Challenges and New Directions.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. México: Mc. Graw Hill
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento Humano. México, D.F.: McGraw Hill.
- Cochrane, Ralph. (2009). Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization. Recuperado de [https://etd.ohiolink.edu/!etd.send\\_file?accession=osu1243620503](https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=osu1243620503)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2019). Las personas mayores de América Latina en la era digital: superación de la brecha digital, Revista N 127 Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44580/1/RVE127\\_Sunkel.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44580/1/RVE127_Sunkel.pdf)
- Ducci, M. A. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En

- Oficina Internacional del Trabajo (Ed.), Formación basada en competencia laboral (pp. 15-84). Montevideo.
- ESAN Graduate School of Business. (2016). 11 beneficios de la gestión por competencias. Administración | Apuntes empresariales | ESAN.
- Giarratana (2008). How and When Should Companies Retain Their Human Capital, Contracts, Incentives and Human Resources Implication.
- Gutiérrez, O. (2005). Educación y entrenamiento basados en el concepto de competencia. Revista De Psicología, 22.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hoyos, T y Duarte, N. (2009). Diseño de un modelo de gestión por competencias para las unidades de negocio de codiesel S.A. Pasantía de grado, Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga Colombia.
- HRTrends. (2018). ¿Qué es el modelo de gestión por competencias en RRHH? HRTRENDS. <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/modelo-gestion-competencias-rrhh>.
- Kertzer, D. I. (1983). Generation as a sociological problem. Annual review of sociology.
- Leandro, E, Bonilla S, Buitrago M, Salas S. (2019) *Sensibilización en competencias para la empresa vidrios y cristales templados S.A.S*, Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Ley 1090 Congreso de la república. (2006). *Ejercicio de la profesión de psicología*. Bogotá D.C Colombia.
- Márquez, Jeannette, & Díaz, Judith. (2005). Formación del recurso humano por competencias. SAPIENS, 6(1), 85-106. Recuperado en 24 de junio de 2020, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1317-58152005000100006&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152005000100006&lng=es&tlng=es).
- Martinez. E (2009). Capacitación por competencias. Principios y métodos. Santiago de Chile. Capítulo 3 y 4. Recuperado de: [http://capacitacionefectiva.cl/recursos/capacitacion\\_por\\_competencias.pdf](http://capacitacionefectiva.cl/recursos/capacitacion_por_competencias.pdf)

Ministerio de salud Colombia. 2015. Propuesta de competencias laborales para la gestión en salud. Recuperado de: [https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/](https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/competencias-laborales-gestion-salud.pdf)

[RIDE/VS/TH/competencias-laborales-gestion-salud.pdf](https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/competencias-laborales-gestion-salud.pdf)

Norma internacional ISO 9001 (2015) Sistemas de gestión de la calidad Ginebra, Suiza.

Peñaloza, Mónica, & Arévalo, Freddy. (2007). Evaluación por competencias y estimación de potencial en las empresas eléctricas de occidente. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(1), 116-133. Recuperado en 27 de junio de 2020, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182007000100009&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000100009&lng=es&tlng=es).

Ponce, T. H. (2007). Enseñanza e investigación en Psicología, La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Resolución 8439 de 1993. Ministerio de salud. *Investigación en salud*. Bogotá D.C. Colombia.

Spencer L. y S. Spencer 2003 Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior. *Papers de formación Municipal*, Número 57.

Recuperado de: <http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057esp.PDF>

Torres M. y Torres S. 2010. Competencias laborales, un logro para la empresa laboratories de Colombia. Tesis de grado. Pontificia Universidad Javeriana Recuperado de: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis383.pdf>



## Anexos.

## Consentimiento informado

|                                                                                   |                                     |                |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|----------------------|
|  | <b>CONSENTIMIENTO<br/>INFORMADO</b> | <b>PROCESO</b> | <b>MISIONAL</b>      |
|                                                                                   |                                     | <b>CODIGO</b>  | <b>TE RE FORMATO</b> |
|                                                                                   |                                     | <b>VERSION</b> | <b>01</b>            |
|                                                                                   |                                     | <b>PAGINA</b>  | <b>1 DE 1</b>        |

Con el presente documento escrito se busca informar a usted acerca del procedimiento que se realizará, por lo cual solicitamos llene de su puño y letra los espacios en blanco.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yo,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Con CC:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Solicito a los psicólogos en formación que realizan el proyecto de investigación que realicen el procedimiento elegido, el cual consiste en: <b>Entrevista semiestructurada para recolección y análisis de datos concernientes a los beneficios de la aplicación de modelos de gestión por competencias en las empresas</b> |

**DIAGNÓSTICO Y PROCEDIMIENTO**

Lo que sigue se me ha explicado en términos generales y comprendo que la naturaleza y propósito es académico para recolección y análisis de información.

**RIESGOS GENERALES**

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

**RIESGOS ESPECÍFICOS**

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

Al firmar este formulario reconozco que los he leído o que me ha sido leído y explicado y que comprendo perfectamente su contenido. Se me han dado amplias oportunidades de formular preguntas y que todas las preguntas que he formulado han sido respondidas o explicadas en forma satisfactoria. Todos los espacios en blanco o frases por completar han sido llenados y todos los puntos en los que no estoy de acuerdo han sido marcados antes de firmar este consentimiento,

Doy mi consentimiento a los psicólogos en formación, ANGIE PAOLA COTAME TOLOZA DANIELA STEFANY RODRIGUEZ JEREZ GERMAN CAMILO ARIAS GÓMEZ JENNIFER JULIET FIGUEROA GÓMEZ y LUZ VIVIANA ÁVILA HERNÁNDEZ para que realicen el procedimiento.

Lugar y Fecha del Consentimiento Informado: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

CC: \_\_\_\_\_

## Encuesta directivos con gestión de personal

### Encuesta para cargos directivos y gestión del personal

Gracias por participar en esta encuesta con fines académicos, recuerde que es confidencial, responda con sinceridad:

Cargo que ocupa en la empresa \_\_\_\_\_

Marque con X la respuesta correcta.

1. ¿Cuál considera que es la principal competencia o habilidad que debe tener un empleado de su empresa? Puede marcar dos opciones:
  - a. Solución de problemas
  - b. Trabajo en equipo
  - c. Atención al cliente
  - d. Creatividad e innovación
  - e. Flexibilidad al cambio
2. ¿Qué debe hacer como empresa para obtener empleados con dichas competencias?
  - a. Buscarlos en el proceso de selección
  - b. Capacitar a los empleados
  - c. Contratar servidores externos
  - d. Renovar el personal de acuerdo a necesidades
3. ¿Cómo determina el perfil necesario para un cargo?
  - a. Con el profesiograma
  - b. Con perfiles por competencias
  - c. Con la experiencia en el cargo
  - d. Según la entrevista y examen de conocimiento
4. ¿Conoce que es un modelo de gestión por competencias?
  - a. Sí
  - b. No
5. Mencione una característica positiva de los empleados jóvenes:
6. Mencione una característica negativa de los empleados jóvenes:
7. Mencione una característica positiva de los empleados mayores de 40 años:
8. Mencione una característica negativa de los empleados mayores de 40 años:

## Encuesta Empleados

### ENCUESTA MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Esta encuesta tiene por objeto analizar la opinión que tienen los colaboradores frente a las actividades que realizan y conocer sus necesidades en el trabajo, con el fin de implementar un Modelo de Gestión por Competencias que le permita a la empresa lograr sus objetivos misionales y aumentar la productividad de sus colaboradores.

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_ D.I. \_\_\_\_\_  
 Correo electrónico: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Cada pregunta tiene cuatro respuestas equivalentes a: S "Siempre", CS "Casi Siempre", AV "A veces", N "Nunca".

Marcar con una X su respuesta.



| COMPETENCIAS FUNCIONALES                                                                                                                                         | S | CS | AV | N |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|---|
| <b>1.UTILIZACIÓN DE RECURSOS</b>                                                                                                                                 |   |    |    |   |
| ¿Emplea de manera adecuada los equipo y elementos que están en disposición para realizar su labor?                                                               |   |    |    |   |
| <b>2.CALIDAD</b>                                                                                                                                                 |   |    |    |   |
| ¿Realiza sus actividades de acuerdo a los requerimientos de su jefe inmediato en términos de contenido y presentación, enfocado a los objetivos propuestos       |   |    |    |   |
| <b>3.OPORTUNIDAD</b>                                                                                                                                             |   |    |    |   |
| ¿Entrega sus actividades asignadas de acuerdo al tiempo establecido por su jefe inmediato?                                                                       |   |    |    |   |
| <b>4.RESPONSABILIDAD</b>                                                                                                                                         |   |    |    |   |
| ¿Realiza sus funciones de acuerdo al propósito del cargo sin que requiera supervisión o control permanente de su jefe inmediato?                                 |   |    |    |   |
| <b>5. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS</b>                                                                                                                              |   |    |    |   |
| ¿Tiene conocimiento del uso de herramientas tecnológicas para efectuar sus funciones de manera sistematizada?                                                    |   |    |    |   |
| <b>6.CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b>                                                                                                                                |   |    |    |   |
| ¿Aplica sus conocimientos, habilidades y destrezas para el cumplimiento de sus funciones asignadas?                                                              |   |    |    |   |
| <b>7.COMPROMISO INSTITUCIONAL</b>                                                                                                                                |   |    |    |   |
| ¿Asume con responsabilidad y transmite los valores de la empresa, demostrando sentido de pertenencia, comportamiento, rectitud y aptitud frente a sus funciones? |   |    |    |   |
| <b>8.RELACIONES INTERPERSONALES</b>                                                                                                                              |   |    |    |   |
| ¿Establece y mantiene una comunicación asertiva con los usuarios, superiores y compañeros, proporcionando un ambiente laboral adecuado y cordial?                |   |    |    |   |
| <b>9.INICIATIVA</b>                                                                                                                                              |   |    |    |   |
| ¿Resuelve de manera flexible los imprevistos de sus funciones y aceptando cambios de manera positiva y constructiva?                                             |   |    |    |   |
| <b>10.CONFIABILIDAD</b>                                                                                                                                          |   |    |    |   |
| ¿Genera Credibilidad y confianza frente al manejo de la información que tiene a cargo en sus funciones?                                                          |   |    |    |   |
| <b>11.COLABORACIÓN</b>                                                                                                                                           |   |    |    |   |
| ¿Coopera con sus compañeros y superiores en el área donde se desempeña (Trabajo en equipo)?                                                                      |   |    |    |   |
| <b>12.ACTITUD DEL SERVICIO</b>                                                                                                                                   |   |    |    |   |
| ¿Demuestra disposición, cordialidad y efectividad en la prestación del servicio?                                                                                 |   |    |    |   |
| <b>13. INNOVACIÓN</b>                                                                                                                                            |   |    |    |   |
| ¿Aporta propuestas novedosas dando respuesta a las necesidades de la empresa y su mejora continua?                                                               |   |    |    |   |
| <b>14. ORIENTACIÓN AL CONOCIMIENTO</b>                                                                                                                           |   |    |    |   |
| ¿Maneja los procedimientos técnicos que le permite desempeñar sus labores de manera adecuada?                                                                    |   |    |    |   |
| <b>15. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL</b>                                                                                                                |   |    |    |   |
| ¿Con que frecuencia realiza la empresa capacitaciones a sus colaboradores, relacionado con las funciones de su cargo?                                            |   |    |    |   |



<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfndLBvTDHL-uHRYIVdhUo5G4-euW8noeSgT8j1iuEO1UPstw/viewform>



## ENCUESTA MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Esta encuesta tiene por objeto analizar la opinión que tienen los colaboradores frente a las actividades que realizan y conocer sus necesidades en el trabajo, con el fin de implementar un Modelo de Gestión por Competencias que le permita a la empresa lograr sus objetivos misionales y aumentar la productividad de sus colaboradores.

[docs.google.com](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfndLBvTDHL-uHRYIVdhUo5G4-euW8noeSgT8j1iuEO1UPstw/viewform)

Enlace Encuesta: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfndLBvTDHL-uHRYIVdhUo5G4-euW8noeSgT8j1iuEO1UPstw/viewform>

### Consentimiento informado diligenciado personal administrativo:

|                                                                                     |                                 |                |                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------|
|  | <b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b> | <b>PROCESO</b> | <b>MISIONAL</b>      |
|                                                                                     |                                 | <b>CODIGO</b>  | <b>TE RE FORMATO</b> |
|                                                                                     |                                 | <b>VERSION</b> | <b>01</b>            |
|                                                                                     |                                 | <b>PAGINA</b>  | <b>1 de 1</b>        |

Con el presente documento escrito se busca informar a usted acerca del procedimiento que se realizará, por lo cual solicitamos llene de su puño y letra los espacios en blanco.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yo, <b>JULIAN ANDRES PARRA</b><br>Con CC: 21435698 BOGOTA                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Solicito a los psicólogos en formación que realizan el proyecto de investigación que realicen el procedimiento elegido, el cual consiste en: <b>Entrevista semiestructurada para recolección y análisis de datos concernientes a los beneficios de la aplicación de modelos de gestión por competencias en las empresas</b> |

#### DIAGNÓSTICO Y PROCEDIMIENTO

Lo que sigue se me ha explicado en términos generales y comprendo que la naturaleza y propósito es académico para recolección y análisis de información.

#### RIESGOS GENERALES

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

#### RIESGOS ESPECÍFICOS

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

Al firmar este formulario reconozco que los he leído o que me ha sido leído y explicado y que comprendo perfectamente su contenido. Se me han dado amplias oportunidades de formular preguntas y que todas las preguntas que he formulado han sido respondidas o explicadas en forma satisfactoria. Todos los espacios en blanco o frases por completar han sido llenados y todos los puntos en los que no estoy de acuerdo han sido marcados antes de firmar este consentimiento.

|                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doy mi consentimiento a los psicólogos en formación, <b>ANGIE PAOLA COTAME TOLOZA DANIELA STEFANY RODRIGUEZ JEREZ GERMAN CAMILO ARIAS GÓMEZ JENNIFER JULIET FIGUEROA GÓMEZ y LUZ VIVIANA ÁVILA HERNÁNDEZ</b> para que realicen el procedimiento. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Lugar y Fecha del Consentimiento Informado: Bogotá Junio 2 2020

Firma:   
CC: 21435698 BOGOTA

|                                                                                     |                                 |                |                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------|
|  | <b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b> | <b>PROCESO</b> | <b>MISIONAL</b>      |
|                                                                                     |                                 | <b>CODIGO</b>  | <b>TE RE FORMATO</b> |
|                                                                                     |                                 | <b>VERSION</b> | <b>01</b>            |
|                                                                                     |                                 | <b>PAGINA</b>  | <b>1 de 1</b>        |

Con el presente documento escrito se busca informar a usted acerca del procedimiento que se realizará, por lo cual solicitamos llene de su puño y letra los espacios en blanco.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yo, <b>PATRICIA DUQUE</b><br>Con CC: 51579132 BOGOTA                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Solicito a los psicólogos en formación que realizan el proyecto de investigación que realicen el procedimiento elegido, el cual consiste en: <b>Entrevista semiestructurada para recolección y análisis de datos concernientes a los beneficios de la aplicación de modelos de gestión por competencias en las empresas</b> |

#### DIAGNÓSTICO Y PROCEDIMIENTO

Lo que sigue se me ha explicado en términos generales y comprendo que la naturaleza y propósito es académico para recolección y análisis de información.

#### RIESGOS GENERALES

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

#### RIESGOS ESPECÍFICOS

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

Al firmar este formulario reconozco que los he leído o que me ha sido leído y explicado y que comprendo perfectamente su contenido. Se me han dado amplias oportunidades de formular preguntas y que todas las preguntas que he formulado han sido respondidas o explicadas en forma satisfactoria. Todos los espacios en blanco o frases por completar han sido llenados y todos los puntos en los que no estoy de acuerdo han sido marcados antes de firmar este consentimiento.

|                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doy mi consentimiento a los psicólogos en formación, <b>ANGIE PAOLA COTAME TOLOZA DANIELA STEFANY RODRIGUEZ JEREZ GERMAN CAMILO ARIAS GÓMEZ JENNIFER JULIET FIGUEROA GÓMEZ y LUZ VIVIANA ÁVILA HERNÁNDEZ</b> para que realicen el procedimiento. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Lugar y Fecha del Consentimiento Informado: Bogotá Junio 2 2020

Firma:   
CC: 51579132 BOGOTA



|                                                                                   |                                 |         |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------|---------------|
|  | <b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b> | PROCESO | MISIONAL      |
|                                                                                   |                                 | CODIGO  | TE RE FORMATO |
|                                                                                   |                                 | VERSION | 01            |
|                                                                                   |                                 | PAGINA  | 1 de 1        |

Con el presente documento escrito se busca informar a usted acerca del procedimiento que se realizará, por lo cual solicitamos llene de su puño y letra los espacios en blanco.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yo, <b>SERGIO SALAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Con CC: 1032407322 BOGOTA                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Solicito a los psicólogos en formación que realizan el proyecto de investigación que realicen el procedimiento elegido, el cual consiste en: Entrevista semiestructurada para recolección y análisis de datos concernientes a los beneficios de la aplicación de modelos de gestión por competencias en las empresas |

#### DIAGNÓSTICO Y PROCEDIMIENTO

Lo que sigue se me ha explicado en términos generales y comprendo que la naturaleza y propósito es académico para recolección y análisis de información.

#### RIESGOS GENERALES

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

#### RIESGOS ESPECÍFICOS

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

Al firmar este formulario reconozco que los he leído o que me ha sido leído y explicado y que comprendo perfectamente su contenido. Se me han dado amplias oportunidades de formular preguntas y que todas las preguntas que he formulado han sido respondidas o explicadas en forma satisfactoria. Todos los espacios en blanco o frases por completar han sido llenados y todos los puntos en los que no estoy de acuerdo han sido marcados antes de firmar este consentimiento.

|                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doy mi consentimiento a los psicólogos en formación, ANGIE PAOLA COTAME TOLOZA, DANIELA STEFANY RODRIGUEZ, JEREZ GERMAN CAMILO ARIAS GÓMEZ, JENNIFER JULIET FIGUEROA GÓMEZ y LUZ VIVIANA ÁVILA HERNÁNDEZ para que realicen el procedimiento. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Lugar y Fecha del Consentimiento Informado: Bogotá Junio 2 2020

Firma: SALAS  
CC: 1032407322 BOGOTA

|                                                                                   |                                 |         |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------|---------------|
|  | <b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b> | PROCESO | MISIONAL      |
|                                                                                   |                                 | CODIGO  | TE RE FORMATO |
|                                                                                   |                                 | VERSION | 01            |
|                                                                                   |                                 | PAGINA  | 1 de 1        |

Con el presente documento escrito se busca informar a usted acerca del procedimiento que se realizará, por lo cual solicitamos llene de su puño y letra los espacios en blanco.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yo, <b>Hernando Leal</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Con CC: 17199321 BOGOTA                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Solicito a los psicólogos en formación que realizan el proyecto de investigación que realicen el procedimiento elegido, el cual consiste en: Entrevista semiestructurada para recolección y análisis de datos concernientes a los beneficios de la aplicación de modelos de gestión por competencias en las empresas |

#### DIAGNÓSTICO Y PROCEDIMIENTO

Lo que sigue se me ha explicado en términos generales y comprendo que la naturaleza y propósito es académico para recolección y análisis de información.

#### RIESGOS GENERALES

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

#### RIESGOS ESPECÍFICOS

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

Al firmar este formulario reconozco que los he leído o que me ha sido leído y explicado y que comprendo perfectamente su contenido. Se me han dado amplias oportunidades de formular preguntas y que todas las preguntas que he formulado han sido respondidas o explicadas en forma satisfactoria. Todos los espacios en blanco o frases por completar han sido llenados y todos los puntos en los que no estoy de acuerdo han sido marcados antes de firmar este consentimiento.

|                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doy mi consentimiento a los psicólogos en formación, ANGIE PAOLA COTAME TOLOZA, DANIELA STEFANY RODRIGUEZ, JEREZ GERMAN CAMILO ARIAS GÓMEZ, JENNIFER JULIET FIGUEROA GÓMEZ y LUZ VIVIANA ÁVILA HERNÁNDEZ para que realicen el procedimiento. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Lugar y Fecha del Consentimiento Informado: Bogotá Junio 2 2020

Firma: Leal  
CC: 17199321 BOGOTA

|                                                                                     |                                 |         |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------|---------------|
|  | <b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b> | PROCESO | MISIONAL      |
|                                                                                     |                                 | CODIGO  | TE RE FORMATO |
|                                                                                     |                                 | VERSION | 01            |
|                                                                                     |                                 | PAGINA  | 1 de 1        |

Con el presente documento escrito se busca informar a usted acerca del procedimiento que se realizará, por lo cual solicitamos llene de su puño y letra los espacios en blanco.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yo, <b>Camilo Chinchilla</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Con CC: 8803225 BOGOTA                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Solicito a los psicólogos en formación que realizan el proyecto de investigación que realicen el procedimiento elegido, el cual consiste en: Entrevista semiestructurada para recolección y análisis de datos concernientes a los beneficios de la aplicación de modelos de gestión por competencias en las empresas |

#### DIAGNÓSTICO Y PROCEDIMIENTO

Lo que sigue se me ha explicado en términos generales y comprendo que la naturaleza y propósito es académico para recolección y análisis de información.

#### RIESGOS GENERALES

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

#### RIESGOS ESPECÍFICOS

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

Al firmar este formulario reconozco que los he leído o que me ha sido leído y explicado y que comprendo perfectamente su contenido. Se me han dado amplias oportunidades de formular preguntas y que todas las preguntas que he formulado han sido respondidas o explicadas en forma satisfactoria. Todos los espacios en blanco o frases por completar han sido llenados y todos los puntos en los que no estoy de acuerdo han sido marcados antes de firmar este consentimiento.

|                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doy mi consentimiento a los psicólogos en formación, ANGIE PAOLA COTAME TOLOZA, DANIELA STEFANY RODRIGUEZ, JEREZ GERMAN CAMILO ARIAS GÓMEZ, JENNIFER JULIET FIGUEROA GÓMEZ y LUZ VIVIANA ÁVILA HERNÁNDEZ para que realicen el procedimiento. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Lugar y Fecha del Consentimiento Informado: Bogotá Junio 2 2020

Firma: Camilo A Chinchilla  
CC: 8803225 BOGOTA

## Encuestas diligenciadas por el personal administrativo:

Gracias por participar en esta encuesta con fines académicos, recuerde que es confidencial, responda con sinceridad:

Cargo que ocupa en la empresa DIRECTOR FARMACIA

Marque con X la respuesta correcta.

- ¿Cuál considera que es la principal competencia o habilidad que debe tener un empleado de su empresa? Puede marcar dos opciones:
  - Solución de problemas
  - Trabajo en equipo
  - ☒ Atención al cliente
  - Creatividad e innovación
  - Flexibilidad al cambio
- ¿Qué debe hacer como empresa para obtener empleados con dichas competencias?
  - Buscarlos en el proceso de selección
  - Capacitar a los empleados
  - Contratar servidores externos
  - ☒ Renovar el personal de acuerdo a necesidades
- ¿Cómo determina el perfil necesario para un cargo?
  - Con el profesigramas
  - Con perfiles por competencias
  - ☒ Con la experiencia en el cargo
  - Según la entrevista y examen de conocimiento
- ¿Conoce que es un modelo de gestión por competencias?
  - Si
  - ☒ No
- Mencione una característica positiva de los empleados jóvenes:  
Aprenden a manejar rapido el sistema
- Mencione una característica negativa de los empleados jóvenes:  
Son perezosos
- Mencione una característica positiva de los empleados mayores de 40 años:  
La experiencia
- Mencione una característica negativa de los empleados mayores de 40 años:  
Se les dificulta aprender

Gracias por participar en esta encuesta con fines académicos, recuerde que es confidencial, responda con sinceridad:

Cargo que ocupa en la empresa DIRECTOR MEDICO

Marque con X la respuesta correcta.

- ¿Cuál considera que es la principal competencia o habilidad que debe tener un empleado de su empresa? Puede marcar dos opciones:
  - Solución de problemas
  - Trabajo en equipo
  - ☒ Atención al cliente
  - Creatividad e innovación
  - Flexibilidad al cambio
- ¿Qué debe hacer como empresa para obtener empleados con dichas competencias?
  - ☒ Buscarlos en el proceso de selección
  - Capacitar a los empleados
  - Contratar servidores externos
  - Renovar el personal de acuerdo a necesidades
- ¿Cómo determina el perfil necesario para un cargo?
  - Con el profesigramas
  - Con perfiles por competencias
  - ☒ Con la experiencia en el cargo
  - Según la entrevista y examen de conocimiento
- ¿Conoce que es un modelo de gestión por competencias?
  - Si
  - ☒ No
- Mencione una característica positiva de los empleados jóvenes:  
Quieren aprender
- Mencione una característica negativa de los empleados jóvenes:  
No les gusta seguir ordenes
- Mencione una característica positiva de los empleados mayores de 40 años:  
La experiencia
- Mencione una característica negativa de los empleados mayores de 40 años:  
Se asustan con los cambios

### Encuesta para cargos directivos y gestión del personal

Gracias por participar en esta encuesta con fines académicos, recuerde que es confidencial, responda con sinceridad:

Cargo que ocupa en la empresa DIRECCION COMERCIAL

Marque con X la respuesta correcta.

- ¿Cuál considera que es la principal competencia o habilidad que debe tener un empleado de su empresa? Puede marcar dos opciones:
  - Solución de problemas
  - Trabajo en equipo
  - ☒ Atención al cliente
  - Creatividad e innovación
  - Flexibilidad al cambio
- ¿Qué debe hacer como empresa para obtener empleados con dichas competencias?
  - ☒ Buscarlos en el proceso de selección
  - Capacitar a los empleados
  - Contratar servidores externos
  - Renovar el personal de acuerdo a necesidades
- ¿Cómo determina el perfil necesario para un cargo?
  - Con el profesigramas
  - Con perfiles por competencias
  - Con la experiencia en el cargo
  - ☒ Según la entrevista y examen de conocimiento
- ¿Conoce que es un modelo de gestión por competencias?
  - Si
  - ☒ No
- Mencione una característica positiva de los empleados jóvenes:  
Trato ameno a los clientes
- Mencione una característica negativa de los empleados jóvenes:  
Baja tolemacia a la frustracion
- Mencione una característica positiva de los empleados mayores de 40 años:  
La experiencia
- Mencione una característica negativa de los empleados mayores de 40 años:  
Se dificulta maneje de programas y plataformas

## Encuesta para cargos directivos y gestión del personal

Gracias por participar en esta encuesta con fines académicos, recuerde que es confidencial, responda con sinceridad:

Cargo que ocupa en la empresa Gerencia general

Marque con X la respuesta correcta.

- ¿Cuál considera que es la principal competencia o habilidad que debe tener un empleado de su empresa? Puede marcar dos opciones:
  - Solución de problemas
  - Trabajo en equipo
  - ☒ Atención al cliente
  - Creatividad e innovación
  - Flexibilidad al cambio
- ¿Qué debe hacer como empresa para obtener empleados con dichas competencias?
  - Buscarlos en el proceso de selección
  - Capacitar a los empleados
  - Contratar servidores externos
  - ☒ Renovar el personal de acuerdo a necesidades
- ¿Cómo determina el perfil necesario para un cargo?
  - Con el profesiograma
  - Con perfiles por competencias
  - Con la experiencia en el cargo
  - ☒ Según la entrevista y examen de conocimiento
- ¿Conoce que es un modelo de gestión por competencias?
  - Si
  - ☒ No
- Mencione una característica positiva de los empleados jóvenes:
 

Manejan las nuevas tecnologías
- Mencione una característica negativa de los empleados jóvenes:
 

No obedecen ordenes con facilidad
- Mencione una característica positiva de los empleados mayores de 40 años:
 

La experiencia
- Mencione una característica negativa de los empleados mayores de 40 años:
 

No les gustan los cambios

## Encuesta para cargos directivos y gestión del personal

Gracias por participar en esta encuesta con fines académicos, recuerde que es confidencial, responda con sinceridad:

Cargo que ocupa en la empresa Administradora

Marque con X la respuesta correcta.

- ¿Cuál considera que es la principal competencia o habilidad que debe tener un empleado de su empresa? Puede marcar dos opciones:
  - Solución de problemas
  - Trabajo en equipo
  - ☒ Atención al cliente
  - Creatividad e innovación
  - Flexibilidad al cambio
- ¿Qué debe hacer como empresa para obtener empleados con dichas competencias?
  - ☒ Buscarlos en el proceso de selección
  - Capacitar a los empleados
  - Contratar servidores externos
  - Renovar el personal de acuerdo a necesidades
- ¿Cómo determina el perfil necesario para un cargo?
  - Con el profesiograma
  - Con perfiles por competencias
  - ☒ Con la experiencia en el cargo
  - Según la entrevista y examen de conocimiento
- ¿Conoce que es un modelo de gestión por competencias?
  - Si
  - ☒ No
- Mencione una característica positiva de los empleados jóvenes:
 

Tienen buenas ideas y saben de sistemas
- Mencione una característica negativa de los empleados jóvenes:
 

No son muy responsables
- Mencione una característica positiva de los empleados mayores de 40 años:
 

La experiencia
- Mencione una característica negativa de los empleados mayores de 40 años:
 

A veces estan cansados y malhumorados y no les gusta aprender

## Consentimiento informado diligenciado personal operativo.

|                                                                                     |                                 |         |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------|---------------|
|  | <b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b> | PROCESO | MISIONAL      |
|                                                                                     |                                 | CODIGO  | TE RE FORMATO |
|                                                                                     |                                 | VERSION | 01            |
|                                                                                     |                                 | PAGINA  | 1 DE 1        |

Con el presente documento escrito se busca informar a usted acerca del procedimiento que se realizará, por lo cual solicitamos llene de su puño y letra los espacios en blanco.

Yo, Edgar Machado Arias  
Con CC: 80.124.434

Solicito a los psicólogos en formación que realizan el proyecto de investigación que realicen el procedimiento elegido, el cual consiste en: Entrevista semiestructurada para recolección y análisis de datos concernientes a los beneficios de la aplicación de modelos de gestión por competencias en las empresas

**DIAGNÓSTICO Y PROCEDIMIENTO**  
Lo que sigue se me ha explicado en términos generales y comprendo que la naturaleza y propósito es académico para recolección y análisis de información.

**RIESGOS GENERALES**  
Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

**RIESGOS ESPECÍFICOS**  
Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

Al firmar este formulario reconozco que los he leído o que me ha sido leído y explicado y que comprendo perfectamente su contenido. Se me han dado amplias oportunidades de formular preguntas y que todas las preguntas que he formulado han sido respondidas o explicadas en forma satisfactoria. Todos los espacios en blanco o frases por completar han sido llenados y todos los puntos en los que no estoy de acuerdo han sido marcados antes de firmar este consentimiento.

Doy mi consentimiento a los psicólogos en formación, ANGIE PAOLA COTAME TOLOZA, DANIELA STEFANY RODRIGUEZ JEREZ GERMAN CAMILO ARIAS GÓMEZ, JENNIFER JULIET FIGUEROA GÓMEZ y LUZ VIVIANA ÁVILA HERNÁNDEZ para que realicen el procedimiento.

Lugar y Fecha del Consentimiento Informado: Bojaldé, 12 de junio de 2020

Firma: [Firma]  
CC: 80.124.434

|                                                                                     |                                 |         |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------|---------------|
|  | <b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b> | PROCESO | MISIONAL      |
|                                                                                     |                                 | CODIGO  | TE RE FORMATO |
|                                                                                     |                                 | VERSION | 01            |
|                                                                                     |                                 | PAGINA  | 1 DE 1        |

Con el presente documento escrito se busca informar a usted acerca del procedimiento que se realizará, por lo cual solicitamos llene de su puño y letra los espacios en blanco.

Yo, Luz Viviana Ávila Hernández  
Con CC: 80.124.434

Solicito a los psicólogos en formación que realizan el proyecto de investigación que realicen el procedimiento elegido, el cual consiste en: Entrevista semiestructurada para recolección y análisis de datos concernientes a los beneficios de la aplicación de modelos de gestión por competencias en las empresas

**DIAGNÓSTICO Y PROCEDIMIENTO**  
Lo que sigue se me ha explicado en términos generales y comprendo que la naturaleza y propósito es académico para recolección y análisis de información.

**RIESGOS GENERALES**  
Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

**RIESGOS ESPECÍFICOS**  
Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

Al firmar este formulario reconozco que los he leído o que me ha sido leído y explicado y que comprendo perfectamente su contenido. Se me han dado amplias oportunidades de formular preguntas y que todas las preguntas que he formulado han sido respondidas o explicadas en forma satisfactoria. Todos los espacios en blanco o frases por completar han sido llenados y todos los puntos en los que no estoy de acuerdo han sido marcados antes de firmar este consentimiento.

Doy mi consentimiento a los psicólogos en formación, ANGIE PAOLA COTAME TOLOZA, DANIELA STEFANY RODRIGUEZ JEREZ GERMAN CAMILO ARIAS GÓMEZ, JENNIFER JULIET FIGUEROA GÓMEZ y LUZ VIVIANA ÁVILA HERNÁNDEZ para que realicen el procedimiento.

Lugar y Fecha del Consentimiento Informado: Bojaldé, 12 de junio de 2020

Firma: [Firma]  
CC: 80.124.434



|                                                                                   |                                 |                |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------|
|  | <b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b> | <b>PROCESO</b> | <b>MISSIONAL</b>     |
|                                                                                   |                                 | <b>CODIGO</b>  | <b>TE RE FORMATO</b> |
|                                                                                   |                                 | <b>VERSION</b> | <b>01</b>            |
|                                                                                   |                                 | <b>PAGINA</b>  | <b>1 DE 1</b>        |

Con el presente documento escrito se busca informar a usted acerca del procedimiento que se realizará, por lo cual solicitamos llene de su puño y letra los espacios en blanco.

Yo, Luz Viviana Ávila Hernández  
 Con CC: 91221411  
 Solicito a los psicólogos en formación que realizan el proyecto de investigación que realicen el procedimiento elegido, el cual consiste en: Entrevista semiestructurada para recolección y análisis de datos concernientes a los beneficios de la aplicación de modelos de gestión por competencias en las empresas

#### DIAGNÓSTICO Y PROCEDIMIENTO

Lo que sigue se me ha explicado en términos generales y comprendo que la naturaleza y propósito es académico para recolección y análisis de información.

#### RIESGOS GENERALES

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

#### RIESGOS ESPECÍFICOS

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

Al firmar este formulario reconozco que los he leído o que me ha sido leído y explicado y que comprendo perfectamente su contenido. Se me han dado amplias oportunidades de formular preguntas y que todas las preguntas que he formulado han sido respondidas o explicadas en forma satisfactoria. Todos los espacios en blanco o frases por completar han sido llenados y todos los puntos en los que no estoy de acuerdo han sido marcados antes de firmar este consentimiento.

Doy mi consentimiento a los psicólogos en formación, ANGIE PAOLA COTAME TOLOZA, DANIELA STEFANY RODRIGUEZ JEREZ GERMAN CAMILO ARIAS GÓMEZ, JENNIFER JULIET FIGUEROA GÓMEZ y LUZ VIVIANA ÁVILA HERNÁNDEZ para que realicen el procedimiento.

Lugar y Fecha del Consentimiento Informado: Bogotá, 12/06/2020

Firma: [Firma]  
 CC: 91221411

|                                                                                   |                                 |                |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------|
|  | <b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b> | <b>PROCESO</b> | <b>MISSIONAL</b>     |
|                                                                                   |                                 | <b>CODIGO</b>  | <b>TE RE FORMATO</b> |
|                                                                                   |                                 | <b>VERSION</b> | <b>01</b>            |
|                                                                                   |                                 | <b>PAGINA</b>  | <b>1 DE 1</b>        |

Con el presente documento escrito se busca informar a usted acerca del procedimiento que se realizará, por lo cual solicitamos llene de su puño y letra los espacios en blanco.

Yo, Angie Paola Cotame Tolosa  
 Con CC: 91221411  
 Solicito a los psicólogos en formación que realizan el proyecto de investigación que realicen el procedimiento elegido, el cual consiste en: Entrevista semiestructurada para recolección y análisis de datos concernientes a los beneficios de la aplicación de modelos de gestión por competencias en las empresas

#### DIAGNÓSTICO Y PROCEDIMIENTO

Lo que sigue se me ha explicado en términos generales y comprendo que la naturaleza y propósito es académico para recolección y análisis de información.

#### RIESGOS GENERALES

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

#### RIESGOS ESPECÍFICOS

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

Al firmar este formulario reconozco que los he leído o que me ha sido leído y explicado y que comprendo perfectamente su contenido. Se me han dado amplias oportunidades de formular preguntas y que todas las preguntas que he formulado han sido respondidas o explicadas en forma satisfactoria. Todos los espacios en blanco o frases por completar han sido llenados y todos los puntos en los que no estoy de acuerdo han sido marcados antes de firmar este consentimiento.

Doy mi consentimiento a los psicólogos en formación, ANGIE PAOLA COTAME TOLOZA, DANIELA STEFANY RODRIGUEZ JEREZ GERMAN CAMILO ARIAS GÓMEZ, JENNIFER JULIET FIGUEROA GÓMEZ y LUZ VIVIANA ÁVILA HERNÁNDEZ para que realicen el procedimiento.

Lugar y Fecha del Consentimiento Informado: Bogotá, 12/06/2020

Firma: [Firma]  
 CC: 91221411

|                                                                                    |                                 |                |                      |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------|
|  | <b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b> | <b>PROCESO</b> | <b>MISSIONAL</b>     |
|                                                                                    |                                 | <b>CODIGO</b>  | <b>TE RE FORMATO</b> |
|                                                                                    |                                 | <b>VERSION</b> | <b>01</b>            |
|                                                                                    |                                 | <b>PAGINA</b>  | <b>1 DE 1</b>        |

Con el presente documento escrito se busca informar a usted acerca del procedimiento que se realizará, por lo cual solicitamos llene de su puño y letra los espacios en blanco.

Yo, Angie Natalia Hernández Rodríguez  
 Con CC: 1000515915  
 Solicito a los psicólogos en formación que realizan el proyecto de investigación que realicen el procedimiento elegido, el cual consiste en: Entrevista semiestructurada para recolección y análisis de datos concernientes a los beneficios de la aplicación de modelos de gestión por competencias en las empresas

#### DIAGNÓSTICO Y PROCEDIMIENTO

Lo que sigue se me ha explicado en términos generales y comprendo que la naturaleza y propósito es académico para recolección y análisis de información.

#### RIESGOS GENERALES

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

#### RIESGOS ESPECÍFICOS

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

Al firmar este formulario reconozco que los he leído o que me ha sido leído y explicado y que comprendo perfectamente su contenido. Se me han dado amplias oportunidades de formular preguntas y que todas las preguntas que he formulado han sido respondidas o explicadas en forma satisfactoria. Todos los espacios en blanco o frases por completar han sido llenados y todos los puntos en los que no estoy de acuerdo han sido marcados antes de firmar este consentimiento.

Doy mi consentimiento a los psicólogos en formación, ANGIE PAOLA COTAME TOLOZA, DANIELA STEFANY RODRIGUEZ JEREZ GERMAN CAMILO ARIAS GÓMEZ, JENNIFER JULIET FIGUEROA GÓMEZ y LUZ VIVIANA ÁVILA HERNÁNDEZ para que realicen el procedimiento.

Lugar y Fecha del Consentimiento Informado: Bogotá - 12 de junio de 2020

Firma: [Firma]  
 CC: 1000515915

|                                                                                    |                                 |                |                      |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------|
|  | <b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b> | <b>PROCESO</b> | <b>MISSIONAL</b>     |
|                                                                                    |                                 | <b>CODIGO</b>  | <b>TE RE FORMATO</b> |
|                                                                                    |                                 | <b>VERSION</b> | <b>01</b>            |
|                                                                                    |                                 | <b>PAGINA</b>  | <b>1 DE 1</b>        |

Con el presente documento escrito se busca informar a usted acerca del procedimiento que se realizará, por lo cual solicitamos llene de su puño y letra los espacios en blanco.

Yo, Daniela Stefany Rodríguez Jerez German Camilo Arias Gómez  
 Con CC: 5206459  
 Solicito a los psicólogos en formación que realizan el proyecto de investigación que realicen el procedimiento elegido, el cual consiste en: Entrevista semiestructurada para recolección y análisis de datos concernientes a los beneficios de la aplicación de modelos de gestión por competencias en las empresas

#### DIAGNÓSTICO Y PROCEDIMIENTO

Lo que sigue se me ha explicado en términos generales y comprendo que la naturaleza y propósito es académico para recolección y análisis de información.

#### RIESGOS GENERALES

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

#### RIESGOS ESPECÍFICOS

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

Al firmar este formulario reconozco que los he leído o que me ha sido leído y explicado y que comprendo perfectamente su contenido. Se me han dado amplias oportunidades de formular preguntas y que todas las preguntas que he formulado han sido respondidas o explicadas en forma satisfactoria. Todos los espacios en blanco o frases por completar han sido llenados y todos los puntos en los que no estoy de acuerdo han sido marcados antes de firmar este consentimiento.

Doy mi consentimiento a los psicólogos en formación, ANGIE PAOLA COTAME TOLOZA, DANIELA STEFANY RODRIGUEZ JEREZ GERMAN CAMILO ARIAS GÓMEZ, JENNIFER JULIET FIGUEROA GÓMEZ y LUZ VIVIANA ÁVILA HERNÁNDEZ para que realicen el procedimiento.

Lugar y Fecha del Consentimiento Informado: Bogotá, junio 12/2020

Firma: [Firma]  
 CC: 5206459



|                                                                                   |                                 |                |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------|
|  | <b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b> | <b>PROCESO</b> | <b>MISIONAL</b>      |
|                                                                                   |                                 | <b>CODIGO</b>  | <b>TE RE FORMATO</b> |
|                                                                                   |                                 | <b>VERSION</b> | <b>01</b>            |
|                                                                                   |                                 | <b>PAGINA</b>  | <b>1 DE 1</b>        |

Con el presente documento escrito se busca informar a usted acerca del procedimiento que se realizará, por lo cual solicitamos llene de su puño y letra los espacios en blanco.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yo, <u>Jenny Durate</u><br>Con CC: <u>103218735</u><br>Solicito a los psicólogos en formación que realizan el proyecto de investigación que realicen el procedimiento elegido, el cual consiste en: <b>Entrevista semiestructurada para recolección y análisis de datos concernientes a los beneficios de la aplicación de modelos de gestión por competencias en las empresas</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### DIAGNÓSTICO Y PROCEDIMIENTO

Lo que sigue se me ha explicado en términos generales y comprendo que la naturaleza y propósito es académico para recolección y análisis de información.

#### RIESGOS GENERALES

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

#### RIESGOS ESPECÍFICOS

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

Al firmar este formulario reconozco que los he leído o que me ha sido leído y explicado y que comprendo perfectamente su contenido. Se me han dado amplias oportunidades de formular preguntas y que todas las preguntas que he formulado han sido respondidas o explicadas en forma satisfactoria. Todos los espacios en blanco o frases por completar han sido llenados y todos los puntos en los que no estoy de acuerdo han sido marcados antes de firmar este consentimiento.

Doy mi consentimiento a los psicólogos en formación, ANGIE PAOLA COTAME TOLOZA, DANIELA STEFANY RODRIGUEZ JEREZ GERMAN CAMILO ARIAS GÓMEZ, JENNIFER JULIET FIGUEROA GÓMEZ y LUZ VIVIANA ÁVILA HERNÁNDEZ para que realicen el procedimiento.

Lugar y Fecha del Consentimiento Informado: Boscha 12-06-2020

Firma: [Firma]  
CC: 103218735

|                                                                                   |                                 |                |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------|
|  | <b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b> | <b>PROCESO</b> | <b>MISIONAL</b>      |
|                                                                                   |                                 | <b>CODIGO</b>  | <b>TE RE FORMATO</b> |
|                                                                                   |                                 | <b>VERSION</b> | <b>01</b>            |
|                                                                                   |                                 | <b>PAGINA</b>  | <b>1 DE 1</b>        |

Con el presente documento escrito se busca informar a usted acerca del procedimiento que se realizará, por lo cual solicitamos llene de su puño y letra los espacios en blanco.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yo, <u>Angela Corts Ureña</u><br>Con CC: <u>103202388</u><br>Solicito a los psicólogos en formación que realizan el proyecto de investigación que realicen el procedimiento elegido, el cual consiste en: <b>Entrevista semiestructurada para recolección y análisis de datos concernientes a los beneficios de la aplicación de modelos de gestión por competencias en las empresas</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### DIAGNÓSTICO Y PROCEDIMIENTO

Lo que sigue se me ha explicado en términos generales y comprendo que la naturaleza y propósito es académico para recolección y análisis de información.

#### RIESGOS GENERALES

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

#### RIESGOS ESPECÍFICOS

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

Al firmar este formulario reconozco que los he leído o que me ha sido leído y explicado y que comprendo perfectamente su contenido. Se me han dado amplias oportunidades de formular preguntas y que todas las preguntas que he formulado han sido respondidas o explicadas en forma satisfactoria. Todos los espacios en blanco o frases por completar han sido llenados y todos los puntos en los que no estoy de acuerdo han sido marcados antes de firmar este consentimiento.

Doy mi consentimiento a los psicólogos en formación, ANGIE PAOLA COTAME TOLOZA, DANIELA STEFANY RODRIGUEZ JEREZ GERMAN CAMILO ARIAS GÓMEZ, JENNIFER JULIET FIGUEROA GÓMEZ y LUZ VIVIANA ÁVILA HERNÁNDEZ para que realicen el procedimiento.

Lugar y Fecha del Consentimiento Informado: 12-06-2020 Boscha

Firma: Angela Corts U.  
CC: 103202388

|                                                                                     |                                 |                |                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------|
|  | <b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b> | <b>PROCESO</b> | <b>MISIONAL</b>      |
|                                                                                     |                                 | <b>CODIGO</b>  | <b>TE RE FORMATO</b> |
|                                                                                     |                                 | <b>VERSION</b> | <b>01</b>            |
|                                                                                     |                                 | <b>PAGINA</b>  | <b>1 DE 1</b>        |

Con el presente documento escrito se busca informar a usted acerca del procedimiento que se realizará, por lo cual solicitamos llene de su puño y letra los espacios en blanco.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yo, <u>Maria Fernanda Corts Ureña</u><br>Con CC: <u>103202388</u><br>Solicito a los psicólogos en formación que realizan el proyecto de investigación que realicen el procedimiento elegido, el cual consiste en: <b>Entrevista semiestructurada para recolección y análisis de datos concernientes a los beneficios de la aplicación de modelos de gestión por competencias en las empresas</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### DIAGNÓSTICO Y PROCEDIMIENTO

Lo que sigue se me ha explicado en términos generales y comprendo que la naturaleza y propósito es académico para recolección y análisis de información.

#### RIESGOS GENERALES

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

#### RIESGOS ESPECÍFICOS

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

Al firmar este formulario reconozco que los he leído o que me ha sido leído y explicado y que comprendo perfectamente su contenido. Se me han dado amplias oportunidades de formular preguntas y que todas las preguntas que he formulado han sido respondidas o explicadas en forma satisfactoria. Todos los espacios en blanco o frases por completar han sido llenados y todos los puntos en los que no estoy de acuerdo han sido marcados antes de firmar este consentimiento.

Doy mi consentimiento a los psicólogos en formación, ANGIE PAOLA COTAME TOLOZA, DANIELA STEFANY RODRIGUEZ JEREZ GERMAN CAMILO ARIAS GÓMEZ, JENNIFER JULIET FIGUEROA GÓMEZ y LUZ VIVIANA ÁVILA HERNÁNDEZ para que realicen el procedimiento.

Lugar y Fecha del Consentimiento Informado: 12-06-2020 Boscha

Firma: Maria Fernanda Corts U.  
CC: 103202388

|                                                                                     |                                 |                |                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------|
|  | <b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b> | <b>PROCESO</b> | <b>MISIONAL</b>      |
|                                                                                     |                                 | <b>CODIGO</b>  | <b>TE RE FORMATO</b> |
|                                                                                     |                                 | <b>VERSION</b> | <b>01</b>            |
|                                                                                     |                                 | <b>PAGINA</b>  | <b>1 DE 1</b>        |

Con el presente documento escrito se busca informar a usted acerca del procedimiento que se realizará, por lo cual solicitamos llene de su puño y letra los espacios en blanco.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yo, <u>Jon Carlos Pedraza Galdames</u><br>Con CC: <u>103218735</u><br>Solicito a los psicólogos en formación que realizan el proyecto de investigación que realicen el procedimiento elegido, el cual consiste en: <b>Entrevista semiestructurada para recolección y análisis de datos concernientes a los beneficios de la aplicación de modelos de gestión por competencias en las empresas</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### DIAGNÓSTICO Y PROCEDIMIENTO

Lo que sigue se me ha explicado en términos generales y comprendo que la naturaleza y propósito es académico para recolección y análisis de información.

#### RIESGOS GENERALES

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

#### RIESGOS ESPECÍFICOS

Ninguno pues la información es confidencial en todo momento

Al firmar este formulario reconozco que los he leído o que me ha sido leído y explicado y que comprendo perfectamente su contenido. Se me han dado amplias oportunidades de formular preguntas y que todas las preguntas que he formulado han sido respondidas o explicadas en forma satisfactoria. Todos los espacios en blanco o frases por completar han sido llenados y todos los puntos en los que no estoy de acuerdo han sido marcados antes de firmar este consentimiento.

Doy mi consentimiento a los psicólogos en formación, ANGIE PAOLA COTAME TOLOZA, DANIELA STEFANY RODRIGUEZ JEREZ GERMAN CAMILO ARIAS GÓMEZ, JENNIFER JULIET FIGUEROA GÓMEZ y LUZ VIVIANA ÁVILA HERNÁNDEZ para que realicen el procedimiento.

Lugar y Fecha del Consentimiento Informado: Boscha 12-06-2020

Firma: [Firma]  
CC: 103218735

## Encuestas diligenciadas por el personal operativo:

ENCUESTA MODELO DE GESTIÓN GENERACIONAL PC

Se han guardado todos los cambios en Drive

Enviar

Preguntas

Respuestas 10

Puntos totales: 0

CORREO ELECTRÓNICO

10 respuestas

andre.bonita05@gmail.com

jeimyduarte\_9@gmail.com

angie.nath\_1808@gmail.com

juanitocperdomo\_72@gmail.com

nestor.difer\_3@gmail.com

mafecelis2000@hotmail.com

mariacris1902@gmail.com

myriamyoya52@hotmail.com

jairo Rojas2545@gmail.com

ENCUESTA MODELO DE GESTIÓN GENERACIONAL PC

Se han guardado todos los cambios en Drive

Enviar

Preguntas

Respuestas 10

Puntos totales: 0

jefigomez1987@hotmail.com

NOMBRE Y APELLIDOS COMPLETOS

10 respuestas

EDGAR MACHADO ARIAS

ANDREA CELIS

JEIMY DUARTE

ANGIE NATHALIA MÉNDEZ RODRIGUEZ

JUAN CARLOS PERDOMO CORDOBA

Nestor Díaz Fernandez

MARIA FERNANDA CELIS URREA

MARIA CRISTINA SAENZ PUENTES

MYRIAM YOLANDA RINCÓN FLOREZ

ENCUESTA MODELO DE GESTIÓN GENERACIONAL PC

Se han guardado todos los cambios en Drive

Enviar

Preguntas

Respuestas 10

Puntos totales: 0

MYRIAM YOLANDA RINCÓN FLOREZ

Jairo Antonio Rojas

NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD

10 respuestas

80729436

1023020388

1033718775

1000575915

100449972

19497887

1023033538

52010459

51727358

