

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

Significados sobre el modelo de gestión por competencias en una Empresa Industrial

María Angélica Peñaloza Figueroa

Opción de grado para título de psicóloga

Asesora

María Claudia Peralta Gómez

Universidad de la Sabana

Facultad de Psicología

Programa de Psicología

Chía, Cundinamarca

2015

## **Resumen**

Esta investigación pretende analizar el significado de los participantes acerca de la campaña llevada a cabo por una empresa industrial en Bogotá, Colombia, para reforzar la comprensión del modelo de gestión por competencias. Endomarketing campaña llevada a cabo en un momento específico en el tiempo y tuvo varias etapas, que se describen de forma rigurosa. Se realizó una encuesta a 10 empleados que tuvieron la oportunidad de participar en la campaña, para analizar los significados éstos dieron a las competencias en esta campaña. Se encontró que después de hacer endomarketing campaña y realizar entrevistas con su respectiva categoría analiza tenido significados que son relevantes para percibir el comportamiento de los recursos humanos, mientras que este busca promover una mayor satisfacción y el desarrollo de los trabajadores.

Palabras clave: Gestión de Competencias, Modelo de Competencias, Significados, endomarketing.

## **Abstract**

This research seeks to analyze the meaning of the participants about the campaign conducted by the company in Bogotá, Colombia, to reinforce understanding of the competency management model. Endomarketing campaign carried out at a specific moment in time and had various stages, which are described in a rigorous manner. A survey was made to 10 employees who had the opportunity to participate during the campaign, to analyze the meanings these gave to the competences in this campaign. It was found that after making campaign endomarketing and conduct interviews with their respective category analyzes had meanings which are relevant to perceive the behavior of human resources, while this seeks to promote greater satisfaction and development by workers.

Keywords: Competency Management, Competency Model, Meanings, Endomarketing.

Significados sobre el modelo de gestión por competencias en una Empresa Industrial

El objetivo de este estudio, radica en indagar los significados otorgados por los colaboradores de la empresa acerca del modelo de gestión de competencias, después de realizar una campaña de endomarketing.

Resulta importante entender la forma como se significa este modelo de competencias, debido a que este se enfoca tanto en guiar el comportamiento de los trabajadores, como en propiciar una mayor satisfacción y desarrollo de estos, al igual que en alcanzar mayores niveles en el compromiso y lealtad de los miembros de la empresa.

Cabe destacar que este estudio, desde el punto de vista social, se sustenta en el interés de la sociedad y las empresas de enfrentar retos que actualmente confrontan para lograr ser cada día más competitivos en el mercado, a partir de lograr diferenciar y fortalecer las competencias de sus colaboradores y de aumentar la motivación de los mismos.

Del mismo modo, puede servir de referencia a otras investigaciones con el objeto de dar a conocer la importancia de gestionar los procesos humanos enmarcados en un Modelo de Competencias y a la búsqueda de alternativas, innovaciones, de actitud positiva al cambio conductual de los trabajadores, y al desarrollo de un ambiente favorable en los procesos diarios de la organización; además de servir como ejemplo para otras organizaciones interesadas en la aplicación del endomarketing enfocado al logro de diferentes objetivos dentro de una organización.

## **Marco Teórico**

Con el transcurso del tiempo, las empresas han requerido ser cada día más competentes frente el mercado, donde el capital humano se ha ido convirtiendo en el recurso más importante de cada empresa para lograr ser competitiva. En este momento es donde el término “competencia” ha resultado uno de los pilares fundamentales del área de recursos humanos de toda empresa, ya que ha llevado a que las personas necesiten un contexto laboral el cual se les brinde desarrollo, crecimiento y estabilidad. Es por esto que es de vital importancia el papel de los recursos humanos en una organización, en la medida en que su objetivo se centra en responder por la retención de los colaboradores, y en brindar apoyo al desarrollo de las personas y por tanto de la organización (Díaz, Arancibia, 2002).

Así, los colaboradores ya no son considerados como un coste sino como un recurso el cual se debe tener en cuenta para cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía y así generar las ganancias necesarias. De esta forma, el capital humano se convierte en el pilar fundamental de toda empresa, es por esto que potencializarlo y lograr que las personas trabajen motivadas y además llegar a aprovechar las competencias de cada uno de los colaboradores llega a ser el éxito de una empresa y a la vez genera mayor productividad (Capuano, 2004).

Según el diccionario de la Real Academia (1970) citado por Alles (2006) se menciona que el término competencia hace referencia a las características de personalidad, y comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o en mercados distintos.

Lo anterior hace pensar que una competencia, al ser un comportamiento, puede ser desarrollada. Lo importante es generar conciencia entre las personas sobre cómo sus características, motivos, conceptos de sí mismos, actitudes o valores y conocimientos, son fundamentales para lograr el desempeño esperado y exitoso dentro de un rol y al interior una organización como entorno que lo facilita y potencializa (Díaz y Arancibia, 2002).

Ahora bien, Tejada y Navio (2000) proponen como definición de competencia el conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y estar al tanto para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hace capaz de actuar con eficacia en situaciones profesionales. Desde esta óptica, no sería diferenciable de capacidad, erigiéndose el proceso de capacitación clave para el logro de las competencias. Pero una cosa es ser capaz y otra distinta es ser competente, lo cual plantea distintas implicaciones idiomáticas.

Las competencias contienen tres componentes principales: “ser” que hace referencia a la personalidad y manera de ser de la persona; “saber”, que hace referencia a la sabiduría y formación de la persona, y “hacer” que hace referencia a la parte práctica de la persona, los comportamientos y la puesta en práctica del saber (Reyes, 2012). Además, incluyen conocimientos, procedimientos y actitudes que están combinados para integrar lo que el individuo debe saber en orden para ser profesional y cumplir bien el rol que va a desempeñar (Guerrero y De los Ríos, 2012).

Una manera de tener a los colaboradores desempeñándose de manera adecuada es bajo un buen ambiente de motivación, realizando labores acordes a su perfil y dentro de un buen clima laboral. Es por esto que en las empresas se debe establecer y fomentar un

modelo de gestión por competencias, el cual permita analizar y gestionar a mayor profundidad este recurso alineándolo con los objetivos estratégicos de la empresa (Díaz y Arancibia, 2002).

El modelo de gestión por competencias, resulta de gran importancia para el desarrollo de objetivos estratégicos de una compañía y para el buen cumplimiento de los servicios que esta ofrece a la sociedad en la cual se desenvuelve.

Se define como modelo de gestión por competencias a la “explicación de la evolución y de la necesidad de una correcta gestión de los recursos humanos en la empresa, centrándose en el enfoque de gestión por competencias y mostrando sus características, sus utilidades, sus ventajas, sus dificultades y el proceso de implantación de este sistema” (Ernst & Young Consultores, 2010, p. 18).

Adoptar el modelo de competencias se asocia a la necesidad de encontrar soluciones a los problemas de motivación y desempeño del personal dentro de las organizaciones. El modelo por competencias le permite que el personal sea más productivo al realizar las labores básicas del cargo que ocupe, además de aumentar la motivación y el progreso profesional de cada persona (Gámez, Tejada Fernández y Navío, 1999). Por lo tanto, se puede crear un gran impacto a toda la empresa y a los resultados organizacionales como de cada uno de los colaboradores, tanto en su crecimiento personal como profesional. Además, es importante tener en cuenta que este impacto no es solamente para la persona y/o la empresa sino también para el medio en el cual se desenvuelven estos mismos (Gil Flores, 2007).

Dentro del modelo de gestión por competencias existen tres grupos de competencias: las competencias organizacionales, que son las que aplican para todo el personal; las gerenciales, que son las que aplican para los cargos más altos en las cuales se necesita que se presente un nivel de liderazgo y de pensamiento estratégico elevado; y las específicas o funcionales, que también aplican para todos los cargos pero que son como lo dice su nombre más específicas. Sin embargo, es importante resaltar que el modelo de gestión por competencias va ligado a la misión y visión de la empresa, y por este motivo cada empresa a la hora de implementar este modelo debe tener en cuenta el propósito con el cual se va lograr y así realizarlo según esto (Gámez, Tejada Fernández y Navío, 1999).

Todo modelo de gestión de competencias en una organización debe partir de que dichas competencias estén alineadas con lo que la organización quiera y entienda bajo este concepto. A su vez, el modelo contiene formas de transmisión e información a los colaboradores para generar el mejor entendimiento del mismo. Es relevante tener en cuenta que a partir tanto del modelo propuesto por la organización y de las formas de comunicarlo se generan significados en los trabajadores.

A fin de lograr la apropiación de los significados asociados a las competencias, las empresas utilizan diversas estrategias de comunicación. Una de ellas, es la estrategia de comunicación denominada *Endomarketing o Mercadeo interno*.

El endomarketing es visto como un conjunto de métodos de relación entre el personal y la organización, el cual tiene como objetivo lograr que el personal voluntariamente adopte orientación hacia la calidad del servicio para así generar consistentes y estables niveles de



calidad tanto internamente como externamente (Soriano, 1993, en Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo, 2011).

Así mismo, Berry (1981) define el endomarketing como la visión de tratar a los empleados como clientes lo que puede generar cambios en la actitud de los trabajadores en cuanto a motivación, vinculación, sentido de pertenencia; y de esta manera llegar a ser más competitivos frente al mercado externo. Por otro lado Grönroos (1990) lo define como una estrategia instrumental de comportamiento para desarrollar un “estado mental” que genera eficacia en el servicio al cliente. Ballentyne (2003) en cambio se enfoca en que el endomarketing va dirigido a la importancia de las redes y la renovación del conocimiento y George (1990) lo define como una filosofía de la gestión de los recursos humanos basado en el enfoque del marketing (Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo, 2011).

De lo anterior se deduce que el endomarketing es el enfoque de ver a los colaboradores como clientes y de tratarlos bajo las mismas condiciones de servicio al cliente, calidad humana, bienestar entre otros para así poder llegar a generar colaboradores motivados, comprometidos, en constante desarrollo, con gran sentido de pertenencia y que esto se vea reflejado en el cliente externo y de esta manera lograr ser una empresa competitiva en el mercado.

El endomarketing se encuentra aún en constante desarrollo y ha venido evolucionando rápidamente. Según Dunmore (2003) citado en Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo, 2011, el endomarketing es reciente siendo los primeros estudios desde hace 25 años y se generaron por la necesidad de mejorar la gestión de personas, el buen servicio al cliente, la satisfacción del empleado y del cliente. Berry (1981) fue el primero en llamar a los

empleados clientes internos y de esta manera se empieza a relacionar la alta calidad de los servicios con elevar las capacidades del cliente interno (Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo, 2011).

De acuerdo con lo anterior, se entiende que el objetivo del endomarketing es motivar y concientizar a los colaboradores acerca del objetivo que la empresa proponga y quiera lograr con este (Grónroos, 1990 en Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo, 2011). Por otro lado, Flipo (1986) aseguraba la dependencia que existe entre el endomarketing y el marketing, y Grónroos (1990) defiende nuevamente que la satisfacción del cliente externo nace a través de los empleados y que es ahí donde se debe enfocar la organización. En la década de los 90 Berry y Parasaraman proponen que la manera de practicar el marketing interno es antes del marketing externo, especialmente en empresas de servicios y se estudia por primera vez la coordinación del proceso (Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo, 2011).

Bohnenberger (2005) propone que el endomarketing es un tema interdisciplinario tanto en el entorno académico como organizacional y que ha sido estudiado y puesto en práctica por expertos en marketing, recursos humanos y relaciones públicas. Al pasar los años el endomarketing fue adquiriendo mayor importancia hasta llegar a los últimos años donde varios autores reconocen la importancia del mismo y que los miembros de una organización estén alineados, motivados, con sentido de pertenencia ya que esto se ve reflejado directamente en el cliente externo por lo tanto en la rentabilidad y competitividad de la organización (Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo, 2011).

También es importante resaltar que el endomarketing es un proceso de gestión cíclica y continua que promueve la motivación de los trabajadores ya que estos vendrían siendo

sus clientes; y su objetivo es el mejoramiento del clima organizacional y la obtención de un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa trabajador. Además busca estrategias para mejorar las condiciones de vida del personal y por ende, fortalecer sus vínculos con la empresa, motivarlos, otorgar bonificaciones y capacitaciones, entre otras cosas para que se fortalezca el crecimiento profesional y personal (Šimberová, 2007).

De lo anterior cabe resaltar la importancia de buscar ventajas competitivas dentro de las organizaciones a través de gestiones tales como campañas de endomarketing entre otras; que potencialicen los recursos humanos o al cliente interno tanto para su propio bienestar y desarrollo como para el crecimiento de la empresa. Sin embargo, es importante mencionar que se ha limitado el desarrollo del endomarketing debido a las diferentes posiciones de los investigadores con respecto a los procesos, elementos e incluso filosofía intrínseca del mismo (Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo, 2011).

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos entender que algunas de las características principales del endomarketing son: fidelizar a los empleados o clientes internos, brindarles bienestar, desarrollo, sentido de pertenencia y un buen servicio, y de esta manera esto se va a ver ligado directamente con el cliente externo. El endomarketing puede ser usado por una organización para gestionar actitudes, comunicación, clima organizacional, innovación, cambio en algún proceso o en la organización en general, evaluación de competencias, fidelización de los trabajadores, cultura, entre otras; ya que el endomarketing puede ser aplicado para tantos usos como la organización lo requiera. La ventaja de aplicar el endomarketing es que el objetivo principal de este es ver al empleado como un cliente interno y de esta manera darle la importancia que este requiere desde los diferentes aspectos

de su desarrollo y no solo como un colaborador; ayudarle a su crecimiento integral y es por esto que se tiene una relación directa con el área de recursos humanos ya que el principal objetivo de esta también son las personas (Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo, 2011).

Ahora bien, uno de los objetivos de recursos humanos debe ser el de reforzar las diferentes capacidades que tienen sus colaboradores en diferentes formas. Naturalmente en relaciones y acciones que tengan lugar e involucren el rol que ejecutan dentro de la empresa. Deben tener esas habilidades para marcar diferentes competencias frente a los demás y así llegar a lograr la misión y visión de la empresa (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009).

El inicio de un programa de marketing interno o endomarketing, como se ha venido señalando, debe ser para representar la iniciativa de un área de la organización o bien sea la integración entre varias de estas áreas. Las empresas deben crear marketing interno para soportar el valor de las mismas, de sus productos, de sus servicios, de las actividades realizadas tanto internas como externas satisfaciendo así las necesidades de los colaboradores y clientes internos y externos (Šimberová, 2007).

En el procedimiento de la implementación de un plan de endomarketing se deben considerar, según Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo (2011), algunas etapas. La primera etapa consiste en la identificación del objetivo, es decir el para que se quiere implementar y hacia donde se quiere llegar. Para esto, es importante tener en cuenta también la diferencia de la organización frente a las demás en el mercado, precisamente, porque se está proponiendo un plan de crecimiento o de divulgación dentro de la organización con el cual

generalmente se busca un crecimiento de los colaboradores y a la vez que éste se vea afectado positivamente en el crecimiento de la organización.

En la segunda etapa se debe tener en cuenta el conocimiento que se tiene de los empleados, para lo cual es necesario por medio de algún tipo de encuesta o de resultado que la empresa considere pertinente, evaluar cómo se sienten sus colaboradores frente a la empresa, frente a su puesto de trabajo, sus funciones, la motivación y los conocimientos que tienen acerca de la organización para así tomar esto como insumo para la tercera etapa. La tercera etapa, se enfoca en implementar los programas específicos que respondan a lo encontrado en la etapa 1 y 2 para así poder darle la solución más efectiva y oportuna, y generar el cumplimiento del objetivo y de las necesidades tanto como organización por parte de crecimiento y competitividad como en los colaboradores de acuerdo a sus necesidades, motivación y desarrollo.

Por último, según estos autores, en la cuarta etapa se debe comprobar la eficiencia y cambios que se generaron con el plan que se aplicó para que de esta manera se empiece a llevar un control de que es útil y que no de acuerdo a la cultura de la empresa y el nivel de aprendizaje de esta misma y poder realizar correctivos que surjan en esta etapa.

Existen algunos estudios que muestran la importancia y lo novedoso de utilizar estrategias de endomarketing para lograr alinear los objetivos de la organización, con los objetivos de los colaboradores, obteniendo beneficios comunes a todas las partes.

Bohnenberger en el 2005 se realizó un estudio con cinco empresas del sur de Brasil del sector de servicio y manufactura en el cual se se usó un método de estudio empírico donde se buscaba relacionar los componentes de compromiso organizacional con el marketing

interno. Los resultados evidenciaron que el marketing interno o endomarketing es usado por el área de recursos humanos como medio para llegar a los colaboradores, que se debe tener la creencia de que el empleado es un cliente interno y brindarle el servicio adecuado. Adicionalmente las empresas que presentaron coherencia entre el discurso y la práctica tuvieron los más altos grados de compromiso organizacional y al tiempo eran las que más demostraban tener concordancia con las herramientas de marketing interno. Se sugiere que estos procesos sean llevados por el área de recursos humanos ya que es el área que está mejor capacitada para realizar procesos de marketing interno basados en la totalidad de los colaboradores (Bohnenberger, 2005).

Por otro lado, en Caracas, Venezuela en el año 2010 se realizó un estudio en donde se quería evidenciar que tan pertinente es usar el endomarketing por parte del área de recursos humanos en el proceso de selección de personal. Se realizó un estudio de tipo transaccional y el objetivo del estudio era aplicar un enfoque para la gestión del subsistema de reclutamiento basado en el endomarketing como estrategia empresarial que permita incrementar su efectividad. Dentro de los resultados cabe destacar que se evidencio que usar el endomarketing desde recursos humanos es una estrategia que apunta directamente a la estrategia organizacional; realizar el reclutamiento de personal desde un enfoque de endomarketing promueve y agiliza los procesos volviendo a la empresa atractiva y comprometiendo a los colaboradores existentes (Mejias Arismendi, 2010).

Así mismo, en la empresa Telefónica S.A.A de Perú en el año 2010 se realizó un trabajo de investigación en el cual el objetivo principal fue diseñar un modelo de endomarketing donde se gestionó la relación con los colaboradores y se ven los efectos en

los clientes externos. Este consistió en realizar entrevistas en profundidad, en donde se recogen las percepciones de expertos, de diferentes países, relacionados al campo del marketing interno, la comunicación y la gestión de recursos humanos. Finalmente, la información obtenida es analizada a través de la técnica de análisis de contenido; además, se aplican criterios de análisis cualitativo y análisis cuantitativo, para determinar los elementos y variables que conformarán la estructura del modelo. La simulación de aplicación se realizó en la empresa Telefónica S.A.A Perú. Como resultado se destaca que el modelo tiene elementos relevantes y aplicables a cualquier empresa (Allpacca Gómez, Baca Alvarado y Gerónimo Dávila, 2010).

En el año 2012 en Envigado, Colombia se realizó un estudio en el cual el objetivo era construir una guía que facilitara la implementación del mercadeo interno en las pymes Colombianas. El método que se utilizó para este estudio fue cualitativo por medio de entrevistas a profundidad, dentro de los resultados se encontró que en Colombia el Endomarketing es aún una tendencia relativamente nueva y por lo tanto no existe claridad en las empresas de su correcta aplicación. Durante esta implementación se vieron resultados satisfactorios y que a largo plazo generan rentabilidad, compromiso de los colaboradores y alineamiento a los objetivos estratégicos. Se debe tener en cuenta antes de la aplicación las características individuales de cada empresa (Serna Escobar y Zuluaga Sierra, 2012).

También se puede encontrar el estudio realizado por Martha Patricia León en el año 2013 en Bogotá, Colombia, el cual tenía como objetivo principal la creación de un modelo de gerencia del servicio, que se articule con el enfoque de gestión de experiencia a los

clientes generando así una ventaja competitiva para la organización. Se realizó por medio de investigación documental y exploratoria en donde cabe resaltar que es importante que los colaboradores de la empresa estén motivados y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa ya que esto se ve directamente reflejado con el cliente externo. Se recomienda que la dirección de la empresa este comprometida y ejerza el liderazgo necesario para poder poner en práctica el modelo de manera adecuada y se den cambios a largo plazo, adicionalmente es importante tener en cuenta el endomarketing como una estrategia de crecimiento y motivación para los colaboradores (León Rocancio, 2013).

Así mismo, en Manizales, Colombia en el año 2009 Alejandro Moncada Betancur realizó un estudio en el cual el objetivo fue desarrollar una estrategia de marketing interno para generar valor en los colaboradores de la Universidad Nacional de Colombia, en la sede de Manizales. Se desarrolló una metodología histórica, descriptiva y experimental para lograr alcanzar el objetivo planteado. De los resultados se evidenció que se lograron grandes avances en cuanto a la motivación de los empleados ya que muchos no estaban enterados de los planes estratégicos y esto los desmotiva; se recomienda realizar planes de comunicación más seguido para que todos pueden estar alineados hacia el mismo objetivo y se encuentren motivados en sus labores diarias y esto se vea reflejado en la productividad de la Universidad (Moncada Betancur, 2009).

Estos estudios muestran los resultados en coherencia, fidelización, compromiso y mejores resultados en el manejo de estrategias empresariales a partir de los planes de



endomarketing. Sin embargo, muy poco se ha estudiado respecto a los significados otorgados por los colaboradores respecto a este tipo de estrategias.

Los significados, Según Kantor (1971) y Skinner (1957) citados en el texto de Ballesteros (2005), son una construcción social que se realiza sobre un objeto de interés dado la interacción en un sistema social del cual son partícipes, para este caso, los colaboradores de la organización, y este significado no está en el individuo si no en la interacción que se tenga en el momento y en el lugar que se dé el desarrollo del mismo.

El significado es un concepto fundamental porque permite aprehender la conciencia humana como totalidad; de ahí la importancia de la estructura semántica de lo humano y la idea de que el significado es la generalización de la palabra en la relación con los otros. (Vygotski, 1973, citado en Ballesteros, 2005).

Según Bruner (1996), es posible conocer la manera como se crean y transforman los significados, a través del estudio de la cultura. La cultura es un sistema de derechos, obligaciones, valores y oportunidades, que irremediamente afectan al individuo. Es por esto que los significados y realidades personales le permiten adaptarse a un determinado sistema cultural, el cual proporciona una serie de simbolismos o representaciones de la realidad.

Es en el contexto cultural, según este autor, en el que se logra el desarrollo de la mente ligada a las formas de vida y a las concepciones de una determinada realidad. Realidad que es representada por simbolismos compartidos, conservados, elaborados y transmitidos de generación en generación por los miembros de una misma comunidad, permitiendo que se mantenga la identidad y la forma de vida de esta cultura. Dichos simbolismos son

proporcionados por la cultura y complementados con la interpretación que realizan los mismos individuos a partir de sus experiencias en diferentes contextos y situaciones, de tal manera que se forman los significados que permiten relacionarse con el mundo (Bruner, 1996)

El significado se puede evaluar de diferentes maneras: la primera es por medio del análisis componencial el cual consiste en realizar un cuadro en el que se describe cada palabra según las características asociadas a cada una de ellas. Este método sirve para poder analizar a fondo la información recogida mediante los instrumentos utilizados para la investigación. Otra manera de evaluar el significado es por medio de la asociación de palabras que consiste en pedir a los sujetos que respondan a una palabra inductora (estimulo) con la primera palabra diferente a esta misma que se les ocurra y de esta manera se logra ver las asociaciones o significados que puede tener esta misma. Además de estos existen otros métodos para evaluar el significado como el diferencial semántico, estructuras conceptuales o redes semánticas naturales (Bruner, 1996).

Este trabajo parte de la premisa de que cuando una empresa realiza una estrategia para el desarrollo de sus competencia, luego establece un modelo de gestión de las mismas y posteriormente realiza un plan de comunicación, se puede generar más fácilmente que los colaboradores apropien y apliquen el modelo. Esto es precisamente la pregunta que orienta este estudio: ¿Cuáles son los significados dados por los colaboradores de una empresa industrial a la campaña de endomarketing realizada para fortalecer la comprensión del modelo de gestión por competencias?

De acuerdo con lo anterior, resulta importante para este trabajo, indagar y describir los significados dados por los colaboradores de una empresa industrial a la campaña de endomarketing realizada para fortalecer la comprensión del modelo de gestión por competencias, como objetivo central de este estudio.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Describir los significados dados por los colaboradores de una empresa industrial a la campaña de endomarketing realizada para fortalecer la comprensión del modelo de gestión por competencias.

### **Objetivos Específicos**

Describir el proceso de endomarketing que se realizó en la empresa para fortalecer la comprensión del modelo de gestión por competencias.

Describir la importancia que tiene el modelo para los participantes.

Identificar los cambios propuestos por los participantes para el modelo

Indagar acerca de la recordación del modelo en los participantes.

Interpretar la evaluación que tienen los participantes acerca del modelo

## **Método**

### **Tipo de estudio**

Este es un estudio cualitativo, que como lo menciona Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2010), “se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (p. 364), es decir, que lo que se busca comprender es la mirada de los participantes sobre los fenómenos que los rodean, sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, lo que engloba la manera como cada uno percibe su realidad; entendiendo los significados como la manera como se crean y transforman los mismos, a través del estudio de la cultura es por esto que los significados y realidades personales le permiten a las personas adaptarse a un determinado sistema cultural, el cual proporciona una serie de simbolismos, (Bruner, 1996).

Por lo tanto es un ejercicio investigativo en el cual se busca estudiar los significados dados por los colaboradores de una empresa industrial en el cual se requirió analizar e interpretar una realidad en un contexto específico (Bonilla-Castro & Rodríguez, 2008). El diseño es de tipo fenomenológico que parte de una lógica interpretativa y comprensiva a partir de las redes de significado construidas por los diferentes actores sociales (Perecman y Curran, 2006).

### **Participantes**

En este estudio participaron diez colaboradores de una empresa industrial de Bogotá, Colombia los cuales se encuentran entre los 24 y 46 años de edad que participaron durante

todo la campaña de endomarketing realizada para el fortalecimiento del entendimiento del modelo de gestión por competencias; todos residen en Bogotá, Colombia.

En la siguiente tabla encontramos la descripción de cada uno de los participantes según los datos de interés para este estudio.

Tabla 1:

*Descripción de los participantes*

<b>Participantes</b>	<b>Genero</b>	<b>Edad</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Estrato Socioeconómico</b>	<b>Antigüedad en la Empresa</b>
Participante 1	Femenino	25 años	Técnico	3	3 años
Participante 2	Masculino	42 años	Tecnólogo	3	8 años
Participante 3	Masculino	30 años	Profesional	5	2 años
Participante 4	Femenino	31 años	Tecnólogo	3	3 años
Participante 5	Masculino	28 años	Técnico	2	5 años
Participante 6	Masculino	46 años	Profesional	5	11 años
Participante 7	Masculino	30 años	Profesional	6	2 años
			Estudiante		
Participante 8	Femenino	23 años	Universitario	5	2 años
Participante 9	Femenino	34 años	Profesional	5	4 años
Participante 10	Masculino	38 años	Profesional	5	6 años

## **Instrumentos**

Los instrumentos usados fueron el modelo de gestión por competencias implementado en la empresa industrial en el año 2006; la campaña de endomarketing realizada para el fortalecimiento del entendimiento del modelo de gestión por competencias; una encuesta semiestructurada la cual se concibe como un espacio en donde se pueden realizar preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones entre otras (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2010).

La encuesta semiestructurada se enfoca en las siguientes categorías

Evaluación del proceso para la cual se generaron las siguientes preguntas: ¿Cómo le pareció el proceso que se llevó a cabo para el entendimiento del modelo de gestión por competencias? ; ¿Qué le cambiaría a este proceso?; ¿Siente que el proceso fue el adecuado para el entendimiento del modelo de gestión por competencias?;

Recordación del proceso para la cual se generó la siguiente pregunta: ¿Que recuerda especialmente de este proceso?

Importancia del proceso; para la cual se generó la siguiente pregunta: ¿Para qué es importante en su día a día haber participado en este proceso?

Cambios que surgieron a partir de este proceso para la cual se generaron las siguientes preguntas: ¿Usted cambio su visión acerca del modelo de gestión por competencias?; ¿Para qué es importante en su día a día haber participado en este proceso?.

Lo anterior se puede evidenciar en el Anexo D.

Para el correspondiente análisis a partir de las respuestas otorgadas por los colaboradores se interpretan los significados que emergen en la perspectiva que va de lo particular a lo general. Estos significados se interpretan y analizan por medio de la transcripción de las encuestas realizadas, la creación de matrices de análisis (Anexo E), y el encuentro de las palabras de asociación que Según Bruner (1996) es una manera de evaluar el significado es por medio de esta asociación de palabras que consiste en pedir a los sujetos que respondan a una palabra inductora (estimulo) con la primera palabra diferente a esta misma que se les ocurra y de esta manera se logra ver las asociaciones o significados que puede tener esta misma entre las respuestas de los participantes para así lograr generar las correspondientes categorías.

### **Procedimiento**

La investigación se llevó a cabo en las siguientes fases:

**Fase 1.** Indagar a fondo que se ha realizado en la empresa para la comprensión por parte de los colaboradores en cuanto al modelo de gestión por competencias y como este conformado este mismo.

**Fase 2.** Conocer el proceso de endomarketing que se llevó a cabo para el entendimiento del modelo de gestión por competencias por parte de los colaboradores.

**Fase 3.** Aplicación de encuestas semiestructuradas a 10 de los colaboradores que participaron durante la campaña de endomarketing realizada para la apropiación y

aplicación del modelo de gestión por competencias con el fin de evaluar los significados otorgados por los participantes.

**Fase 4.** El análisis de la información se realizó por medio de la transcripción de las encuestas realizadas, la creación de matrices de análisis (Anexo E), y la respectiva asociación de palabras encontradas en las respuestas de los participantes.



## **Resultados**

### **Diseño y desarrollo de la Campaña de Endomarketing**

Con el fin de poner en marcha el proceso de comprensión del modelo de gestión por competencias al interior de la compañía, se evaluaron varios métodos por los cuales según la cultura organizacional se llegaría a lograr un mejor entendimiento y recordación del modelo.

Se contrató a una empresa llamada Mushaisa, empresa dedicada a la creación y ayuda por medio de lúdicas para abarcar diferentes temas tanto de crecimiento personal como de crecimiento profesional. La empresa cuenta con la capacidad para realizar desde el diseño hasta las actividades lúdicas que la empresa requiera. A esta empresa se le indicó que se quería lograr mayor entendimiento por parte de los colaboradores y por eso se había pensado en una campaña de endomarketing y se les explicó a fondo el modelo de gestión por competencias de la empresa y la cultura de esta. Después de varias reuniones en conjunto con la empresa y el área de recursos humanos se decidió que las fases y el procedimiento a seguir era el siguiente:

#### **Etapas de Sensibilización**

Se diseñó un logo y un slogan; el logo diseñado se denominó “El compa” y el slogan creado fue: “Échele cabeza, métale corazón y manos a la obra”. Se escogió una galleta de jengibre como logo debido a que la empresa produce y comercializa aceites y margarinas industriales y la galleta representa uno de los productos que se genera de estos insumos. El slogan se relaciona con los componentes de la Competencia: ser, hacer y saber, los cuales se resaltan en la galleta: a través del corazón, las manos y la cabeza, representándose así de forma clara, los tres componentes de las competencias (Anexo A).

### **Campaña de expectativa**

Se enviaron correos electrónicos y se diseñaron afiches los cuales fueron distribuidos a lo largo de toda la empresa. Además, se realizó una actividad lúdica en la cual un grupo de actores llegaron inesperadamente a las oficinas durante una jornada regular de trabajo y realizaron una breve actuación que representó el tema a abordar, para que los colaboradores tuvieran un primer acercamiento a los tres componentes de la campaña: el hacer, el saber y el ser (Anexo B).

### **Fase de Información**

El área de talento humano envió correos electrónicos masivos a todos los colaboradores haciendo referencia a la importancia del hacer, del saber y del ser. Mediante estas comunicaciones también se publicitó el evento Show Impro.

### **Etapa de Participación**

Se diseñó una actividad lúdica denominada “Show Impro” que se refiere a que las actores con contenido que va suministrando el público deben improvisar y empezar a armar la historia que se quiera, teniendo en cuenta el objetivo que era generar procesos de asociación y conocimiento entre los colaboradores sobre que son las competencias, para que sirven, y cómo se evalúan de una forma dinámica. También, implantar y resaltar la importancia de los tres componentes de las competencias: el hacer, el saber y el ser.

En esta actividad los actores diseñan un guion e invitan al público a que asociaran palabras y mensajes con ejemplos llevados a la cotidianidad del día a día, relacionadas con las 12 competencias; 5 organizacionales las cuales son: trabajo en equipo, satisfacción al cliente, compromiso, orientación a resultado y comunicación asertiva; tres gerenciales las cuales son: desarrollo del capital humano, liderazgo y pensamiento estratégico y 4

funcionales y/o específicas que son: aptitud numérica, orientación al mercado, capacidad de negociación y capacidad de análisis y toma de decisiones. (Anexo C).

Las etapas 1, 2 y 3, se realizaron durante tres meses de forma constante.

### **Etapa de Rediseño**

A partir de la experiencia recogida y de los aportes de los participantes, así como de la retroalimentación recibida, se rediseñó el diccionario del modelo de gestión por competencias y se personalizó para que de esta manera a cada colaborador le quedara más fácil entender cuáles son las competencias que le aplican a su cargo; este diccionario lleva el logo, el slogan y los colores destacados durante la campaña de endomarketing.

### **Fase de recordación**

Para darle continuidad a la campaña creada, todas las publicaciones acerca del modelo de gestión por competencias, como la entrega de resultados de la misma llevaron el logo y el slogan creado para las competencias. Anualmente se hace entrega de un cuaderno corporativo para la totalidad de los colaboradores; el cuaderno del año 2014 lleva en la portada el logo de las competencias y en la parte interna lleva una historia basada en el “ser hacer y saber”.

Después de realizar toda la campaña de endomarketing se aplicó una encuesta a 10 de los colaboradores seleccionados de manera aleatoria teniendo en cuenta que estos fueran de diferentes edades, su antigüedad en la compañía y el área a la cual pertenecen (Anexo D).

Se interpreta que los participantes durante la encuesta y de acuerdo a la categoría de análisis, la cual se basó en los significados generaron aprendizaje acerca de que es el modelo de gestión por competencias, porque es importante, como aplicarlas en su día a día.

Se generó impacto ya que fue algo innovador y diferente que los sacó de la rutina y al haberlo realizado de una manera lúdica, se logró captar la atención de los colaboradores y así generarles recordación además de motivación e importancia para seguir creciendo tanto personalmente como laboralmente desde el rol de cada uno y viendo un impacto en los resultados generales de la organización.

Las personas se concientizaron acerca del modelo de gestión por competencias y los significados dados se representan por medio de las siguientes categorías, las cuales son descritas a continuación:

### **Aprendizaje participativo**

En esta investigación las respuestas dadas por los encuestados daban un valor importante al aprendizaje del modelo de gestión por competencias a partir de una presentación lúdica donde aterrizaba las definiciones conceptuales a ejemplos cotidianos y prácticos que pudieran ser recordados y aplicados por los miembros de la empresa, partiendo de la experiencia obtenida en la presentación de este modelo; es por esto que esta categoría se define como aprendizaje participativo ya que involucra a los colaboradores dentro del proceso de aprendizaje.

El aprendizaje debe ser un proceso continuo que produzca un mejoramiento tanto de las personas como de los procesos; las competencias determinadas por la organización para los diferentes modelos de cargos son fundamentales para el encausamiento de las labores de los colaboradores porque marcan directrices orientadas a los resultados y por ende a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Al realizarlo de una forma lúdica y con

ejemplos prácticos que reflejan el día a día según las respuestas de algunos de los participantes permiten señalar que el aprendizaje por modelos y de una forma práctica y vivencial facilita la recordación y la apropiación de conductas específicas para ser aplicables en el desarrollo de las funciones claves de los cargos.

De tal forma lo expresa el participante 3: *“Una manera muy interesante y pedagógica para generar recordación y entendimiento de temas que para muchas personas resultan aburridos o son descartados fácilmente. El proceso desarrollado se percibió más cercano a la persona y desde mi punto de vista entiende al receptor del mensaje y convierte el discurso tradicional en algo más fácil de digerir sin perder la rigurosidad de los contenidos presentados”*.

El acercamiento como grupo reflexionando como las competencias a partir de un aprendizaje vivencial genera la ampliación de la interacción entre los miembros de un área o de otras áreas generando espacios de relación que se pueden incrementar a partir de esta experiencia en un futuro llevando a un crecimiento social tanto a nivel individual como grupal.

Esto lo indica el participante 5: *“No le cambiaría nada; porque me pareció que fue una manera divertida de explicar las competencias y de enseñar como las podemos aplicar y no solamente el jefe diciéndole a uno los resultados.”*

La participación permitió que fuera algo que llevaba la posibilidad de un aprendizaje en grupo a partir de compartir las percepciones que se tenían de la representación lúdica que se realizó por parte de los actores y cuyo contenido reflejaba aspectos cotidianos que

permitían a nivel individual que lo aprendido fuera más comprensible a recibir las competencias propias de cada rol.

Lo manifiesta el participante 1: *“Muy innovador, diferente, me gusto que nos involucraron a todos. Me gusto porque fue diferente a todas las capacitaciones que se habían hecho antes respecto a este tema; para mí eso es algo innovador, siempre nos hacían charlas o explicaciones teóricas y formales del tema y no podíamos participar mucho así que dejando que todos nos involucremos pienso que es una forma de que lo vivamos y lo recordemos más”*.

### **Lo simbólico**

Las formas de comunicación a través de diferentes canales refuerzan el almacenamiento del contenido propio de cada competencia lo que facilita su comprensión y por ende su aplicación a partir de la transmisión de lo esencial de cada competencia.

El lenguaje corporal facilito reflejar comportamientos y actitudes que se alejaban del propósito de las competencias para llevarlo a un modelo de comportamiento más cercano a lo esperado siendo esto visto tanto de forma verbal como no verbal a través de 3 movimientos (saludo tocándose la cabeza, el corazón y dando la mano; lo que hace referencia a él slogan y a los tres componentes de las competencias “échele cabeza, métale corazón y manos a la obra) los cuales se les explicaron a los participantes durante la campaña realizada y los cuales fueron mencionados en el momento de las encuestas como algo que aún recordaban y de esta manera lo entienden de una mejor forma y lo pueden aplicar.

Lo anterior lo expresa el participante 10: *“Estuvo bien; me parece que todos nos lo entendimos mejor y nos acordaremos siempre de "Echar cabeza, meter corazón y manos a la obra". Esta frase nos hace recordar los tres componentes fundamentales de las competencias además de ser muy pegajosa. Me gusto como nos sorprendieron con las actividades y que por medio de chistes y actividades nos explicaran ejemplos de cómo poner en práctica las competencias”*.

*” Me acuerdo porque los personajes eran muy divertidos y tenían buenos ejemplos para explicar lo que son las competencias; una forma diferente de explicarlo. El proceso me pareció diferente por los mismo personajes, ya que eran divertidos y era como ir viendo un cuento en diferentes días que al principio no se entendía muy bien pero luego el día que se acabó el proceso todo tomó sentido y de esta manera se entendía mucho mejor además de ser una manera de integrarnos a todos y dejarnos ver que todos debemos estar comprometidos con las competencias para mejorar como personas y como empresa”*.

### **Interés en el Desarrollo**

Las organizaciones al contar con un modelo de gestión por competencias orientan su planeación y objetivos estratégicos basados en el talento humano que tienen. Se busca el desarrollo de las competencias buscando un crecimiento que empiece por lo individual para pasar a lo grupal y por ende al desarrollo de lo organizacional.

La organización al permitir el espacio para pensar en las competencias facilita la apropiación de estas, permitiendo que en su aplicación se dé un crecimiento personal y por

ende organizacional dado que los colaboradores se dirigen hacia el desarrollo de cada una de estas competencias las cuales los llevan a ser competitivos y desarrollarse integralmente.

Lo anterior lo señala el participante 5: *“Claro ya se cuáles son los componentes de estas y de que se tratan y por esto se la importancia que tienen estas para mi cargo y para poder seguir creciendo y quien sabe algún día ascender y poder seguir creciendo dentro de la línea comercial y superándome como persona y dentro de la empresa también”*.

En esta investigación llama la atención la manera en la cual las personas evalúan el proceso de endomarketing desarrollado aportando así como insumo a la misma la evaluación de este proceso de una manera positiva ya que valoran que la empresa tenga en cuenta este tipo de espacios los cuales les demuestran la importancia que tiene para la empresa que ellos sigan desarrollándose en su ámbito profesional y su ámbito personal y que a su vez sigan creciendo dentro del cargo que ejercen en la compañía además de ayudar a que todos sigan creciendo juntos.

Otro cambio a resaltar es que los participantes mencionan que tienen conocimiento de cómo el entendimiento del modelo de gestión por competencias no solo les ayuda a crecer profesionalmente y/o personalmente sino también desde el tema de valores y relaciones con las personas que los rodean mencionando no solo a sus compañeros de trabajo sino también a su núcleo familiar. Importante que mencionan que el hilo conductor de la historia bajo la cual se manejó la campaña de endomarketing era coherente y tenía un hilo conductor a pesar que duro unas semanas lo cual fue interesante y generó un mayor impacto.



En tal sentido lo explica el participante 1: *”Para poderlo poner en práctica y seguir creciendo tanto en la empresa desde el cargo que llevo como persona; porque que tal uno no teniendo las tres características del ser, hacer y saber también en la casa eso le ayuda a uno con los hijos y sabiendo que también son herramientas de crecimiento personal, como aplicarlas y de pronto ganar un ascenso”*.

Es importante mencionar que estos comportamientos no solo les aplican hacia el mundo laboral sino que también mencionan que pueden aplicarlos en su entorno laboral y de esta manera crecer también personalmente.

### **Aprendizaje práctico**

En la preparación del contenido de los ejercicios y la obra así como los roles de los personajes tuvieron como insumo la información necesaria sobre contenidos del día a día que se daban al interior de las áreas siendo parte de la realidad laboral y de esta manera los participantes manifiestan se sienten más allegados a estas y logran entenderlas de manera adecuada y saber cómo deben aplicarlas en el día a día; ya que como lo mencionan comparando con otro tipo de capacitaciones cuando estas son lejanas a la realidad es más difícil aterrizarlas a la misma y ponerlas en práctica de manera adecuada.

Lo anterior lo señala en su respuesta el participante 2: *“No le cambiara nada; era muy participativo ya que siempre se tenía en cuenta que todos participaran y estuvieran entiendo con ejemplos de la vida cotidiana”*.

La evaluación de este proceso además de ser positiva demuestra que a las personas les gusto la forma en la cual se les expusieron los temas a tratar ya que eran cercanos y con ejemplos de la vida cotidiana lo que hace que sea más fácil poderlos aplicar.

Lo anterior lo manifiesta en la respuesta del participante 6: *” Cambio en la medida que ahora se sienten más cercanas y se mejor como aplicarlas en mis labores además de poder transmitir esto y ser más objetivo en la medición y así no afectar los resultados de la compañía en genera”*.

### **Campaña innovadora**

La innovación se ve reflejada a lo largo de todos los participantes ya que mencionaron que fue algo novedoso que no se había hecho antes en la empresa; ya que siempre eran capacitaciones formales donde había un expositor y se explicaba todo desde la teoría. Por lo que esta campaña de endomarketing se destacó por tener el significado de ser innovadora y mencionaron que por lo mismo consideran que saben cómo aplicar las competencias desde el rol que ejercen y les proporciona la facilidad para recordarlo en el día a día y les da ejemplos de cómo ellos mismos se pueden enfocar a la competencia de innovación.

Lo anterior lo menciona uno de los entrevistados, participante 7: *“Si porque fue innovador y de esa manera se retienen más los conceptos; salir de la rutina le genera a uno recordación.”*

El comportamiento es la manera por la cual los seres humanos demuestran hacia su entorno y/o contexto en el cual se desenvuelven durante el transcurso de su vida. Los participantes evidenciaron que actualmente saben que comportamientos deben demostrar

hacia su entorno para poder dejar ver que poseen las competencias que requiere el cargo que ejercen y para lograr desempeñarse de manera adecuada y de esta manera poder continuar creciendo en el mismo.

Así lo señala el participante 1: *“Para saber qué es lo que debo demostrar diariamente a todas las personas de la empresa.”*

Se menciona esta categoría ya que es de gran importancia debido a que por medio del método lúdico por el cual se realizó la campaña de endomarketing se destaca que ayudó a generar recordación del tema de las competencias y actualmente entienden que son, para que sirvan y sobretodo como aplicarlas desde sus cargos. Los participantes también mencionaron que al llegar a romper con el esquema formal de capacitaciones bajo el cual se les habían mencionado las competencias anteriormente se logró generar un mayor impacto por lo que lo recuerdan de una manera más fácil y cercana.

Lo anterior lo menciona el participante 10: *“La manera en la cual en el evento de El cubo nos explicaron las competencias y sus componentes y la importancia de estos; la caja de competencias también estuvo muy interesante y el obsequio con el Logo de " el compa", de esta manera considero que recuerdo aún más la importancia de este tema”.*

### **Compromiso**

Las labores del rol que se ejerce se tienen en cuenta con una mayor responsabilidad por lo que se sabe que además de ejercer estas funciones se deben demostrar de manera adecuada y hay un mayor compromiso en el momento de realizarlas ya que se enfocaron temas dentro de la campaña de endomarketing donde se dejaba ver como las labores de

cada uno y la forma en la cual las realizamos van directamente ligadas a los resultados generales de la organización y nos afectan a todos no solo a cada uno individualmente.

Es importante mencionar que la responsabilidad también se observa desde un ámbito personal, mencionando que logran también recordar la importancia de trabajar en un ambiente sano actuando responsablemente con sus compañeros y demostrando los valores que se les han inculcado desde su hogar.

Lo anterior lo señala el participante 5: *“Para poder demostrarle a mi jefe y compañeros quien soy como persona y que esto es de acuerdo también al cargo que tengo”*.

Para los participantes de esta investigación, resulta importante resaltar que mencionan que ahora tienen conocimiento que los comportamientos bajo los cuales se evidencian las competencias no solo se los deben demostrar al jefe directo sino también a todas las personas que los rodean dentro de la organización y que ellos mismos también pueden evidenciar los comportamientos de todas las personas de la organización y llegar a afectar sus resultados; por eso es de gran importancia evidenciar estos siempre bajo un mayor nivel de compromiso.

Lo anterior lo indica en su respuesta el participante 10: *“Cambio porque ahora entiendo de que se trata el modelo de gestión por competencias y el impacto que este tiene en toda la compañía además de en cada uno de nosotros como colaboradores y la responsabilidad que se debe tener en la medición”*

Lo anterior lo señala en su respuesta el participante 8: *"Ahora entiendo de que se trata y como aplicarlas desde el cargo que ejerzo en la compañía. Antes la verdad no sabía muy bien cómo hacerlo ver o como decirle a los demás colaboradores que lograran demostrarlo o de que se trataba la medición y creo que en este momento me siento capaz de demostrarlas y de saber ayudarles a los demás a demostrarlas desde el rol que tiene cada uno"*.

En los últimos años ha sido un tema muy importante para las organizaciones el implantar sus propios modelos de competencias, buscando elevar el crecimiento y desarrollo tanto de los colaboradores como optimizar los procesos y prestar un mejor servicio a los clientes; todo esto logrando una satisfacción para los diferentes actores que participan en estas interacciones.

La presentación de una forma diferente e innovadora según las respuestas obtenidas por los participantes de esta investigación acerca de la apropiación del modelo asumido por la organización permite señalar que se ha facilitado un aprendizaje al ser dado el contenido de una forma práctica, lúdica, permitiendo un mayor nivel de recordación al tener aspectos experienciales que fueron reforzados con la entrega de unas fichas cuyo contenido era las competencias que aplican a cada uno de los colaboradores de manera personalizada. Así mismo, señalan que estos resultados fueron a través del proceso desarrollado durante las semanas en las cuales se realizó la campaña de endomarketing logrando un impacto a nivel individual y a nivel grupal. La misma temática sirvió como interacción entre los integrantes de la misma área u otras durante la realización y presentación del contenido de la misma. Los símbolos usados fueron un facilitador de la comunicación buscando que tres señales

conductuales (saludo de “échele cabeza, métale corazón y manos a la obra”) tuvieron un significado que logra ingresar a la cultura de la empresa al producir la recordación del contenido e importancia del modelo de gestión por competencias de la compañía.

En las respuestas se aprecia que la campaña de endomarketing logro despertar el interés hacia el contenido de la misma, generando una base para que tanto los colaboradores como la compañía puedan tener un espacio de crecimiento y desarrollo, tanto a nivel individual como en función de las metas y objetivos de la empresa facilitando el desarrollo de las competencias. La utilización de contenidos y actuaciones tomadas del día a día se convirtieron en un insumo para que al ser representados, los colaboradores se vieran reflejados lo cual señala como algo positivo y que posiblemente podría ser generador de modificaciones de comportamiento. También es importante destacar dentro de los resultados que el método usado durante la campaña al ser evaluado como practico presentando de forma diferente los contenidos facilitó la comprensión de los mismos, buscando que lo teórico se volviera práctico y que se pudiera retener durante más tiempo.

Se puede apreciar por los contenidos expuestos anteriormente a partir de las respuestas que hubo un cambio total en las presentaciones anteriores del modelo de competencias de la compañía y el presentado a partir de esta investigación facilitando la apropiación del mismo, los cuales conocemos por medio de los significados dados por parte de los colaboradores entrevistados acerca del impacto de la campaña de endomarketing.

## Discusión

De acuerdo a Capuano (2004), el capital humano se convierte en el pilar fundamental de toda empresa, es por esto que potencializarlo y lograr que las personas trabajen motivadas y además llegar a aprovechar las competencias de cada uno de los colaboradores llega a ser el éxito de una empresa y a la vez genera mayor productividad. Lo cual podemos ver reflejado en los resultados en la medida en que los participantes de la investigación mencionan que consideran que se sienten involucrados con la empresa y que esta se preocupa tanto por su crecimiento profesional como personal y que esto es algo que les ayuda a generar motivación para realizar sus labores del día a día, lo que vemos en la categoría de interés en el desarrollo.

El inicio de un programa de marketing interno debe ser para representar la iniciativa de un área de la organización o bien sea la integración entre varias de estas áreas (Šimberová, 2007). Esto lo podemos ver reflejado en que se ve la repetición en las respuestas en cuanto al aprendizaje participativo por parte de los colaboradores durante la campaña de endomarketing realizada, y mencionan que ayudó a generar mayor participación comparada a otro tipo de capacitaciones que se habían realizado de este tema y que valoran que se les tuviera en cuenta con su participación, y el tiempo que se tomó la empresa en desarrollar estas actividades en las cuales participo la totalidad de los colaboradores pudiendo así crear también lazos entre ellos.

Según Bruner (1996) los simbolismos son proporcionados por la cultura y complementados con la interpretación del individuo a partir de su experiencia en diferentes contextos y situaciones, que forman un significado y le permiten relacionarse con el

mundo. Es por esto que vemos que los participantes mencionan que después de su experiencia vivida durante la campaña de endomarketing realizada cambiaron en su manera de entender las competencias y en la aplicación de las mismas, ya que ahora saben cómo las deben poner en práctica en su vida cotidiana. Se infiere que la campaña de endomarketing logró tomar un significado más profundo y un mayor entendimiento del modelo de gestión por competencias en los colaboradores de la empresa, los cuales a la misma vez generaron significados diferentes en su desarrollo como seres humanos.

Lo anterior se señala bajo las categorías creadas a partir de las respuestas de los participantes las cuales son: aprendizaje participativo, lo simbólico, interés en el desarrollo, aprendizaje práctico, campaña innovadora y compromiso. Estas categorías se analizaron de acuerdo a la metodología de asociación de palabras (Bruner,1996).

Por último se quiere señalar que los resultados contribuyen a aportar en cuanto a la forma en la cual se puede realizar una campaña de endomarketing dentro de una empresa para así generar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la misma además de demostrar los significados que mencionaron los colaboradores, mostrando así la importancia que tuvo haber participado en la misma y que contribuye a seguir desarrollándose dentro del contexto laboral y/o personal.

A manera de recomendación se encuentra dentro de este estudio que se podría realizar una campaña la cual tenga una mayor prolongación en cuanto a la duración de la misma para que de esta manera los colaboradores puedan acoplarse aún más al tema que se quiere reforzar, además de que no se pierda la manera lúdica y dinámica en la cual se realizó esta campaña ya que fue de gran agrado y de mayor entendimiento para los mismos.



Es importante tener en cuenta que esta campaña se realizó en un momento específico en el tiempo y por lo tanto puede que pierda validez con el pasar del tiempo por lo que se recomienda generar algún tipo de recordación cada cierto tiempo y así no perder los resultados obtenidos durante la misma o en cualquier otra campaña de endomarketing realizada.

## Referencias

- Alles, M. (2006). Selección Por Competencias. Buenos Aires: Granica.
- Allpacca Gómez, R. R.; Baca Alvarado, L. F. y Gerónimo Dávila, L. M. (2010). Diseño de un modelo de gestión de la relación con el cliente interno, basado en el endomarketing. Universidad Esan. Lima, Perú.
- Ballesteros de Valderrama, B. P. (2005). El concepto de significado desde el análisis del comportamiento y otras perspectivas. *Universitas Psychologica*. 4(2). 231-244.
- Bohnenberger, M. C. (2005). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. Universitat de les Illes Balears.
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez, P. (2008). *Más Allá del Dilema de los Métodos. La Investigación en Ciencias Sociales*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Bruner, J. (1996). Cultura, mente y educación. En Educación, puerta de la cultura. Visor.
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*. 7(13). pp. 139-150.
- Díaz, R. y Arancibia, V. H. (2002) El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las organizaciones y las personas. *PSYKHI*. 11. pp. 207-214.
- Ernst & Young Consultores (2010). Gestión por Competencias. Manual del Director de Recursos Humanos. pp. 1-20.

- Gámez, J; Tejada Fernandez y Navío,A. (1999). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-16.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*. 10. pp. 83-106.
- Guerrero, D., De los Ríos, I. (2012). Professional competences: a classification of international models. *Procedia-Social and Behavioral Science Journal*, 46, pp. 1297-1305.
- Hernández-Sampieri, R; Fernández-Collado, C y Baptista-Lucio, P. (2010). El proceso de la investigación cualitativa En: *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill, p.p. 360-542.
- Lengnick-Hall, M.; Lengnick-Hall, C. A.; Andrade, L. S. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*. 19. pp. 64-85.
- León Roncancio, M. P. (2013). Modelo de gestión de clientes para empresas del sector real. Chía, Colombia.
- Mejias Arismendi, L. C. (2010). El endomarketing como estrategia para el reclutamiento de personal. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.
- Moncada Betancur, A. (2009). El marketing interno como generador de valor de las organizaciones. Manizales, Colombia.

Perecman, E., Curran. S. (2006). A Handbook for social science field research. SAGE Publications.

Regalado, O.; Allpacca, R.; Baca, L. y Gerónimo, M. (2011). Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno. Esan ediciones.

Reyes, F. (2012). Gestión Empresarial por Competencias. Lima: UNMSM.

Serna Escobar, S. y Zuluaga Sierra, C. (2012). Guía para la implementación del mercadeo interno en pymes colombianas. Envigado, Colombia.

Šimberová, I. (2007). Internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external consumer. *Economics and Management*. 15 (1). pp. 470-480.

Tejada, J. y Navio, A. (2000). Transformación de procesos productivos. México: Paidós editorial

## ANEXOS

ANEXO A. Logo y Slogan de la campaña “El Compa”.



Anexo B. Afiche



### Anexo C. Show Impro



### Anexo D, Encuesta aplicada a los Participantes de esta Investigación

#### **Entrevista Semiestructurada**

1. ¿Cómo le pareció el proceso que se llevó a cabo para el entendimiento del modelo de gestión por competencias?

-----

-----

-----

-----  
-----

2. ¿Qué le cambiaría a este proceso?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

3. ¿Siente que el proceso fue el adecuado para el entendimiento del modelo de gestión por competencias?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

4. ¿Que recuerda especialmente de este proceso?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

5. ¿Para qué es importante en su día a día haber participado en este proceso?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

6. ¿Porque para usted es importante comprender el modelo de gestión por competencias

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

7. ¿Usted cambio su visión acerca del modelo de gestión por competencias?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----





---

Participante 2. Fue divertido; considero yo que si fue fácil de comprender ya que nos mostraron aspectos que podemos ver en nuestro trabajo todos los días y de esta manera uno sabe en qué momentos y como aplicarlo. Me pareció que el proceso estaba ordenado ya que se sabía que tocaba ir haciendo y lo guiaban a uno todo el tiempo en cuanto a lo que había que hacer, a donde dirigirse y si uno tenía alguna pregunta se la respondían de la mejor manera.

Participante 3. Una manera muy interesante y pedagógica para generar recordación y entendimiento de temas que para muchas personas resultan

---

---

aburridos o son descartados  
fácilmente. El proceso  
desarrollado se percibió más  
cercano a la persona y desde  
mi punto de vista entiende al  
receptor del mensaje y  
convierte el discurso  
tradicional en algo más fácil de  
digerir sin perder la  
rigurosidad de los contenidos  
presentados.

Participante 4. Muy interesante  
es una forma diferente de  
hacernos entender el tema de  
las competencias que es tan  
importante para la empresa y  
también para nosotros mismos  
como personas. Me parece  
diferente porque siempre  
habíamos visto este tema  
cuando nos llegaban los

---

---

resultados de la medición de  
una manera formal y la verdad  
nunca había recibido una  
buena capacitación en cuanto  
al tema de competencias para  
entenderlo y saber cómo lo  
puedo poner en práctica desde  
mi trabajo.

Participante 5. Fue diferente a  
todos lo demás que me acuerde  
que se había hecho sobre este  
tema. Me gusto y ahora  
siempre que veo a "el compa"  
se que es algo de  
competencias. Diferente  
porque nunca se había tratado  
este tema desde algo lúdico y  
que nos involucrara a todos de  
una manera participativa y  
llevándolo a ejemplos de la  
vida real sobre como lo puedo

---

---

demostrar desde mi rol. El  
compa me pareció una gran  
manera de demostrarnos y  
hacer que le recordara a uno  
siempre que él estaba hablando  
de competencias ya que  
además de ser un objeto  
relacionado con nuestros  
productos se ve amistoso y  
allegado como deben ser las  
competencias.

Participante 6. Me parece que  
se tuvo en cuenta que la  
organización tiene la mayoría  
de personas jóvenes y es una  
buena forma de llegar a  
explicar este tipo de temas  
porque lo hacen evidenciar a  
uno con ejemplos actuales que  
le pueden pasar a uno en el  
trabajo y también fuera de este

---

---

y esto nos hace ver la importancia de comprender estas competencias no solo por la empresa si no por nosotros mismos para seguir creciendo. Me parece que el proceso fue ordenado y se realizo consecuentemente y se daban bien las instrucciones de lo que uno tenía que ir haciendo; me gusto mucho que nos sorprendieran en las oficinas y de esto no me voy a olvidar cuando llegaron a mi puesto gritando y invitándonos al salón de juegos fue una agradable sorpresa.

Participante 7. Fue algo diferente; fue innovador y creo que genero impacto en las personas y se aprendió de una

---

---

manera diferente. Fue diferente porque fue loco, creativo; ya que se usaron palabras del diario común como cuando uno habla con los amigos cercanos sin pena y con ejemplos que pueden pasar en cualquier momento y esto hace que uno sepa como es que en verdad debe aplicar las competencias en el día a día y no solamente cuando el jefe le da a uno los resultados de cómo le fue. Me gusto la manera como llevaron el proceso para entender las competencias porque dejaron que todos participáramos.

Participante 8 Me acuerdo porque los personajes eran muy divertidos y tenían buenos

---

---

ejemplos para explicar lo que  
son las competencias; una  
forma diferente de explicarlo.

El proceso me pareció  
diferente por los mismo  
personajes, ya que eran  
divertidos y era como ir viendo  
un cuento en diferentes días  
que al principio no se entendía  
muy bien pero luego el día que  
se acabo el proceso todo tomo  
sentido y de esta manera se  
entendía mucho mejor además  
de ser una manera de  
integrarnos a todos y dejarnos  
ver que todos debemos estar  
comprometidos con las  
competencias para mejorar  
como personas y como  
empresa.

Participante 9 Me pareció muy

---



---

divertido la manera como  
abordaron el tema desde el  
inicio; aunque me hubiera  
gustado que hubiera sido de  
mas tiempo y que le entrega de  
las cajas también se realizara  
con alguna actividad lúdica.  
Me pareció divertido porque  
los personajes venían  
disfrazados muy  
particularmente e iban  
contando un cuento el cual  
tenía sentido y le iban  
explicando a uno cada día lo  
que son las competencias y sus  
componentes. El proceso fue  
adecuado porque creo que  
entendí mejor las competencias  
con estos ejemplos solo le  
cambiaría que hasta el final  
hubieran hecho la entrega de la  
caja de competencias también

---

---

de una manera lúdica para no  
perder toda la historia y lo  
divertido de los personajes.

Participante 10. Estuvo bien;  
me parece que todos nos lo  
entendimos mejor y nos  
acordaremos siempre de  
"Echar cabeza, meter corazón y  
manos a la obra". Esta frase  
nos hace recordar los tres  
componentes fundamentales de  
las competencias además de  
ser muy pegajosa. Me gusto  
como nos sorprendieron con  
las actividades y que por medio  
de chistes y actividades nos  
explicaran ejemplos de cómo  
poner en práctica las  
competencias.

---

---

<p>Participante 1.Me gustaría que se realizara más seguido que no se perdiera. Por qué con este tipo de manera lúdica de explicar las cosas a uno se le queda mas y entiende más ya que cuando los explican solo hablado a veces es difícil entender y da pena preguntar tanto.</p> <p>Participante 2. No le cambiara nada; era muy participativo ya que siempre se tenía en cuenta que todos participaran y estuvieran entiendo con ejemplos de la vida cotidiana.</p> <p>Participante 3.En el proceso de entrega de la caja de competencias a cada persona</p> <p>2. Que le debería dedicarse mayor tiempo cambiaria a en buscar una retroalimentación este proceso? del colaborador ya que es un</p>	<p>Motivación</p>	<p>Divertida por lo que facilita la apropiación del contenido dado.</p> <p>Extrínseca ya que los estímulos son novedosos tienden a captar la atención y al estar con esta atención hay mayor nivel de recordación porque motivan a concentrarse en lo presentado lo cual facilita el almacenamiento de información.</p> <p>Los ejemplos son cercanos a las vivencias laborales del día a día permiten la modificación de</p>
---	-------------------	--

---

---

momento en el cual se puede percibir realmente que tan interiorizados están los conceptos. Realidad Laboral hacia el que se desea que se tenga.

Participante 4. Que durara más tiempo y en algún punto fuera más personalizado ya que muchas veces si uno tiene alguna duda a uno le da pena preguntar enfrente de todos y así de pronto se queda uno con más dudas que tal vez si en algún momento fuera individual a uno no le daría pena preguntar y lo entendería mejor.

Participante 5.No le cambiaría nada; porque me pareció que fue una manera divertida de explicar las competencias y de enseñar como las podemos

---

---

aplicar y no solamente el jefe

diciéndole a uno los resultados.

Participante 6. Que se generara

más integración entre todos los

colaboradores en cada actividad

ya que a veces cada uno se hacía

con su grupo de amigos de

siempre y esto hace que se

compartan siempre las mismas

opiniones y que la gente no se

integre tanto; se podría haber

aprovechado que era un espacio

lúdico y diferente para mezclar

más las áreas.

Participante 7. Que se generara

más integración entre todos los

colaboradores en cada actividad

porque a veces la gente se

quedaba sola o podía ir solo por

cumplir y esto no hace que se

genera integración o

---

---

entendimiento. Me hubiera gustado que alguna de las actividades hubiera sido en grupo o algo así donde podamos participar juntos y esto tal vez ayudaría a resolver más dudas también.

Participante 8. Que en cada actividad se demorara más tiempo para así lograr que todos participemos en cada una de las actividades y vivir más a fondo la experiencia. En ocasiones las actividades duraban muy poco y uno no alcanzaba a participar de la misma manera ya que éramos muchas personas y solo algunas alcanzaban a participar, aunque se entendía de pronto haciendo los grupos más pequeños o teniendo más

---

---

tiempo se podría haber ampliado más cada información que se quería dar a conocer.

Participante 9.No Le cambiaria que de alguna manera no fuera todo de sorpresa porque a veces uno está en algo importante y no puede poner mucha atención y uno por estar pensando en que está dejando de trabajar puede no estar concentrado y se pierde el mensaje que quieren transmitir.

Participante 10.Le cambiaria que todo el proceso fuera más largo y con más actividades hasta el momento de la evaluación para que así se pudiera indagar y entender más a fondo cada competencia y sus componentes ya que estas se tocaron de manera muy rápida

---

---

pero no se indago a fondo  
acerca de cada una de ellas y de  
pronto teniendo los ejemplos de  
cada una asi como se hizo en la  
explicación de los componentes  
se pudieran entender más y  
saber exactamente como cada  
una se puede poner en práctica;  
además sería interesante poder  
hacer que el proceso se hubiera  
hecho hasta el momento de la  
evaluación así uno lo tiene  
reciente en este momento.

---



---

<p>Participante 1. Si me parece que es una forma diferente de llegarle a todo el mundo y se entiende de una manera más fácil porque los ejemplos son de la vida real y de lo que a uno le podría pasar en el día a día en las labores que uno hace.</p>	<p>Evaluación del proceso</p>	<p>Contenido; los ejemplos de la vida cotidiana facilitan el entendimiento de las competencias que se están evidenciando.</p>
<p>Participante 2. Si total; cambiar la rutina para entenderlo mejor ayuda.</p>		<p>Metodología; llevaba un hilo conductor, una secuencia lógica que facilitaba la comprensión del contenido expuesto.</p>
<p>Participante 3. Pienso que es el adecuado para la compañía en el proceso fue el adecuado para el entendimiento del modelo de gestión por competencias?</p>	<p>Participante 3. Pienso que es el adecuado para la compañía en la que se desarrolló y consideró un caso de éxito para mí como colaborador de la empresa y para lo que percibo en mi entorno laboral.</p>	<p>Herramientas; la actuación por parte de los personajes reforzada con el material entregado tenía como objetivo facilitar el entendimiento de las competencias.</p>
<p>Participante 4. Si me parece</p>		<p>Las opiniones dadas</p>

---

---

que fue el adecuado.	Innovación	por los participantes
Participante 5. Si me gusto porque nos dejaban participar mucho además de que los personajes y todo iba ligado a una historia hasta la medición y el cuaderno de este año tenía a "el compa"		encuestados, marcan una tendencia satisfactoria entorno al desarrollo realizado y a la posibilidad de un mejor entendimiento para poder ponerlo en práctica desde los diferentes roles.
Participante 6. Yo creo que es el adecuado ya que acá en la empresa a todos les gusta divertirse y de una manera dinámica se genera más recordación de los conceptos de las competencias además de recordar sus componentes.		Novedoso; la presentación totalmente diferente del contenido genero sorpresa, produjo motivación y facilito
Participante 7. Si porque fue innovador y de esa manera se retienen más los conceptos;		la comprensión de los temas tratados. Practico; los aspectos

---

---

salir de la rutina le genera a uno recordación.	teóricos referentes a las competencias se ejemplificaron de una forma fácil y concreta que estuviera al alcance de todos los participantes buscando una cercanía con su quehacer cotidiano.
Participante 8. Si me parece que fue el adecuado para generar recordación y entendimiento.	
Participante 9. Si fue el adecuado.	
Participante 10. Si porque es la forma en la que puedo identificar ciertas características de mi rol y así desempeñarme mejor; además de ser creativa.	

---

---

<p>Participante 1. Para saber qué es lo que debo demostrar diariamente a todas las personas de la empresa.</p> <p>Participante 2. La diversión que ellos transmitieron; en forma lúdica nos hicieron entender mejor las competencias.</p> <p>Participante 3. El evento en el cubo, la presentación del compa y la entrega de las competencias personalizadas.</p> <p>Participante 4. A "el compa" que decía "échele cabeza métale corazón y manos a la obra"</p> <p>Participante 5. La sorpresa cuando llegaron a mi oficina</p> <p>4. Que disfrazados y la historia que recuerda llevaba un hilo conductor.</p> <p>especialmente</p> <p>de este evento del Cubo de proceso?</p>	<p>Participante 1. Para saber qué es lo que debo demostrar diariamente a todas las personas de la empresa.</p> <p>Participante 2. La diversión que ellos transmitieron; en forma lúdica nos hicieron entender mejor las competencias.</p> <p>Participante 3. El evento en el cubo, la presentación del compa y la entrega de las competencias personalizadas.</p> <p>Participante 4. A "el compa" que decía "échele cabeza métale corazón y manos a la obra"</p> <p>Participante 5. La sorpresa cuando llegaron a mi oficina</p> <p>Participante 6. La invitación al evento del Cubo de Colsubsidio; muy creativa y la</p>	<p>Comportamientos Demostrables</p> <p>diariamente</p> <p>Se evidencian para generar crecimiento tanto profesional como personalmente.</p> <p>Memoria</p> <p>Método Lúdico; ya que siendo una manera lúdica se logro generar mayor recordación tanto a corto plazo como a largo plazo.</p>
--	--	--

---

---

sorpresa cuando llegaron a mi oficina.

Participante 7. La manera didáctica que tuvieron los personajes y siempre enfocados a dar el mensaje que era.

Participante 8. Los personajes, la historia que se llevaba, la invitación.

Participante 9. A los personajes, la actividad sorpresa que se realizó en el cubo.

Participante 10. La manera en la cual en el evento de El cubo nos explicaron las competencias y sus componentes y la importancia de estos; la caja de competencias también estuvo muy interesante y el obsequio con el Logo de " el compa", creo que esto hace que ahora

---

---

recuerde todo de manera más

facil.

---

---

<p>Participante</p>	<p>1. Para poderlo poner en práctica y seguir creciendo tanto en la empresa desde el cargo que llevo como persona; porque que tal uno no teniendo las tres características del ser, hacer y saber también en la casa eso le ayuda a uno con los hijos y sabiendo que también son herramientas de crecimiento personal, como aplicarlas y de pronto ganar un ascenso.</p>	<p>Crecimiento Integral</p>	<p>Personalmente; tanto como persona siendo parte de la organización, y buscar seguir creciendo y fortaleciendo las cualidades que cada uno tiene. También en casa en el comportamiento con la familia y en general con todas las personas que lo rodean.</p>
<p>5Para que es importante en su día a día haber participado en este proceso?</p>	<p>2. Para concientizarme de mi labor a fortalecer mi área y mis labores de día a día , entiendo mejor como debo poner en practica todas las competencias que tenemos en la empresa y como estas nos ayudan también como</p>	<p>Responsabilidad</p>	<p>Trabajo; para seguir creciendo profesionalmente, demostrando cada día las competencias y de esta manera poder seguir avanzando</p>

---

---

equipo y a que nos valla bien en los resultados de la medición de las mismas.

desde el rol de cada uno y de pronto poder ascender.

Participante 3. El recordar que mi trabajo en la empresa debe ser acorde con lo que soy como persona y el conocer mis fortalezas y debilidades, personalmente reviso las competencias que atañen a mi perfil y trato de verificar en que he avanzado, la actividad en general me ayudo a comprender calmo yo puedo aportar a mi organización desde mi mejoramiento como individuo.

Labores del Rol que se ejerce  
Responsabilidad con la empresa ya que se hace parte de esta.

Participante 4. Para saber cómo persona que debo tener en cuenta para realizar mis labores en el día a día de la mejor forma

---



---

y seguir creciendo.

Participante 5. Para poder demostrarle a mi jefe y compañeros quien soy como persona y que esto es de acuerdo también al cargo que tengo.

Participante 6. Para poder poner en práctica las competencias que aplican a mi rol y de esta manera poder guiar mejor a mi equipo y que todos sigamos creciendo tanto en el cargo que tiene cada uno como personalmente y seguir superándonos.

Participante 7. Me reafirma que el ser hacer, saber hay que tenerlo presente no solamente

---

---

en la parte laboral si no también personal es como una guía a seguir.

Participante 8. Para saber que siempre debo tener mis conocimientos mi parte humana como persona y la manera como realizo mis actividades de manera acorde y así demostrarlo.

Participante 9. Para seguir creciendo en mi cargo frente a mis jefes y compañeros y demostrar esto también desde mi parte humana.

Participante 10. Para demostrarles esto a todas las personas de la empresa con todas las labores que realizo en

---

---

mí día a día y continuar  
creciendo.

---

---

	<p>Participante 1. Porqué me van a medir cada año y esto es algo que se ve reflejado y que mi jefe y mis compañeros van a notar en mi día a día y debo demostrar que tengo las competencias para poder ejercer mi cargo de buena manera y ayudar a la compañía a seguir creciendo cada día.</p>	<p>Desarrollo</p>	<p>Profesional; en la medida que si se tienen en cuenta las competencias se va a evidenciar mejor cumplimiento de resultados y por ende un desarrollo profesional Y/o dentro del rol que se está ejerciendo.</p>
<p>6. Porque para usted es importante comprender el modelo de gestión por competencias</p>	<p>2. Para poder aportar a la compañía: apoyar al área y dar lo mejor de mí misma tanto como persona como dentro de las funciones que realizo porque se que mi equipo es un equipo bueno y puedo ayudarles a todos a crecer con sus competencias y demostrar que las tenemos y apoyar los resultados generales</p>		<p>De relaciones; ya que se tiene en cuenta que uno de los componentes de las competencias es el "ser" y se evidencia que si este se demuestra de manera constante les puede ir mejor tanto con sus superiores como son</p>

---

---

de la empresa y como dice la visión “ser una empresa competitiva”.

sus compañeros de trabajo.

Participante 3. Porque es una manera de entender la empresa, sus cambios sus preocupaciones y las capacidades que cada colaborador tiene; además de que ayuda a que todos crezcamos y entendamos como debemos hacer para aplicarlas en las labores que realizamos todos los días en nuestro trabajo y bueno también como personas para poder crecer y aprender cosas nuevas.

Participante 4. Porque puedo seguir creciendo desde mi cargo y demostrar que tengo las

---

---

capacidades para ejercerlo de manera adecuada; además puedo decir que si las entiendo tal vez les puedo ayudar a mis compañeros a que ellos también las entiendan y no nos cojan desprevenidos en la medición y que a todos nos valla muy bien.

Participante 5. Porque me puede ir mejor con mi jefe mis compañeros y bueno todas las personas de la compañía; porque a veces uno piensa que son cosas que uno solo le demuestra al jefe y no es así, uno las debe demostrar también a la empresa a las personas con las que uno solo a veces tiene un saludo o a los mismos compañeros ya que estos también le ven a uno el

---

---

comportamiento que está  
llevando y ayuda al trabajo en  
equipo.

Participante 6. Para mi es  
importante porque de esta  
manera puedo demostrar desde  
mi rol como jefe que poseo  
estas competencias las cuales  
quiero que sigan creciendo y  
mejorar como persona y como  
profesional y de esta manera  
inculcarle esto a todo mi  
equipo.

Participante 7. Porque creo que  
eso es lo que lo muestra a uno;  
demostrar las competencias que  
uno tiene y tener un lineamiento  
de cómo se lleva a cabo para  
poder seguir creciendo tanto en  
el rol como persona sea para  
esta organización o para otra es

---

---

algo que uno lleva con uno mismo y debe saber cómo aplicarlo.

Participante 8. Para continuar creciendo en mí cargo; creciendo en mi cargo, en mis funciones quiero decir y demostrar mejor que puedo hacerlas y que cumplo con las habilidades para realizarlas de manera adecuada y demostrar también hacia afuera de la empresa que somos todos personas competitivas y que podemos lograr una diferencia frente a las demás empresas.

Participante 9. Para poder tener una imagen buena con todos mis compañeros y crecer. Esto es importante porque la imagen sale de las acciones que uno

---



---

lleve en su día a día y de como uno trate a los demás y a las personas que lo rodean y esto hace que a uno lo retroalimenten también; bueno si uno se deja y lo pide porque a veces no hay espacio; pero si uno tiene el tiempo y sabe como demostrarlas y pedir que se le diga a uno si lo está haciendo bien o mal eso lo puede ayudar a ascender.

Participante 10. Para que me valla muy bien en mí día a día y esto se vea reflejado en mis labores; tanto con la compañía como con mis relaciones de mis compañeros lo que considero que es importante porque si uno trabaja en un mal ambiente las cosas no fluyen y hasta uno mismo termina amargándose el

---

---

día a día entonces mejor hacer  
las cosas y trabajar en equipo y  
asi todos crecemos teniendo en  
cuenta y demostrando nuestras  
competencias.

---

---

<p>Participante 1. Si, la entendí mucho mejor y sé que me van a medir cada año y que es lo que debo hacer durante mis jornadas de trabajo para demostrar que tengo las competencias que se necesitan en mi cargo; además de saber que debo no solo demostrárselas a mi jefe sino también a las demás personas de la empresa.</p>	Objetividad	<p>En resultados; ya que se sabe cómo se deben demostrar las competencias y por lo tanto como deben calificar y como van a ser calificados teniendo en cuenta siempre la objetividad.</p>
<p>Participante 2. Si total; la forma en que lo expresaban nos hizo entender lo importante que es para nuestras labores y cambio su crecimiento tanto dentro de la visión acerca compañía como personas, del modelo de porque si nosotros tenemos en gestión por cuenta nuestras competencias competencias podemos seguir ofreciendo más</p>		Cercanía

---

---

y más cosas y crecer en la parte personal como personas integrales.

Participante 3. Definitivamente, pienso que no solo yo sino la organización está más abierta a hablar del modelo de gestión por competencias porque ahora lo entienden, lo sienten cercano y conocen el impacto real de cada uno de nosotros en el desarrollo de la empresa.

Participante 4. Si yo creo que si cambio ya que ahora las entiendo y es como ponerlas en práctica y demostrarlas a mi jefe y a mis compañeros de trabajo; y también se que es lo que debo responder en la medición y que van a preguntar

Entendimiento del Modelo de Gestión por competencias. (Se siente mas cercano, aplicable)

Practica; se sabe como ponerlas en practica en el día a día y que se deben demostrar constantemente.

---

---

acerca de mi comportamiento y  
de esta manera creo que nos va  
a ir mejor a todos.

Participante 5. Claro ya se  
cuáles son los componentes de  
estas y de que se tratan y por  
esto se la importancia que  
tienen estas para mi cargo y  
para poder seguir creciendo y  
quien sabe algún día ascender y  
poder seguir creciendo dentro  
de la línea comercial y  
superándome como persona y  
dentro de la empresa también.

Participante 6. Cambio en la  
medida que ahora se sienten  
más cercanas y se mejor como  
aplicarlas en mis labores  
además de poder transmitir esto  
y ser más objetivo en la

---

---

medición y así no afectar los resultados de la compañía en general.

Participante 7. Sí, porque esta es la primera empresa donde he estado que tienen el modelo y que está muy enfocada en este y se que esto no es solo para la empresa si no para nosotros como colaboradores porque la empresa se toma la molestia de que nosotros entendamos para que podamos seguir creciendo dentro de la empresa y todos crezcamos juntos.

Participante 8. Ahora entiendo de que se trata y como aplicarlas desde el cargo que ejerzo en la compañía. Antes la verdad no sabía muy bien cómo

---

---

hacerlo ver o como decirle a los demás colaboradores que lograran demostrarlo o de que se trataba la medición y creo que en este momento me siento capaz de demostrarlas y de saber ayudarles a los demás a demostrarlas desde el rol que tiene cada uno.

Participante 9. En este momento tengo mayor conocimiento de las competencias que aplican a mi cargo y se la importancia que estas tienen para poder crecer; sé que si demuestra el ser, el hacer y el saber dentro de todas las funciones que tengo en la empresa voy a ser mejor persona y me va a ir mejor en los resultados tanto propios

---

---

como de mi equipo y esto es algo que nos fortalece a todos. La verdad si considero que cambie mi visión de estas y las veo ya aplicadas a mi realidad.

Participante 10. Cambio porque ahora entiendo de que se trata el modelo de gestión por competencias y el impacto que este tiene en toda la compañía además de en cada uno de nosotros como colaboradores y la responsabilidad que se debe tener en la medición.

---



