



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE POSTGRADOS

TEMA:

“SISTEMA DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA
INMODÁVALOS CIA LTDA”

Proyecto de Investigación previa a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

Andrea Verónica Medina Varela

Director:

Mg. Luis Eduardo Cevallos Terneus

Ambato-Ecuador

Abril 2018

**“Sistema de formación por competencias para la empresa
Inmodávalos Cia Ltda”**

Informe de Trabajo de Titulación presentado
ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato
Por

Andrea Verónica Medina Varela

En cumplimiento parcial de los requisitos
para el Grado de Magister en
Administración de Empresas mención
Planeación



**Oficina de Postgrados
Abril 2018**

“Sistema de formación por competencias para la empresa Inmodávalos Cia Ltda”

Aprobado por:

Concepción del Carmen Bedón Vaca, Arq.
Presidente del Comité Calificador
Coordinadora de la oficina de
Postgrados

Eleonor Virginia Pardo
Paredes, Mg.
Miembro Calificador

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Hugo Rogelio Altamirano
Villarreal, Dr
Secretario General



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr, Mg
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Abril 2018



BIBLIOTECA

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Tema: “Sistema de formación por competencias para la empresa Inmodávalos Cia Ltda”

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Andrea Verónica Medina Varela

Director: Mg. Luis Eduardo Cevallos Terneus

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Secundaria: Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Resumen Ejecutivo

El entorno laboral se vuelve cada vez más competitivo, esa es una realidad que actualmente no podemos ignorar. Tal es así que las organizaciones deben procurar brindar a sus colaboradores herramientas para que puedan potenciar aquellas competencias que ya tienen y desarrollar aquellas otras que la empresa desea fomentar para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

La empresa Inmodávalos Cía. Ltda, consciente de esta realidad, mediante una metodología no experimental de tipo descriptivo, proveniente de una investigación hecha a los colaboradores con el fin de identificar las competencias a fortalecer, pudo evidenciar que existen dos competencias que necesitan mayor desarrollo: orden y calidad, y búsqueda de información, es así que por medio de la creación de varios talleres elaborados en la propuesta del presente trabajo que es un sistema de formación por competencias; misma que se encuentra validada por la alta dirección de la compañía; considerando estos elementos se presenta este proyecto de investigación y desarrollo.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo: **Andrea Verónica Medina Varela**, con CC. **180417645-9**, autora del trabajo de graduación intitulado: “Sistema de formación por competencias para la empresa Inmodávalos Cia Ltda”, previa a la obtención del título profesional de **Magister en Administración de Empresas, mención Planeación** en la oficina de Postgrados .

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, abril 2018



ANDREA VERÓNICA MEDINA VARELA

CC. 1804176459



BIBLIOTECA

Dedicatoria

El presente proyecto de investigación está dedicado, primero a Dios por jamás desampararme y mantenerme bajo su gracia todos los días de mi vida.

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que a lo largo de este proceso han sido mi apoyo y fortaleza, incluso en momentos que todo se tornaba turbio; mi familia; mis padres, hermanos, mi esposo e hijos quienes son sin duda mi motor de lucha e impulso para cada proyecto de vida, ya que sin su ayuda no hubiese sido posible alcanzar este objetivo.

Andrea

Reconocimientos

Deseo extender mi reconocimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, y a sus distinguidos docentes por el apoyo brindado en esta etapa, con conocimientos y lineamientos de formación para complementar mi carrera profesional.

Al Dr. Mg. Luis Eduardo Cevallos Terneus, mi director de tesis, mi reconocimiento sincero, porque con su experiencia como docente y profesional ha sabido guiar con dedicación, persistencia y sobre todo su paciencia el presente proyecto de investigación. Su motivación ha sido fundamental a lo largo de esta etapa.

A la empresa Inmodávalos Cia Ltda., por permitirme realizar la investigación en sus instalaciones y facilitarme el acceso a la información solicitada, para la culminación de este proyecto.

Andrea

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un sistema de formación por competencias para la empresa Inmodávalos Cia. Ltda, ubicada en el sector sur de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. La metodología de investigación utilizada es mixta, es decir, cualitativa y cuantitativa; y que mediante una encuesta aplicada se obtuvo el diagnóstico para identificar el grado de adquisición de competencias que poseen las personas, y poder así estructurar el sistema de formación que se plantea. Los resultados obtenidos indican que las competencias más empoderadas en el personal son: orientación a resultados o logro, orden y calidad y trabajo en equipo, mientras que aquellas con menor puntuación son: búsqueda de información y orientación de servicio al cliente. El sistema de formación por competencias está diseñado en base a varios autores, sin embargo, se han seguido los lineamientos de Martha Alles en su libro Construyendo Talento. La propuesta está diseñada con varios talleres, cada uno con diferentes contenidos que pretenden elevar el nivel de competencias de los colaboradores de la institución. Finalmente se encuentra el seguimiento de los talleres, que se realiza mediante la evaluación de los eventos. Se ejecutan los procedimientos necesarios dentro del sistema, los cuales facilitaran la correcta realización de las funciones determinadas dentro del perfil de cada puesto de trabajo.

Palabras Claves: competencia, sistema de formación, perfil del puesto

Abstract

The purpose of this investigation is to design a training program in accordance with the individual skills of the personnel of the Inmodávalos Cia. Ltda company that is located in the southern sector of the city of Ambato, Tungurahua. The research methodologies used were qualitative and quantitative. Through the application of a survey, a diagnostic was obtained to identify the degree of acquired skills that the employees possess which served as the basis for the structuring of the training program. The results indicate that the highest degree of acquired skills of the staff are their focus on results and achievement, order, quality and teamwork. The skills that the staff possess to a lesser degree are looking up information and customer service orientation. The employee skills based training program is structured on information from various authors, however, the guidelines presented by Martha Alles from her book "Construyendo Talento" were followed. The proposal consists of various workshops, each with different themes, that would raise the skill levels of the company employees. The workshops would then have follow-up evaluations in accordance with the procedures established in the training program which would facilitate the correct performance of the functions determined within the profile of each job.

Key words: Skills, training system, job profile.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Tabla de contenidos	viii
Índice de gráficos	xii
Índice de tablas	xiii
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo.....	2
1.2. Descripción del documento	2
2. Planteamiento de la propuesta del trabajo	4
2.1. Información técnica básica.....	4
2.2. Descripción del problema.....	4
2.3. Preguntas básicas	5
2.4. Formulación de la meta	6
2.5. Objetivos	6
2.5.1 Objetivo General.....	6
2.5.2 Objetivos Específicos.....	7
2.6. Delimitación Funcional.....	7
3. Marco Teórico	8
3.1 Sistema de Administración de Talento Humano	8
3.1.1 Casos evidentes del buen manejo en el área de recursos humanos	11
3.1.1.1 Nestlé.....	11
3.1.1.2 Microsoft.....	12
3.1.1.3 Facebook.....	12
3.1.1.4 Aspire Group.....	13
3.1.1.6 Google	13
3.2. Gestión por Competencias.....	14
3.2.1. Importancia de la Gestión por Competencias	15
3.2.2. Características de las Competencias.....	17
3.2.3. Tipos de Competencias.....	17
3.2.3.1 Competencias Técnicas:	18
3.2.3.2 Competencias clave:.....	18
3.2.4 Clasificación de las competencias	18

3.2.4.3 Competencias corporativas	20
3.2.4.4 Competencias técnicas.....	20
3.2.4.5 Competencias actitudinales y de gestión	20
3.2.5 Relación de competencias y desempeño laboral	20
3.2.6 Comportamientos- competencias- talentos	23
3.2.6.1 Competencias:.....	23
3.2.6.2 Comportamientos.....	23
3.2.6.3 Talento.....	24
3.3. Aprendizaje Organizacional.....	26
3.3.1 Aprendizaje.....	28
3.3.1.1 Según el objeto. -	28
3.3.1.2 Según el elemento cognitivo. -.....	28
3.3.2. Formación de colaboradores dentro de las empresas	29
3.3.2.1 Formación en la Empresa:	30
3.3.2.2 Formación y desarrollo laboral	30
3.3.3 Formación de talento humano.....	33
3.4. Formación por competencias.....	33
3.4.1 Métodos de desarrollo	37
3.4.1.1 Entrenamiento experto	38
3.4.1.2 Etapas.....	39
3.4.1.3 Características, ventajas y desventajas.....	40
3.5. Estado del Arte.....	41
4. Metodología.....	44
4.1. Diagnóstico.....	44
4.2. Método aplicado	45
4.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	46
4.3.1. Encuesta.....	46
4.3.2. Validación por expertos.....	46
4.3.3 Población y Muestra	47
5. Resultados.....	48
5.1. Análisis e Interpretación de Resultados	48
5.2 Presentación de Resultados.....	49
6. Propuesta	54
6.1 Antecedentes.....	54
6.1.1 Objetivos.....	54
6.1.1.1. Objetivo General	54
6.1.1.2. Objetivos Específicos	54
6.2. Desarrollo de la Propuesta	55
6.2.1 Etapa de Diagnóstico	55

6.2.2. Planificación	61
6.2.3. Ejecución	68
6.2.4. Evaluación	69
7. Conclusiones y Recomendaciones	70
7.1. Conclusiones.....	70
7.2. Recomendaciones.....	72
Referencias	73
Anexos.....	77
Anexo 1. Encuesta de Competencias laborales	77
Anexo 2. Matriz de evaluación del Instrumento	78
Anexo 3. Perfiles de Cargo.....	79
Anexo 4. Perfiles de cargo	80
Anexo 5. Perfiles de cargo	81
Anexo 6. Perfiles de cargo	82
Anexo 7. Perfiles de cargo	83
Anexo 8. Perfiles de cargo	84
Anexo 9. Perfiles de cargo	85
Anexo 10. Certificado de Validación de la Propuesta	86
Anexo 11. Matriz de Apoyo para calificar la propuesta.....	87

Índice de gráficos

1. Las competencias.....	20
2. Diagrama de asociación de talento.	26
3. Tipología de competencias	34
4. Proceso de formación por competencias según varios autores.....	36
5. Dimensión evaluada: Orientación a resultados o logro.	49
6. Dimensión evaluada: Orientación a servicio al cliente.....	50
7. Dimensión Evaluada: Búsqueda de información.....	50
8. Dimensión Evaluada: Orden y calidad.....	51
9. Dimensión Evaluada: Trabajo en equipo.	52
10. Resumen competencias Inmodávalos Cía. Ltda.	52
11. Taller de autodesarrollo.....	67

Índice de tablas

1. Comparativa comportamiento- talento- competencia.	25
2. Preguntas para competencia laboral.....	48
3. Matriz del cargo- Presidente.....	56
4. Matriz del cargo- Gerente.....	56
5. Matriz del cargo- Jefe dpto. Técnico	57
6. Matriz del cargo- Jefe administrativa.....	57
7. Matriz del cargo- Perito evaluador.....	58
8. Matriz del cargo- Secretaria Técnica.....	58
9. Matriz del cargo- Auxiliar contable.....	59
10. Resultados de Matrices.	60
11. Competencia Orientación de servicio al cliente.	62
12. Competencia orientación a resultados de logro.....	63
13. Competencia Búsqueda de Información.....	64
14. Competencia: Orden y calidad.....	65
15. Competencia: Trabajo en equipo.....	66
16. Formato de seguimiento de talleres.	67
17. Cronograma de ejecución.	68
18. Evaluación de eventos de capacitación.....	69

Capítulo 1

Introducción

El presente trabajo se encamina en una alternativa para desarrollar las competencias del personal de la compañía Inmodávalos Cía. Ltda., puesto que las mismas no se encuentran en el nivel que la institución requiere, lo cual se ha identificado en la realización de las funciones encomendadas. Las competencias laboradas enmarcadas de forma propositiva aportan grandes y significativas ventajas para la organización, maximizan el rendimiento de los colaboradores, logran al mismo tiempo, que éste se sienta valorado y motivado en el cumplimiento de sus tareas profesionales, al unir los intereses de la empresa con los del colaborador únicamente se obtienen beneficios para ambas partes.

La ejecución de las funciones de manera efectiva, reducir los errores en los procesos, satisfacer las necesidades de los clientes y consecuentemente generar fidelización del mismo, son algunos de los puntales esenciales del presente trabajo.

Al alinear las competencias específicas demandadas por la empresa con las detectada en el trabajador, se integran los objetivos de la organización con los de la persona, de manera que se genera un compromiso o implicación personal del empleado centrado en conseguir un alto grado de excelencia en las competencias identificadas en cada perfil profesional , incrementando el rendimiento de acuerdo con las metas asignadas, este es entonces el planteamiento del presente trabajo de investigación.

1.1. Presentación del trabajo

En este proyecto se proponen fundamentos para la formación de las competencias de la fuerza laboral de la compañía Inmodávalos Cia. Ltda. se abordaron temas como conceptos, clases de competencias, importancia de formar a los colaboradores de las instituciones, casos de éxito en las nuevas tendencias de gestión del talento humano; seguido de un diagnóstico del nivel actual de competencia que presentaron los colaboradores, posteriormente se llegó a la presentación de la propuesta que se basa en la ejecución de talleres de entrenamiento con actividades que ayudan al desarrollo de aquellas competencias que tienen un nivel más bajo que otras y son las que la empresa Inmodávalos Cia Ltda., de la ciudad de Ambato, deseó gestionar.

Debido a los cambios en el entorno, se deben analizar las decisiones que se toman y las acciones que se llevan a cabo en las organizaciones, es aquí donde el recurso humano toma otra orientación al considerarse que al aumentar sus competencias podrá entregar el máximo esfuerzo a su trabajo y se sentirá orgulloso de su aportación a la organización.

1.2. Descripción del documento

Este documento está compuesto de seis capítulos que se puntualizan a continuación:

Capítulo 1. Introducción. En el primer capítulo se brinda una visión general de todo lo que comprende la investigación. **Capítulo 2. Planteamiento de la propuesta de trabajo.** Este capítulo tiene que ver con el sistema de formación por competencias para la empresa Inmodávalos Cia. Ltda., puesto que al integrarla se presenta un enfoque global, incluye la información técnica con la descripción del problema, las preguntas básicas y los objetivos que se han cumplido y desarrollado a lo largo de la investigación. **Capítulo 3. Marco teórico.** Inicia desde la definición de conceptos que abarca la investigación y para tener una mejor organización, se lo ha dividido en las siguientes secciones: la primera que trata sobre los sistemas de administración del talento humano, pasando luego a la gestión por competencias, y su relación con el desempeño laboral, abordando el aprendizaje organizacional, y la forma de desarrollar las competencias que se desean alcanzar, todas estas variables están vinculadas al tema de estudio. **Capítulo 4. Metodología.** Se puntualizó detalladamente los métodos que se aplicaron en la investigación, las herramientas y materiales para

terminar con la descripción de la población, posteriormente, se desarrolló la herramienta con la que se ha diagnosticado el nivel de competencias laborales que tienen los colaboradores de la empresa Inmodávalos Cia. Ltda. **Capítulo 5. Resultados,** Es el producto del diagnóstico realizado a los colaboradores, donde se puede evidenciar el nivel de adquisición de cada una de las competencias definidas para la organización, se analizó e interpretó cada uno de ellos para ir de este modo dar forma a los elementos que constituyeron luego el sistema de formación por competencias. **Capítulo 6. Propuesta.** Este capítulo se realizó con todos los talleres y actividades que se plantean para ir desarrollando o formando cada una de las competencias laborales que conforman el Sistema de formación planteado. **Capítulo 7. Conclusiones y Recomendaciones.** Este capítulo contempla la descripción de las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó con la investigación cumplida.

Capítulo 2

Planteamiento de la propuesta del trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: “Sistema de formación por competencias para la empresa Inmodávalos Cia Ltda”

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Secundaria: Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

2.2. Descripción del problema

Las organizaciones han estado en constante evolución desde épocas de la revolución Industrial, sin embargo, la manera empírica de administrar el talento humano genera varios problemas con el personal, entre los cuales se podrían mencionar: problemas actitudinales (baja motivación al trabajo, clima laboral inadecuado, trabajo realizado de forma forzada y por obligación) problemas de habilidades (desarrollo efectivo de las tareas y actividades asignadas) y problemas de conocimiento (justamente por no establecer el perfil con los requisitos, conocimientos, habilidades y destrezas que la persona debe tener para ejecutar efectivamente sus funciones). Inevitablemente esto repercute en errores, reproceso, pérdida de recursos y por consiguiente este eslabón de la cadena hace que las demás áreas de la empresa no funcionen de manera adecuada, factores que afectan de manera directa en el nivel de servicio que se le brinda al cliente final.

Todos estos factores son los que han motivado al desarrollo de la presente investigación.

En las economías tradicionales, las inversiones en conocimientos, formación y educación no estaban muy difundidas. Sin embargo, a partir del siglo XIX, con la revolución industrial y científica Pica el Capital Humano se entiende como la inversión en conocimientos, formación e información, lo que permite obtener un mayor rendimiento y productividad en las organizaciones. Becker (2002).

De lo mencionado por Becker, se puede entender por qué es tan importante trabajar en la formación de la gente que pertenece a una organización, primero para que puedan ser parte activa y fundamental de las mismas y luego para que generen un aporte significativo en la toma de decisiones, innovación de productos, mejora continua de procesos, entre otros.

En Ecuador la inversión de las empresas en temas de formación y capacitación de sus colaboradores es pobre, apenas el 0.09% de las ventas, según datos del último censo económico realizado en noviembre del 2010. (Periódico digital, 2011), lo cual invita a proponer un cambio en la forma tradicional de manejar estos temas.

Inmodávalos Cía. Ltda., es una empresa, cuyo principal giro de negocio radica en la tasación de bienes, y actualmente atraviesa algunos reclamos por parte de los clientes en la entrega oportuna de la información, descubrimiento de errores en la elaboración de informes, falta de uso de recursos tecnológicos, entre otras. Como consecuencia se produce una potencial pérdida o disminución de clientes. Debido a la inadecuada delimitación de perfiles en función de las tareas que ejecuta el ocupante del puesto sumada a la carencia de un sistema de formación orientado a cerrar las brechas en conocimiento que necesitan tener los colaboradores de acuerdo a sus funciones.

Todas estas realidades son las que originan la realización de presente trabajo.

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Debido a la existencia de inconvenientes en el desempeño de las funciones de los ocupantes del cargo, lo que acarrea dificultades con el producto final hacia el cliente externo.

¿Por qué se origina?

No Aplica

¿Qué lo origina?

La falta de procesos para gestionar la formación del talento humano

¿Cuándo se origina?

Al inicio del establecimiento de la empresa, pues ésta es familiar.

¿Dónde se origina?

No Aplica

¿Dónde se detecta?

En los procesos, gestión del desempeño de los colaboradores y satisfacción de los clientes de la empresa

2.4. Formulación de la meta

Disponer un Sistema de Formación por Competencias para la empresa Inmodávalos Cía. Ltda.

2.5. Objetivos

2.5.1 Objetivo General

Diseñar un Sistema de Formación por Competencias para la empresa Inmodávalos Cía. Ltda.

2.5.2 Objetivos Específicos

1. Fundamentación teórica y metodológica de un Sistema de Formación por Competencias basando su estudio y aplicación en la bibliografía encontrada al respecto.
2. Diagnosticar las competencias que requiere el personal que trabaja en la empresa de acuerdo a las funciones que realiza
3. Construir los elementos del Sistema de formación por competencias
4. Validar la herramienta por expertos.

2.6. Delimitación Funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Mediante la implementación de este Sistema de Formación se cuenta con las herramientas para identificar las competencias que cada persona posee o desea desarrollar, lo cual permite con tal conocimiento realizar planes tanto de capacitación como de desarrollo de los colaboradores de la empresa.
- Este proyecto ayuda a trazar los lineamientos a seguir para desarrollar y mantener el área de Gestión Humana, más proactiva y funcional.
- Monitorear de forma constante el desarrollo de los colaboradores y poder realizar una mejora continua en las competencias del personal y los procesos organizacionales.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1 Sistema de Administración de Talento Humano

Un sistema de Administración de Talento Humano, básicamente se centra en alcanzar los mejores resultados organizacionales, utilizando los recursos eficientemente y en el menor tiempo posible. Para que esto se pueda dar es importante trabajar desde el desarrollo de los colaboradores que son el recurso que hace posible que todo esto pueda suceder en las empresas. Actualmente la manera de gestionar el talento humano ha cambiado por el hecho de que, cada vez la competitividad entre ellas va creciendo, así como la evolución del entorno que obliga a buscar nuevas e innovadoras formas de gestión.

La administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias debido a diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes (Chiavenato 2009).

Según Martínez Pardo (2013). La gestión del talento humano está fundamentada en una visión estratégica guiada por una planeación social, la cual se sustenta en el conocimiento pleno de la unidad productiva y desde la cultura a la que pertenece, dado que es importante establecer cómo percibe y valora la organización a los seres con los que cuenta en su interior; es decir, que con base en las políticas y directrices de la entidad, se construirán los ejes esenciales para el desarrollo del talento humano. El estudio realizado pudo establecer que la gestión del talento humano aborda cuatro dimensiones sociales básicas en su intervención, a saber: 1) bienestar social del talento humano; 2) formación organizacional de los individuos y del colectivo; 3) desarrollo social a nivel organizacional, y 4) responsabilidad social en doble vía, las cuales se presentan a continuación:

1. Bienestar social del talento humano. El bienestar social es el conjunto de factores que brindan calidad de vida y están dirigidos a buscar la satisfacción de las necesidades básicas de las personas que conforman una organización. Se manifiesta en la retribución económica y todo lo que de ella se desprende; así mismo, este primer aspecto tiene que ver con la satisfacción de las necesidades básicas a nivel de la protección social, tales como; educación, salud, alimentación, seguridad social, vivienda; es decir, la garantía del desarrollo humano. El bienestar social es un soporte de la dinámica de las instituciones, dado que su tarea es ayudar a crear un buen clima organizacional que permita conseguir calidad de vida. Ello se logra con el abordaje de las condiciones existentes en ese medio y la identificación de sus necesidades socio-labor. Parte integral y fundamental de la gestión del talento humano es brindar verdaderas condiciones de bienestar social, de tal forma que posibilite a los individuos que conforman la organización, un desarrollo individual y social; éste se entiende como un proceso de construcción constante y participativo que busca gestar, mantener y mejorar la calidad de vida laboral de las personas que están vinculadas a la institución, sus familias y el entorno social.
2. Formación organizacional de los individuos y del colectivo. La formación es vista como un proceso de empoderamiento de los individuos que conforman la organización, pues en la medida que los seres humanos tengan apropiación de su medio, conozcan su entorno y tengan claridad de quiénes son y qué quieren, se constituirán como seres autónomos, íntegros y con plenas posibilidades de aportar. A la gestión social le corresponde potenciar la capacidad de los seres humanos. “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” Siliceo 2004, en (Pardo 2013).
3. Desarrollo social a nivel organizacional. El desarrollo social hace referencia a las óptimas condiciones socio laboral que deben tener los trabajadores; es decir, espacios que posibiliten relaciones e interacciones entre compañeros, pues ello permite generar identidad, pertenencia y pertinencia con la organización, con el lugar donde se trabaja y con la función que cada individuo desempeña. Igualmente es importante abrir espacios de participación; para ello la conformación de grupos de interés es de gran ayuda, ya que permite que se den construcciones fundamentales entre los individuos de la organización y además contribuye a la formación de líderes organizacionales.
4. Responsabilidad social en doble vía. Las organizaciones tienen un compromiso y una responsabilidad social con el país, la sociedad y su medio ambiente o entorno, pues es parte vital de las diversas fuerzas económicas, políticas, culturales y sociales en las que actúa, de las que se retroalimenta y a las que debe fortalecer. Las organizaciones no pueden

permanecer ajenas a los procesos que hoy vive la sociedad y no se pueden limitar a cumplir con las condiciones que exige el negocio; es decir, lo mínimo posible, actuando mecánicamente haciendo solo lo que le toca. Es necesario que la empresa participe en los procesos, ya que, en su condición productiva, le corresponde aportar elementos que clarifiquen el camino a seguir. Así, le compete aportar en el bienestar social y la calidad de vida de sus trabajadores, su medio social y al medio ambiente; a su vez, a los trabajadores les compete aportar a los procesos de responsabilidad social, con el fin de garantizar que todas las acciones posean una doble vía.

Ahora bien, para que todo este engranaje se logre es importante que los profesionales de Talento Humano junto con la alta dirección de la organización crean y estén alineados en cada uno de los aspectos que mencionan los autores, para de este modo obtener una gestión holística del área, empresa, y la sociedad. Administrar el talento humano desde esta visión trae grandes cambios en la manera tradicional de guiar las empresas, ya que un empleado que encuentre en su organización un lugar con condiciones ambientales adecuadas, con un buen clima laboral, formación constante y responsabilidad social es un empleado que va a realizar su trabajo con altos estándares de desempeño y su compromiso y pertenencia con la organización serán auténticos y de permanencia en el tiempo.

Por otro lado, es también necesario trabajar en el diseño estructural de cada organización, es decir en el planteamiento de sus objetivos, sus valores, lo que se conoce como la planificación estratégica de la misma con el fin de alinear al colaborador a perseguir el mismo fin que la empresa tiene. En un estudio realizado en Murcia, España se determinó que, para generar una auténtica dirección estratégica de recursos humanos, se debe trabajar en la incorporación del elemento humano en el proceso estratégico para que la empresa logre sus objetivos y alcance una ventaja competitiva realmente sostenible en el tiempo (Sáenz 2002).

La vinculación de los colaboradores en la generación de estas estrategias es fundamental para empoderar y arraigar la identificación y lealtad con la institución. Ya que por medio de la cultura que se haya creado en la empresa se podrá lograr la ventaja competitiva que se desee alcanzar, como lo menciona Lozano (2007). Una vez que una persona entra en una Organización, para que pueda dar lo mejor de sí, hacer bien su trabajo y contribuir con su talento, debe estar inmersa en el entusiasmo y compromiso, para lo cual se necesita: primero, que tenga sus herramientas de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer; segundo, que esté al tanto de cómo hacerlo y tercero que sienta que lo que está haciendo tiene un valor significativo y que se le reconoce por ello afectiva y efectivamente. Una idea, un método, un concepto, una teoría no

tiene vida si no es articulado. Los mejores pensamientos pueden morir por no ser compartidos. Moss Kanter en Lozano (2007). afirma que más que organizaciones de aprendizaje, necesitamos organizaciones de educación, donde la voz de quienes más saben o están preparados se traduzca en el vehículo para facultar cada vez más a personas en las competencias clave de la empresa.

Las empresas y las personas que manejan el talento como un factor de éxito son las que en su actuar generan conductas acordes con la imaginación, que como seres humanos somos capaces de desarrollar y usar para creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en nuestras realidades. Las personas que con su imaginación vislumbren un presente y futuro diferente, más rápido, más efectivo, más rentable y más placentero, serán las que estarán guiando las acciones de cambio.

Además, Kanter comenta que cada vez más empresas están realizando acciones sociales de retribución a las comunidades con las cuales interactúan. La razón es que el personal desarrolla un sentido de conexión con la gente que eleva el espíritu y la motivación, aumentando la identificación con la empresa y la productividad global.

3.1.1 Casos evidentes del buen manejo en el área de recursos humanos

3.1.1.1 Nestlé

Los desafíos afines al departamento de manejo de personal, en varias empresas con cantidad de negocios, capital y trabajadores, como Nestlé es implementar un conocimiento organizativo perdurable en el tiempo, una cultura de futuro que sea adaptativa a los retos que se propongan en cada innovación.

Nestlé lleva a cabo esta evolución con el programa *Alto Rendimiento y Bienestar*. El nombre del bosquejo apunta claramente a la Creación de Valor Compartido debido a que la consecuencia que persigue beneficia a la empresa y aumenta el rendimiento del empleado, suministrándole un alto deleite en su puesto de trabajo.

Los procesos de selección de personal constituyen el primer paso en la adecuada gestión de los Recursos Humanos en Nestlé.

La Empresa busca los mejores profesionales de las áreas a cubrir en base a sus competencias personales y profesionales, pero también en base a sus valores individuales.

(Nestlé, 2010)

3.1.1.2 Microsoft

En Microsoft consideran al ser humano como el centro de todas sus políticas de trabajo. Se considera al empleado como un eje integrador, se establecen estrategias, como acuerdos de confidencialidad, comités de ética que esclarezcan situaciones incómodas que arriesguen los valores del ambiente fraterno, entre pares, en el trabajo. Se evalúa la relación empleado- colaborador con los altos mandos cada seis meses.

Como profesionales, MS dispone de un modelo de formación y desarrollo basado en el modelo 70.20.10, es decir: el 70% del aprendizaje se consigue en el puesto de trabajo; el 20%, en el aprendizaje con los otros –a través de los programas de mentoring y coaching–, y el 10%, en formación reglada. Además de un modelo de compensación basado en el rendimiento, que permite con total objetividad remunerar más a los mejores, y un modelo de promociones para gestionar internamente nuevas oportunidades de crecimiento destinadas a nuestros profesionales (Redacción , 2017).

La empresa considera importante mantener una cultura enfocada a la diversidad, considerando las diferencias como una ventaja integrativa, más que como un factor negativo. Establece la flexibilidad entre la vida privada y laboral de manera que la persona en su totalidad no vea afectado ningún aspecto.

3.1.1.3 Facebook

Los incentivos de trabajo y la formación de los colaboradores en la empresa de Zuckerberg, ha sido uno de los modelos más adaptados por empresas que generan cambios significativos en su desarrollo de recursos humanos, con la finalidad de avanzar en el mercado.

Los incentivos de ingenio en Facebook, promueve la selección de nuevos proyectos a los trabajadores que han mostrado un alto desempeño en una labor de aproximadamente un año. En otra situación también es tras la rutina *six-week boot camp*. Aquí, cada trabajador tiene un mentor y

trabaja en múltiples planes, alrededor de seis semanas, finalizado este tiempo, es libre de elegir en cuál quiere participar activamente. La ventaja de esta estrategia es que el mismo trabajador aplica su puesto de trabajo, acorde con su perfil, habiendo ya tenido experiencia en el mismo.

“Facebook también motiva a sus trabajadores a tomar riesgos, aunque a veces las decisiones puedan ser erróneas. Se valora más positivamente el cometer errores que el dejar pasar oportunidades” (Benito, 2015).

Esta empresa le brinda total confianza y apoyo al trabajador en sus aportaciones hacia el bienestar de la corporación.

3.1.1.4 Aspire Group

De igual manera, el equipo investigativo de Crescendo (Benito, 2015). toma una referencia de la empresa Aspire Group, quien que provee viviendas y servicios, misma que ha desarrollado una estrategia de gestión de talento para certificar que los trabajadores poseían las habilidades, experiencia y conocimiento imperiosos para efectuar su trabajo y se regían dentro de los objetivos de la empresa. Esta estrategia consistía en:

- Un programa de aprendizaje, ya que el 13% de los empleados de la empresa tenían un perfil junior.
- Un plan de desarrollo personal en el que se aseguraba que aquellas personas que tenían talento y podían hacer más tareas, podían acceder a futuras oportunidades.
- El programa “top 50 leaders”, en el que se intentaba motivar las personas a través de presentaciones y Workshops interactivos sobre temas clave de la empresa.

En base a esta estrategia, se facilitaron oportunidades de aprendizaje y crecimiento a pesar de la deserción laboral por el temor a que el próximo trabajo fuera inestable; de igual manera mejoraron sus capacidades, experiencia y habilidades.

3.1.1.6 Google

Google establece una clara diferenciación entre gestión de capital humano y la clásica gestión de los recursos humanos. El capital humano, término manejado por la empresa, hace referencia a la “riqueza intrínseca que posee una empresa al contar con recursos con niveles o grados considerables

de destrezas, conocimientos y habilidades específicas para desempeñar ciertas labores con efectividad” (Rodríguez , 2012).

Entre los servicios de clima y ventajas laborales que ofrece la empresa se consideran los siguientes:

- Los empleados de Google dedican 20% de su tiempo laboral a colaborar en algún proyecto de su propia elección, lo cual también supone una estrategia para la retención de cerebros.
- No existe un horario específico, el trabajador puede aportar a la empresa desde su casa.
- Cada tres meses el trabajador debe lograr cumplir ciertos objetivos propuestos, esta es la base de la gratificación.
- La empresa facilita a sus empleados todos los recursos necesarios para que ellos mismos puedan formarse unos a otros, de forma que se aproveche al máximo el talento interno. Han creado un canal en el que cualquier Googler experto en una materia propone, por propia iniciativa, cursos de formación para sus colegas.

Este tipo de estrategia devuelve logros beneficios para la empresa, ya que este tipo de ambiente desarrolla exponencialmente la creatividad y productividad.

3.2. Gestión por Competencias

Antes de analizar la gestión por Competencias, es necesario entender el significado de esta palabra: competencia, del verbo competir, viene del griego agón, agón/síes, que quiere decir «ir al encuentro de otra cosa, encontrarse, para responder, rivalizar, enfrenarse para ganar, salir victorioso de las competencias olímpicas que se jugaban en Grecia antigua». En el siglo XVI nos encontramos con otra acepción, que se deriva del latín competeré, que quiere decir pertenecer, incumbir, comprometerse con algo. «Te compete» significa que te haces responsable de algo, está dentro del ámbito de tu jurisdicción. Así, nos encontramos con dos significados distintos de la palabra competencia: relativo a competir, ganar, salir victorioso, y el relacionado a hacerse responsable de algo, de un ámbito de su jurisdicción al cual generalmente se le asigna un saber (Frade, 2008).

La asignación de competencia en el ámbito laboral nace en el año de 1973. Cuando David McClelland, docente en Psicología de Harvard publica su artículo “Testing for competence rather than for intelligence”. En su investigación buscaba variables que determinen predecir cómo

rinden los trabajadores, estudiándolos directamente en su entorno laboral y poner en contraste las características de quienes son mejores en el trabajo y quienes no lo son.

Denominó pues a estas características con el nombre de competencias, para hacer una diferenciación de factores que describen inteligencia, habilidades y otras particularidades de las personas.

La definición mayormente aceptada del término competencia es la enunciada por Boyatzis: "las competencias son características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo" (López E. R., 2010).

Estas competencias son mediadas según López por cinco componentes de diversa naturaleza:

- **Rasgos.** Particularidades físicas y naturales de carácter inalterable, que viabilizan en mayor o menor grado la ejecución de una acción.
- **Autoconcepto.** Las actitudes, valores y autoimagen que intervienen en una predisposición mental hacia la ejecución de una tarea.
- **Motivos.** Aspiraciones profundas que estimulan la acción hacia unas conductas y la separan de otras.
- **Conocimientos.** Formación e información que se tiene sobre algo, que es susceptible de ser aplicada en ciertas circunstancias, aunque no necesariamente se apliquen.
- **Destrezas.** Habilidades para ejecutar ocupaciones explícitas. Básicamente destrezas físicas y mentales

La sumatoria de todas estas cualidades, hacen que un trabajador reúna un perfil competente para la labor que debe aplicar en su puesto de trabajo, y a su vez, será un indicador para que el profesional de recursos humanos tenga mayor facilidad al ubicarlo en un puesto apropiado de trabajo.

3.2.1. Importancia de la Gestión por Competencias

De entre las primeras definiciones que se conocieron sobre el significado de Gestión por Competencias, era la que ponía énfasis en el logro de objetivos mediante las capacidades personales de cada uno de los trabajadores, su rasgo y sello distintivo, cualidades propias de las personas que marcan una diferencia en el entorno de trabajo.

Toda buena gestión enreda una eficaz administración de personal; La Gestión por Competencias es el conjunto de políticas, normas, órganos e instrumentos que, aplicados racional y coordinadamente, permiten llevar a cabo los procesos de vinculación, desarrollo, remuneración, relaciones laborales y de bienestar de los empleados con el propósito de facilitar el rendimiento organizacional (Arrobo, 2013).

Las organizaciones son básicamente grupos de personas que ejercen diversas funciones directamente interrelacionadas con el propósito de lograr una meta. Debido a esto, el factor definitivo de una organización eficaz es el contingente humano con el que se trabaja.

La labor dentro del área de talento humano dentro de las organizaciones está comprometida directamente con potencializar el desarrollo de las personas como seres humanos, como trabajadores de una empresa y ponderar el logro de las ambiciones de la institución.

La evidente importancia de las competencias en la práctica profesional ha incitado deliberaciones y acciones que se inscriben en el progreso actual de la nombrada gestión estratégica (por competencias) de los recursos humanos.

Levy Levoyer menciona que: Análisis, ideas y diligencias nuevas se han orientado hacia diversos temas de reflexión que conciernen a la definición de una nueva categoría de características individuales, las competencias, a la posibilidad de identificarlas objetivamente y desarrollarlas, así como a su importancia en las estrategias personales y de la empresa (Levy-Levoyer, 1997).

Las competencias son recopilaciones de conductas que ponen en práctica, de manera integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos y que delinear la alianza entre las peculiaridades individuales y las cualidades demandadas para cumplir con misiones profesionales cabales. Las competencias de cada uno de los trabajadores y las competencias clave de la compañía están en íntima relación, aunque, las competencias de la empresa están establecidas, primordialmente, por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otro nivel, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de *savoir faire*, conocimientos y cualidades individuales, *saber hacer*, lo que a cada uno le corresponde, de la mejor manera posible.

Brunet lo resume de esta manera:

“De ahí la importancia, para la empresa de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales” (Brunet & Belzunegui, 2003).

3.2.2. Características de las Competencias

Sagi Vela, menciona en su libro ciertas características que diferencian a las competencias de funciones o tareas, conceptos tradicionales para los puestos de trabajo. Entre estas se destacan:

Multidimensional. El comportamiento perceptible de desempeño de la competencia es la derivación de la mezcla de conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma. Lo que facilita su evaluación y el objetivo del avance profesional.

Aportación más que la actividad en sí. La competencia se enriquece también en medida de cómo aporta el trabajador a la empresa. Siempre que la aportación genere un proceso productivo.

Permanencia en el tiempo. Como se ha mencionado antes, pueden variar los medios que se utilicen para la aportación, y se considerará la competencia en medida de cómo se realice la aportación si varía el proceso o los medios. A esto es lo que comúnmente conocemos como adaptabilidad en un entorno bajo presión.

Competencia aplicada. Básicamente poner en práctica los conocimientos, o las habilidades de las que el trabajador presume. No se puede evaluar lo que no se evidencia en su totalidad.

Consecución de logros. No se tiene una competencia si cuando se aplica, no se obtiene lo que se deseaba. Las competencias producen siempre resultados positivos.

La competencia es mensurable. Se manifiesta mediante una serie de conductas observables en el día a día, por diversos comportamientos. Y se puede medir la capacidad de competencia del trabajador, que es, básicamente el objetivo al que se dirige esta investigación.

3.2.3. Tipos de Competencias

Se reconocen dos tipos principales de competencias: técnicas y clave

3.2.3.1 Competencias Técnicas:

“Son los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para su profesión” (Sagi Vela, 2004).

Generalmente relacionadas con un proceso en el cual se detalla el nivel de aportación y la toma de responsabilidades hacia la profesión. La competencia centra su atención en conocimientos, habilidades y la manera en cómo actúa el empleado. No directamente asociado a la función que ejerce en la empresa, sino al proceso, lo que la hace más estable en el tiempo.

3.2.3.2 Competencias clave:

“Son las capacidades mentales, sociales y las actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa y en la relación con colaboradores, clientes o proveedores” (Sagi Vela, 2004).

En esta competencia, se hace evidente la diferenciación entre un profesional con destrezas extraordinarias de otro ordinario. Llamadas también competencias de conducta, pues son observables y medibles en la ejecución de la competencia.

A diferencia de las anteriores, éstas no están establecidas para una retribución fija, pues las competencias claves están asociadas a actitudes y se vuelven volubles, sin embargo, si se asocian a rasgos de personalidad, entran en un campo más estable, lo que hace que puedan tener retribución fija.

3.2.4 Clasificación de las competencias

Las competencias son particularidades que bajo ciertas circunstancias pueden evidenciarse en el sujeto como representación de conocimientos, rasgos de carácter, actitudes o aptitudes. Debido a esto, cada vez que se revela una conducta positiva concreta en el trabajador,

mientras ejerce su cargo, también estará presente una competencia que dejar ver tanto requerimientos del puesto como un ambiente organizacional determinado.

Ernest & Young, Consultores clasifican las competencias de la siguiente manera:

Diferenciadoras: Distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación media.

Umbral o Esenciales: Son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada (Ernest & Young, 2008).

Todas las personas conservan un acumulado de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto conseguidos y naturales, especifican sus competencias para una determinada actividad. Más, la meta de las competencias busca identificar aquellas características que resulten eficaces para las funciones de la empresa.

De acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en dos bloques:

- **Conocimientos específicos:** De carácter técnico, precisos para la realización adecuada de actividades.
- **Habilidades/cualidades:** Capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto (Ernest & Young, 2008).

Lo que se procura mediante la perspectiva de competencias es alcanzar una gestión de la empresa más ajustada al activo humano recurriendo a las características clave que tiene el personal y aquellas que hacen que, también un puesto fijo de trabajo se desarrolle más fervorosamente.

Además, se hace necesario subrayar la clasificación de las competencias que plantea McClelland (1975), en las cuales define como competencias técnicas y genéricas, donde se entienden las primeras como conocimientos, habilidades y destrezas (punta del iceberg) y secundariamente, (las genéricas), las actitudes, rasgos, motivos, rol social e imagen en sí mismo (parte inferior del iceberg).

Las Competencias

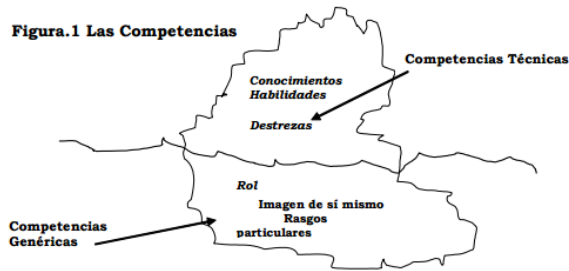


Gráfico 1. Las competencias

Fuente: (Cejás, 2005)

Otra clasificación de competencias la establece Díaz, quien propone competencias generales, específicas por cargo y propias del comportamiento dentro del puesto.

- **3.2.4.3 Competencias corporativas:** Conjunto de habilidades, actitudes y destrezas determinadas por la organización, libremente del cargo que dominen. Este tipo de competencias manifiestan los valores de la empresa, las pautas de conducta, de servicio y gestión que dirigen a acatar los objetivos estratégicos de la institución.
- **3.2.4.4 Competencias técnicas:** Son los conocimientos y habilidades específicas que demuestran los empleados que desempeñan de manera vigorosa una labor determinada; estas competencias se clasifican por grupos de puestos de trabajo en cada área.
- **3.2.4.5 Competencias actitudinales y de gestión:** Son los componentes de un individuo que demuestra la capacidad para obtener resultados en forma inmediata y eficaz, garantizando el éxito dentro de un cargo específico (Díaz, 2005).

3.2.5 Relación de competencias y desempeño laboral

La labor de reconocer las diversas competencias tiene un papel importante en la implementación de los múltiples procesos de recursos humanos. Para capacitar o valorar al personal, puede ser de gran asistencia comprender las diferencias entre unas y otras, debido a que pueden demandar la elección de distintos caminos o soluciones.

Citando a Alles, quien plantea una clasificación de Spencer & Spencer, menciona que las competencias pueden clasificarse – también- en dos categorías; “Punto inicial” y “diferenciales”,

según el criterio de desempeño laboral que predicen. (Alles, Desempeño por competencias. Evaluación de 360º, 2006).

- **Competencias de punto inicial:** Son características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas) que todos precisan en cualquier profesión para desempeñarse en medida de lo posible de una manera aceptable.
- **Competencias diferenciales.** Estos elementos distinguen a las personas de niveles superiores. Disposición a instaurar objetivos más altos que los que la organización demanda es una competencia que diferencia, por ejemplo, a un directivo de su equipo de obreros.

Un enfoque socioemocional, sugiere que las contribuciones científicas en este campo han probado significativas relaciones entre competencias socioemocionales, progreso personal, desempeño laboral y liderazgo positivo en las organizaciones. A pesar de ser notables las habilidades cognitivas en el universo laboral, se estima que, para conseguir cuotas de desempeño, avance profesional y aprendizaje organizacional, se precisan otras competitividades de tipo social y emocional.

Repetto manifiesta que el desarrollo de estas competencias socioemocionales juega un papel importante para fortificar el éxito personal en un ámbito organizacional.

La necesidad de este tipo de competencias, abarca un amplio abanico de tareas: desde la dirección de grupos, el trabajo en equipo, la tolerancia al estrés laboral, las negociaciones, la resolución de conflictos, la planificación de la propia carrera laboral, la motivación hacia el propio trabajo, la motivación de otros, el afrontar situaciones críticas, etc (Repetto, 2009).

En los últimos tiempos, en casi todas las organizaciones, resulta ineludible la necesidad del trabajo en grupos, la cooperación y la coordinación con otro, y explícitamente, una puesta en práctica de habilidades y competencias socioemocionales que suministren y perfeccionen tanto el trabajo conjunto como la eficacia de las relaciones.

En el ámbito mundial y nacional se presenta una variedad de definiciones y propuestas de la definición de competencia, es trascendental precisar que se busca incorporar un concepto más desarrollado de formación, al formar objetivos y faenas dirigidos a exponer desde la totalidad, las partes que intervienen en el proceso y que promueven resultados, donde:

- La competencia formula una composición dinámica que accede a una actuación específica. Se orienta a una movilización personal de conocimientos, puestos en acción y acreditados por sus valores, lo que abarca un compromiso metodológico, actitudinal y axiológico.
- La competencia se formará en medida que se elabore una relación consigo mismo, dentro de un combinado socio profesional, y el entorno, lo que viabiliza su desempeño en diferentes contextos.
- Es multidimensional pues comprende las varias extensiones del acto de desempeño congruente con las exigencias de competitividad del contexto socio laboral.

En consecuencia, la competencia profesional: es una cualidad humana que se conforma bajo la integración de diversos conocimientos: saber, saber hacer, y saber ser. Los cuales se arraigan en el comportamiento del empleado y hacen evidente su desempeño laboral, que le permiten desenvolverse en un espacio profesional y humano situado al más alto nivel de exigencia que ofrece la organización en cargos relativos a la profesión.

En la competencia profesional se profieren, entre otros engranajes, valores que son propios del sujeto, proferidos mediante toda su carrera profesional, y pulidos en su último desenvolvimiento; que evidencia un desempeño eficaz, independiente, dúctil, variable, sostenible con miras a la inventiva personal.

Por lo tanto, el desempeño profesional se construye en medida del alcance desarrollado dentro de las competencias, las que cualifican y evidencian las exigencias requeridas dentro del ámbito socio laboral, en espacios donde desempeña las actividades, labores o roles ligados estrecha, más no obligadamente, a la ejecución de las funciones y procesos coligados a la profesión.

Tejeda dentro de este aspecto sostiene: “El desempeño, es una actividad necesaria para el logro de los resultados exigidos en el ámbito profesional que supone diversos grados de complejidad...” (Tejeda, 2015).

Las competencias no solo se descubren, también se cimientan a partir del desempeño. En consecuencia, no se piensa el proceso de formación de competencias como un período de ganancia conceptual, que consiguientemente emite una aplicación “práctica”, sino que además en esa misma práctica se erigen las competencias, y se desarrollan los saberes diversos.

Un factor que se debe considerar es que las competencias son acreditables, es decir, permiten un reconocimiento social y profesional.

3.2.6 Comportamientos- competencias- talentos

Para poder avanzar es imprescindible hacer una distinción entre estas tres definiciones, pues si bien están estrechamente ligadas en el universo del campo laboral, tienen cada una características propias que coadyuvan al mejor desempeño profesional guiado por el grupo empleado de una organización.

3.2.6.1 Competencias:

En su investigación Martínez cita la siguiente definición de Marellis:

La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Son capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo (Martínez, 2005).

Las competencias son características profundas de la persona, afines con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que se basan en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una diversidad de conocimientos o alcances cognoscitivos o de conducta. Concluyentemente, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con el desempeño en el puesto de trabajo sea evidente. Identifica las características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa.

Daniel Goleman señalaba: "Ya no importa sólo la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y los demás."

3.2.6.2 Comportamientos

Se lo define como el conjunto de reacciones motoras frente a estímulos tanto internos como externos. En psicología este término es aplicable a seres vivos quienes poseen una capacidad

cognitiva compleja. Incluye asimismo aspectos derivados de la herencia que se transmiten por los genes, arraigados de la cultura, sociológicos y por estatus económicos.

El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, modificado en medida de las circunstancias que lo dominen.

Al tratar de comprender el comportamiento humano dentro de las organizaciones se sumerge en una interesante tarea, pues las organizaciones no buscan solamente controlar la producción, si no generar acciones que desarrollen el factor humano, que a pesar de las avanzadas tecnologías, sigue siendo la clave del éxito.

El comportamiento dentro de las organizaciones es una rama que investiga el potencial que individuos, grupos y estructuras poseen en la conducta dentro de las empresas, con el objetivo de emplear estos conocimientos para mejorar la eficacia de las organizaciones.

El comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones. El aprendizaje sobre comportamiento organizacional ayuda a comprender mejor el contexto del trabajo en relación con el individuo y otras personas. También puede ampliar las posibilidades de éxito en su proyección profesional en los nuevos lugares de trabajo en un contexto más dinámico, cambiante, complejo y desafiante como el que se presenta hoy, así como el reto del mañana (Genesi , Romero , & Tinedo, 2011).

3.2.6.3 Talento

La RAE ofrece tres tipos de definiciones dentro del área solicitada.

1. m. inteligencia, como la capacidad de entender.
2. m. aptitud, como la capacidad para el desempeño de algo.
3. m. Persona inteligente o apta para determinada ocupación.

Se puede definir al talento como la capacidad que posee una persona con un nivel superior de inteligencia para entender el proceso de una acción y desempeñarla de la manera más idónea posible en determinadas ocupaciones.

El talento no posee un concepto internacional de lo que es una persona preponderante, pues los requerimientos son distintos de acuerdo a la empresa que los solicite; cada una determina específicamente los requerimientos que desea aplicar en su grupo de trabajo.

En su artículo Lozano manifiesta:

El concepto de talento es integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos (Lozano L. J., 2007).

Comparativa		
Comportamiento	Talento	Competencia
<ul style="list-style-type: none"> • Reacciones motrices • Definido por herencia, cultura y ambiente. • Puede ser consciente e inconsciente, no mediado por la voluntad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades natas • Reunión de capacidades para lograr algo • La habilidad se perfecciona con la práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Características propias • Aptitudes y actitudes de compromiso con un objetivo • Implica un alto nivel de voluntad para desarrollarse eficazmente.

Tabla 1. Comparativa comportamiento- talento- competencia.

Elaborado por: Medina, 2017



Gráfico 2. Diagrama de asociación de talento.

Elaborado por: Medina, 2017

3.3. Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional es un área de investigación académica y de práctica profesional con un progreso relativamente reciente.

La capacidad de aprendizaje organizacional se caracteriza por establecer qué es lo que conocemos, dónde está ese conocimiento, cómo lo podemos utilizar y mejorar nuestra productividad; de la misma forma, cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta en el aprendizaje organizacional, qué tan desarrollado está conceptual y operativamente el aprendizaje en las organizaciones y determinar cómo influyen sobre los resultados de la organización (Garzón, 2008).

El aprendizaje organizacional crea, la posibilidad de pensar un nuevo diseño de la organización, pues permite integrar los elementos individuales, organizacionales y ambientales. Esto demanda cambios en la estructura y sobre todo en la mentalidad. El modelo japonés es un ejemplo del éxito que genera la creación de conocimiento reflejado en nuevos productos, ideas y diseños.

Se reconoce como iniciador dentro de la ciencia psicológica centrado en ese campo, a Peter Senge, con su libro “La quinta disciplina” en el que considera al aprendizaje organizacional como una de ellas, impulsando de esta manera definitiva el concepto, para el que se requiere un pensamiento sistémico.

“El aprendizaje es un proceso mediante el cual un ser humano o un conjunto de seres humanos incrementan su capacidad para producir, para generar un resultado que realmente quieren generar” (Rodríguez, 2012).

Con un enfoque de pensamiento sistémico, Senge alienta a ampliar el campo de observación de las organizaciones para comprender complejidades e interacciones, buscando puntos de mejora o apalancamientos que restablezcan el equilibrio del sistema y le permitan volverse abierto al aprendizaje y la auto superación.

Las cinco disciplinas que propone Senge son:

- Dominio o excelencia personal, para manejar la tensión entre las aspiraciones y la realidad y prepararse para tomar mejores decisiones.
- Reconocimiento de los modelos mentales que determinan nuestro modo de percibir el mundo, actuar y sentir, y que por ser inconscientes no suelen revisarse.
- Generación de una visión compartida que oriente la acción de individuos y grupos hacia objetivos y futuros comunes.
- Trabajo en equipo, basado en comunicación, interacción y alineación de talentos para que los resultados sean mayores que la suma de los aportes individuales.
- Enfoque sistémico para ser capaces de reconocer interacciones que puedan conducir a mejoras significativas y duraderas, es decir buscar soluciones de fondo a los problemas y no atacar sólo los emergentes o síntomas.

Las organizaciones orientadas al aprendizaje actúan sobre las crisis y los problemas, como variables fundamentales para el aprendizaje; es hacer llegar a la persona que resuelve los problemas aquellos conocimientos que le ayuden a realizar mejor cada una de las facetas del proceso. El aprendizaje máximo ocurre cuando el reto inherente a la crisis y al problema está acorde con las capacidades de la persona que resuelve el mismo (Garzón, 2008).

3.3.1 Aprendizaje

El aprendizaje es un concepto bastante analítico pues, tiene distintas categorías de análisis, es ampliamente dinámico, es utilizado en diversos puntos de análisis; son características que, si bien invitan a su estudio, proponen cierto tipo de dificultades en el mismo.

Para un mejor manejo del tema, se consideran según (Moreno & Martínez , 2003), la siguiente clasificación:

3.3.1.1 Según el objeto. -

- *Aprendizaje individual en la organización:* es la manera en que se obtienen conocimientos, buscando aumentar el nivel de capacidad del trabajador realizando acciones efectivas, va mediado por la educación, la experiencia, o los procesos experimentales y genera un cambio en los modelos mentales.
- *Aprendizaje organizacional:* es aquel que se realiza con todos los integrantes de la empresa, independientemente de su cargo laboral, la antigüedad de trabajo y los diversos espacios de desarrollo del mismo. Promueve la adquisición de conocimientos desde el ideal de trabajo en equipo.

Según como se dan los conocimientos. -

- Aprendizaje diseñado: cuando la empresa delinea de manera formal y estructurada el aprendizaje, valores y métodos a ser compartidos.
- Aprendizaje informal: Sucede sin un esquema estructurado, el ambiente en la metodología es informal, buscando facilitar el aprendizaje.

3.3.1.2 Según el elemento cognitivo. -

- Tipo 1: no se instaura de manera permanente, a medida que se vea una dificultad, va cambiando, es adaptativo y se autocorrije.
- Tipo 2: abarca modelos de pensar sistémicos y es continuamente experimental. Se modifica en función de nuevos conocimientos e innovaciones constantes.

- Tipo 3: entiende y aplica los dos anteriores, aquí radica la ventaja competitiva de las instituciones.

Resulta imprescindible destacar las razones evidentes de la formación del talento humano dentro de las organizaciones, además de las ventajas explícitas dentro de la compañía, el grupo de servidores que se beneficien con este tipo de formación, generarán resultados positivos en su vida en general.

3.3.2. Formación de colaboradores dentro de las empresas

La formación en los trabajadores dentro de la empresa debe garantizar su productividad estableciendo de esta manera el contingente humano que será parte del progreso corporativo y que trabajaran palmo a palmo para lograr las metas que la entidad se ha planteado.

En medida que la formación del contingente humano sea más eficaz, garantiza la productividad de la empresa, sirve también para pulir y reforzar vacíos o falencias que la organización considere que deberían manejar sus empleados, de igual manera ofrece la capacitación de recursos tecnológicos para apoyarse en ellos y mejorar la productividad, la formación no plantea diferencia entre empleados con mayor o menor tiempo de aporte a la empresa, la calidad es la misma y se promueve la unidad e igualdad de trato y beneficio.

Los asociados a la organización deben obtener y optimizar las competencias necesarias para ejercer su puesto de trabajo con éxito. El procedimiento consiste en analizar las capacidades conservadas por las personas, mediante un análisis de adecuación individuo- cargo, y busca detectar las características que posee el individuo, mismas que son explícitamente requeridas para el puesto de trabajo. De esta manera se hace posible captar necesidades en el proceso formativo, permitiendo conciencia y compromiso profesional.

Son múltiples los estudios que han analizado los componentes que se encuentran incorporados al trabajo formativo elaborado por las empresas, así como las repercusiones que tiene la formación sobre los trabajadores y sobre expresos resultados organizacionales.

Algunas características de las empresas han resultado ser, variables importantes en el esclarecimiento de la disposición de formación. El volumen de trabajadores instituye uno de los factores más relevantes.

“Se considera que las grandes empresas realizan un mayor número de acciones formativas al tener estructuras más formalizadas, contar con mercados internos de trabajo y sufrir una menor rotación laboral” (García, 2008).

Conjuntamente con los factores que se relacionan con una extensa formación y de su implicación con los resultados de las empresas, otras contribuciones han planteado los resultados que provoca sobre los trabajadores. Exclusiva alusión merece la sociedad entre la formación y la estabilidad laboral. Se cree que aquellas instituciones que pretenden emprender relaciones a largo plazo con sus subalternos y aminorar la rotación son más propensos a instaurar programas formativos. Junto con la consistencia, también se han destacado otras resoluciones positivas en el personal de la empresa, tales como el beneficio de una mayor estimulación y bienestar en el trabajo, así como un acrecentamiento de las viabilidades de promoción.

3.3.2.1 Formación en la Empresa: es la suma de competencias de cada uno de los trabajadores, que generan un ideal de equipo que dirigirá la competitividad de la empresa.

En conclusión, la formación por competencias es considerado como un proceso de educación que promueve la adquisición de nuevos conocimientos y ayuda a pulir las habilidades innatas y destrezas que garantiza un cumplimiento de actividades eficaz y adecuado, esencialmente, esta estrategia afirma dichos conocimientos mediante las destrezas del empleado quien las aplica en su ocupación de trabajo, bajo diferentes contextos.

3.3.2.2 Formación y desarrollo laboral

Los procesos de formación dentro de los campos laborales han estado estrechamente ligados desde el inicio, en el período preindustrial, cuando la fabricación tenía tintes artesanales, se presentaba la imagen del discípulo y el maestro, donde éste permitía la maduración de habilidades y conocimientos a su aprendiz, quien a la postre acogía todas las características importantes del oficio para darle continuidad a través de la historia.

El progresivo cambio de la era industrial produjo que, a medida que seguía creciendo, sea necesario dividir espacios para formar especializaciones dentro de una misma organización. El aprendizaje siempre ha tenido una alta significancia dentro del espacio laboral, y los responsables de capacitar a los empleados para los diversos lugares de trabajo, derivaron hacia otros lugares pasando a crear los centros de formación.

Casanova en su estudio, sostiene la importancia trascendental de formar a los profesionales dentro de un campo laboral.

“La formación profesional mejora las competencias que el trabajador requiere para tener mayores posibilidades de preservar su empleo o de obtener uno nuevo, así como de acceder a empleos mejor remunerados y con adecuadas condiciones de trabajo” (Casanova, 2003).

Se mantiene la idea de una formación profesional como la acción cuyo propósito es revelar y ampliar las aptitudes humanas para una vida eficaz, fructífera y placentera. Bajo este precepto, quienes constituyen parte de estas formaciones están capacitados para valorar tanto a nivel individual como colectivo todo lo relacionado a realidades laborales y medio social, siendo parte activa, marcando una influencia positiva sobre los mismos.

Casanova marca la formación profesional simultánea en estos aspectos:

- *Enfoque educativo*, proporciona conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para desempeñarse en el mercado de trabajo, de la misma manera se complementa con otros tipos de educación, formando a las personas también como ciudadanos.
- *Es una actividad vinculada a la tecnología*, implica conocimientos y habilidades con enfoque tecnológico dado a los trabajadores y a la empresa en general. La formación profesional es una estrategia para motivar en ellos iniciativas de invención y desarrollo.

Los procedimientos de formación profesional favorecen a los trabajadores y a la empresa. A los trabajadores les permiten descubrir sus beneficios y habilidades, elevando su complacencia al posibilitarles el identificar y moverse en puestos laborales más acorde a sus intereses. Desde el matiz de la empresa, la formación profesional amenora el tiempo considerado para ocupar los puestos disponibles, ayuda en la planificación, reconoce empleados con talento para dirigir y facilita la oportunidad de analizar sus metas profesionales y definir métodos para alcanzarlas.

La etapa de desarrollo implica emprender acciones para crear y mejorar la capacitación de los trabajadores y sus posibilidades de promoción. Los programas de desarrollo más comunes son los programas de mecenazgo, entrenamiento, rotación laboral y programas de tutorías (Casanova, 2003).

Para Chiavenato, los procedimientos para el desarrollo del personal presentan características como:

Incrementar valor a las personas y a la organización.

La disposición primordial de las empresas de éxito es dar mayor realce el valor de las personas de manera frecuente y profunda. Al acrecentar su valor, las personas, optimizan su manera de trabajar, aumentando la calidad de sus tareas y convirtiéndose en trabajadores con un rendimiento mejorado. Además, con estas características, el cliente es el más favorecido.

Cooperación activa entre gerentes y sus colaboradores.

El área de gerencia está encargada de tomar decisiones, planificar y aplicar el material de los programas de capacitación y desarrollo, en trabajo conjunto con las personas que están a su cargo. La capacitación y el desarrollo no son solamente responsabilidad del área administrativa, sino de cada persona, independientemente de su cargo, dentro de la empresa. El departamento recursos humanos supone un soporte de staff y consultoría.

Desarrollo personal para optimar la calidad de vida.

Es evidente que la calidad de vida mejora notablemente, con las constantes capacitaciones y la formación de desarrollo en el ámbito laboral. Las personas instruidas, que han aprendido a desplegar sus habilidades, son más desenvueltas y confiadas en sus labores, lo que les permite gozar de un estado de ánimo risueño, mejorando la calidad y productividad para la organización.

Mayor valoración a las técnicas grupales y fraternas.

Los procesos de formación y desarrollo facilitan el trabajo en equipo. Además, permiten en su aprendizaje, a tener una mejor convivencia en grupos y en equipos multifuncionales. Los procesos de formación trazan una nueva manera de trabajo, en la cual trabajar en equipo establece el eje de la actividad humana.

Utilizar mecanismos de motivación y de realización personal.

Es extraordinario notar la manera en que este tipo de procesos crean una significativa inversión personal y un canal propicio para llegar a cumplir metas personales y de trabajo. Las empresas líderes en estos conceptos motivan al trabajador para que persista en una constante búsqueda de conocimiento y realización profesional, además los insta también a incursionar desde el ámbito de instructores, dándoles la confianza de ser ellos los líderes en un proceso de formación para otros empleados.

3.3.3 Formación de talento humano

Es trascendental enfocar desde un aspecto más cuidadoso el concepto que actualmente se maneja de capital humano. De esta manera y buscando dar otra línea a la definición, se puede decir que ya no es solamente mejorar el proceso de trabajo de los empleados desde un enfoque cualitativo, sino involucra también la necesidad de mejorar e implementar conocimientos.

Es obvio que uno de los caminos necesarios para desarrollar la competitividad en las organizaciones y sus áreas, es la formación de su talento humano, aunque no se puede dejar de dar la razón a la prioridad que tiene la competitividad; en relación a esto se plantea la idea de que el talento humano es la base del incremento de la productividad y genera innovaciones en las empresas con el propósito de perfeccionar su posición competitiva.

En un artículo publicado de la universidad de Cali, los autores refieren que “la focalización y la vinculación con el mejoramiento de la productividad y condiciones de trabajo, aparecen como los ejes de la gestión de formación de talento humano para las organizaciones” (Mejía, Bravo, & Jaramillo, 2006).

El investigador Leonard Mertens, da prioridad al trabajo en temas de formación por competencias y su relación con la productividad y competitividad, propone la idea focalizada en que el mejoramiento de la productividad mejora la competitividad empresarial. Si cuando se mejora la productividad resultan características de innovación y aplicación nuevos conocimientos de manera exitosa, se establece la relación dinámica/ interactiva con la formación y competencia laboral.

Se desarrolla en detalle los aspectos de guardan relación con la competitividad sostenible.

3.4. Formación por competencias

La formación por competencias es un componente primordial en las organizaciones y también en las metas que comprende la pluralidad del mercado laboral, que demanda una notable capacitación. Es un eficaz instrumento para confrontar los retos que plantea la exploración de la competitividad en las industrias. Su uso compone un elemento de controversia para basar en éste una superioridad competitiva.

La formación por competencias hace referencia a la gestión de recursos humanos por competencias y no debe asociarse solamente a las grandes corporaciones ni tampoco a empresas multinacionales. Se relaciona con aquellas empresas, cualquiera sea su tamaño, que deseen tener éxito mediante la aplicación de este método (Alles, Desempeño por competencias. Evaluación de 360º, 2006).

Las competencias profesionales se conforman lo la mezcla de unos conocimientos (saberes), unas habilidades (saber hacer), valor es motivadores (actitudes), y unas creencias que conforman las personas (personalidad)

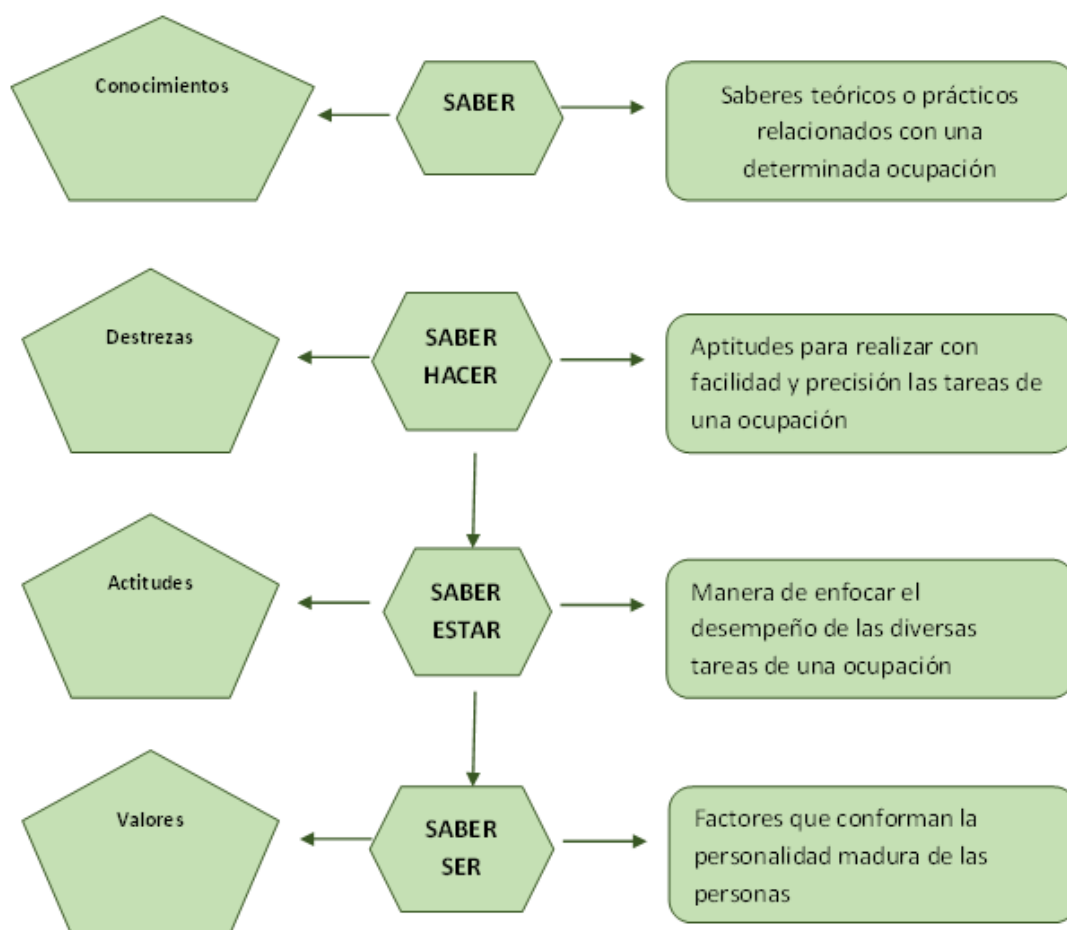


Gráfico 3. Tipología de competencias

Fuente: (López & Leal, 2002)

En base a esta perspectiva, los rasgos que delinear a una persona competitiva se asocian directamente a su cualificación como profesional, a la forma en que se emplea ésta a una faena

específica y en medida de cómo el empleado se disponga a encarar, de manera personal y con relación con sus pares, futuros desafíos profesionales.

La competencia no se trata de la capacidad neta de almacenar información o conocimientos, sino de utilizar esos mismos conocimientos en pro del bienestar de un trabajo y ejecutar esas ideas de una manera inventiva, marcando una diferencia en su actuar.

La configuración de las competencias está motivando a analizar condiciones enraizadas con las habituales políticas de los recursos humanos: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción.

López y Leal, proponen bajo este concepto que:

“Uno de los elementos que se deben modificar es el propio concepto de *puesto de trabajo*, por unos conceptos nuevos mucho más orientados a la ocupación y los resultados” (López & Leal, 2002).

Si concebimos hasta este tiempo al puesto de trabajo como la parte esencial de una empresa, actualmente las limitaciones son inciertas. Estos miramientos demandan diferenciar el concepto estricto de puesto de trabajo para cambiarlo por el de ocupación, que resulta más flexible, definiéndolo en términos de valor que los elementos humanos agregan a la comunidad empresarial.

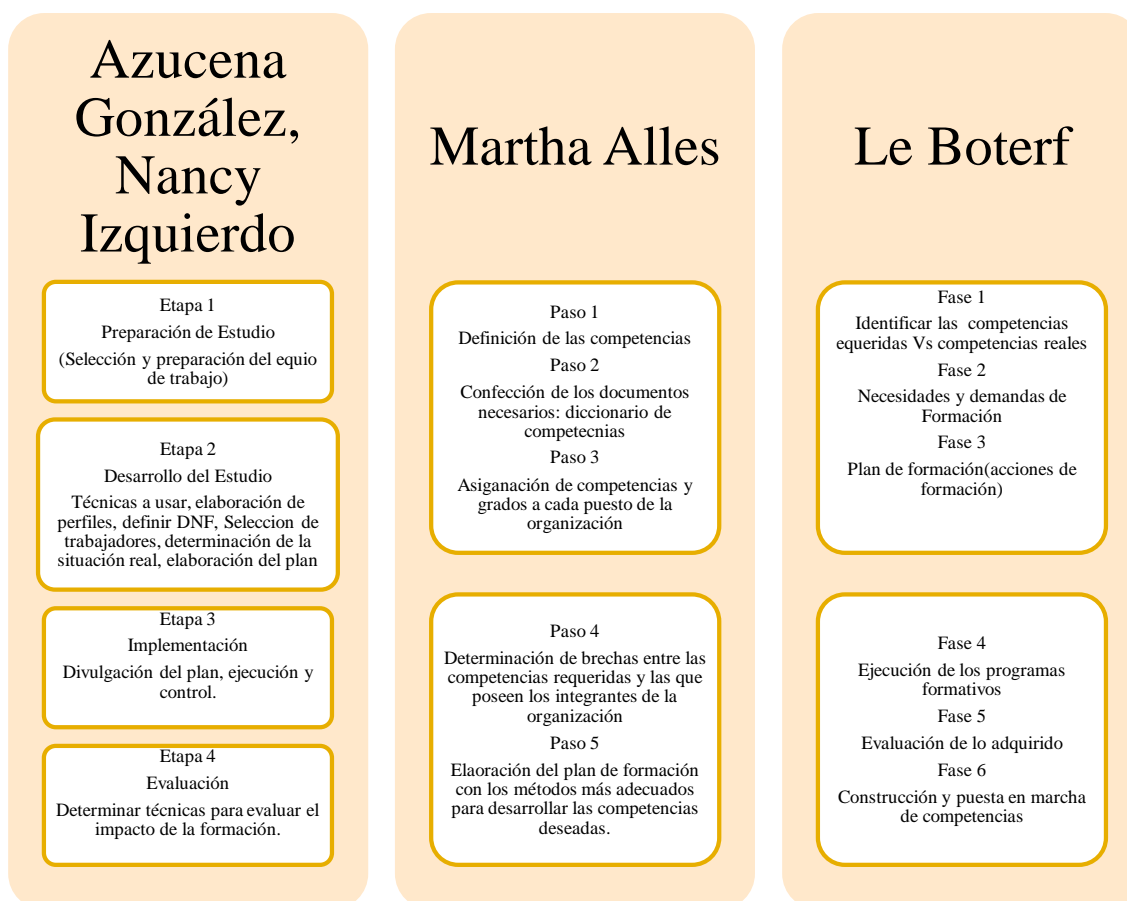
Bajo este precepto la formación y los extractos ayudarán a eliminar las discrepancias entre las capacidades de los individuos antes y después del transcurso de la formación, misma que corregirá las fallas en la competencia.

La formación no es una simple transmisión de conceptos, generalmente útiles para situaciones ideales que jamás se producen, sino que más bien facilita a los participantes de los procesos formativos instrumentos para mejorar la organización (López & Leal, 2002).

La formación por competencias tiene la meta de llegar a ser un enfoque de referencia que guíe una capacitación permanente, tanto a nivel público como privado.

Antes de explicar las distintas formas en las que se puede desarrollar las competencias según la bibliografía encontrada es necesario realizar una comparación entre varios autores de como realizar un proceso de formación, donde se pone a consideración lo siguiente:

Gráfico 4. Proceso de formación por competencias según varios autores.



Fuente: Medina, 2017

Como se puede observar en el gráfico, los diferentes autores señalan distintos pasos para realizar un proceso de formación de competencias, es el caso de (Verde & Izquierdo, 2016). en su artículo indican varias etapas que van desde la definición del equipo de trabajo, hasta la evaluación del impacto que tuvo la formación en quienes la reciben.

Por su parte (Alles, 2008) destaca la importancia de asignar grados o niveles a las competencias que se desean seleccionar, así como también hace referencia al uso de un diccionario de competencias como apoyo para determinar las mismas.

Lo propio hace (Le Boterf, 2001) cuando menciona que primero hay que comparar el nivel de las competencias con las que cuentan los ocupantes de los puestos vs el nivel de la competencia que se

desea desarrollar, además destaca la puesta en marcha de la aplicación de la competencia, lo cual se puede evidencia en el cumplimiento de sus actividades.

No obstante, cada autor menciona desde su punto de vista diferentes maneras de desarrollar el proceso de formación, todos coinciden en la parte sustancial que es el diagnóstico o determinación de las competencias, el nivel que poseen las personas de la organización, la ejecución de las actividades de formación que se puede realizar de varias formas y la evaluación de aquellas acciones.

Las necesidades de formación se ven influenciadas por las estrategias y objetivos que se ven influenciadas por las estrategias y objetivos que se tengan, así como de sus previsiones de cambio e inversión. Por ello todo plan de formación necesariamente debe integrarse con la estrategia de RRHH y ambas, a la estrategia general de la empresa (Cejas, 2005).

Se supone que esta estrategia debe estar inmersa en el plan inicial de trabajo dentro del departamento de recursos humanos, y considerara todas las vías posibles para elaborar las condiciones necesarias, y de esta manera, que los trabajadores recojan la información que facilite el logro de objetivos empresariales.

Cejas propone dos enfoques de estrategia empresarial:

3.4.1 Métodos de desarrollo

La autora de varios tratados sobre Recursos Humanos menciona en uno de sus libros, la capacitación directa como desarrollo de talentos; entre los cuales destaca tres opciones de formación de personal desde el aspecto de entrenamiento, sea este directo o indirecto.

De entre ellos tenemos:

- **Mentoring.** - El mentor es una persona de amplia experiencia dentro de la organización, con influencia y de decisiones respetadas, sabe manejar muy bien su área y conoce con pericia el puesto del colaborador al que debe ayudar. Su actuación se basa en asesorar, guiar y corregir los errores a medida que los vaya viendo en tu entrenado. La base en la que se sustenta este estilo es el aprendizaje modelado. El mentor es el modelo a seguir de su alumno. Es un proceso que dura un tiempo corto. Se puede relacionar dentro de la industria cinematográfica, y decir que el mentoring es el proceso que un maestro Jedi hace con un joven padawan.

- **Entrenamiento experto.** - para este tipo de entrenamiento, se necesita que la persona que va a estar al frente, tenga experiencia marcada en las habilidades que pretende desarrollar en la otra persona. Puede ser interno o externo. Así como también puede ejercer un cargo superior o no de su aprendiz. Se debe planificar con tiempos y espacios la duración del programa.
- **Jefe entrenador.** - este programa, tiene un poco de los dos anteriores, sin embargo marca su propia diferencia. El jefe está siempre en contacto con sus trabajadores, es una persona sumamente cercana y conoce a fondo la realidad de su empresa. Por lo cual debe unificar elementos de mentoring y entrenamiento experto para llegar y modelar a sus compañeros de trabajo que requieran corregir sus anomalías laborales. Guía y aconseja sin la necesidad de tener una planificación, lo hace de manera intencional sin hacer sentir a su asesorado que desempeña mal su trabajo.
- **Codesarrollo.** - Son acciones concretas que, de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias o conocimientos. El codesarrollo implica un ciclo: 1) Taller de codesarrollo 2) Seguimiento 3) Segundo taller de codesarrollo.

3.4.1.1 Entrenamiento experto

Respecto a este apartado, la figura dominante en este tema es la argentina Martha Alles, quien en su concepto de entrenamiento experto menciona que debe aplicarse para situaciones concretas y específicas, buscar una persona que domine la situación que un empleado no puede cubrir con sus propias capacidades, así lo asesora personalmente y genera un crecimiento en dicho aspecto. Menciona además que el entrenador no necesariamente debe ser el jefe, sino es remplazado por otras personas capacitadas.

Se define como:

“Programa organizacional para el aprendizaje mediante el cual, a través de una relación interpersonal, un individuo con mayor conocimiento o experiencia en un determinado tema, lo transmite a otro” (Alles, 2009).

Los demás factores que definen este proceso es el tiempo que durará el entrenamiento, y una meta específica que motivará todo el proceso, pues si no se sabe hacia dónde se dirige, es muy difícil mantener un proceso.

Existen tres tipos de entrenamiento, individual, que se genera para cubrir las necesidades de un sujeto, y grupal, que busca modelar una competencia específica en un grupo de personas, suele darse cuando hay conflictos o desempeños deficientes.

El entrenamiento mixto, unifica los dos anteriores.

3.4.1.2 Etapas

Las etapas de un entrenamiento según lo manifiesta Alles en su libro construyendo talento son:

1. Definición de objetivos.
2. Diseño y planificación del programa de desarrollo.
3. Medición de competencias y/o conocimientos, según corresponda.
4. Comienzo del programa de Entrenamiento experto. Reunión inicial.
5. Realización del programa. Reuniones de seguimiento.
6. Evaluación final (Alles, 2009).

Definir objetivos.

Hay que esclarecer los objetivos que dirigen la capacitación y los propósitos que deberán seguir cumpliéndose, mismo que deben ser claros desde el inicio.

Diseño y planificación del programa de desarrollo.

Hay que establecer y definir la duración y el tiempo de los pasos a seguir, hay que definir el tipo de entrenador, los receptores del programa y el coordinador.

Medición de competencias y/o conocimientos, según corresponda.

Debe darse un espacio para medir los avances en períodos establecidos dentro del programa.

Comienzo del programa de Entrenamiento experto. Reunión inicial.

En la primera reunión el entrenador deberá:

- Definir los pasos a seguir y sus características
- Conocer qué se espera del aprendiz y del programa
- Las fechas establecidas y los métodos evaluativos

Realización del programa. Reuniones de seguimiento.

Comprende el período de tiempo más largo, se esclarecen y aplican las acciones para llegar +a los objetivos, propicio para generar ajustes.

Evaluación final.

Con las herramientas establecidas de evaluación.

3.4.1.3 Características, ventajas y desventajas.

La autora recomienda, desarrollar la capacidad de entrenador, a los jefes, y a su vez buscar empleados que cumplan un perfil adecuado para ser remitidos como entrenadores internos, dentro de cada una de las áreas.

La formación de entrenadores permite:

- Reducir costos. Al evitar contratar un consultor externo
- Continuidad al entrenamiento. Al ser la capacitación dentro de la empresa, se evita el riesgo de que el aprendiz suspenda el proceso por diversos motivos personales.
- Reforzar valores. Se fortifica la existencia de carismas que definan el ambiente laboral.
- Reforzar conceptos de aprendizaje.

La funcionalidad del entrenador está guiada en medida de sus propias capacidades y competencias, siendo éste y un modelo ideal o prometedor de empleado; y a su vez poseer el talento de pedagogía y enseñanza para depositar en otros su conocimiento. Se diría en una expresión coloquial. No se puede dar, lo que no se tiene.

Una de las características que se consideran abiertamente cuando se busca un entrenador externo, es que la persona que llega, no conoce a profundidad la realidad de los trabajadores,

situación que no sucede si el entrenador ha salido de la misma organización, lo que le provee ciertas ventajas sobre el grupo.

La ventaja considerable del externo es el aporte objetivo con el cual mira a la organización, y al tener amplia experiencia con otras instituciones, agrega crédito a su capacitación, pues se aprendería de procesos innovadores ajenos a la realidad conocida.

3.5. Estado del Arte

La gestión por competencias en las organizaciones no es un tema nuevo, (Alles 2005), en su libro *Gestión por Competencias* define a las mismas como las “características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

Si bien desarrollar competencias es muy importante, hay que hacer una diferenciación con el concepto de conocimiento, muchas veces confundido por competencia. Conocimiento: es el conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina. A continuación, un ejemplo:

El conocimiento es Informática; mientras que la competencia es búsqueda de información. El conocimiento es Técnicas de ventas; mientras que la competencia es Orientación al Cliente

Otro concepto utilizado para definir competencia es el dado por (Spencer 1993), en su libro *Competence at Work*, que define a las competencias como “una característica subyacente de un individuo que se encuentran causalmente relacionada a un estándar y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.

Sin lugar a dudas, el tema de competencias está enfocado a mejorar las habilidades de las personas para que tengan un desempeño superior.

Para entender el origen de la gestión por competencias, se debe analizar la motivación humana, pues esta sirve de base para su estudio (McClelland 1989), menciona sus primeras investigaciones del tema que los motivos para realizar acciones exitosas y el modo en que pueden ser medidos se basan en tres sistemas de motivación humana: 1.-Los logros como motivación 2.-El poder como motivación 3.-La pertinencia como motivación. McClelland, compara un iceberg con las competencias, intenta mostrar cómo se encuentran divididos los comportamientos.

En la parte superior del iceberg están las Competencias Técnicas integradas por habilidades y conocimientos, más fáciles de apreciar en las personas, pues son parte básicamente de su formación académica y experiencia laboral; pero que por sí solos no diferencian el desempeño. Por el contrario, en la sección más profunda se tiene a las competencias del comportamiento formadas por los motivos y rasgos de personalidad, seguidos por autoimagen y rol social; características más difíciles de apreciar, pero que tienen un impacto mayor en el desempeño, estas características al estar más profundas son más difíciles de identificar y desarrollar porque se requiere aspectos más profundos para su comprensión y potencialización.

De lo mencionado por los autores, se puede decir que la principal característica para la presente investigación se basa en el desarrollo de habilidades, conocimientos, rasgos y motivos para agrupar todo lo que abarca un Sistema de formación por competencias. En la actualidad hay diversos estudios que hablan sobre la influencia de las competencias en la productividad y competitividad de las empresas, sin embargo hay que tener claro que “capacitar en algún tema simplemente no alcanza, la persona debe modificar comportamientos, lo cual implica cambios en sus competencias (características profundas de personalidad)” como lo menciona (Alles 2006), es su libro Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias; una tarea bastante retardora para los profesionales de la rama de recursos humanos.

Así mismo (Alonso 2007), en su libro La crisis de la Ciudadanía Labora manifiesta que “El conocimiento pasa a convertirse en una mercancía y una herramienta fundamental de libre competencia que permite disolver el conocimiento colectivo en competencia individual” Siendo así que el conocimiento que las personas poseen y el talento con el que desempeñan sus tareas pasa a ser el recurso más importante de las empresas.

En la misma línea los expertos (Tremblay y Chenevert en Massó y Lozares 2008), mencionan que “las buenas prácticas basadas en competencias garantizan el reconocimiento de aportaciones individuales, y que se debe desarrollar aquellas competencias que contribuyan a la organización”. Es decir, las competencias deben ser definidas de acuerdo a las necesidades de la empresa, tomando en cuenta las características y aptitudes que sus miembros posean.

Sin embargo el desarrollo de la competencia en las personas no es tan simple como parecería, hay que adentrarse a los comportamientos internos como ya se ha mencionado, en esta línea (Alles 2006), afirma que “Cuando se trabaja con adultos como sucede en el ámbito de las organizaciones, la dificultad mayor está, frecuentemente, en que se debe lograr que las personas dejen de lado conocimientos obsoletos y los reemplacen por otros nuevos” De allí que es muy importante

identificar de manera clara, las verdaderas competencias que el cargo requiere, pues éstas serán determinantes a la hora de evaluar el desempeño de la gente en sus puestos de trabajo.

Los comportamientos son observables en cómo la persona ejerce su trabajo y las funciones específicas del puesto, también en como procede y actúa con sus demás compañeros y obviamente en el proceso de su propio crecimiento profesional, lo cual enriquece a la empresa con actitudes positivas y compartiendo con el resto estas mismas actitudes para el logro de objetivos planteados. Todos estos comportamientos deberán ser compartidos para que el compromiso grupal surja y sea sólido para el desarrollo, conjuntamente con la eficacia y la eficiencia las cuales van de la mano porque se debe tener eficacia en el cumplimiento de objetivos por parte del personal tomando en cuenta lo que debe hacerse para lograrlos con la eficiencia, predisposición y el uso preciso de los medios para llegar a las metas propuestas como lo menciona (Quintana 2015), en su tesis sobre formación por competencias laborales, donde se observa conexión con el presente proyecto de titulación por tratarse del estudio de un tema en común, aplicado a una empresa distinta.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

El modelo de investigación fue en base a la metodología mixta. Cuantitativa porque se recolectó y analizó la información mediante procedimientos estadísticos para que pueda ser lo más objetiva posible, y cualitativa por la interpretación de los resultados obtenidos, puesto que los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden calcular ni asociar las mediciones con números, tales como observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, análisis semántico y de discursos cotidianos, interacción con grupos o comunidades, e introspección (Hernández Sampieri, 2004) (pg. 14).

Para el desarrollo del presente proyecto se aplicó una metodología no experimental porque se pudo analizar las necesidades reales de la empresa, también de tipo descriptivo porque fue necesario llegar a conocer las situaciones y actitudes predominantes de los colaboradores a través de la descripción exacta de las actividades que realizan las personas.

Al usar las diferentes herramientas y enfoques que la metodología de la investigación ofrece se pudo reflejar de forma holística la realidad de la organización y diseñar el sistema de formación preciso que la misma requiere; además la investigación tiene un corte transaccional al estar desarrollada en un momento determinado del tiempo.

La aplicación de la encuesta fue realizada en el lugar de la investigación a los 10 empleados que laboran en la empresa, este el universo total. La aplicación de encuestas tardó 4 días; para posteriormente proceder al análisis e interpretación de resultados.

4.2. Método aplicado

En el presente proyecto se aplican los siguientes pasos:

- Identificar el problema: donde se diagnostica el proceso de formación de la empresa, por medio de entrevistas para determinar el grado de adquisición de las competencias laborales.
- Fundamentación teórica: mediante la investigación y análisis de los puntos de vista de diferentes autores expertos en el tema.
- Recolección de información: a través de entrevistas con el personal de la empresa.
- Análisis de datos: mediante la tabulación de las encuestas aplicadas
- Diseño del sistema de formación: basado en los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas al personal.

Valoración del sistema de formación: Realizada por expertos en el tema y la alta dirección de la empresa

En el presente proyecto se aplican los siguientes pasos:

Paso 1.- Diagnóstico del sistema de formación de la empresa: aplicación de una encuesta para determinar el grado de adquisición de las competencias laborales. La encuesta fue elaborada con cinco competencias laborales seleccionadas del diccionario de competencias de Hay/McBer donde las competencias descritas están estrechamente conectadas con la Misión, Visión, Estrategia y Objetivos Institucionales de Inmodávalos Cía. Ltda, la empresa espera que los comportamientos explicados sean aplicados por sus colaboradores en la medida que su función así lo requiera, a fin de alcanzar resultados superiores en la organización.

El diccionario de Competencias Hay/McBer ha sido desarrollado con base a las investigaciones sobre competencias a lo largo de más de 20 años y lo ha validado a través de numerosos modelos de competencias, en los que se han examinado desempeños medios y excelentes de numerosas empresas de todo el mundo.

El Diccionario describe el significado de cada Competencia, así como también los niveles de las mismas y su uso debe estar relacionado al perfil requerido por cada función, herramienta con la

que la organización mostró interés en utilizar y la formulación de las preguntas fue basada en los comportamientos deseados a observar por la dirección de la organización.

Esta encuesta fue validada por un docente experto en el tema y beneficiarios de la empresa, con el apoyo de un instrumento de validación que se encuentra en los anexos.

Paso 2.- Diseño del sistema de formación por competencias basado en los resultados de la aplicación de las encuestas a la población establecida, y a partir de los resultados y porcentajes obtenidos en cada competencia, se desarrolló la propuesta.

4.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

4.3.1. Encuesta

Esta encuesta contiene un cuestionario con 25 enunciados, su aplicación es individual. El empleado debe contestar con una de las opciones disponibles en la encuesta con escalas que van de la siguiente manera: 4 siempre, 3 frecuentemente, 2 pocas veces, 1 nunca a cada uno de los enunciados expuestos. Normalmente el tiempo de aplicación varía entre 15 y 20 minutos.

Este instrumento permite diagnosticar el nivel de formación en competencias laborales de una población específica. La encuesta contiene 5 factores (competencias) que serán medidas, orientación al logro, búsqueda de información, orden y calidad, orientación de servicio al cliente, trabajo en equipo.

4.3.2. Validación por expertos

La validación por expertos permite aplicar la encuesta con toda la confiabilidad y validez de esta, esto se realizó por medio de la revisión de un docente de la universidad que extendió un certificado para respaldo de lo indicado el cual se encuentra en anexos. Además, la Gerente de la

empresa Inmodávalos Cía. Ltda revisó previamente el documento y con su aprobación y certificación fue aplicada.

4.3.3 Población y Muestra

La empresa INMODÁVALOS CIA LTDA se encuentra constituida con personal en nómina desde el año 2008 datos que arrojan actualmente un total de 10 empleados en la organización, de donde se trabajó con la aplicación de la técnica de recolección de información (encuesta) con el universo para obtener una perspectiva global y multidisciplinaria de la organización. El grupo está conformado por empleados adultos entre los 20 y 60 años, hombres y mujeres que corresponden a toda la organización en sus diferentes departamentos o áreas como Administrativa, técnica y comercial. (Organigrama en Anexos).

Capítulo 5

Resultados

5.1. Análisis e Interpretación de Resultados

Para el análisis e interpretación de resultados se tomó como base, los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta de Competencias Laborales para la empresa Inmodávalos Cía. Ltda.

En seguida se detallan las preguntas que se realizaron con cada competencia laboral.

Tabla 2. Preguntas para competencia laboral

COMPETENCIA	PREGUNTAS
ORIENTACIÓN A RESULTADOS O LOGRO	¿Ejerceré mi trabajo dando lo mejor de mí?
	¿Realizo un riguroso análisis costo-beneficio de las decisiones que tomo, teniendo en cuenta recursos como tiempo, personas, inversión?
	¿Me esfuerzo por alcanzar los objetivos propuestos?
	¿Me fijo objetivos ambiciosos que demandan alto esfuerzo laboral?
	¿Estoy al día en mis actividades laborales?
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	¿Antepongo las necesidades y requerimientos del cliente a los míos propios?
	¿Atiendo al cliente de manera cortés, eficiente y sin excusas?
	¿Estoy en contacto permanente con los clientes y hago seguimiento a sus requerimientos?
	¿Si el cliente plantea un problema me responsabilizo personalmente para resolverlo?
	¿Genero un vínculo de relación con el cliente más allá del momento del negocio?
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	¿Realizo un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles?
	¿Soluciono de manera rápida los problemas considerando todas las variantes analizadas en el mismo?
	¿Las personas evitan la intriga como medio para conseguir sus objetivos?
	¿Me adapto al cambio aunque eso signifique volver a comenzar el ciclo investigativo?
	¿He desarrollado sistemas propios para la búsqueda de información que facilite mi trabajo y el de mis compañeros?
ORDEN Y CALIDAD	¿Cuándo me enfrento a un desafío indago a profundidad el tema antes de tomar una decisión?
	¿La planificación de mi tiempo es importante para ejecutar mis actividades?
	¿Presto atención a los pequeños detalles y los organizo?
	¿Compruebo la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse que no existen errores.
	¿Sé cuáles son mis responsabilidades y procuro cumplirlas con organización y calidad?
TRABAJO EN EQUIPO	¿Puedo ejecutar las tareas de manera rápida y exacta?
	¿Coopero con mis compañeros de trabajo cuando sé que puedo ayudar
	¿Muestro respeto por el trabajo de mis compañeros y mantengo una actitud abierta al aprendizaje de los demás?
	¿Solicito opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas?
	¿Defiendo la identidad y calidad del trabajo realizado con mis compañeros frente a terceros?
	¿Facilito el funcionamiento del grupo del cual soy parte?

Elaborado por: Medina, 2017.

5.2 Presentación de Resultados

Luego de haber realizado la tabulación de la encuesta, los resultados obtenidos han sido los siguientes:

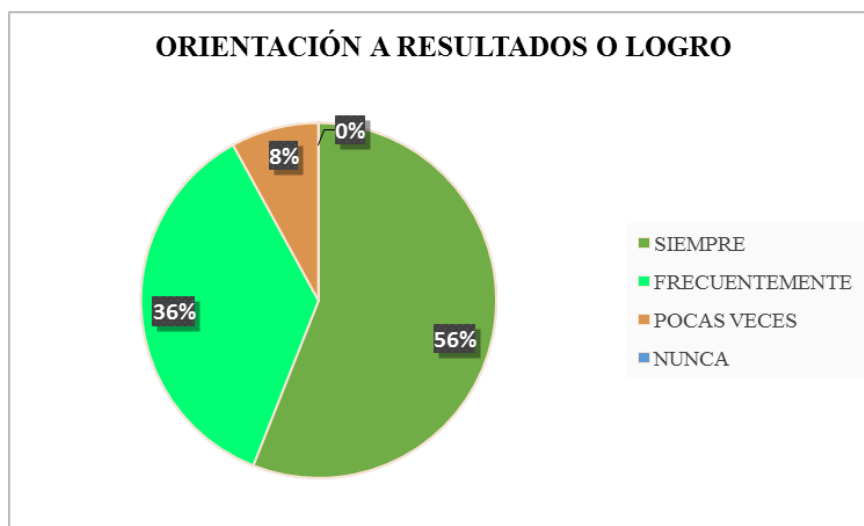


Gráfico 4. Dimensión evaluada: Orientación a resultados o logro.

Elaborado por: Medina, 2017

En el gráfico correspondiente a la competencia Orientación de Resultados o logro, se pudo observar que un 56% de los encuestados respondieron la opción siempre, seguido de un 36% de personas que se ubican en frecuentemente, lo que quiere decir que el 92% procura en sus actividades dar lo mejor de sí, manteniéndose al día en sus actividades diarias, y trazándose objetivos ambiciosos que demandan alto esfuerzo. Sin embargo, hay oportunidades de mejora en el análisis costo beneficio previo a la toma de decisiones.

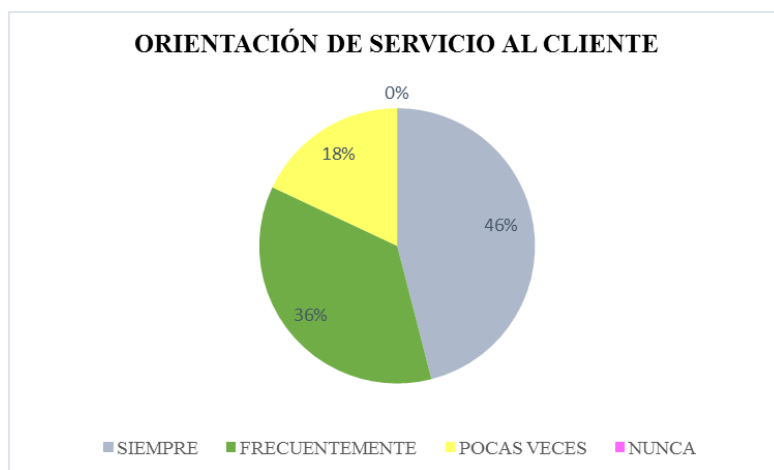


Gráfico 5. Dimensión evaluada: Orientación a servicio al cliente.

Fuente: Medina, 2017

Los resultados en cuanto a la competencia de Orientación de Servicio al Cliente muestran un porcentaje medio en cuanto a la vinculación con el cliente, a la misión de satisfacer y realizar seguimiento al cumplimiento de sus demandas. Esto puede resultar debido a que los estándares que se plantearon para esta competencia son altos, por el giro del negocio de Inmodávalos Cía. Ltda, donde solventar los requerimientos de los clientes es lo más importante para la empresa.

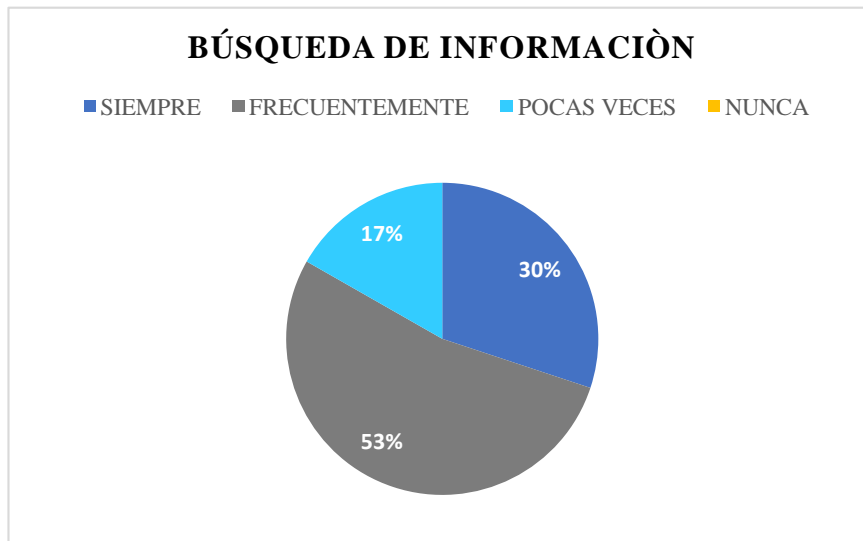


Gráfico 6. Dimensión Evaluada: Búsqueda de información.

Fuente: Medina, 2017

En cuanto a la competencia de Búsqueda de información, se obtuvo un 53% de personas que respondieron que al realizar su trabajo indagan, buscan y analizan toda la información que tienen a su alcance para solucionar los problemas que se presenta en su trabajo, lo cual se puede traducir como una debilidad en este sentido, ya que son pocas las personas que agotan todos los recursos investigativos antes de entregar una tarea encomendada, no obstante se observa fortaleza respecto de la adaptabilidad a cambios y las fuentes donde las personas obtienen la información, ya que procuran que siempre vengan de una raíz confiable.

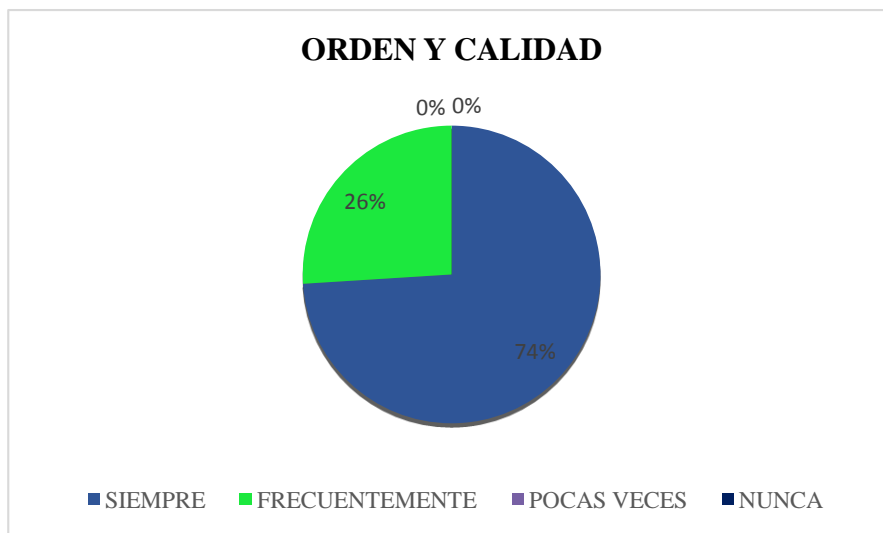


Gráfico 7. Dimensión Evaluada: Orden y calidad.

Fuente: Medina, 2017

La competencia de Orden y Calidad obtuvo un 74% de respuestas de siempre, lo que corresponde a que las personas al realizar su trabajo, procuran hacerlo con planificación, minuciosidad de detalles, entrega a tiempo y verificado el trabajo que realizan. Lo cual constituye en una gran cualidad, así mismo es un indicador de que las personas tienen una actitud orientada a efectuar su labor de la mejor manera posible, con el fin de cometer la menor cantidad posible de errores.

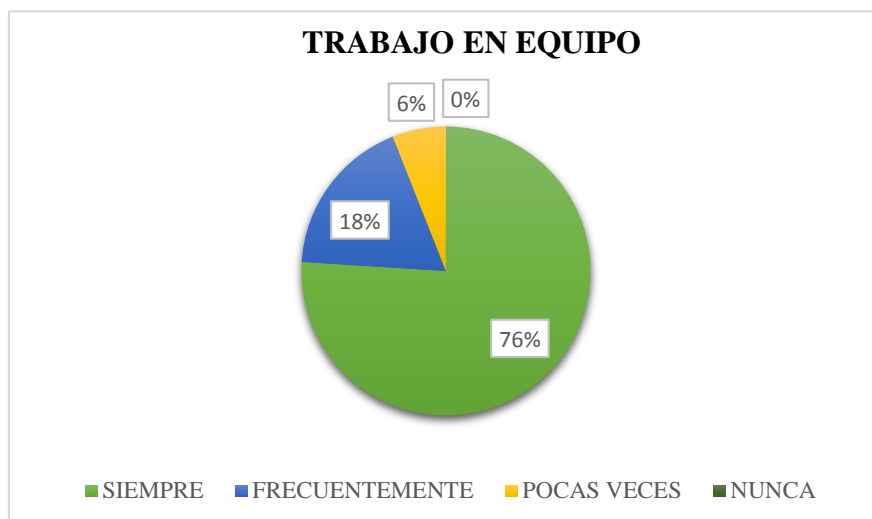


Gráfico 8. Dimensión Evaluada: Trabajo en equipo.

Fuente: Medina, 2017

Seguidamente en relación a los resultados sobre la competencia de Trabajo en equipo, con un 76% de los encuestados respondieron Siempre, a los aspectos relacionados a la cooperación y respeto entre compañeros, apoyo y vinculación de las actividades, análisis de ideas en conjunto frente a la toma de decisiones, etc. Hay apenas un 6% que respondió que pocas veces lo hace lo cual se traduce a que mayormente los colaboradores pueden trabajar bien en conjunto con sus pares y subalternos.

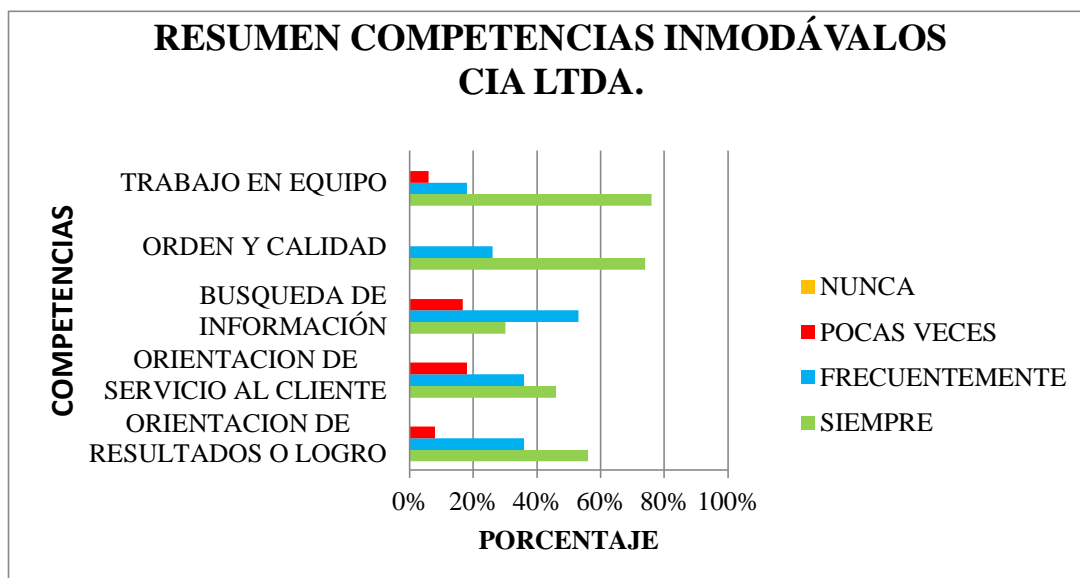


Gráfico 9. Resumen competencias Inmodávalos Cía. Ltda.

Fuente: Medina, 2017

Análisis Global de Resultados:

Como se puede observar en el gráfico, las competencias de búsqueda de información y servicio al cliente son aquellas que se encuentran en un nivel menor al resto de factores evaluados. Interrogantes como: ¿realizo un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles? y ¿he desarrollado sistemas propios para la búsqueda de información que facilite mi trabajo y el de mis compañeros? Obtuvieron muy pocas calificaciones por parte de las personas encuestadas, lo que quiere decir que no se cuenta con la cultura de buscar e indagar a profundidad alternativas de solución a problemas que se den dentro de la organización.

Del mismo modo esto se puede evidenciar baja calificación en las preguntas: ¿cuándo el cliente plantea un problema me responsabilizo personalmente para resolverlo? Así como: ¿genero un vínculo de relación con el cliente más allá del momento del negocio? Permite notar que la competencia de orientación de servicio al cliente no está altamente empoderada en el personal de la empresa.

Sin embargo, el gráfico muestra que no hay una diferencia muy notoria entre una competencia y otra. De modo mediante un consenso con los directivos de la institución se determina elaborar una actividad para cada una de las competencias seleccionadas para esta investigación, debido a que esto ayuda a potenciar las que obtuvieron una buena calificación y elevar aquellas donde se evidencia lo contrario.

Capítulo 6

Propuesta

6.1 Antecedentes

Para elaborar la presente propuesta se tomó como base los resultados obtenidos de las encuestas que se aplicó al personal de la empresa Inmodávalos Cía. Ltda. En el mes de Marzo de 2017, y las competencias claves para la empresa del diccionario Hay/McBer.

6.1.1 Objetivos

6.1.1.1. Objetivo General

Fortalecer las competencias laborales de los colaboradores de la empresa Inmodávalos Cía. Ltda. por medio de un sistema de formación.

6.1.1.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las competencias que se desean fortalecer en el sistema de Formación.
2. Planificar el sistema de formación por competencias
3. Validar el sistema de formación por competencias.

6.2. Desarrollo de la Propuesta

El desarrollo de la propuesta está diseñada de forma particular para la organización, donde se plantea que el sistema debería funcionar de la siguiente manera:

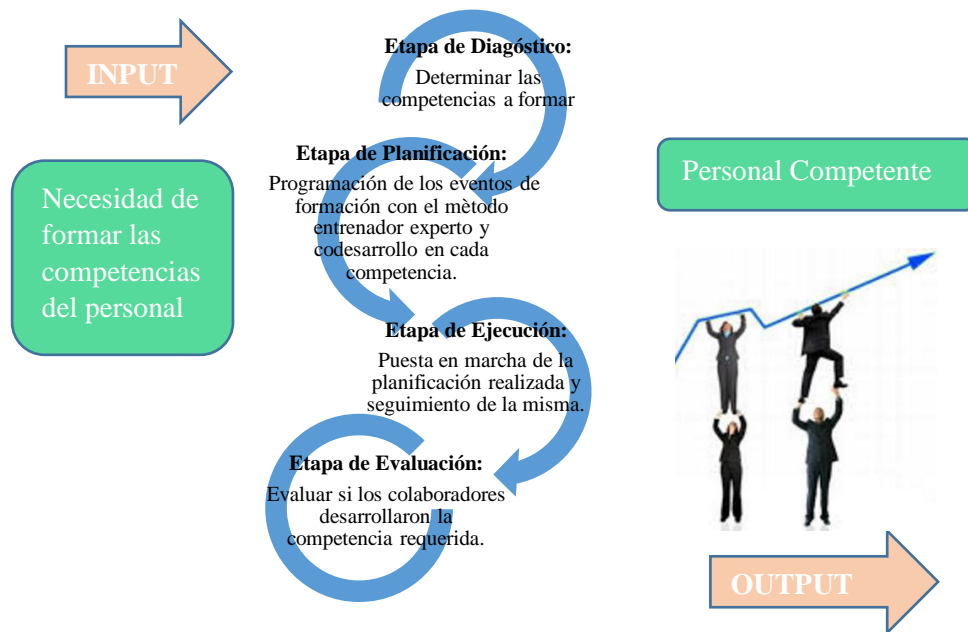


Gráfico 10. Desarrollo de la propuesta.

Fuente: Medina, 2017

6.2.1 Etapa de Diagnóstico

Lo primero que se realizó es la determinación de las competencias del diccionario Hay/McBer en los colaboradores de la empresa Inmodávalos Cía. Ltda, por medio del levantamiento de la matriz de competencias, que obedece al análisis de los descriptivos de funciones (Anexo 03)

A continuación, las matrices levantadas


 MATRIZ DE COMPETENCIAS			
1. Identificación del cargo			
PRESIDENTE			
Actividades esenciales	Conocimientos	Competencias	Otras destrezas
1. Ejercer representación legal de la empresa	Administración Negocios Proyectos empresariales	Orientación a resultados o logro Impacto e influencia Dirección de personas	Imparcialidad Toma de decisiones Planificación
2. Presidir las sesiones de la Junta General de Socios	Mediación Administración	Trabajo en equipo Orden y calidad búsqueda de información orientación de servicio al cliente	Organización Planificación, ejecución y control
3. Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Junta de Socios.	Gerencia Corporativa	Orientación a resultados o logro Impacto e influencia Dirección de personas	Autodominio Imparcial
4. Negociar los contratos de servicios	Administración Negocios Proyectos empresariales	Impacto e influencia Liderazgo Iniciativa	Manejo de sistema contable

Tabla 3. Matriz del cargo- Presidente.

Fuente: Medina, 2017

 MATRIZ DE COMPETENCIAS			
1. Identificación del cargo			
GERENTE			
Actividades esenciales	Conocimientos	Competencias	Otras destrezas
1. Mantener activas las relaciones públicas de la compañía.	Administración Negocios Proyectos empresariales	Orientación a resultados o logro Impacto e influencia Dirección de personas	Imparcialidad Toma de decisiones Planificación
2. Verificar las obligaciones patronales y tributarias	Administración Tributación	Trabajo en equipo Orden y calidad búsqueda de información	Ejecución y control Seguimiento
3. Preparar información para la Superintendencia de Compañías	Gerencia Corporativa Tributación Contabilidad	Orientación a resultados o logro orden y calidad	Organización planeación, ejecución y control
4. Control y monitoreo del trabajo del personal de la empresa	Administración Medición de conflictos	Impacto e influencia Liderazgo Dirección de personas	Imparcialidad Justicia

Tabla 4. Matriz del cargo- Gerente.

Fuente: Medina, 2017


 MATRIZ DE COMPETENCIAS			
1. Identificación del cargo			
JEFE DPTO. TÉCNICO			
Actividades esenciales	Conocimientos	Competencias	Otras destrezas
1. Designar peritos para las inspecciones	Planimetrías Administración	Orientación a resultados o logro orden y calidad Trabajo en equipo	Toma de decisiones Planificación y control
2. Investigar el mercado Inmobiliario, en las fuentes que maneja la empresa.	Investigación de mercados	búsqueda de información	Ejecución y control Seguimiento
3. Revisión de informes para envío a los clientes	Planimetrías Administración	búsqueda de información orden y calidad Orientación de servicio	Autoridad y firmeza ejecución y control

Tabla 5. Matriz del cargo- Jefe dpto. Técnico

Fuente: Medina, 2017


 MATRIZ DE COMPETENCIAS			
1. Identificación del cargo			
JEFE ADMINISTRATIVA			
Actividades esenciales	Conocimientos	Competencias	Otras destrezas
1. Encargada de los suministros de oficina y limpieza	Administración	orden y calidad Trabajo en equipo	Planificación y control seguimiento
2. Controlar y custodiar las Normas Legales	Legislación Inmobiliaria	Búsqueda de información Pensamiento conceptual y analítico	Imparcialidad
3. Encargada de la caja chica.	Contabilidad	Búsqueda de información Pensamiento conceptual y analítico orden y calidad	Imparcialidad organización honestidad

Tabla 6. Matriz del cargo- Jefe administrativa.

Fuente: Medina, 2017


 MATRIZ DE COMPETENCIAS			
1. Identificación del cargo			
PERITO AVALUADOR			
Actividades esenciales	Conocimientos	Competencias	Otras destrezas
1. inspección de campo para ejecutar la tasación de los bienes inmuebles .	Planimetrías Administración	Orientación de servicio al cliente orden y calidad Trabajo en equipo búsqueda de información	Planificación y control
2. Revisión de las especificaciones técnicas de la construcción.	Investigación de mercados	búsqueda de información	Ejecución y control Seguimiento
3. Elaboración y revisión de informes de tasación.	Planimetrías Administración	búsqueda de información orden y calidad Orientación de servicio	Imparcialidad organización

Tabla 7. Matriz del cargo- Perito evaluador.

Fuente: Medina, 2017


 MATRIZ DE COMPETENCIAS			
1. Identificación del cargo			
SECRETARIA TÉCNICA			
Actividades esenciales	Conocimientos	Competencias	Otras destrezas
1. Entregar información y documentos de requerimientos a peritos.	Planimetrías Administración Leyes inmobiliarias	Orden y calidad Trabajo en Equipo Búsqueda de información	Manejo de sistema buen manejo de relaciones interpersonales
2. Brindar una atención adecuada a los clientes generando una relación cordial y amable.	Servicio al cliente	Trabajo en equipo orientación de servicio al cliente	Calidez, cordialidad, análisis de información
3. Responsable de llevar la agenda de las inspecciones por realizar	Administración	Trabajo en equipo Orden y calidad orientación de servicio al cliente Orientación de resultados o logro	Organización, planificación y control
4. Manejo y control de valija, y utilización de la base de datos	Tributación Contabilidad Economía	Orden y calidad búsqueda de información orientación de servicio al cliente	Manejo de sistema organización paquetes utilitarios office

Tabla 8. Matriz del cargo- Secretaria Técnica.

Fuente: Medina, 2017

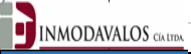
	MATRIZ DE COMPETENCIAS		
1. Identificación del cargo			
AUXILIAR CONTABLE			
Actividades esenciales	Conocimientos	Competencias	Otras destrezas
1. Elaboración e impresión y entrega de documentos electrónicos, facturas, retenciones	Tributación Contabilidad Administración	Orden y calidad pensamiento analítico orientación al logro	Manejo de sistema contable
2. Elaboración, entrega y recolección de roles de pago mensuales.	Legislación Laboral paquetes utilitarios	Trabajo en equipo Orden y calidad búsqueda de información orientación de servicio al cliente	Manejo de Sistema IESS, MDT
3. Responsable de pagos de sobre sueldos como: décimo tercio, cuarto, utilidades.	Legislación Laboral paquetes utilitarios	Trabajo en equipo Orden y calidad búsqueda de información orientación de servicio al cliente	Manejo de Sistema IESS, MDT
4. Manejo de Caja Chica para tramitar el pago de las facturas, recibos, retenciones, envío y retiro de documentación, y gestiones bancarias	Tributación Contabilidad Economía	Orden y calidad pensamiento analítico orientación al logro	Manejo de sistema contable
5. Manejo de conciliaciones bancarias y custodia de archivos y documentos contables	Administración Gestión Financiera Contabilidad	Orden y calidad pensamiento analítico orientación al logro	Manejo de sistema contable

Tabla 9. Matriz del cargo- Auxiliar contable.

Fuente: Medina, 2017

Con las matrices levantadas y los resultados obtenidos de las encuestas se realizó un análisis de las competencias reiteradas y se determinaron los niveles que se desea que tengan cada una de ellas, de acuerdo a las necesidades de la institución.

COMPETENCIA	NIVEL DE FORMACIÓN
Orientación a resultados o logro	ALTO
Orientación al cliente	ALTO
Búsqueda de información	MEDIO
Orden y calidad	ALTO
Trabajo en equipo	MEDIO

Tabla 10. Resultados de Matrices.

Fuente: Medina, 2017

La tabla anterior indica claramente que las competencias de Orientación al Logro, Orientación al cliente, orden y calidad, son aquellas en las que el nivel de formación debe ser alto en función de los descriptivos que tienen los colaboradores de la empresa, ya que se relacionan directamente con el giro del negocio. Mientras que las competencias de búsqueda de información y trabajo en equipo requieren una formación media, para dar cumplimiento a las necesidades estratégicas que tiene Inmodávalos Cía. Ltda.

No existe dentro de la institución un registro de las capacitaciones que ha recibido el personal de la empresa, esto puede explicarse debido a que la misma es familiar y se han manejado los procesos de manera empírica, no obstante, los directivos comentaron que las capacitaciones que se han recibido han sido de temas administrativos y técnicos, por ello es importante enfocarse en desarrollar las competencias de los colaboradores para potenciar su desempeño.

De acuerdo a este análisis se han planificado las actividades a ejecutar para el Sistema de Formación

6.2.2. Planificación

Para realizar la planificación del sistema de formación se basará en varios métodos que dependen de la competencia que se desea potenciar. Por ejemplo, para el desarrollo de la competencia de Orientación de servicio al cliente se trabajará con el método de entrenamiento experto, para este tipo de entrenamiento, se necesita que la persona que va a estar al frente, tenga experiencia marcada en las habilidades que pretende desarrollar en la otra persona, con influencia y de decisiones respetadas, sabe manejar muy bien su área y conoce con pericia el puesto del colaborador al que debe ayudar.

Lo propio se realizará con la competencia de Búsqueda de información, para la cual se utilizará el método de codesarrollo, Según los resultados obtenidos, las competencias de Orientación a resultados o logro, así como la de orden y calidad y trabajo en equipo muestran un alto nivel entre los colaboradores de la organización.

A continuación, se presenta la planificación del desarrollo de las competencias:

Competencia: Orientación de Servicio al Cliente							
OBJETIVO	TIEMPO	ENTRENADOR	METODOLOGÍA	TEMAS A TRATAR	COORDINADOR	PARTICIPANTES	RECURSOS
Generar en los colaboradores el compromiso permanente de cumplir y satisfacer a toda costa las necesidades de los clientes de <u>a</u> institution	15 Días	EXTERNO	Práctica y participativa. La parte teórica para que facilite la comprensión de las ideas. Los ejercicios prácticos contribuyen a reflexionar, compartir las diferentes experiencias y diseñar las acciones a emprender por los asistentes. El producto es la elaboración de un proyecto de acciones a realizar para cambiar la forma de relacionarse con los clientes.	<p>La Orientación al Cliente como Estrategia Empresarial y como competencia profesional</p> <p>Características de nuestro cliente</p> <p>Cómo expresa el cliente lo que necesita y desea</p> <p>Diferentes tipos de clientes</p> <p>-El proceso de comunicación: la relación entre personas</p> <p>-Posibilidad de fallos en la comunicación</p> <p>Mecanismos de Actuación: aspectos no verbales de la comunicación; manejo de situaciones conflictivas</p> <p>-Técnicas asertivas: como tratar las dificultades en la relación; resolver dudas y objeciones; afrontar quejas y reclamaciones</p> <p>-Generar confianza: política de fidelización; perfil de competencias profesionales; claves para optimizar la orientación al cliente</p> <p>-Cómo mejorar la orientación al cliente en la Empresa</p> <p>Inventario de ideas útiles</p> <p>Acciones a poner en práctica</p>	Jefe Administrativo	Personal Administrativo y técnico	Materiales Humanos Económicos

Tabla 11. Competencia Orientación de servicio al cliente.

Fuente: Medina, 2017

Competencia: Orientación a resultados o logro								
OBJETIVO	TIEMPO	ENTRENADOR	METODOLOGÍA	TEMAS A TRATAR	COORDINADOR	PARTICIPANTES	RECURSOS	
<p>Comprender las características e implicancias de la competencia orientación a resultados.</p> <p>Generar estrategias y herramientas prácticas para desarrollar dicha competencia en los diferentes niveles de la organización.</p>	15 horas	EXTERNO	<p>Se divide en varias fases, tiene una parte teórica de introducción, seguido por talleres, foros, enlaces para generar la comprensión, y adquisición de la competencia de manera experimental.</p>	<p>La orientación a resultados como principio para una gestión moderna.</p> <p>Orientación a resultados: factores en la persona y factores en los procesos, características de las personas orientadas al logro.</p> <p>La toma de decisiones con base en datos y análisis. Datos, información y conocimiento. El proceso de toma de decisiones. Herramientas para la toma de decisiones</p> <p>Actividad Foro: La aplicación de un estilo de dirección orientado a resultados</p> <p>-Priorización de tareas, principio de análisis de empleo del tiempo, priorización por importancia</p> <p>Actividad en enlace web</p> <p>-Foros de videos: presentación de varios videos relacionados con la competencia, donde se formulan una serie de preguntas que los participantes deben ir respondiendo para generar las opiniones en el foro. Cada participante debe tener al menos tres intervenciones con criterio concretas y que aporte al conocimiento</p> <p>Finalmente se solicitará a cada participante que plantee actividades voluntarias para que la empresa y por ende el colaborador logren alcanzar el objetivo planteado.</p>	Gerente	Personal Administrativo y técnico	Materiales Humanos Económicos	

Tabla 12. Competencia orientación a resultados de logro.

Fuente: Medina, 2017

Competencia: Búsqueda de Información							
OBJETIVO	TIEMPO	ENTRENADOR	METODOLOGÍA	TEMAS A TRATAR	COORDINADOR	PARTICIPANTES	RECURSOS
Generar en los colaboradores deseos de indagar más antes de la toma de decisiones. Ser Más curiosos y creativos en sus actividades.	de 45 minutos	INTERNO	Talleres de duración de 45 minutos, dentro de los cuales con la guía de un instructor se realizan actividades orientadas a desarrollar la curiosidad, creatividad y fomentar la investigación.	<p>Conceptos teóricos sobre los beneficios de desarrollar la cultura de investigación en el ámbito laboral.</p> <p>Resolución de problemas mediante la presentación de casos de estudio.</p> <p>Dinámicas con juegos creativos.</p> <p>Role play sobre videos de situaciones adversas y diferentes análisis ante las alternativas de solución planteadas en el ejercicio.</p> <p>Retroalimentación de los talleres elaborados dentro de una mesa redonda con jurados representados por cada grupo de trabajo.</p>	Jefe Administrativo	Personal Administrativo y técnico	Materiales Humanos Económicos

Tabla 13. Competencia Búsqueda de Información.

Fuente: Medina, 2017

Competencia: Orden y Calidad							
OBJETIVO	TIEMPO	ENTRENADOR	METODOLOGÍA	TEMAS A TRATAR	COORDINADOR	PARTICIPANTES	RECURSOS
Generar en el colaborador la insistencia en la entrega del trabajo bien hecho y sin errores, prestando de manera continua atención a los detalles de la información entregada	5 horas	INTERNO	Totalmente práctica con resolución de casos de estudio y talleres con lecturas, y retroalimentación efectiva.	<p>Conceptos teóricos de calidad en el trabajo dentro de las organizaciones.</p> <p>Importancia del orden y organización en los espacios laborales individuales y colectivos.</p> <p>Taller de lectura comprensiva sobre aportes en las instituciones de trabajos con calidad.</p> <p>Presentación de casos de análisis con actividades de resolución y desarrollo.</p> <p>Puntuación de cada trabajo presentado y retroalimentación positiva hacia las oportunidades de mejora de cada una de ellas.</p>	Jefe Dpto. Técnico	Personal Administrativo y técnico	Materiales Humanos Económicos

Tabla 14. Competencia: Orden y calidad.

Fuente: Medina, 2017

Competencia: Trabajo en Equipo							
OBJETIVO	TIEMPO	ENTRENADOR	METODOLOGÍA	TEMAS A TRATAR	COORDINADOR	PARTICIPANTES	RECURSOS
<p>Experimentar los beneficios de trabajar en equipo y practicar los comportamientos que los generan</p> <p>Descubrir los potenciales y debilidades individuales e sus compañeros que inciden en el trabajo en equipo y desarrollar las competencias.</p> <p>Aprender a construir equipos de trabajo multidisciplinarios.</p>	10 horas	EXTERNO	<p>Teórica para identificar y adquirir el concepto genérico de la competencia</p> <p>Talleres con actividades lúdicas para aprender de forma vivencial e interiorizar la competencia</p>	<p>Las renuncias de trabajar en equipo, el beneficio común si el equipo es la prioridad, la cultura del trabajo en equipo, la dificultad y los obstáculos, requisitos imprescindibles del trabajo en equipo.</p> <p>La utilidad del conflicto interpersonal</p> <p>Habilidades de Gestión del Conflicto</p> <p>El comportamiento asertivo como base de los límites. La comunicación adecuada para interactuar dentro de los equipos de trabajo.</p> <p>Desarrollo de talleres con pruebas y niveles por resolver de menor a mayor dificultad, con material didáctico y en espacios abiertos para la construcción de cada una de las etapas. El equipo ganador es aquel que haya alcanzado resolver exitosamente el mayor número de pruebas y se selecciona entre todos los miembros.</p>	Jefe Administrativa	Personal Administrativo y técnico	<p>Materiales</p> <p>Humanos</p> <p>Económicos</p>

Tabla 15. Competencia: Trabajo en equipo

Fuente: Medina, 2017

Seguido de la planificación del taller, el método sugiere realizar un seguimiento al mismo para determinar la efectividad del mismo.

Formato de seguimiento de talleres:

SEGUIMIENTO DE TALLERES													
										1	Total acuerdo		
NOMBRE:										2	Medianamente de acuerdo		
										3	En desacuerdo		
CRITERIOS A EVALUAR										1	2	3	
Asiste con puntualidad													
Muestra compromiso y actitud positiva en el desarrollo de la actividad.													
Trabaja en equipo aportando ideas													
Alcanza las metas planteadas													
Da un valor agregado al equipo													

Tabla 16. Formato de seguimiento de talleres.

Fuente: Medina, 2017

El último paso para el método de codesarrollo es la realización de un segundo taller, el mismo que está planificado con las siguientes actividades:

Taller De Autodesarrollo

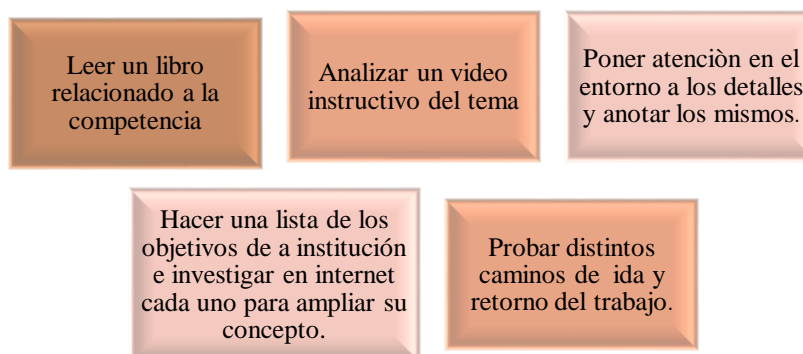


Gráfico 11. Taller de autodesarrollo.

Fuente: Medina, 2017

Capítulo 7

Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

- ❖ Se pudo fundamentar teórica y metodológicamente los elementos que deberían conformar un sistema de formación por competencias, de la investigación se pueden mencionar autores importantes como Alles, Chiavenato, López, Spencer con los que se pudieron obtener los criterios más relacionados con el tema objeto de estudio, lo que ayudo a clarificar el enfoque que se pretendía otorgar al proyecto.

- ❖ Gracias al diagnóstico de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa Inmodávalos Cia. Ltda., se pudo determinar aquellas que necesitan ser formadas, lo que sirvió de input para el desarrollo del sistema de formación, tomando en cuenta que las competencias que mayor puntaje obtuvieron en los colaboradores fueron: Orientación a resultados o logro, orden y calidad y trabajo en equipo, mientras que del otro extremo aquellas con menor puntuación tuvieron son: Búsqueda de información y orientación de servicio al cliente.

- ❖ Los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta sirvieron para tener una más amplia visión de cada una de las competencias laborales, los extremos resultantes como: en la competencia de Orientación de resultados o logro la opción de siempre y frecuentemente obtuvo un 92%; orden y calidad un 74%, trabajo en

equipo un 74% son porcentajes altos donde se pudo evidencia que estas competencias si están adquiridas en el personal, sin embargo también se obtuvieron puntajes bajos como: servicio al cliente con un 46%, y búsqueda de información con un 30%. Estos resultados ayudaron para agrupar las mismas y determinar aquellas áreas de la organización, como competencias que necesitan más empuje que otras.

- ❖ El sistema de formación por competencias fue el resultado del análisis de cada una de las competencias, así como también una composición de varios métodos de desarrollo basados en las pautas de Martha Alles, y estructurados de acuerdo con las necesidades particulares de la compañía Inmodávalos Cia Ltda.

- ❖ Por medio de la validación del proceso de formación, se pudo ratificar que la herramienta es de gran utilidad para la organización; ya que permitirá que los colaboradores mejoren sus capacidades y habilidades elevando de este modo su desempeño, y permitiendo realizar sus actividades con ese valor agregado que requiere la institución para generar una ventaja competitiva en el mercado.

7.2. Recomendaciones

- ❖ Es recomendable que la herramienta se utilice dentro de los parámetros de ética y responsabilidad, para beneficio de los colaboradores y la compañía Inmodávalos Cia. Ltda.
- ❖ Continuar con la ejecución de talleres y otras actividades que se encaminen al desarrollo y fortalecimiento de habilidades, destrezas y actitudes positivas de los colaboradores.
- ❖ Cuando se realicen los seguimientos de los talleres de formación, se lo debe realizar con la mayor imparcialidad posible, a fin de recabar los resultados más confiables para la retroalimentación efectiva del proceso.
- ❖ Se recomienda realizar un sondeo de opinión entre los colaboradores en medio de la ejecución del programa, con el fin de conocer si está siendo percibido de manera positiva, y encontrar mejoras que se pueden aplicar para las siguientes etapas de ejecución.
- ❖ Tomar en consideración para futuros planes de capacitación, el método presentado en el proyecto de desarrollo para continuar con la gestión de modelo de competencias laborales, así como dar dinamismo a las capacitaciones con la introducción de talleres, role play, resolución de casos y demás actividades planteadas.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo: Ediciones Garnica.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo de Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360º*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, Volumen 1*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Argentina : Granica.
- Alles, M. (2009). *Cosntruyendo Talento*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Garnica.
- Alonso, L. E. (2007). *La Crisis de la Ciudadanía Laboral*. Barcelona: Anthropos.
- Arrobo, W. J. (29 de noviembre de 2013). MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR Competencias de la empresa cimpexa s.a. *tesis de grado previo a la obtención del título de ingeniero en administración de empresas de servicios y recursos humanos*. guayaquil, guayas, ecuador: universidad tecnológica equinoccial.
- Becker, G. S. (2002). Capital humano. *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 26.


- Benito, M. (20 de 4 de 2015). *Gestión del Talento Humano en empresas. Casos de éxito*. Obtenido de Crescendo. Gestión del talento y coaching:
<http://www.crescendogtalento.com/blog/2015/4/20/gestion-talento-humano-empresas-casos-exito>
- Brunet, I., & Belzunegui, Á. (2003). *Flexibilidad y formación. Una crítica sociológica al discurso de las competencias*. Barcelona: Icaria.
- Casanova, F. (2003). *Formación profesional y relaciones laborales*. Montevideo: CINTERFOR.
- Cejas, M. (2005). La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas. *Visión Gerencial*, 10.
- Chiavenato, I. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO* (Tercera ed.). (J. M. Chacón, Ed., & P. M. Sacristán, Trad.) México D.F., México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Cruz, V. M. (2005). *Propuesta de un modelo de capacitación basado en competencias para las Pymes del sector Hotelero*. Oxaca.
- Díaz, M. (2005). *Diccionario de competencias*. PSICOM.
- Ernest, & Young. (19 de septiembre de 2008). *www.formacionhumana.com*. Obtenido de Manual del director de recursos humanos:
<http://www.formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Frade, L. (2008). *Planeación por competencias*. México DF: Inteligencia educativa.
- García, I. (20 de 10 de 2008). Sociedad del conocimiento y nuevos modelos de organización social del trabajo. *Formación e innovación en las empresas industriales*. Oviedo, Asturias, España: Universidad de Oviedo.
- Garzón. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *SciELO Colombia*.
- Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). Comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas. *Negotium*, 111.
- Hernández Sampieri, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.

- Levy-Levoyer, C. (1997). *Gestión de las competencias, cómo elaborarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- López, E. R. (2010). *Gestión por competencias*. La Coruña- España: Netbiblo.
- López, J., & Leal, I. (2002). *Aprender a planificar la formación*. Barcelona : Paidós.
- Lozano, J. (2007). El talento Humano, Una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Administración de Enpresas y Negocios*, 149-150.
- Lozano, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 149.
- Martínez Pardo, L. P. (2013). GESTION DEL TALENTO HUMANO. *REVISTA ARBITRADA DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS GERENCIALES A.C.*
- Martínez, V. (Marzo de 2005). Propuesta de un Modelo de Capacitación Basado en Competencias para las PYMES del Sector Hotelero de la Cd. de Huajuapán de León, Oaxaca: Caso de Estudio. *Tesis para obtener el título de: Licenciado en Ciencias Empresariales*. Huajuapán de León,, Oaxaca, México: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA.
- Massó, M., & Lozares, C. (2008). El estudio de las competencias en el trabajo: una propuesta. *X Congreso Español de sociología*, (pág. 4). Cataluña.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea.
- Mejía, A., Bravo, M., & Jaramillo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista científica Guillermo de Ockham*, 56.
- Mertens, L. (1997). *Competencia laboral, sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Moreno , M., & Martínez , J. (2003). *Departamento de dirección de empresas*. Valencia : Universidad de Valencia.
- Nestlé. (2010). Selección, formación y desarrollo, herramientas de creación de valor compartido. *Cuadernos.*, 16-18.
- Periódico digital. (30 de 06 de 2011). *Prensa Latina*. Obtenido de inmediatoecuador.com: <http://ecuadorinmediato.com/>

- Quintana, V. A. (Noviembre de 2015). Diseño de un Sistema de Formación por Competencias Laborales en una empresa Productora. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Raquel, S. V. (2002). FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO EN ESTRATEGIA. *DYO*, 75.
- Redacción . (10 de Marzo de 2017). *Equipos y talento* . Obtenido de Equipos & Talento Wen site: <http://www.equiposytalento.com/equipos/microsoft/>
- Repetto, E. (2009). *Formación en competencias socioemocionales. Libro del alumno*. Madrid: La Muralla.
- Rodríguez , J. (21 de 12 de 2012). *Master Executive en Gestión de las Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <http://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2012/12/21/capital-humano-%E2%80%9Cgoogle%E2%80%9D-un-modelo-de-gestion/>
- Sagi Vela, L. (2004). *Gestión por competencias*. Madrid: ESIC.
- Spencer, L. S. (1993). *Competence at Work*. John Wiley & Sons.
- Tejeda, R. (2015). Las competencias y su relación con el desempeño y la idoneidad profesional. . *Revista Iberoamericana de educación*, 9-12.
- Verde, A. G., & Izquierdo, N. M. (2016). Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencias. *Ingeniería Industrial*, 272.

Anexos

Anexo 1. Encuesta de Competencias laborales



Encuesta de competencias laborales para la empresa Inmodávalos Cia Ltda.

Datos Informativos: **Grupo Ocupacional:** Administrativo () Técnico ()
Sexo: Masculino () Femenino ()

Fecha: _____

Objetivo: La presente encuesta tiene como finalidad realizar un diagnóstico de las competencias laborales, para posteriormente diseñar un sistema de formación por competencias.

Instrucciones: Por favor conteste las siguientes preguntas con la mayor sinceridad tomando en cuenta las siguientes escalas:

1. NUNCA 2. POCAS VECES 3. FRECUENTEMENTE 4. SIEMPRE

ORIENTACIÓN A RESULTADOS O LOGRO

	1	2	3	4
1) ¿Ejerczo mi trabajo dando lo mejor de mí?				
2) ¿Realizo un riguroso análisis costo-beneficio de las decisiones que tomo, teniendo en cuenta recursos como tiempo, personas, inversión?				
3) ¿Me esfuerzo por alcanzar los objetivos propuestos?				
4) ¿Me fijo objetivos ambiciosos que demandan alto esfuerzo laboral?				
5) ¿Estoy al día en mis actividades laborales?				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE				
6) ¿Antepongo las necesidades y requerimientos del cliente a los míos propios?				
7) ¿Atiendo al cliente de manera cortés, eficiente y sin excusas?				
8) ¿Estoy en contacto permanente con los clientes y hago seguimiento a sus requerimientos?				
9) ¿Cuando el cliente plantea un problema me responsabilizo personalmente para resolverlo?				
10) ¿Genero un vínculo de relación con el cliente más allá del momento del negocio?				
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN				
11) ¿Realizo un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.				
12) ¿Soluciono de manera rápida los problemas considerando todas las variantes analizadas en el mismo?				
13) Las personas evitan la intriga como medio para conseguir sus objetivos?				
14) ¿Me adapto al cambio aunque eso signifique volver a comenzar el ciclo investigativo?				
15) ¿He desarrollado sistemas propios para la búsqueda de información que facilite mi trabajo y el de mis compañeros?				
16) ¿Cuándo me enfrento a un desafío indago a profundidad el tema antes de tomar una decisión				
ORDEN Y CALIDAD				
17) ¿La planificación de mi tiempo es importante para ejecutar mis actividades?				
18) ¿Presto atención a los pequeños detalles y los organizo?				
19) ¿Compruebo la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse que no existen errores.				
20) ¿Sé cuáles son mis responsabilidades y procuro cumplirlas con organización y calidad?				
21) ¿Puedo ejecutar las tareas de manera rápida y exacta?				
TRABAJO EN EQUIPO				
22) ¿Coopero con mis compañeros de trabajo cuando sé que puedo ayudar				
23) ¿Muestro respeto por el trabajo de mis compañeros y mantengo una actitud abierta al aprendizaje de los demás				
24) ¿Solicito opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas				
25) ¿Defiendo la identidad y calidad del trabajo realizado con mis compañeros frente a terceros.				
26) ¿Facilito el funcionamiento del grupo del cual soy parte?				

Anexo 2. Matriz de evaluación del Instrumento



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

ENCUESTA DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LA EMPRESA INMODÁVALOS CIA LTDA., PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA POSTGRADOS: "SISTEMA DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA INMODÁVALOS CIA LTDA", PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN PLANEACIÓN


Objetivo general del proyecto: Diseñar un sistema de formación por competencias para la empresa Inmodávalos Cia Ltda.

Objetivo específico: Diagnosticar las competencias que requiere el personal que trabaja en la empresa Inmodávalos Cia Ltda, de acuerdo a las funciones que realiza.


MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

Encuesta de competencias laborales	Se ajusta a la temática		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Item			
ORIENTACIÓN A RESULTADOS O LOGRO	✓		
¿Ejercer mi trabajo dando lo mejor de mí?	✓		
¿Realizo un riguroso análisis costo-beneficio de las decisiones que tomo, teniendo en cuenta recursos como tiempo, personas, inversión?	✓		
¿Me esfuerzo por alcanzar los objetivos propuestos?	✓		
¿Me fijo objetivos ambiciosos que demandan alto esfuerzo laboral?	✓		
¿Estoy al día en mis actividades laborales?	✓		
ORIENTACION AL CLIENTE	✓		
¿Antepongo las necesidades y requerimientos del cliente a los míos propios?	✓		
¿Atiendo al cliente de manera cortés, eficiente y sin excusas?	✓		
¿Estoy en contacto permanente con los clientes y hago seguimiento a sus requerimientos?	✓		
¿Si el cliente plantea un problema, me responsabilizo personalmente para resolverlo?	✓		
¿Genero un vínculo de relación con el cliente más allá del momento del negocio?	✓		
BUSQUEDA DE INFORMACION	✓		
¿Realizo un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles?	✓		
¿Soluciono de manera rápida los problemas considerando todas las variantes analizadas en el mismo?	✓		
¿Las personas evitan la intriga como medio para conseguir sus objetivos?	✓		
¿Me adapto al cambio aunque eso signifique volver a comenzar el ciclo investigativo?	✓		
¿He desarrollado sistemas propios para la búsqueda de información que facilite mi trabajo y el de mis compañeros?	✓		
¿Cuándo me enfrente a un desafío indago a profundidad el tema antes de tomar una decisión?	✓		
ORDEN Y CALIDAD	✓		
¿La planificación de mi tiempo es importante para ejecutar mis actividades?	✓		
¿Presto atención a los pequeños detalles y los organizo?	✓		
¿Compruebo la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse que no existen errores?	✓		
¿Sé cuáles son mis responsabilidades y procuro cumplirlas con organización y calidad?	✓		
¿Puedo ejecutar las tareas de manera rápida y exacta?	✓		
TRABAJO EN EQUIPO	✓		
¿Coopero con mis compañeros de trabajo cuando sé que puedo ayudar	✓		
¿Muestro respeto por el trabajo de mis compañeros y mantengo una actitud abierta al aprendizaje de los demás?	✓		
¿Solicito opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas?	✓		
¿Defiendo la identidad y calidad del trabajo realizado con mis compañeros frente a terceros.	✓		
¿Facilito el funcionamiento del grupo del cual soy parte?	✓		
Instrucciones: Socializar el objetivo del proyecto, con el cual se relaciona esta actividad	✓		✓
Escalas de medición: 1. NUNCA 2. POCAS VECES 3. FRECUENTEMENTE 4. SIEMPRE	✓		
Nombre	Eleonor Virginia Pardo Paredes		Cargo Docente - Escuela de Psicología
Profesión	Psic. Ind. - Ing. en Mk. - Máster en Adm. de empresas		Lugar de trabajo PUCE Sede Ambato
Firma			Fecha 25.04.2017


Anexo 3. Perfiles de Cargo

 INMODAVALOS CIA LTDA.		MANUAL DE FUNCIONES
1. Identificación del cargo		
Nombre del Cargo:		
PRESIDENTE		
Código:	Dependencia:	
	JUNTA UNIVERSAL DE SOCIOS	
Jefe Inmediato:	Naturaleza del Cargo:	
	DIRECTIVO	
Ejerce Supervisión	En ausencia lo reemplaza	
	GERENTE GENERAL	
2. Resumen del Cargo		
<p><i>Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía. Representar a la compañía en la negociación de contratos, también convoca y preside las reuniones de la Junta General Universal de Socios. Certifica la existencia legal de la Compañía ante los organismos de control.</i></p>		
3. Funciones Principales		
1. Ejercer representación legal de la empresa		
2. Presidir las sesiones de la Junta General de Socios		
3. Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Junta de Socios.		
4. Firmar cheques en forma conjunta con gerencia.		
5. Negociar los contratos de servicios		
4. Perfil Requerido		
Requisitos de Formación	Ing. Administración de Empresas	
	Ing. Ingeniería Civil	
	Arquitecto	
Requisitos de Experiencia	De 3 a 5 años de experiencia en dirección de	
Conocimientos Requeridos	Administración de Personal	
	Office	
	Reformas para empresas Inmobiliarias	
	Proyectos empresariales	
	Planimetría	
Edad	Entre 30 y 45 años	
Género	Indistinto	


Anexo 4. Perfiles de cargo

 MANUAL DE FUNCIONES	
1. Identificación del cargo	
<u>Nombre del Cargo:</u> GERENTE GENERAL	
<u>Código:</u>	<u>Dependencia:</u> JUNTA UNIVERSAL DE SOCIOS
<u>Jefe Inmediato:</u> PRESIDENTE	<u>Naturaleza del Cargo:</u> ADMINISTRATIVO
<u>Ejerce Supervisión</u> A TODO EL PERSONAL	<u>En ausencia lo reemplaza</u> PRESIDENTE
2. Resumen del Cargo	
<i>Representación legal de la compañía, responsable del cumplimiento de las funciones y objetivos del</i>	
3. Funciones Principales	
1. Mantener activas las relaciones públicas de la compañía.	
2. Organizar y controlar el trabajo de todos los colaboradores	
3. Control y dar seguimiento a las cuentas bancarias	
4. Verificar las obligaciones patronales y tributarias	
5. Autorizar y revisar los pagos de la nómina	
6. Solucionar conflictos internos y externos	
7. Autorizar compras y pago a proveedores	
8. Apoyar al departamento técnico en la revisión de informes	
9. Aprobar presupuestos	
10. Preparar información para la Superintendencia de Compañías	
11. Control de activos fijos de la empresa	
12. Buscar y gestionar iniciativas que mejoren su gestión de forma permanente	
4. Perfil Requerido	
<u>Requisitos de Formación</u>	Ing. Administración de Empresas
	Ing. Ingeniería Civil
	Arquitecto
<u>Requisitos de Experiencia</u>	De 3 a 5 años de experiencia en dirección de empresas
<u>Conocimientos Requeridos</u>	Administración de Personal
	Office
	Reformas para empresas Inmobiliarias
	Planimetría
<u>Edad</u>	Entre 30 y 45 años
<u>Género</u>	Indistinto


Anexo 5. Perfiles de cargo

 MANUAL DE FUNCIONES	
1. Identificación del cargo	
Nombre del Cargo: JEFE DEPARTAMENTO TÉCNICO	
Código:	Dependencia: GERENCIA GENERAL
Jefe Inmediato: GERENTE GENERAL	Naturaleza del Cargo: TÉCNICO
Ejerce Supervisión: AREA OPERATIVA	En ausencia lo reemplaza: GERENCIA GENERAL
2. Resumen del Cargo	
<i>Organizar, controlar y supervisar las actividades de los peritos evaluadores que forman parte del staff de la compañía, y cumplir con las políticas establecidas para la entrega de los Informes de Tasación.</i>	
3. Funciones Principales	
1. Designar los peritos para cada requerimiento.	
2. Coordinar con secretaria para la entrega y recepción de la documentación de cada requerimiento.	
3. Investigar el mercado Inmobiliario, en las fuentes que maneja la empresa.	
4. Verificar que se apliquen los métodos de valoración conocidos para cada Informe según sea el caso (sector inmobiliario, automotriz, y otros).	
5. Revisión de informes	
6. Investigación de precios de materiales para la construcción	
7. Buscar y gestionar iniciativas que mejoren su gestión de forma permanente	
4. Perfil Requerido	
Requisitos de Formación	Ing. Ingeniería Civil
	Arquitecto
Requisitos de Experiencia	De 2 a 3 años de experiencia en área técnica de avalúos
Conocimientos Requeridos	Administración de Personal
	Office
	Reformas para empresas Inmobiliarias
	Planimetría
Edad	Entre 30 y 38 años
Género	Indistinto


Anexo 6. Perfiles de cargo

 MANUAL DE FUNCIONES	
1. Identificación del cargo	
<u>Nombre del Cargo:</u>	
PERITO AVALUADOR	
<u>Código:</u>	<u>Dependencia:</u>
	DEPARTAMENTO TÉCNICO
<u>Jefe Inmediato:</u>	<u>Naturaleza del Cargo:</u>
JEFE DPTO. TÉCNICO	TÉCNICO
<u>Ejerce Supervisión</u>	<u>En ausencia lo reemplaza</u>
NO	JEFE DPTO. TÉCNICO
2. Resumen del Cargo	
Verificar Y validar en campo el bien inmueble objeto de la tasación.	
3. Funciones Principales	
1. Salir a la inspección de campo para ejecutar la tasación de los bienes inmuebles.	
2. Realizar un archivo fotográfico de la inspección.	
3. Verificación en sitio de las edificaciones.	
4. Comprobación del área del lote.	
5. Revisión de las especificaciones técnicas de la construcción.	
6. Toma de coordenadas geográficas.	
7. Recorrido por los alrededores del inmueble, para obtener referencias de precios de mercado.	
8. Elaboración y revisión de informes de tasación.	
9. Actualización de base de datos grafica (planos provinciales y cantonales)	
4. Perfil Requerido	
<u>Requisitos de Formación</u>	Ing. Ingeniería Civil
	Arquitecto
	Ing. Mecánico
	Ing. Agrónomo
<u>Requisitos de Experiencia</u>	De 2 a 3 años de experiencia en realización de avalúos
<u>Conocimientos Requeridos</u>	Herramientas de ubicación geográfica
	Office
	Reformas para empresas Inmobiliarias
	Planimetría
<u>Edad</u>	Entre 25 y 45 años
<u>Género</u>	Indistinto


Anexo 7. Perfiles de cargo

 MANUAL DE FUNCIONES	
1. Identificación del cargo	
<u>Nombre del Cargo:</u>	
JEFE ADMINISTRATIVA	
<u>Código:</u>	<u>Dependencia:</u>
	JEFATURA ADMINISTRATIVA
<u>Jefe Inmediato:</u>	<u>Naturaleza del Cargo:</u>
GERENTE GENERAL	ADMINISTRATIVO
<u>Ejerce Supervisión</u>	<u>En ausencia lo reemplaza</u>
ASISTENTE ADM-AUX CONTABLE	JEFE ADMINISTRATIVA/AUX CONTABLE
2. Resumen del Cargo	
<i>Manejar y controlar las actividades administrativas de la empresa a fin de gestionar efectivamente sus recursos</i>	
3. Funciones Principales	
1. Apoyar en las labores de su cargo a la Alta Dirección de la Empresa.	
2. Archivar, registrar y controlar todos los documentos importantes	
3. Centralizar los requerimientos de suministros diversos: Útiles de oficina, aseo y limpieza, suministros para equipos de oficina y suministros varios y velar por mantener un stock adecuado.	
4. Controlar y supervisar los servicios de limpieza de la Empresa	
5. Controlar del Registro de Asistencia.	
6. Controlar y custodiar las Normas Legales	
7. Tramitar las publicaciones de los avisos en los Diarios	
8. Controlar y reponer el Fondo de Caja Chica de conformidad con las normas y procedimientos establecidos	
9. Elaboración de todo tipo de certificados administrativos que solicite el personal	
4. Perfil Requerido	
<u>Requisitos de Formación</u>	Ing. Administración de empresas
	Ing. Financiera, Contabilidad y Auditoría
<u>Requisitos de Experiencia</u>	De 1 a 2 años de experiencia en manejo administrativo
<u>Conocimientos Requeridos</u>	Legislación Laboral
	Office
	Conocimiento del Negocio
	Legislación laboral y de la Superintendencia de Compañías
<u>Edad</u>	Entre 30 y 40 años
<u>Género</u>	Femenino

Anexo 8. Perfiles de cargo

 INMODAVALOS CÍA LTDA.		MANUAL DE FUNCIONES	
1. Identificación del cargo			
Nombre del Cargo:			
AUXILIAR CONTABLE			
Código:		Dependencia:	
		GERENCIA GENERAL	
Jefe Inmediato:		Naturaleza del Cargo:	
GERENTE GENERAL		ADMINISTRATIVO	
Ejerce Supervisión		En ausencia lo reemplaza	
SECRETARIA		SECRETARIA	
2. Resumen del Cargo			
Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización			
3. Funciones			
1. Atender la central telefónica, y correo contabilidad@inmodavalos.com.ec			
2. Manejo de paquete contable SIACI. Información de egresos, Ingresos, diarios.			
3. Emitir y entregar retenciones de compras a los proveedores			
4. Elabora y recibe retenciones de ventas de los clientes			
5. Elaboración y entrega digital de facturas a los clientes de los avalúos realizados y envío por mail a los clientes.			
6. Devoluciones de valores retenidos.			
7. Elaboración e impresión de documentos electrónicos, facturas, retenciones			
8. Elaboración, entrega y recolección de roles de pago mensuales.			
9. Realización de la conciliación bancaria			
10. Clasificar adecuadamente de acuerdo a los centros de costos existentes los documentos contables			
10. Gestionar la compra, control, distribución y pago de los suministros de oficina.			
11. Control y archivo de documentos contables, y personales de las Gerencias			
12. Manejo de Caja Chica para tramitar el pago de las facturas, recibos, retenciones, envío y retiro de documentación, y gestiones bancarias			
13. Elaboración y Manejo del Registro de asistencia del personal, cálculo de HE, y registro en el IESS			
14. Manejo de cuentas por cobrar.			
15. Emitir anticipos de sueldo a los empleados			
16. Preparar información para los pagos de XII, XIV, Utilidades.			
17. Impresión de comprobantes del IESS,			
18. Cálculo de Vacaciones			
4. Perfil Requerido			
Requisitos de Formación		Técnico y tennólogo en Contabilidad y Auditoría	
		Egresado Contabilidad o Auditoría	
Requisitos de Experiencia		De 1 a 2 años de experiencia en temas contables	
Conocimientos Requeridos		Paquetes Contables	
		Office	
		Tributación	
		Legislación laboral y de la Superintendencia de Compañías	
Edad		Entre 20 y 30 años	
Género		Femenino	

Anexo 9. Perfiles de cargo

 MANUAL DE FUNCIONES	
1. Identificación del cargo	
Nombre del Cargo: SECRETARIA TÉCNICA	
Código:	Dependencia: JEFATURA DPTO. TÉCNICO
Jefe Inmediato: JEFE DPTO. TÉCNICO	Naturaleza del Cargo: MIXTO
Ejerce Supervisión NO	En ausencia lo reemplaza AUXILIAR CONTABLE
2. Resumen del Cargo	
Colaborar con el Jefe del Dpto Técnico y el área administrativa, en el control de la documentación de la empresa y de la atención del público	
3. Funciones Principales	
1. Emitir formato de ingreso de requerimiento.	
2. Entregar información y documentos de requerimientos a peritos.	
3. Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas	
4. Contactar con el cliente para acordar el día y la hora de la Inspección.	
5. Apoyar en la elaboración del informe tasación de cada uno de los peritos y diligenciarlo a Gerencia para el filtro final.	
5. Monitorear y distribir los diferentes correos de la empresa, imprimirlos y diligenciarlos en las personas indicadas	
6. Recordar las citas programadas para inspecciones de campo.	
7. Recibir y archivar la documentación.	
8. Hacer seguimiento permanente a los peritos sobre el uso adecuado de los equipos que manejan	
9. Elaboración de las hojas de control de avalúos.	
10. Actualización de base de datos.	
11. Recepcionar, registrar y distribuir toda la documentación que ingresa a la Empresa (Cartas, Informes, Facturas, Recibos, Petitorios, etc	
12. Envío de informes de avalúos para los clientes	
4. Perfil Requerido	
Requisitos de Formación	Técnico y tennólogo en Secretariado Haber cursado algún estudio de carreras administrativas
Requisitos de Experiencia	De 1 año en puestos similares
Conocimientos Requeridos	Administracion
	Office
	Redacción y Ortografía
	Protocolo y Etiqueta
Edad	Entre 20 y 30 años
Género	Femenino

Anexo 10. Certificado de Validación de la Propuesta



Ambato, 24 de Julio de 2017

CERTIFICADO DE VALIDACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION

A petición del interesado certifico que

La Sra. Andrea Verónica Medina Varela, portadora de la cedula de identidad número 1804176459 estudiante de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador sede Ambato, maestría de Administración de empresas mención planeación realizó en esta institución el proyecto de investigación intitulado: "SISTEMA DE FORMACION POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA INMODAVALOS CIA LTDA"., por lo tanto certifico que el presente proyecto es válido y aplicable en la empresa.

El portador puede hacer uso del presente documento, como estime pertinente.

Atentamente,


INMODAVALOS CIA LTDA.
LÍDERES EN TASACIÓN
Ing. Karina Dávalos Cordovilla
FIRMA AUTORIZADA
GERENTE GENERAL

Anexo 11. Matriz de Apoyo para calificar la propuesta

Usted ha sido seleccionado para evaluar la herramienta presentada en el proyecto de investigación titulado: Sistema de formación por competencias para la empresa INMODAVALOS Cia Ltda. realizado por la maestra Andrea Verónica Medina Varela, 1804176459, estudiante de la maestría de Administración de Empresas, mención Planeación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr los objetivos propuestos en esta investigación; y que éstos sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS: Ivonne Karina Dávalos Cordovilla
 CARGO: GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA INMODAVALOS CIA LTDA.
 FECHA: JULIO 2017

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los items según corresponda

CATEGORIA	DEFINICIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
CONSTRUCCION PROPOSITIVA	La herramienta está diseñada para ser llevada a la acción y puede ser aplicada sin inconvenientes	1 No cumple con el criterio	
		2. Bajo Nivel de aplicación	
		3. Moderado nivel	
		4. Alto nivel	X
CLARIDAD	Se comprende fácilmente, es decir su semántica y sintáctica son adecuadas.	1 No es claro	
		2. Bajo Nivel de claridad	
		3. Moderado nivel	
		4. Muy claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.	X
COHERENCIA	El instrumento tiene relación lógica con el problema que pretende resolver la investigación.	1 No cumple con el criterio	
		2. Tiene un bajo nivel de coherencia	
		3. Tiene relación con el resto de la investigación	
		4. Está completamente relacionado.	X
RELEVANCIA	Es de importancia para la mejora continua de los procesos de la organización.	1 No es relevante.	
		2. Tiene un bajo o nulo nivel	
		3. Tiene relevancia para la mejora de procesos	
		4. Es muy importante, tiene un alto nivel de relevancia	X
TOTAL			11/116

INMODAVALOS CIA LTDA.
 LIDERES EN TASACION
 ROSA LINDA BUNOS
 FIRMA AUTORIZADA