

UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADA

Proyecto de Investigación y Desarrollo para la obtención del título de:

Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Desarrollo

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Ing. Alberto David Cabrera Fajardo

Director:

Ps. Mg. Andrea Cristina Pico Barrionuevo

Ambato – Ecuador

Marzo 2016

Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias para el Personal Administrativo de una Institución de Educación Superior Privada

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

Ing. Alberto David Cabrera Fajardo

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



Departamento de Investigación y Postgrados

Marzo 2016

Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias para el Personal Administrativo de una Institución de Educación Superior Privada

Aprobado por:

Phd. Varna Hernández Junco
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Mg. Luis Eduardo Cevallos Terneus
Miembro Calificador

Ps. Mg. Andrea Cristina Pico Barrionuevo
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Ab. Hugo Altamirano Villarroel
Secretario General

Dr. Angel Ortiz del Pino
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Marzo 2016

Ficha Técnica

Programa: Maestría en Administración de Empresas mención Planeación

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias para el Personal Administrativo de una Institución de Educación Superior Privada.

Tipo de trabajo: Tesis.

Clasificación técnica del trabajo: Tesis

Autor: Alberto David Cabrera Fajardo

Director: Andrea Cristina Pico Barrionuevo, Mg

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

El presente Informe Final del Trabajo de Titulación describe el marco teórico y la información necesaria para ponerla en práctica por parte de Jefes o Directores departamentales de Talento Humano que busquen mejorar, implementar o aplicar un diseño de un modelo de gestión en su área basada en competencias para el personal administrativo de una institución de educación superior privada; en el que incluye el análisis de los tres subsistemas principales de talento humano: selección, evaluación del desempeño y capacitación con recomendaciones estratégicas o técnicas directivas en cada uno de los subsistemas para optimizar las habilidades del personal y lograr de esta manera efectividad, eficiencia, productividad, competitividad, éxito en la organización, facilidad para alcanzar los objetivos organizacionales, un ambiente laboral agradable, organizado y justo; las mismas que se verifican y detectan mediante los comportamientos observables y rasgos de personalidad mostrados por los profesionales y se mejoran con la formación respectiva mediante las estrategias enunciadas en el presente Informe, cuyo resultado está catalogado como un proyecto de bajo costo, alto valor agregado y con información importante para la administración del personal.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, **ALBERTO DAVID CABRERA FAJARDO**, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. **171053381-9**, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN**, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

ALBERTO DAVID CABRERA FAJARDO

1710533819

Dedicatoria y agradecimiento

Este trabajo es dedicado a Dios y al esfuerzo de mi familia, mi esposa y mis hijos, por apoyarme en todos los momentos que he necesitado para la realización de este trabajo de titulación, por sus ánimos en los momentos que hemos estado distanciados, el tiempo empleado para realizar este proyecto ha sido tomado de los momentos familiares, tiempo que después Dios permita recompensarlo para mi familia y así será porque con esta preparación que he tenido he mejorado mi personalidad, mi forma de pensar y mis competencias, tanto en mi vida diaria como en mi trabajo, cuyos resultados los he conseguido gracias a este valioso conocimiento, con objetivos más claros y más fáciles de alcanzar.

Gracias a Dios, quien ha puesto en mis manos su bendición y me ha brindado la sabiduría, su apoyo incondicional para alcanzar este gran e importante proyecto de vida, Gracias Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por los conocimientos compartidos y Gracias a todas las personas que me han ayudado en este informe, cuyo contenido es de beneficio para la sociedad.

Reconocimientos

Un reconocimiento notable, muy especial a mi directora de tesis, Mg. Andrea Pico quien ha sido mi guía y quien me ha brindado su apoyo y su conocimiento para la realización del informe final del trabajo de titulación.

Igualmente a mis revisores de Tesis el Mg. Angel Ortiz y Mg. Luis Cevallos, docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por el apoyo e información que me han brindado.

Resumen

El objetivo del presente trabajo es diseñar un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para el personal administrativo de una institución de educación superior privada; se ha investigado los fundamentos teóricos para obtener información relevante sobre los tres principales subsistemas de talento humano: selección, capacitación y evaluación del desempeño, por ser los más aplicables a competencias para generar herramientas técnicas directivas e identificar políticas y estrategias adecuadas para cada subsistema. Se utilizó una metodología descriptiva que hace referencia a las competencias de los profesionales que son observadas y analizadas mediante su comportamiento y actitud, en el que se incluye la entrevista al director de talento humano, encuesta al personal administrativo de una institución de educación superior privada y la investigación bibliográfica, con recomendaciones estratégicas y técnicas directivas para potencializar el talento de los profesionales, ayudándolos a mejorar, aprender y progresar a lo largo del tiempo hasta llegar a la colectividad de un equipo de trabajo, cuyos integrantes una vez que adquieran mayores conocimientos, habilidades , valores y comportamientos asegurarán la buena relación interpersonal, la toma de decisiones conjunta, la comunicación efectiva y el logro de los objetivos planteados.

Palabras clave: gestión, talento humano, competencias.

Abstract

This work is aiming to design a human talent management model based on skills for the administrative staff of a private higher education institute. Literature was studied to gather information about the three main stages of Human Resources Management such as: recruitment, training and performance assessment, because they are the most suitable items applied for skills to create management technical tools and identify appropriate policies and strategies for each stage. A descriptive method related to professional competences was used to observe and analyze through their behavior and attitude; it includes an interview directed to the head of the Human Talent department; a survey to the administrative staff of a private higher education institute and literature review, including strategic recommendations and managerial tools to develop professional talent. All of these to provide improvements, learning and progress overtime until it reaches teamworking, in which their members will adquire greater knowledge, skills, values and ethics at the same time to ensure a good relationship between workers, joint decision making, effective communication and the achievement of the goals that are set.

Keywords: management, human talent, skills

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica ..... **III**

Declaración de Originalidad y Responsabilidad ..... **IV**

Dedicatoria y agradecimiento ..... **V**

Reconocimientos ..... **VI**

Resumen ..... **VII**

Abstract ..... **VIII**

Tabla de contenidos ..... **IX**

CAPÍTULOS

1. Introducción 1

1.1. Presentación del trabajo 1

1.2. Descripción del documento 3

2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo 4

2.1. Información técnica básica 4

2.2. Descripción del problema 4

2.3. Preguntas básicas 5

2.4. Formulación de meta 6

2.5. Variable (s) 6

2.6. Objetivos 6

2.6.1 Objetivo General 6

2.6.2 Objetivos Específicos 6

2.7. Delimitación Funcional 6

3. Marco Teórico 7

3.1. Modelos de Gestión de Talento Humano 7

3.1.1. Modelo de un Sistema de Administración del Capital Humano de acuerdo al autor William Werther y Keith Davis 7

3.1.2. Modelo de Dirección estratégica de Recursos Humanos según Martha Alles 9

3.1.3. Modelo de Gestión de Talento Humano según Idalberto Chiavenato 12

3.1.4. Modelo de gestión por competencias expuesto por los autores: Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal y Miguel Alonso……18

3.1.5. Metodología integral de gestión por competencias expuesta por: Javier Fernández López……21

3.1.6. Modelo de gestión por competencias expuesto por el autor: José Luis Dirube Mañueco……29

3.1.7. El perfil profesional del puesto basado en competencias……38

3.1.8. Menú de competencias……45

3.1.9. Diccionario de competencias……48

3.2. Definiciones y conceptos generales del modelo de Gestión de talento humano basado en competencias propuesto……61

3.2.1. Selección de personas……61

3.2.2. Evaluación del desempeño……66

3.2.3. Capacitación basada en Competencias……67

3.3. Estado del Arte……69

4. Metodología……72

4.1. Diagnóstico……72

4.1.1. Entrevista al Director de Talento Humano de una institución de educación superior privada……72

4.1.2. Encuesta para personal administrativo de una institución de educación superior privada……76

4.2. Método(s) aplicado(s)……87

4.3. Materiales y herramientas……87

5. Resultados……89

5.1. Evaluación preliminar……91

5.2. Análisis de resultados del subsistema Selección de personal……92

5.2.1. Estrategias o herramientas técnicas directivas para Selección de personal……92

5.2.2. Diagrama de Flujo del procedimiento de Selección de personal……98

5.2.3. Formatos de registro: Selección de Personal……99

5.2.4. Políticas de Selección de Personal……102

5.2.5. Indicadores de Gestión: Selección de Personal……102

5.3. Análisis de resultados del subsistema Evaluación del desempeño……103

5.3.1. Estrategias o herramientas técnicas directivas para Evaluación del desempeño……103

5.3.2. Diagrama de Flujo del procedimiento de Evaluación del desempeño.....109
5.3.3. Formatos de registro: Evaluación del desempeño.....111
5.3.4. Políticas de Evaluación del Desempeño.....114
5.3.5. Indicadores de Gestión: Evaluación del Desempeño.....115

5.4. Análisis de resultados del subsistema Capacitación.....115
5.4.1. Estrategias o herramientas técnicas directivas para Capacitación.....115
5.4.2. Diagrama de Flujo del procedimiento de Capacitación.....128
5.4.3. Formato de Registro: Capacitación.....130
5.4.4. Políticas de Capacitación.....134
5.4.5. Indicadores de Gestión: Capacitación.....134

5.5. Organigrama General para una Institución de Educación Superior Privada.....137
5.6. Propuesta del perfil profesional basado en competencias.....137
5.7. Análisis General de Resultados.....145

6. Conclusiones y Recomendaciones.....147

6.1. Conclusiones.....147

6.2. Recomendaciones.....149

REFERENCIAS.....151

ANEXO A.....154

Lista de Tablas

1. Evaluación de competencias mediante cuestionario……30
2. Formato de Cuestionario Recolección de datos para levantamiento de perfil profesional de competencias……44
3. Orden de importancia asignados por las personas a las competencias elegidas como relevantes y orden final de importancia de las mismas……45
4. Estrategias a partir de un análisis FODA de una institución de educación superior……85
5. Formato Solicitud de personal……99
6. Formato Entrevista de selección de personal……100
7. Evaluación del desempeño por método de evaluación por incidentes críticos……106
8. Escala gráfica para evaluación del desempeño por competencias……107
9. Complemento a la evaluación del desempeño con investigación de campo……108
10. Formato para evaluación del desempeño basado en competencias……111
11. Formato Evaluación 360° del desempeño basado en competencias……112
12. Formato Retroalimentación para complementar la evaluación……113
13. Formato Detección de las necesidades de capacitación……130
14. Formato de registro de Asistencia a Capacitación……131
15. Formato de Capacitación por persona……132
16. Formato para la Evaluación de la Capacitación……133

Lista de Figuras

1. Modelo de un Sistema de Administración del Capital Humano de acuerdo a William Werther y Keith Davis……7
2. Modelo de Dirección estratégica de Recursos Humanos según Martha Alles……10
3. Modelo de Gestión de Talento Humano según Idalberto Chiavenato……13
4. Modelo de gestión por competencias expuesto por los autores: Santiago Pereda, Francisca Berrocal y Miguel Alonso……18
5. Metodología integral de gestión por competencias expuesto por el autor: Javier Fernández López……22
6. Propuesta de Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para una Institución de Educación Superior privada……61
7. Esquema de Selección de personas……63
8. Resultados de encuesta pregunta 1……78
9. Resultados de encuesta pregunta 2……79
10. Resultados de encuesta pregunta 3……80
11. Resultados de encuesta pregunta 4……81
12. Resultados de encuesta pregunta 5……82
13. Resultados de encuesta pregunta 6……83
14. Técnicas de Selección……94
15. Diagrama de Flujo del procedimiento de Selección de personal ……98
16. Diagrama de Flujo del procedimiento de Evaluación del desempeño……110
17. Diagrama de Flujo del procedimiento de Capacitación……129
18. Organigrama General de una Institución de Educación superior privada……137

Capítulo 1

Introducción

En el presente modelo de gestión se explica los beneficios de la gestión de talento humano como guía para influir positivamente sobre la capacidad de la organización en cuanto a competencias del personal, se contribuye al logro de los resultados y competitividad de la institución. El aprendizaje de estrategias técnicas directivas tiene como finalidad la mejora de comportamientos y actitudes de los empleados y con ellos crear un ambiente laboral más agradable y organizado.

Como parte de la gestión de talento humano se encuentran sus subprocesos los cuales son selección de personal, evaluación del desempeño y capacitación en competencias que contribuyen estratégicamente al desempeño organizativo. Las competencias de las personas juegan un papel importante ya que las organizaciones dependen de los conocimientos, actitudes, comunicación, relaciones interpersonales y sus interacciones para alcanzar los objetivos planteados.

1.1. Presentación del trabajo

En este informe se presenta un Diseño de modelo de gestión de talento humano basado en competencias para el personal administrativo de una institución de educación superior privada con la metodología para conocer y mejorar la situación de los trabajadores en cuanto a sus competencias dentro de los puestos de trabajo en el organigrama funcional. Se justifica la disponibilidad y aplicación porque las organizaciones interesadas en la mejora continua deben exigir con el debido sustento a los profesionales cumplir con responsabilidad los lineamientos que se encuentran en el diseño de cargos tomando consideración en las competencias detalladas y su preocupación por el autodesarrollo y la mejora en la destreza y experiencia de cada una de ellas.

Este trabajo contiene la investigación de los fundamentos teóricos de la gestión de talento humano basado en competencias, cuyas bases son aplicables en la práctica a una Institución de educación superior privada, la información relevante sobre los subsistemas de talento humano:

Selección, Evaluación del desempeño y Capacitación en competencias para el personal administrativo, la generación de herramientas técnicas directivas para cada subsistema de talento humano, incluido el procedimiento de utilización de indicadores de gestión y la identificación de políticas o estrategias adecuadas para cada subsistema de talento humano.

Se dispone de estrategias técnicas que enseñan a encontrar buenas personalidades en los profesionales a base del reflejo de sus actitudes en las cuales se puede descubrir requerimientos de atención y desarrollo; además el informe le permite a los directores de talento humano gestionar su implementación y aplicación para que el personal mejore considerablemente sus conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos en forma objetiva promoviendo las relaciones interpersonales, la comunicación y el accionar productivo, competitivo y eficiente dirigido hacia el éxito de la organización. Entre las principales e interesantes estrategias se encuentran las siguientes: Centros de valoración (Assessment Center) para selección y evaluación del desempeño, técnicas de desarrollo corporales, retroalimentación efectiva (feedback), diseño de planes de acción, espacios abiertos, casos puntuales con dinámicas de grupo, el discurso apreciativo en donde se resaltan los éxitos y los momentos positivos, autonomía y participación de los empleados, entre otros. La descripción de estas estrategias es la parte diferenciadora con respecto a otros libros y obras citadas en el Estado del Arte ya que en la mayoría de ellos se focalizan en la parte teórica de la gestión de talento humano.

Como resultado o producto final del presente informe de trabajo de titulación se tiene la entrega de la información de la gestión de talento humano y las estrategias técnicas directivas para promover el desarrollo de competencias por parte de directores de talento humano en una institución de educación superior privada para el personal administrativo, con la finalidad de mejorar sus actitudes y comportamientos; dicha gestión es importante porque crea un ambiente diferenciador con otras organizaciones y facilita la obtención de los objetivos con efectividad, eficiencia, productividad, competitividad y seguridad donde prevalece la buena relaciones interpersonales.

1.2. Descripción del documento

A continuación una breve descripción de lo que se encontrará en este informe final de trabajo de titulación: en el capítulo número uno está la parte introductoria que explica en forma general el contenido, su justificación, la investigación, y por qué es interesante este trabajo.

En el capítulo número dos se encuentra el planteamiento de la propuesta de trabajo con la información técnica básica, la descripción del problema, objetivos, delimitación funcional.

En el capítulo número tres está el marco teórico conformado por la sección 3.1 para describir los modelos de gestión del talento humano expresado por varios autores, definiciones y conceptos, sección 3.2 una propuesta de modelo de gestión de talento humano basado en competencias, sección 3.3. El Estado del arte.

En el capítulo número cuatro se encuentra la metodología del informe final con su diagnóstico, estrategias analizadas a partir de un análisis FODA de una institución de educación privada, métodos aplicados, materiales y herramientas.

En el capítulo número cinco se describe los resultados del informe final de trabajo de titulación con su evaluación preliminar y análisis de resultados.

En el capítulo número seis se refiere a las conclusiones y recomendaciones del diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias.

Finalmente este trabajo se complementa con un apéndice (A) el cual indica un certificado de validación de la encuesta realizada para diagnosticar el problema objeto de estudio y solución en el presente informe final de proyecto de titulación por una profesional en el parea de psicología industrial.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

Se propone utilizar la información del presente modelo de gestión de talento humano basado en competencias para implementarla y ponerla en práctica para el personal administrativo de organizaciones de educación superior privada y de acuerdo a las estrategias técnicas directivas es expandible a profesionales de áreas administrativas de otros sectores, por ejemplo industriales en cuanto a gestión del talento humano se refiere.

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de un modelo de gestión de Talento Humano basado en competencias para el personal administrativo de una Institución de Educación Superior Privada.

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

2.2. Descripción del problema

El problema que existe en las organizaciones, instituciones de educación superior privada es la aplicación de un inadecuado modelo de gestión de talento humano y en consecuencia las malas relaciones interpersonales entre los trabajadores, falta de comunicación, ambiente de trabajo con bajo rendimiento, ambientes laborales desorganizados, comportamientos en las personas que causan malestar y retrasan alcanzar las metas planteadas, así como la dificultad de detectar las necesidades de capacitación, la inexistencia de estrategias para promover la motivación e incentivos en los trabajadores.

El diseño de un modelo de gestión de talento humano permite seguir una metodología para conocer y mejorar la situación de sus trabajadores en cuanto a sus competencias dentro de los puestos de trabajo; por lo tanto es necesario que los directores de las organizaciones se vean obligados a exigir a sus profesionales cumplir con responsabilidad los lineamientos descritos en el modelo de gestión de talento humano basado en competencias con el apoyo de los altos niveles ejecutivos.

Este trabajo se justifica hacerlo porque las Instituciones de educación superior privadas interesadas en la mejora continua, necesitan un modelo de gestión que explique y recomiende las estrategias técnicas directivas basadas en competencias para la organización, y que a la vez sirva como un instrumento de instrucción o capacitación para que los profesionales y directivos conozcan cómo resolver sus conflictos en cuanto a malos comportamientos o actitudes del personal, de manera que al resolverlo o aplicarlo empujen unidireccionalmente a alcanzar los objetivos de la Institución. Este diseño servirá como una herramienta de fácil uso y que al ponerlo en práctica fomente un ambiente laboral adecuado y promueva la competitividad de los trabajadores. Únicamente con un análisis, evaluación y medición de las competencias del personal, se puede mejorar y solucionar el rendimiento provocado por el desfase entre las competencias requeridas por las organizaciones y las competencias disponibles por los profesionales que se encuentran trabajando.

2.3. Preguntas básicas

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

Permitirá disponer de un diseño de modelo de gestión de talento humano basado en competencias para el personal administrativo de una institución de educación superior privada.

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema aparece por la inadecuada actitud de las personas, comportamientos no deseables en las áreas administrativas, la falta de preparación y capacitación de las personas en competencias que trabajan en la organización; lo cual desencadena en malas relaciones interpersonales, falta de comunicación, ambiente laboral con bajo rendimiento, desorganizado, comportamientos en las personas que causan malestar y retrasan la consecución de las metas planteadas.

¿Dónde se detecta?

En la evaluación del desempeño de los trabajadores, que forma parte del Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias de la organización.

2.4. Formulación de meta

Diseñar un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para el personal administrativo de una Institución de educación superior privada.

2.5. Variable(s)

Por ser un proceso de Desarrollo es innecesaria la declaración de variables.

2.6. Objetivos

2.6.1 Objetivo general:

Diseñar un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para el personal administrativo de una institución de educación superior privada.

2.6.2 Objetivos específicos:

- Investigar los fundamentos teóricos de la gestión de talento humano basado en competencias, cuyas bases sean aplicables en la práctica a una Institución de educación superior privada
- Obtener información relevante sobre los subsistemas de Talento Humano: Selección, Capacitación y Evaluación del desempeño para el personal administrativo de una Institución de educación superior privada.
- Generar herramientas técnicas directivas para cada subsistema de Talento Humano, incluido el procedimiento de utilización de indicadores de gestión.
- Identificar políticas y estrategias adecuadas para cada subsistema de talento humano.

2.7. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

Permitirá disponer de un diseño de modelo de gestión de talento humano basado en competencias para el personal administrativo de una institución de educación superior privada.

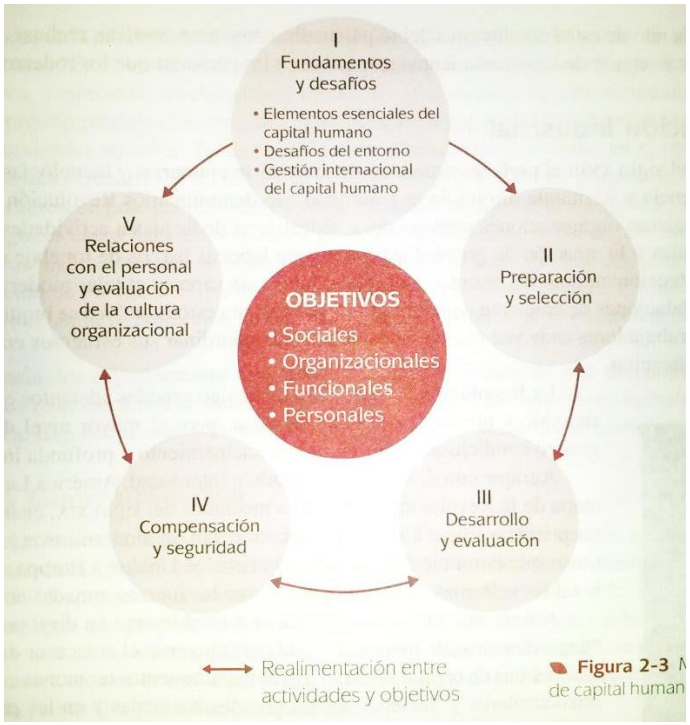
Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Modelos de Gestión de Talento Humano

3.1.1. Modelo de un Sistema de Administración del Capital Humano de acuerdo al autor William Werther y Keith Davis

Figura No.1 Modelo de un Sistema de Administración del Capital Humano de acuerdo a William Werther y Keith Davis



Fuente: (Werther *et al*, 2004)

Fundamentos y desafíos

El propósito de la administración es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. El principal desafío es conseguir un equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización, para ello la administración del capital humano es responsable de mejorar las contribuciones que efectúa el personal mediante metas claras y actividades específicas. (Werther *et al*, 2004)

Preparación y Selección

El proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización se llama identificación del talento. Este proceso que se inicia con la búsqueda de candidatos, permite obtener solicitudes de trabajo de los cuales se debe seleccionar a los nuevos empleados. La clave en el proceso de selección de personal para obtener el éxito profesional es llevar a cabo una norma universal que consiste en actuar con ética, veraz y competitivamente. (Werther *et al*, 2004)

Desarrollo y evaluación

Para Werther *et al* (2004), capacitación es el desarrollo de habilidades técnicas operativas y administrativas de todos los niveles del personal y ayuda a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayuda en el desarrollo de la persona a cumplir futuras responsabilidades. Para sacar beneficios de la capacitación, los gerentes deben evaluar las necesidades, el contenido, los principios de aprendizaje y los objetivos de la organización.

Compensación y Seguridad

Los incentivos a la participación de las utilidades constituyen enfoques compensatorios que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad. Los sistemas de incentivos son una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la empresa.

En cuanto a la seguridad, al igual que las organizaciones han evolucionado impulsadas por los cambios económicos, políticos, tecnológicos y sociales de la última década, el tema de seguridad e higiene laborales ha cobrado mucha importancia, ya no se la ve como un gasto sino como una inversión debido a que permite a las empresas guardar la integridad física y social de su personal, así como proteger los bienes y lograr los objetivos a mediano y a largo plazos. (Werther *et al*, 2004)

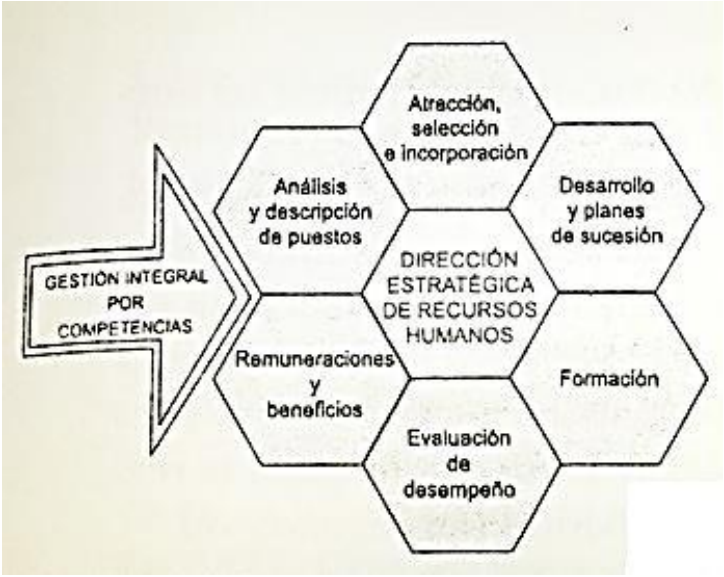
Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional

La calidad de vida organizacional es el entorno, el ambiente que se respira en una organización. Hay unas empresas que tiene un "buen ambiente" y otras que tiene "malo". Desafortunadamente, se piensa que poco se puede hacer para modificar los factores que conforman el clima laboral; pero, son muchas las medidas que pueden tomarse para mejorarlo. Cada vez más organizaciones ponen en práctica programas de mejora de la vida laboral de los empleados, como forma de incrementar su productividad mediante mayores niveles de motivación y satisfacción, menor grado de tensión y menor resistencia al cambio. Un programa de mejora de la calidad del clima laboral puede producir también muchos de los beneficios relacionados con el desarrollo de la organización. (Werther *et al*, 2004)

3.1.2. Modelo de Dirección estratégica de Recursos Humanos según Martha Alles

La Gestión de recursos humanos por competencias es bueno para los seres humanos que integran la compañía, pero sin embargo no se implementa pensando en los beneficios que representa para las personas, sino en que ayuda a la empresa a ser competitiva en el mercado, ganar, mejorar la rentabilidad; por estos motivos de tipo económico se llega a la gente. (Alles, 2011)

Figura No.2. Modelo de dirección estratégica de Recursos Humanos según Martha Alles



Fuente: (Alles, 2011)

Atracción, selección e incorporación

Se inicia indicando el concepto de perfil, que es el contorno de la figura, representado por líneas que determinan la forma de aquella; también es la conducta o el trato social.

Los expertos de recursos humanos deben aprender todo lo que puedan de los cargos específicos que están tratando de cubrir, pero ante todo, deben concentrarse en las destrezas propias de su especialidad.

En otra etapa es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto y la influencia que esto tenga con la definición del perfil. Con estos elementos se está en condiciones de definir las competencias o características personales que realmente se requieren. (Alles, 2011)

Formación

Las organizaciones tienden a ser hoy en día organizaciones del conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce la tarea, que no actúa tanto por delegación como por pericia. Los mercados globales están cada vez más exigentes. La capacidad de aprender debe llegar a ser nuestra única ventaja competitiva. Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Se ha establecido que se necesita una comprensión cabal de lo que está escondido en cada decisión y acción de los empleados en el trabajo.

Para que las acciones de capacitación produzcan efectos transformadores deben cumplir con ciertos requisitos, respetar ciertos principios. Por eso es que, desde la perspectiva organizacional y personal, los resultados de la capacitación merecen ser evaluados: *las actividades de las que participamos, ¿generaron lo que esperábamos? Si fue así, ¿hemos podido aplicarlo?, ¿nos ayudó a mejorar?* (Alles, 2011)

Evaluación del desempeño

La evaluación debe estar alineada con los objetivos organizacionales, y luego de estar seguro que la herramienta es la adecuada comenzará el entrenamiento al cliente interno, el área de talento humano será un asesor de sus clientes internos.

La evaluaciones del desempeño no es para despedir personas de la organización sino para la toma de decisiones sobre promociones y remuneración, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo; además la evaluación del desempeño sirve para conocer cómo están haciendo la tarea, si deben modificar su comportamiento.

La evaluación del desempeño permite: detectar necesidades de capacitación, descubrir personas clave para la organización, descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa, encontrar la persona que estaba buscando otra posición, motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa y muchas otras. (Alles, 2011)

Remuneraciones y Beneficios

La remuneración debe estar relacionada con el personal y su rendimiento, con la visión y valores empresariales que respaldan su rendimiento. Dos de los factores más importantes que influyen sobre el rendimiento y los resultados son el clima de la organización, sus valores y cultura y sus prácticas de gestión, que incluyen la remuneración.

Remunerar adecuadamente es cumplir con políticas uniformes, sin pagos discrecionales, que permitan a la empresa tener un adecuado margen de ganancias y con un adecuado clima interno.

Para aplicar un esquema de competencias en relación con remuneraciones, se debe optar por tomar decisiones en base a las evaluaciones y por tanto a las remuneraciones variables, en este sentido ya se está remunerando por competencias. (Alles, 2011)

3.1.3. Modelo de Gestión de Talento Humano según Idalberto Chiavenato

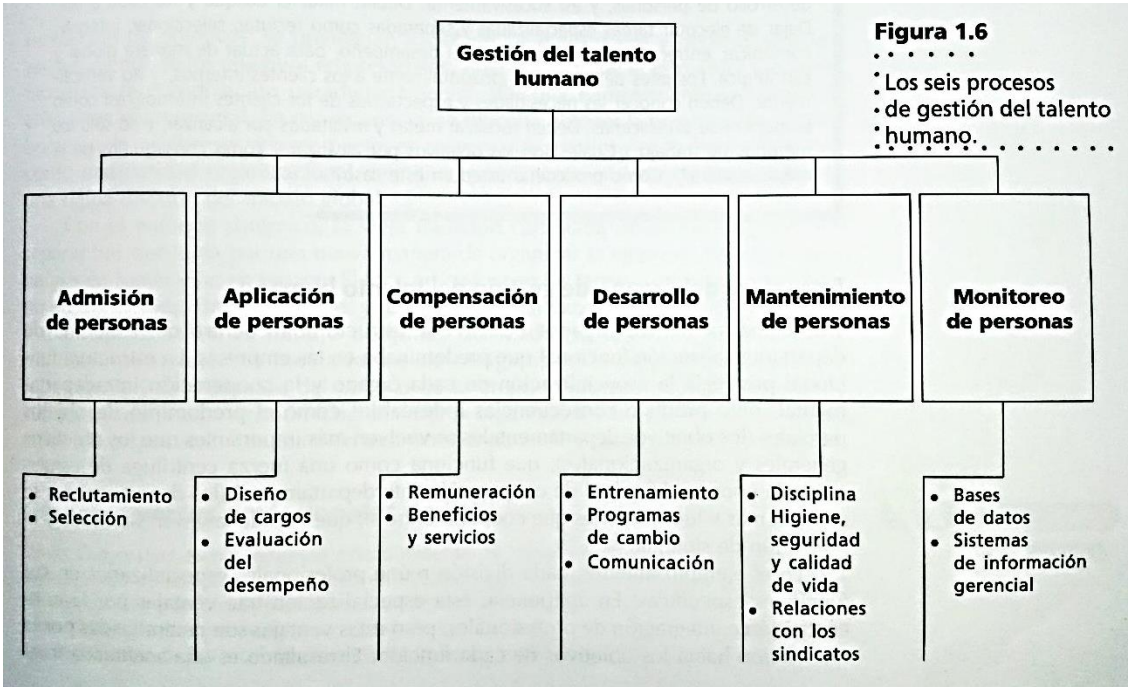
> De acuerdo con Chiavenato (2002), el modelo de gestión de talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento. Es un conjunto de decisiones integradas sobre relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. Es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados. (p.9).

La gestión de talento humano es la base sobre la cual se apoya todo lo relacionado con el mejoramiento del rendimiento de las personas.

El contexto de la gestión de talento humano está conformado por las personas y las organizaciones, quienes luego de un trabajo en equipo operan y alcanzan el éxito de la organización. Las organizaciones dependen directa e indispensablemente de las personas para operar, producir bienes

y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. La organización y los trabajadores forman dos grupos independientes pero el trabajo asociativo de los dos produce beneficios recíprocos en donde se debe ganar - ganar, es entonces donde nace la gestión de Talento Humano. (Chiavenato, 2002)

Figura No. 3. Modelo de Gestión de Talento Humano según Idalberto Chiavenato



Fuente: (Chiavenato, 2002)

Para Chiavenato (2002), el concepto de Gestión de Talento Humano es:

> La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (p.6)

En definitiva la gestión del talento humano consiste en dirigir el talento, capacidades y habilidades de las personas hacia un objetivo organizacional, el cual es la eficacia de la organización.

La Gestión del talento humano es la encargada de ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización, suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio ante situaciones difíciles externos, establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. (Chiavenato, 2002)

Según Chiavenato (2002), la moderna gestión de talento humano implica en su proceso varias actividades como la descripción y análisis de cargos, selección de personal, orientación y motivación a las personas (investigación de actitudes con estudios anuales solicitando a los empleados información acerca de cómo se sienten frente al trabajo, a la dirección, al salario, a las condiciones ambientales y la organización), evaluación del desempeño y capacitación (programas de entrenamiento incluidos el mejoramiento de las relaciones humanas.

Reclutamiento de personas:

> Para Chiavenato (2002), corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado de recursos humanos. El reclutamiento es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, a tiempo que atrae a los candidatos para el proceso selectivo. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar. (p.95)

Como se puede observar el proceso de reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer candidatos hacia una organización, con técnicas, competencias y procedimientos para seleccionar al mejor candidato del mercado de recursos humanos.

Selección de personas:

> De acuerdo a Chiavenato (2002), la selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar a la organización: las que presenten

características deseadas por la organización. La selección busca entre varios reclutados más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. En el fondo está el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer. (p.111)

La selección es un proceso importante para la organización, ya que se elige entre varios candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando algunas competencias necesarias para el mismo.

Orientación de las personas:

Según Chiavenato (2002), la orientación de las personas cumple varios propósitos: busca enviar mensajes claros y proporcionar información respecto de la cultura de la organización, del cargo que se debe ocupar y de las expectativas frente al trabajo. El programa de orientación busca alcanzar los siguientes objetivos: reducir la ansiedad de las personas, el cual es un sentimiento normal derivado de la incertidumbre de ignorar si es capaz o no de realizar el trabajo, reducir la rotación, economizar tiempo cuando a los nuevos empleados se les ayuda de manera integral y coherente a conocer la organización y para desarrollar expectativas realistas, de ésta manera los empleados saben qué esperan de ellos y cuáles son los valores y competencias deseadas por la organización. (p 158)

Lo importante en la orientación de las personas es la buena comunicación que exista en la empresa y otras competencias como la creación de libertad, participación, responsabilidad y el sentir que tiene influencia en la organización.

Diseño de cargos:

Chiavenato (2002), indica que es un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. (p.167)

Describe que el cargo sirve para conocer qué hace una persona dentro de la organización, cuál es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa. El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. En consecuencia, para desempeñar actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama. El

cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. A través de los cargos la organización alcanza sus objetivos. Así mismo los cargos permiten a las personas ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales.

Evaluación del desempeño humano

Chiavenato (2002), indica que la evaluación del desempeño es un proceso que sirve para estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y sobre todo su contribución al negocio de la organización. Por medio de la evaluación se puede localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y en consecuencia establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. La evaluación del desempeño permite mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida de las organizaciones. (p.198)

La evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio, pues implica aspectos nuevos como:

Competencia personal: capacidad de las personas para aprender y asimilar nuevos y diversos conocimientos y habilidades

Competencia tecnológica: capacidad de asimilación del conocimiento de diferentes técnicas necesarias en el ejercicio de la generalidad y la multifuncionalidad.

Competencia metodológica: capacidad de iniciativa y disposición para resolver problemas de diversa naturaleza

Competencia Social: capacidad para establecer relaciones con personas y grupos, así como de trabajar en equipo.

En tal sentido la evaluación del desempeño debe verse como algo positivo en base a la cual las personas puedan superar una línea mínima aceptable, muchas veces aplicado para aumentos de salarios, promociones, transferencias y en algunos casos hasta el despido de la persona, lo cual se esperaría que nunca pase ya que la evaluación no se creó para aquello.

Remuneración

Chiavenato (2002) describe que cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo las organizaciones se interesan en invertir compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. La remuneración tiene tres componentes principales: remuneración básica (salario), incentivos salariales (bonos participación de los resultados) y beneficios (Seguro de salud, alimentación, etc.)(p.230)

Entrenamiento:

Para Chiavenato (2002), el entrenamiento es un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, contribuyendo de mejor manera en la consecución de objetivos organizacionales y cada vez las personas sean más valiosas. Así el entrenamiento es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos, enseñando a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos en forma exitosa. El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones de los colegas o el supervisor. Gran parte de los programas de entrenamiento trata de cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de las personas por actitudes proactivas que mejoren su espíritu de equipo y su creatividad. (p.306)

Desarrollo de personas y de organizaciones

Según Chiavenato (2002), el desarrollo de personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento. Por entrenamiento, se entiende las actividades de desarrollo personal relacionadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y mejoramiento de la capacidad de comprensión e

interpretación del conocimiento. El desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado su carrera futura, que al cargo actual.

El desarrollo son experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional. (p.335)

3.1.4. Modelo de gestión por competencias expuesto por los autores: Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal y Miguel Alonso

Figura No. 4. Modelo de gestión por competencias expuesto por los autores: Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal y Miguel Alonso

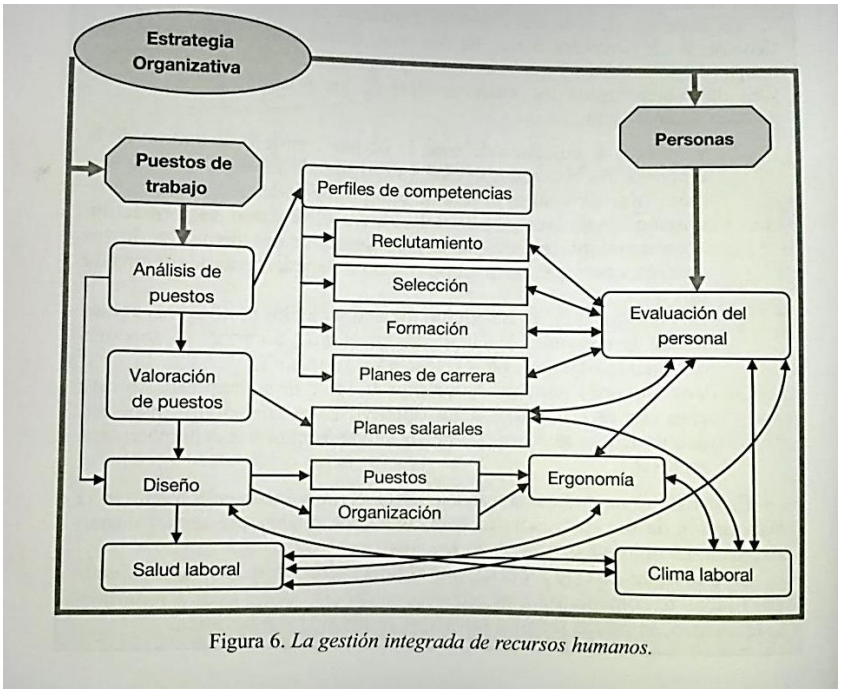


Figura 6. *La gestión integrada de recursos humanos.*

Fuente: (Pereda *et al*, 2011)

Selección de personal por competencias

La selección se realiza inicialmente con un proceso de comunicación interpersonal que tiene como finalidad, obtener información para alcanzar un objetivo previamente establecido. Esta información incluye todo tipo de entrevistas: selección, promoción, evaluación del rendimiento, salida, etc.

Cuando la entrevista se lleva a cabo dentro de un proceso de selección de personal, se define de forma más precisa como una conversación preparada en la que el entrevistador, por una parte, informa al candidato sobre el puesto de trabajo y la empresa a la que desea incorporarse y, por otra, recoge información sobre el candidato, que le permitirá determinar si posee las competencias exigidas para desarrollar el trabajo, y sus posibilidades de proyección futura dentro de la empresa. (Pereda *et al*, 2011)

El entrevistador debe tener suficiente información para poder determinar si el candidato posee o no cada una de las competencias incluidas en el perfil de exigencias del puesto. La utilización de la entrevista de competencias, requiere que el entrevistador formule preguntas sobre hechos específicos del pasado del sujeto, que se hayan producido en su vida laboral, formativa y familiar, que pongan de manifiesto que el candidato ha puesto en práctica los comportamientos incluidos en cada competencia. Para que los ejemplos conductuales descritos por el sujeto sean útiles y el entrevistador pueda valorar si el candidato posee o no la competencia y su nivel de desarrollo, éstos deberán ser lo suficientemente detallados, considerando que un simple ejemplo puede contener al mismo tiempo varias competencias, que si el ejemplo expuesto por el candidato no refleja suficientemente bien la competencia que se está evaluando, deberá solicitar otro hasta que tenga evidencias suficientes de la presencia o ausencia de la competencia, que buscar ejemplos representativos exige un tiempo que el entrevistador tiene que saber proporcionar al candidato y no presionarle, generando presiones innecesarias, que es importante tomar notas de los aspectos más importantes expuestos por el candidato ya que sobre la base de ellos se tomará posteriormente la decisión sobre su grado de adecuación al puesto. (Pereda *et al*, 2011)

Formación de personas en las organizaciones

Las organizaciones, además de poner en marcha programas de formación para cubrir algunas de las necesidades detectadas, activan programas de desarrollo. El desarrollo de las personas en entornos organizacionales es un área que estudia la evolución de la conducta de las personas en el trabajo, con el objetivo de optimizar el rendimiento, la satisfacción y la seguridad. Se centra en la evolución de las conductas, es decir en conocer los cambios en los comportamientos de los individuos cuando asumen el rol de trabajador, que normalmente van unidos a cambios en pensamientos y emociones, es decir no sólo incluye conocer cómo se comportan las personas, que sin duda es la parte más observable,

sino también qué piensan y qué sienten, cómo experimentan lo que sucede, pues dichos aspectos están en la base de los cambios de conducta y, por tanto, del progreso profesional que consigan. (Pereda *et al*, 2011)

En el desarrollo de personas existe técnicas como el coaching ejecutivo que está centrado en el desarrollo de las capacidades que ayudan a las personas a cambiar aspectos vinculados con su vida personal: relaciones personales, modelo de vida, equilibrio y organización personal, así como el liderazgo, la comunicación, la planificación, la integración de la compañía, la gestión del tiempo, el control de emociones negativas, el desarrollo de la inteligencia emocional y como consecuencia ayuden al desarrollo de su organización. (Pereda *et al*, 2011)

Evaluación del personal

La evaluación del rendimiento para Pereda *et al,* (2011) busca conocer la eficacia de los empleados y equipos en su trabajo, así como las posibilidades de afrontar mayores responsabilidades en otras funciones, esta información es importante para gestionar adecuadamente los recursos humanos en la organización; por ello es fundamental que en la empresa existan programas de evaluación del rendimiento y del potencial, útiles, válidos y fiables dentro del enfoque de competencias.

La evaluación del rendimiento responde a un programa previamente establecido, en el que se establece la periodicidad de las evaluaciones, la metodología que se seguirá, las fechas en que se realizarán y los objetivos que se tratarán de conseguir con las mismas. Al diseñar un programa de evaluación del rendimiento, se deben tener en cuenta las posibles aplicaciones dentro de la gestión de recursos humanos, por ejemplo: mejorar el clima laboral, ascensos, promociones, traslados, detección de necesidades de formación, planes salariales, evaluaciones de selección, etc. Algunos autores distinguen entre los conceptos de rendimiento y desempeño, el concepto de rendimiento se refiere a los resultados conseguidos por el trabajador en un momento determinado, mientras que el concepto de desempeño se refiere a los comportamientos puestos en práctica por el empleado que son valorados como adecuados y pertinentes. (Pereda *et al*, 2011)

Cuando se evalúan los comportamientos de los empleados, se detectan las necesidades de formación que presentan con respecto a las exigencias del puesto y que, una vez superadas con los adecuados programas de formación, permita a los trabajadores mejorar su rendimiento.

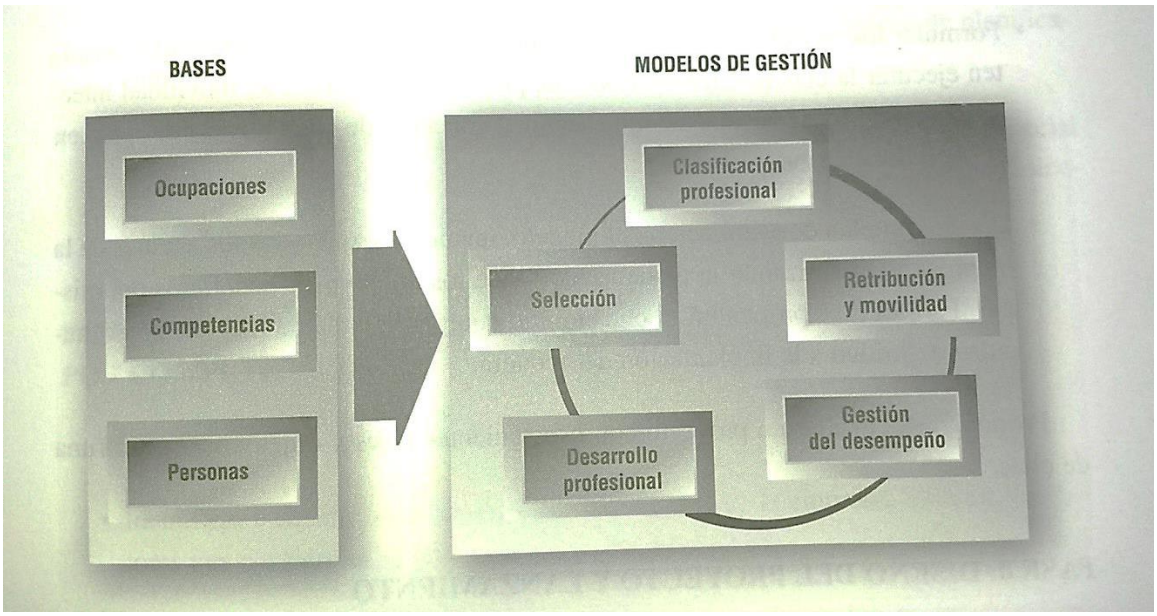
El proceso de evaluación del rendimiento por competencias debe respetar una serie de principios los cuales se detalla a continuación: debe haber objetivos claramente definidos, gestión del talento humano coherente e integrado, la evaluación debe tener continuidad en el tiempo y ser lo suficientemente flexible, simple y conocido por todos los empleados de la organización, que sea aceptable por la organización y los trabajadores, que permita distinguir entre los distintos rendimientos de los diferentes empleados que realiza un mismo trabajo, que sea fiable, válido, útil y que los resultados de la evaluación sea de carácter confidencial. (Pereda *et al*, 2011)

La adopción de un enfoque de competencias facilita el planteamiento de la gestión de recursos humanos, el cual es quien lleva a cabo las actividades de la dirección organizacional y contribuye directamente con los objetivos y planes de la empresa. Ahora bien, para que el enfoque de competencias aporte a la gestión de recursos humanos todo su valor, se deberá seguir todo un riguroso proceso de trabajo que comienza con la definición de objetivos y llega a la evaluación de los resultados. (Pereda *et al*, 2011)

3.1.5. Metodología integral de gestión por competencias expuesta por: Javier Fernández López

Para Fernández (2005), el modelo de gestión de talento humano basado en competencias se articula en los bloques conceptuales recogidos en el siguiente cuadro:

Figura No. 5. Metodología integral de gestión por competencias expuesto por: Javier Fernández López



Fuente: (Fernández, 2005)

Los principios de la gestión por competencias según Fernández (2005) son los siguientes:

a) *Los recursos humanos quienes constituyen la base esencial para la definición de la estrategia de la empresa*

   Los empleados son una variable esencial a la hora de elaborar la estrategia. El modelo de gestión por competencias proporciona el método adecuado para ello, al ligar la definición de los perfiles profesionales a las capacidades clave de cada organización.

b) *Las competencias que constituyen el principal activo de los recursos humanos de la organización*

   Las características de los empleados se las debe adaptar a los procesos productivos y gestionarlas con independencia de las personas y los puestos. Se trata de definir una dirección de los recursos humanos en dos ámbitos: el puesto y el trabajador, así surge la gestión por competencias, es una filosofía para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos del negocio.

c) *Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización*

   Se produce una transición del concepto del puesto al concepto de ocupación, que entre otras características se define como la utilización de un conjunto de competencias. El ajuste entre

el perfil que dispone una persona con el perfil requerido constituye el contenido fundamental de la gestión de los recursos humanos por competencias.

d) *La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño*

En un sistema donde la competitividad aparece como la clave del éxito debe incentivarse la generación de competencias, por lo tanto la compensación debe estar relacionada con las competencias que posee una persona, en le tipo y nivel de competencias que emplea en el desarrollo de una ocupación y en los resultados que obtiene con dichas competencias.

e) *La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas*

El modelo de gestión por competencias proporciona herramientas objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión de perfiles tipo que permiten generar esta cultura de movilidad, al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones.

Selección:

El proceso se selección basado en el modelo de gestión por competencias se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil personal de competencias propio de cada candidato que desea incorporarse a una empresa y el perfil de competencias del puesto al que aspira. El perfil de competencias del puesto marca los requerimientos, tanto en el ámbito de los requerimientos técnicos como en las cualidades profesionales, a exigir a los candidatos que pretenden incorporarse a una empresa en un puesto. El perfil personal de competencias representa, por el contrario, la parte ofertante, es decir la valoración profesional en cuanto a conocimientos técnicos y cualidades, que poseen los candidatos, para la determinación del perfil personal de competencias se utilizará una serie de pruebas y herramientas de evaluación tanto de conocimientos técnicos como de cualidades profesionales. (Fernández, 2005)

El objetivo de cualquier proceso de selección es encontrar a los candidatos más adecuados a los requerimientos a los requerimientos de los puestos de trabajo que desempeñarán. Pero además en el modelo de gestión por competencias es necesario que las pruebas de selección proporcionen la

información suficiente para a partir de ellas determinar el perfil personal de cada candidato. Como es lógico el perfil personal no tiene por qué ser coincidente íntegramente con el perfil del puesto de trabajo de referencia ya que la organización puede considerar que alguno de los conocimientos o capacidades necesarios pueden alcanzarse en un periodo razonable durante el desempeño del mismo. (Fernández, 2005)

Desarrollo profesional por competencias:

Según Fernández (2005), el desarrollo profesional basado en competencias comienza con el análisis del directorio y los perfiles personales y de los puestos. El modelo de desarrollo profesional debe incrementar el capital intelectual, tanto su componente de capital humano (definido como la combinación de conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados), como en su dimensión de capital estructural (procesos, métodos desarrollados por la organización). La implantación de este concepto de desarrollo profesional parte de la identificación de las necesidades de formación

El análisis de las necesidades de desarrollo en el modelo de gestión por competencias consiste en definir para cada puesto de trabajo (para el perfil correspondiente) las acciones formativas a ejecutar para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, posteriormente se pasa al nivel individual, comparando el perfil personal de cada uno de los trabajadores con el propio del puesto, de esta comparativa se obtiene las actuaciones a tomar. (Fernández, 2005)

Las tareas a desarrollar para implantar este proceso son las siguientes: elaboración de un cuadro de correlación funciones – campos formativos, determinación de contenidos por competencias, elaboración de planes anuales de desarrollo de competencias, definición de itinerarios de desarrollo profesional, elaboración de planes de formación individuales y diseño del sistema de evaluación de la formación. Para Fernández (2005), el desarrollo profesional es la formación del conocimiento diseñada para contribuir al cumplimiento de los objetivos corporativos, a la materialización paulatina de la visión de la empresa y sobre todo al ajuste de los perfiles de los trabajadores con los perfiles de los puestos exigidos por la organización. La formación ha de servir para crear valor; y el valor de las acciones formativas se pone de manifiesto en la mejora del desempeño de los participantes en dichas acciones. La formación por competencias asegura esa creación de valor, al

desarrollarse de forma exclusiva sobre los conocimientos precisos para la operativa de cada organización.

El desarrollo profesional desarrolla un papel clave en la implantación de una filosofía que considera el conocimiento como el pilar de su propuesta de valor. El desarrollo profesional se define como el proceso necesario para la elaboración de planes de desarrollo individuales o por puestos; persigue la mejora de los niveles de competencias de los empleados para adecuarlos a los que la organización demanda o pueda demandar en el futuro. Requiere que se tenga en cuenta en la planificación de las actividades laborales, que los empleados deben compaginar el desempeño de su puesto con la participación en las acciones formativas programadas. (Fernández, 2005)

El modelo de desarrollo profesional desempeña un rol esencial para lograr maximizar el valor de las organizaciones mediante el desarrollo de su capital humano. Se fundamenta en el Directorio de competencias de cada empresa y en los perfiles de competencias correspondientes a su Catálogo de puestos. (Fernández, 2005)

Para Fernández (2005), el desarrollo profesional es la formación del conocimiento diseñada para contribuir al cumplimiento de los objetivos corporativos, a la materialización paulatina de la visión de la empresa y sobre todo al ajuste de los perfiles de los trabajadores con los perfiles de los puestos exigidos por la organización. La formación ha de servir para crear valor; y el valor de las acciones formativas se pone de manifiesto en la mejora del desempeño de los participantes en dichas acciones. La formación por competencias asegura esa creación de valor, al desarrollarse de forma exclusiva sobre los conocimientos precisos para la operativa de cada organización.

El desarrollo profesional desarrolla un papel clave en la implantación de una filosofía que considera el conocimiento como el pilar de su propuesta de valor. El desarrollo profesional se define como el proceso necesario para la elaboración de planes de desarrollo individuales o por puestos; persigue la mejora de los niveles de competencias de los empleados para adecuarlos a los que la organización demanda o pueda demandar en el futuro. Requiere que se tenga en cuenta en la planificación de las actividades laborales, que los empleados deben compaginar el desempeño de su puesto con la participación en las acciones formativas programadas. (Fernández, 2005)

El modelo de desarrollo profesional desempeña un rol esencial para lograr maximizar el valor de las organizaciones mediante el desarrollo de su capital humano. Se fundamenta en el Directorio de competencias de cada empresa y en los perfiles de competencias correspondientes a su Catálogo de puestos. (Fernández, 2005)

Gestión del Desempeño

Para Fernández (2005), la gestión del desempeño se define como un proceso típico de la dirección de recursos humanos que desprende: explicar los objetivos corporativos desagregados a nivel jerárquico y comprometer a las personas en el alineamiento de sus objetivos personales con los de su equipo, con los de la organización al completo, mantener un flujo continuo de comunicación entre jefe y colaborador, para la planificación, el seguimiento y la evaluación final de resultados estableciendo una nueva forma basada en la confianza, en el desarrollo profesional y una sistemática planificada de intercambio de información; concientizar a las personas sobre cuáles son los valores que se quiere fomentar y optimizar en la organización; evaluar resultados conseguidos por el empleado respecto a lo planificado para reconocer el éxito alcanzado en el logro de los objetivos marcados y orientar sobre los cambios a adoptar para modificar una determinada conducta y hacerla más exitosa.

El desarrollo de un modelo de gestión del desempeño persigue mejorar los resultados que obtienen las unidades, los equipos y las personas, midiendo su actuación mediante una estructura bien definida, aceptada de metas, objetivos y estándares de resultados esperados. El segundo objetivo consiste en consolidar una cultura de evaluación de los logros de los empleados para orientarles en su desarrollo profesional futuro y recompensarles confirme a sus aportaciones. Para ello se elaborarán los cuadros de mando de las distintas funciones en que se estructura el negocio de la empresa, definiendo los respectivos factores de éxito e indicadores del desempeño. (Fernández, 2005)

La gestión del desempeño mantiene un flujo continuo, entre jefe y colaborador, de planificación, seguimiento y evaluación final de resultados (objetivos y comportamientos). El proceso de gestión del desempeño consiste en tres etapas: Planificación, Evaluación y Seguimiento. La planificación establece al principio del periodo económico de los objetivos de desempeño esperados del

colaborador; la evaluación es la valoración, al final del periodo de los resultados conseguidos y determinación del componente del salario (70% objetivos + 30% valores corporativos) y el Seguimiento es la revisión conjunta (jefe – colaborador) del grado de avance en el cumplimiento de los objetivos a fin de ir tomando las medidas que pudieran ser necesarias para su consecución. (Fernández, 2005)

Clasificación profesional por competencias

Esta etapa tiene por objetivo proporcionar a cada organización las herramientas necesarias para clasificar los puestos de trabajo de acuerdo con sus competencias esenciales y personales. Los modelos dependen de la clasificación profesional para su vertebración, ya que determina el orden relativo de los puestos en relación con su aportación al cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada empresa. La clasificación está íntimamente ligada a la valoración de los puestos y emplea los diferentes métodos de esta última para jerarquizar los puestos y, lógicamente, retribuirlos. (Fernández, 2005)

Según Fernández (2005), la clasificación de los puestos de trabajo por competencias (en función de los conocimientos y comportamientos que aportan a la organización) contribuyen a:

- Establecer una mayor equidad interna en la ordenación jerárquica. Se trata de conseguir un rango de puestos basado en la mayor contribución de conocimientos a la estrategia de la empresa, ordenando los mismos en función de su cercanía al perfil máximo exigido por el entorno de la organización.
- Reducir los niveles jerárquicos en los que se materializa la estructura organizativa, empleando los conocimientos como factor de clasificación. De esta manera favorece la búsqueda de la eficacia de los procesos de negocio y la movilidad funcional entre puestos, dotando a las relaciones laborales de una polivalencia difícil de alcanzar con otro modelo de gestión.

En el marco de clasificación profesional, los diferentes puestos son clasificados en grupos profesionales y a su vez se dividen en bandas. Además cada empleado es asignado al nivel profesional correspondiente al valor del perfil de competencias que se le haya reconocido. En

resumen, personas y puestos se posicionan en los grupos profesionales establecidos en función del valor de los perfiles de competencias. (Fernández, 2005)

Retribución y movilidad

Para Fernández (2005), la retribución constituye el elemento de la dirección de recursos humanos más difícil de gestionar. Como empleados lo normal es encontrarnos insatisfechos. Como responsables de personas, debemos ser capaces de satisfacer la recompensa con la carrera profesional, el equilibrio financiero con el crecimiento, la cobertura de las necesidades de todos con la distinción de los mejores. En la actualidad los elementos más habituales en la estrategia de compensación son los siguientes: salario fijo, incentivos a corto plazo, beneficios extra salariales, incentivos a largo plazo, formación continuada y oportunidades de desarrollo profesional.

Aunque la gestión por competencias no aporta grandes novedades a la retribución, lo cierto es que ayuda a ordenarlo, en todo caso es responsabilidad del director que el salario resulte más motivador que un elemento insatisfactorio. El diseño de un modelo retributivo por competencias trae consigo los siguientes imperativos:

- Compensar los criterios de equidad y competitividad el nivel de competencias y experiencia aportados por el empleado en función de las necesidades actuales y futuras de la organización
- Motivar a los empleados asegurando su alineamiento con los objetivos estratégicos.
- Premiar diferenciadamente a aquellos que alcanzan un mayor rendimiento. Se trata de recompensar a las personas y no basarse únicamente en el desempeño de un determinado puesto de trabajo. La retribución por competencias se asienta sobre los principios tradicionales de las mejores prácticas en materia retributiva: la equidad interna y la competitividad externa.
- Retribuir a los empleados por la adquisición de nuevas competencias a lo largo de su trayectoria profesional y por su movilidad funcional efectiva.

Según Fernández (2005), la movilidad permite identificar a aquellos empleados con mayor potencial de desarrollo. Esto se recoge en la movilidad de los trabajadores polivalentes, es decir aquellos cuyos perfiles les permiten encontrarse a distancia de intercambio de un mayor número de puestos de

trabajo. Permite identificar planes de carrera basados en la adquisición y aplicación progresiva de mayores niveles de las competencias por parte de los empleados.

3.1.6. Modelo de gestión por competencias expuesto por el autor: José Luis Dirube Mañueco.

Elaboración del perfil del puesto

Dirube (2004), recomienda como primer paso para implantar un sistema de gestión por competencias la identificación de las mismas para llevar a cabo un desempeño excelente en cada puesto de trabajo, o al menos en los puestos clave. La misión de la gestión es conseguir que las personas normales obtengan resultados excelentes; esto implica tener la capacidad para asignar a cada persona el trabajo en el que se verá más eficaz. Existen dos métodos que son utilizados para definir las características que debe tener cada puesto, los cuales son: de arriba abajo, es decir que quienes toman las decisiones decidan qué características desean para cada puesto, y de abajo a arriba, observando lo que son capaces de hacer los mejores en cada puesto y a partir de ahí definir sus características como referencia. La ventaja de este método es que se describe en forma real las competencias de la persona porque ella se encuentra en la organización, razón por la cual el perfil es alcanzable, se le pregunta directamente las razones de su comportamiento, de forma que las competencias detectadas son las que realmente tiene esa persona, además de que la entrevista da ocasión a que afloren competencias que no pueden estar recogidas.

La elaboración del perfil del puesto se realiza con referencia a las competencias que manifiestan los mejores en un puesto en concreto. Una vez identificadas las competencias y su nivel de conducta en cada uno de los entrevistados, la representación gráfica se da si dibujamos sobre un eje de coordenadas en donde uno de ellos es el inventario de competencias y el otro el nivel de conducta. (Dirube, 2004)

Si dos personas muestran tener la misma competencia con diferente nivel de conducta, se considera que los dos tienen la misma característica, que se registra por la competencia señalada y el nivel de conducta. Por ejemplo, si un profesional tiene orientación al logro nivel 4 y otro tiene orientación al logro nivel 5, ambos tienen orientación al logro nivel 4. (Dirube, 2004)

Mediante el panel de expertos se puede ratificar el trabajo realizado utilizando otros métodos, en especial los perfiles obtenidos mediante entrevistas o cuando no se tiene una muestra representativa de un número determinado de ocupantes de un puesto; lo importante es que se definan perfiles con competencias basadas en la cultura de la empresa, en sus normas y procedimientos, en sus prácticas más habituales y en su permisividad ante los errores, a fin de que los conceptos incorporados obedezcan a unas características realizables y no a un ideal imaginario.

Evaluación de competencias

Según Dirube (2004), la evaluación de competencias es una herramienta de gestión importante en donde se trata de identificar las competencias que posee una determinada persona para compararlas con un esquema de referencia establecido y evaluar su idoneidad como candidato o la adecuación de su desempeño, para lo cual se puede utilizar las siguientes estrategias

Evaluación mediante cuestionario: los cuestionarios se puede elaborar a partir de las definiciones del diccionario, por ejemplo:

Tabla No. 1: Evaluación de competencias mediante cuestionario

Preguntas	Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Realiza preguntas de forma directa?				
Investiga personalmente? Busca documentación, pregunta a personas que pueden saber algo sobre el asunto de que se trate?				
Profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos?				
Realiza preguntas de comprobación, busca las raíces de un problema o de una situación concreta?				
Llama o contacta con expertos que le aporten datos para mejorar su perspectiva?				

Fuente: (Dirube, 2004)

Se pueden elaborar preguntas que no resulten tan evidentes que se está evaluando una competencia en particular sino que hay que ir intercambiando pautas de conductas de diferentes competencias a fin de mostrar tan claramente el rango de respuestas y adicionalmente ir evaluando situaciones concretas del trabajo en las cuales el evaluado haya llevado a cabo esas conductas.

> ***Evaluación de 360 grados:*** se trata del mismo sistema anterior, solo que esta vez es requisito que evalúen distintas personas con diferente relación jerárquica con el evaluado, lo que permite obtener diferentes perspectivas sobre su conducta. (Dirube, 2004)(p.181)
>
> ***Assessment Center:*** donde una serie de personas que van a ser evaluadas son sometidas a una serie de ejercicios en los que se combinan las pruebas escritas, la representación de situaciones simuladas y distintos juegos; los asistentes participan, mientras un grupo de expertos observa sus conductas y las tabula de acuerdo con las definiciones del diccionario. (Dirube, 2004) (p.181)

El objetivo de este ejercicio es observar en los participantes las competencias planteadas en el ejercicio de evaluación y su interacción con las demás personas.

> ***Entrevistas dirigidas:*** se pide al entrevistado que comente situaciones en las que haya demostrado poseer determinadas competencias. Como puede verse la técnica tiene alguna similitud con la entrevista de incidentes críticos, con la salvedad de que en este caso la situación la elige el entrevistador buscando competencias concretas. (Dirube, 2004) (p.182)

Entrevista de incidentes críticos se solicita al entrevistado que narre situaciones profesionales del pasado centrado sobre su comportamiento en las que él considere que ha tenido una actuación exitosa, y otras tantas en las que, por el contrario, los resultados obtenidos no fueron aquellos que esperaba. Las entrevistas se graban para para luego analizar con detenimiento e identificar aquellas situaciones de especial valor que ha sido causa de éxito, o que han producido una enseñanza clara, en el caso en el que el éxito no ha llegado, para lo cual se pide permiso a la persona entrevistada.

A fin de facilitar su realización y obtener información sustanciosa, es aconsejable iniciar las entrevistas indicando al entrevistado cuál es el objetivo de la misma, haciéndole saber que se pretende conocer cuáles son las conductas que lleva a cabo al realizar su trabajo. Se recomienda alternar entre situaciones de éxito y las que no fueron exitosas y finalizar la entrevista con un relato positivo, pues esto dejará al entrevistado en mejor situación anímica. (Dirube, 2004)

Dirección por competencias

Toda actividad laboral exige contacto con otras personas, se establecen relaciones de autoridad o de compañerismo en las que se ponen en juego, de forma consciente o inconsciente, los intereses, las expectativas y los valores. Cuando esto adquiere sentido se produce un estado de motivación; caso contrario, la tensión puede derivar en situaciones de desinterés o conflicto.

Las personas demuestran buenas y malas conductas, la tolerancia a estas conductas corresponde a los valores y principios éticos. Se ha definido que los puestos están en función de las competencias. Teniendo en cuenta estos aspectos podemos encontrar cuatro situaciones de mayor o menor eficacia, la máxima eficacia se consigue cuando coinciden las competencias de la persona con las que configura el perfil del puesto que ha de tener en cuenta las características de la organización. (Dirube, 2004)

Competencias y retribución

Según Dirube (2004), las competencias pueden estar ligadas a la retribución, principalmente de dos formas diferentes:

Mediante valoración del puesto: se asigna un rango de responsabilidad acorde a la dificultad para tomar decisiones y estableciendo una banda salarial en la que se ubicará el titular en función de la contribución que realice a la organización, eta contribución se hará en virtud de las competencias que éste demuestre. A medida que vaya desarrollando sus competencias irá mejorando su nivel retributivo dentro de su puesto de trabajo.

Mediante un bono o gratificación: vincula las competencias, a su desarrollo, al grado de adecuación al perfil del puesto y ofrece las siguientes ventajas: muestra a la organización la importancia que supone cambiar los comportamientos, refuerza otras iniciativas que tengan como referencia a las competencias, se recomienda que se explique claramente la cantidad asignada a las comptencias, así se puede tener otras bonificaciones por otros conceptos.

Formación y desarrollo

Dirube (2004) indica que es mejor comenzar identificando dos o tres competencias que se consideren más fáciles de desarrollar en una persona, marcándose como objetivo alcanzar el nivel de conducta superior al que se posee en cada una de ellas. Cambiar hábitos no es sencillo, por eso cualquier ayuda que se pueda recibir para cambiar el comportamiento hacia conductas más eficaces ha de ser bien recibida, en este aspecto se dispone de dos estrategias que están tomando nuevos bríos en su enfoque actual hacia las competencias, ellas son la asertividad y el coaching / mentoring. La asertividad es una técnica de comunicación para mantener una posición firme ante los demás sin dejarse avasallar, permite respetar mutuamente los espacios y alcanzar acuerdos viables. Ser asertivo supone llevar a cabo un proceso que comienza por escuchar activamente lo que dice el otro, demostrando que se pone atención, a continuación, decir lo que se piensa y opina y finalizar lo que se desea que suceda.

El coaching está relacionado con la enseñanza del Jefe y el mentoring con la enseñanza de una persona externa de prestigio que no sea jerárquicamente relacionada. Cuando el modelo es alguien de prestigio, corremos el peligro de adoptar las conductas eficaces y las no eficaces. Cuando el modelo es un perfil de competencias, tendremos la seguridad de estar orientados hacia conductas eficaces.

La aparición de la gestión por competencias ha revitalizado las técnicas de coaching y mentoring porque ofrecen una complementariedad necesaria en ambos sentidos: adquirir nuevos hábitos requiere ayuda, y un apoyo externo es el mejor soporte que podemos encontrar; realizar una tarea de tutelaje para la mejora del desempeño profesional de otras personas requiere tener unas referencias claras que permitan establecer objetivos y evaluar los progresos. Las competencias aportan esas referencias. (Dirube, 2004)

Para Dirube (2004), la Gestión del Talento humano por competencias busca una eficacia conjunta a través de potenciar sus puntos fuertes, tiene que ver con la acción, con la aplicación, con los resultados y con la evaluación; tiene que ver con la gente, con sus valores su perfeccionamiento y su desarrollo. La Gestión por competencias busca eficacia en el trabajo y que las personas lleguen a realizarse, agrupar personas con importantes conocimientos y habilidades en casi todos los niveles, con capacidad para impactar en las decisiones que se toman, en cómo hay que hacer el trabajo y en

qué momento. La conclusión es que todos los miembros de una organización deben ser objeto de atención.

Según Dirube (2004) y de acuerdo a investigaciones basada en encuestas, las competencias son utilizadas para:

> *Formación y Desarrollo.* Aproximadamente el 88% de las empresas que utilizan modelos de competencias lo hacen en este apartado.
>
> *Evaluación del desempeño* en directivos y mandos medios. Alrededor del 85%
>
> *Planes de Carrera.* Sobre un 80%
>
> *Selección interna y externa.* Año tras año las empresas que actúan bajo el marco de las competencias para la selección y el reclutamiento se encuentran, más o menos en un 75%.
>
> *Definición y evaluación de puestos de trabajo*. Un 57%
>
> *Gestión del Cambio* 36%
>
> *Planes de Sucesión* 33%
>
> *Trabajos para construir equipos* 28%
>
> Finalmente hay un 2% que utiliza las competencias con otros fines, entre los que se encuentra la política retributiva, o las acciones para la retención de los empleados. (p.154)

Muchas de las empresas encuestadas ponen a disposición de sus empleados el mapa de competencias con la intención de que haya iniciativa individual sobre el propio desarrollo, la divulgación de las competencias, su definición y la descripción detallada de los niveles de conducta, establece un lenguaje común que favorece la comunicación y potencia el compromiso. (Dirube, 2004)

> *Los resultados obtenidos de la gestión del talento humano basado en competencias se encuentran más claramente satisfactorios en el reclutamiento y selección, así como en todas las actividades de formación y desarrollo. Mientras que el grado de satisfacción no es tan alto cuando se utiliza las competencias para planes de sucesión o gestión del cambio. Las empresas encuestadas afirman que las competencias ayudan, en forma clara, en la mejora del desempeño individual y en el desarrollo general de la organización. Facilita el cambio y permite aflorar comportamientos que favorecen el éxito.* (Dirube, 2004)(p.155)

Para empezar a construir el modelo de gestión por competencias es necesario entender las respuestas a algunas preguntas que deben estar claras desde el principio, las cuales son:

¿Qué significa Competencia?

> Las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven. (Dirube, 2004) (p.98)

Competencia se define como características de personalidad que de acuerdo a sus comportamientos genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Lo mencionado es el inicio para generar un entorno organizativo que cree talento, valor profesional y que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización. Por lo tanto para tener talento es porque se tiene competencias, conocimientos y ciertas características de personalidad según lo descrito en la definición de competencia. (Dirube, 2004)

¿Para qué tipo de empresa es más útil la gestión por competencias?

Para cualquier empresa independiente del sector, industria o tipología de la empresa, en cualquiera es apropiado utilizar las competencias. (Dirube, 2004).

El elemento principal sobre el que se construye el modelo de gestión es el "perfil del puesto" o perfil profesional, que permite el estudio e identificación de las competencias, identifica los puntos fuertes y las oportunidades de mejora para abordar las acciones de desarrollo que estimen más convenientes, se puede predecir las necesidades de contratación que tendrán en el futuro, y para seleccionar empleados que vayan a tener impacto en la organización. Un perfil de un puesto que sirva de referencia, éste puede ser una guía y utilizando un diccionario de competencias como ayuda, sin lugar a dudas, facilitará el conocimiento que se tiene de nosotros mismos y permitirá marcar metas personales. (Dirube, 2004)

¿Quién debe diseñar el menú de competencias de una organización?

Normalmente será el departamento de Talento Humano, quien deberá apoyarse en consultores externos e internos de acuerdo a las características propias de cada organización. El trabajo previo debe estar refrendado por los más altos niveles de responsabilidad, antes de iniciarse la implantación. (Dirube, 2004)

¿Cuántas competencias son necesarias?

Las personas excelentes en el trabajo tienen un número relativamente reducido de características: la media de competencias que define el perfil del puesto está en torno a 10, de 8 a 12, si se considera las competencias relacionadas con la conducta e incluimos la competencia técnica como una de ellas. Con lo cual, el menú de competencias de una organización dependerá de la cantidad de puestos que tenga y de la diferencia que exista entre esos puestos, pero lo normal es que no pase de 18 o 20 competencias. (Dirube, 2004)

¿En qué áreas de gestión o en qué procesos son útiles las competencias?

Reclutamiento, selección, formación, desarrollo y evaluación del desempeño. Lo habitual es que se decida incorporar las competencias a la organización por alguna de las siguientes razones: cambio organizativo, cambio de estrategia, mejora en la selección, incorporación de un sistema de evaluación del desempeño. (Dirube, 2004)

¿Cómo se adquieren las competencias?

Las competencias se adquieren con hábitos, con la práctica. Una conducta nueva, exige como requisito fundamental el querer hacerlo, siendo las fases previas un buen conocimiento de uno mismo y un buen conocimiento de aquella conducta, o competencia que se desea incorporar a la rutina de trabajo:

- Conocerse a uno mismo y saber qué es capaz de hacer.
- Conocer las exigencias del puesto que se ocupa y saber qué se debe hacer.
- Conocer el entorno de trabajo, la permisividad de la empresa, la presión de los compañeros y saber lo que se puede hacer.

A partir de ahí, hay que marcarse la meta que se quiere conseguir y empezar a trabajar para adquirir la conducta deseada.

Un hábito sólo se adquiere con la práctica, por lo que las competencias no se desarrollan en un curso, sino que se desarrollan haciendo. Un curso puede dar una orientación, pero no genera el hábito. Para adquirir una competencia hay que practicarla, se puede tener la oportunidad de realizar las conductas relacionadas con ella. (Dirube, 2004)

¿Se puede vincular las competencias a los objetivos y estrategias del negocio?

De hecho deberían formar parte de los objetivos y estrategias del negocio, si es que nos estamos refiriendo al medio y largo plazo, pues las competencias van a dirigir la formación y el desarrollo de las personas que están en la organización y van a servir de filtro para aquellos otros que se incorporen, por lo tanto es una cuestión estratégica. (Dirube, 2004)

> *Para Dirube (2004) lo que no se puede hacer es vincular las competencias al presupuesto anual. Su desarrollo requiere más tiempo que el que se da en un ejercicio económico. Las competencias son como las olas del mar, que ayudan a avanzar a las embarcaciones que llevan la misma dirección: un surfista puede aprovechar una ola que le lleve hasta donde él desea, mientras que un carguero apenas apreciará su empuje. Así, las competencias marcan la tendencia y arrastran a la organización en una dirección, y habrá personas que tengan más capacidad que otras para acoplarse y aprovechar la tendencia.* (p.163)

¿Cuáles son los pasos a seguir para implantar la gestión por competencias?

La gestión por competencias supone establecer modelos de referencia, los perfiles del puesto, en aquellos aspectos que vayamos a abordar: reclutar o seleccionar a personas, comparándolas con un modelo; formar y desarrollar personas, programar su carrera profesional en relación con un modelo o una secuencia compuesta por varios perfiles de referencia; valorar diferentes puesto de trabajo en virtud de la complejidad del modelo tipo para cada uno de ellos; retribuir con referencia al modelo. Y tiene sus peligros, pues todo lo que sea compararse significa evaluación y ésta primero tiene que ser conocida, luego tiene que ser comprendida por la organización, luego tiene que ser aceptada y finalmente tiene que ser ejecutada en forma correcta.

Cuando se inicia un plan de trabajo para poner en marcha un sistema de gestión por competencias, implica a muchas personas de la organización que, por fuerza, tienen que participar en paneles de expertos, entrevistas o depurando el diccionario que se utilizará en la empresa. Probablemente pase meses sin ver a simple vista los buenos resultados, no hay que desesperarse, lo que si se debe hacer es mantener informadas a las personas que han participado en el diseño, de cómo va avanzando el estudio, qué progresos se van consiguiendo y qué queda aún por abordar. (Dirube, 2004)

¿Quién debe apoyar y defender el proceso?

Además de Talento Humano, participa en forma activa alguien jerárquicamente relevante, con impacto en la organización, se llevará un gran camino adelantado para realizar la implantación. (Dirube, 2004)

¿Es necesario revisar el proceso?

Si, las organizaciones cambian, los puestos se modifican, algunos desaparecen otros se crean, por lo que es necesario ajustar los perfiles definidos y la realidad del momento.

La revisión hay que hacerla cuando se puedan observan los resultados que se van alcanzando; posiblemente cada tres años, resulte aconsejable revisar los perfiles, cuando la nueva situación se haya asentado y haya hecho aflorar las nuevas competencias que exige las nuevas circunstancias, tal vez al año.

Algunos consultores enuncian que si elaboramos perfiles sobre las competencias que hoy son reflejo de éxito; rápidamente nos quedaremos desfasados si los utilizamos para seleccionar o desarrollar a las personas que tiene que obtener los resultados del mañana. (Dirube, 2004)

3.1.7. El perfil profesional del puesto basado en competencias

Según Dirube (2004), el primer paso que hay que dar para implantar un sistema de gestión por competencias es identificar las competencias necesarias para llevar a cabo un desempeño excelente en cada puesto de trabajo, o al menos en los puestos clave.

¿Desempeño adecuado o desempeño excelente? Si bien es cierto que las empresas se encuentran llenas de personas normales y no podemos pretender llenar las organizaciones de individuos superiores, la misión de la gestión es conseguir que las personas normales obtengan resultados excelentes. Esto implica la capacidad para asignar a cada persona el trabajo en el que va a ser más eficaz.

Cómo definir las características que debe tener cada puesto? Existen dos métodos que son los más utilizados: de arriba abajo; la alta dirección decide qué características desean para cada puesto, y de abajo a arriba, observando lo que son capaces de hacer los mejores en cada puesto y tomando esto como referencia, en todo caso el uso de un diccionario de competencias facilitará la labor.

La mejor manera de definir perfiles profesionales de puestos es identificar las competencias que manifiestan los mejores en ese puesto y establecer esas características como referencia ideal, complementándola con una entrevista de incidentes críticos, la cual permite preguntar al entrevistado por las razones de su comportamiento, de forma que las competencias detectadas realmente las podemos identificar y sabremos cuáles son las competencias que tiene esa persona. (Dirube, 2004)

> Según lo descrito por Chiavenato (2002), el diseño del perfil de competencias es un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico en donde se incluye las competencias necesarias para desempeñarlo. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización y por supuesto sus competencias. Es la información empleada para estructurar y modificar los elementos, deberes y tareas de determinados cargos.

Para Fernandez (2005), el perfil de competencias es la clave del modelo, y representa el nivel necesario para cada una de las competencias incluidas en el directorio que requiere una ocupación completa. Cada puesto cuenta con un perfil, a la vez cada empleado tendrá un perfil de competencias que reflejará el nivel que posee de cada una de las competencias incluidas en el directorio. Esta dicotomía permite realizar la ruptura de la persona con el puesto y gestionar independientemente las personas de los puestos, estableciendo el perfil de competencias como lenguaje común entre ambos.

La forma de determinar el nivel de competencias difiere según se trate de puestos o de personas. En cuanto a las primeras, la forma habitual de realizarlo consiste en acudir a los propios expertos del área que se esté analizando, para que proporcionen los criterios necesarios al equipo de posicionamiento. (Fernández, 2005)

En cambio para la obtención del perfil de competencias de las personas el proceso de medición de los conocimientos debe basarse en convalidaciones y pruebas teóricas. Para medir las cualidades se debe recurrir a procesos más empíricos, basados en la observación de los comportamientos.

Se debe entender y conocer los procesos de la organización para enlazar todas las actividades necesarias dentro del diseño de cargos.

Cargo

> Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa o institución. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quién responde), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento y división sobre quién está situado. Desde la perspectiva horizontal, cada cargo está alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico, que en general reciben denominación equivalente. (Chiavenato, 2002)(p.165)

Es importante entender la descripción que contiene un cargo ya que se obtendrá información de las actividades, responsabilidades y competencias relacionadas destacadas.

> La estructura de los cargos está condicionada por el diseño organizacional que la contiene. Los cargos forman parte del formato estructural de la organización que condiciona y determina la distribución, configuración y el grado de especialización. El cargo le indica qué hace dentro de la organización y cuál es el nivel jerárquico que ocupa, para la organización el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales, para la persona, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativa y de motivación en la organización. (Chiavenato, 2002) (p.165)

En tal sentido los cargos deben diseñarse para definir o establecer las actividades y objetivos que llevarán a cabo cada uno de los trabajadores.

Para Chiavenato (2002) el personal profesional debe tener las siguientes competencias básicas como manejar recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología en diferentes grados de intensidad. Diseñar un cargo, significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo)
2. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo)
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir quiénes son sus subordinados. (p.167)

Esta importante información es para cada descripción de cargo y se debe tener por escrito en un formato establecido por la institución.

A continuación Chiavenato (2002) detalla algunas estrategias para diseñar cargos:

- **Tareas combinadas**: Para aumentar la identidad de la tarea se debe agrupar varias tareas en una sola para que exista una persona generalista o gerente de tareas.
- **Formación de unidades naturales de trabajo**: La unidad natural de trabajo es el conjunto de partes especializadas funcionalmente que forman un proceso que permite tener noción integral del trabajo e igualmente asignarlas a una persona, esto produce identidad con la tarea y proporciona al ocupante del cargo un sentimiento de propiedad relacionado con lo que hace.
- **Relaciones directas con el cliente interno o usuario**: La idea es dar a cada cargo un cliente (salida) y un proveedor (entrada), lo cual implica mayor responsabilidad y autonomía, y favorece la retroalimentación a través del cliente interno.
- **Carga vertical**: consiste en el enriquecimiento vertical, adicionando tareas más elevadas o actividades gerenciales. El ocupante recibe más autoridad, responsabilidad y criterio para planear, organizar y controlar su propio trabajo. La autonomía aumenta cuando el ocupante pasa a establecer objetivos de desempeño con libertad suficiente para resolver sus problemas y tomar decisiones sobre cómo y cuándo ejecutar las tareas.
- **Creación de grupos autónomos**: consiste en transferir trabajos individuales a equipos de trabajo. La dinámica de los equipos proporciona mayor satisfacción, pues el trabajo se convierte en una actividad social y el grupo influye en el comportamiento individual al crear soluciones de trabajo que tienen más eficacia que si estuviesen aisladas. El equipo tiene autonomía y recompensa grupal. La interacción grupal proporciona recursos sociales capaces de estimular la motivación, el desempeño en el trabajo y la productividad. (p. 179)

En el formato de la hoja de descripción del cargo se detalla qué hace el ocupante, las principales responsabilidades del cargo, incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se debe desempeñar y algunas especificaciones importantes como las competencias dentro del perfil de exigencias, las cuales relaciona conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo. (Chiavenato, 2002)

La competencia de acción profesional, para Pereda *et al* (2011) tiene cuatro competencias básicas que configuran, y que deben ser parte del perfil de exigencias:

> **Técnica**: poseer conocimientos especializados y relacionados con un determinado ámbito profesional, que permita dominar como experto los contenidos y tareas acordes a su actividad laboral.
>
> **Metodológica**: saber aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas, utilizar procedimientos adecuados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones novedosas.
>
> **Participativa**: estar atento a la evolución del mercado laboral, predispuesto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás y demostrar un comportamiento orientado hacia el grupo.
>
> **Personal**: tener una imagen realista de sí mismo, actuar de acuerdo a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones. (p.22)

Como se puede ver estas cuatro competencias son básicas y estratégicas para diseñar un cargo, por supuesto para seleccionar a las personas, para evaluarlas y capacitarlas de tal manera que en su desempeño laboral se adquiera y mejore en cada oportunidad las mismas.

Según Pereda *et al* (2011), la **metodología** del enfoque centrado en las competencias de los perfiles profesionales de los puestos es función de los comportamientos que debe llevar a cabo el ocupante del puesto para realizar su trabajo con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción. Para elaborar estos perfiles hay que elaborar un proceso el cual consiste en definir competencias estratégicas de la organización que va dentro del marco definido por la visión de la empresa y elaborar un catálogo de competencias en base a la descripción de los puestos.

Por ejemplo, si uno de los valores de la empresa es la "calidad", todos los puestos tendrán una competencia que se podría denominar *orientación a la calidad",* sin embargo los comportamientos incluidos en dicha competencia serán distintos serán distintos en los puestos de dirección de la producción, analista de talento humano, operario de producción, vendedor, etc.

Para definir las competencias estratégicas de la organización, se utilizarán distintas fuentes de información:

a) El *modelo estratégico* de la empresa, con el fin de conocer sus metas y planes estratégicos.
b) Los *valores* de la organización, de forma que se pueda conocer los aspectos comportamentales que deben respetar dentro de la organización, para conseguir los objetivos estratégicos.
c) La *misión* de la organización, para conocer el papel que se desea desempeñar en la economía y en la sociedad

A partir de lo mencionado se puede elaborar un listado de competencias que parecen ser relevantes para la organización, con sus respectivas definiciones operativas, así como su orden de importancia, la cual será establecida por los miembros de la dirección estratégica. De esta manera se dispondrá de un catálogo de competencias estratégicas o genéricas de la empresa; esto es las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización.

Una vez definidas las competencias estratégicas, se continúa con el proceso de definición de perfiles profesionales de exigencias de los puestos; para lo cual se deberá disponer de la descripción de los puestos, seguido de un borrador de cuestionario que utilizará como base de la recolección de datos, por ejemplo el que se muestra a continuación:

Tabla No. 2. Formato de Cuestionario Recolección de datos para levantamiento de perfil profesional de competencias

¿Clave?		ORDEN	COMPORTAMIENTO
SI	NO		
			Adaptabilidad a cambios del entorno:
			Compromiso
			Conciencia organizacional
			Ética
			Flexibilidad y adaptación
			Fortaleza
			Iniciativa
			Integridad
			Justicia
			Prudencia
			Respeto
			Responsabilidad Personal
			Sencillez
			Otras…

Fuente: Pereda *et al* (2011)

En el formato anterior se debe colocar el orden de importancia considerando de "1" es el más importante y así sucesivamente, e igualmente las que se considera claves, se recomienda que al menos haya 8 competencias que resulten de este cuestionario. De igual manera se realiza para las competencias específicas para cada puesto de la organización incluyéndose únicamente en el perfil que corresponde o en el nivel jerárquico que ocupan en el organigrama. (Pereda *et al,* 2011)

Luego de definir las competencias comunes, se identifica y establece las **competencias técnicas** que se refieren a los comportamientos derivados de la aplicación de conocimientos técnicos que deberá tener el ocupante en el puesto en función del contenido del mismo por ejemplo: la elaboración de un presupuesto de compras, el pago de una nómina, construir un producto, etc. Las competencias técnicas se refieren a los comportamientos que exigen disponer de amplios y detallados conocimientos de las técnicas de la profesión. (Pereda *et al,* 2011)

Las competencias necesarias que van en cada puesto de trabajo se las recoge del mismo grupo de trabajadores que han demostrado un desempeño exitoso, incluso de todos los trabajadores realizando entrevistas grupales para conseguir de ellos los aspectos referidos a las causas por las que los sujetos han elegidos las competencias que han seleccionado para formar parte del perfil, luego del procedimiento mencionado tendrá que ser validado por expertos.

También se puede establecer el orden de importancia que tiene el listado de competencia por puesto, realizando un pequeño cuadro en donde se pide a cada persona que ordenen según su criterio la importancia de las mismas. Si hay varias personas que ocupan funciones iguales se colocará el valor de "1" a la competencia más importante; así la sumatoria de los valores asignados por cada sujeto resultará en el orden de importancia, se ordenará numéricamente considerando que el menor valor numérico corresponde a la competencia más importante. Por ejemplo:

Tabla No. 3: Orden de importancia asignados por las personas a las competencias elegidas como relevantes y orden final de importancia de las mismas

COMPETENCIAS	TRABAJADORES					SUMA	ORDEN
	A	B	C	D	E		
Orientación al cliente	3	1	1	1	2	8	**1**
Trabajo en equipo	4	8	4	4	4	24	**4**
Autonomía	2	7	7	7	7	30	**8**
Flexibilidad	1	3	3	3	1	11	**2**
Planificación	6	6	6	6	6	29	**7**
Solución de problemas	5	5	5	5	5	26	**5**
Energía	8	4	8	2	8	27	**6**
Negociación	7	2	2	8	3	23	**3**

Fuente: Pereda *et al,* (2011)

La elaboración de los perfiles profesionales de los puestos de trabajo, su validación y el mantenerlos constantemente actualizados es la base para desarrollar programas eficaces y eficientes dentro de la gestión de talento humano por competencias. (Pereda *et al,* 2011)

3.1.8. Menú de competencias

Dirube (2004), tiene publicado un interesante estudio sobre las competencias de la gestión del talento humano basado en competencias, en la cual pudo identificar las siguientes:

Competencias relacionadas con las metas y la acción:
Orientación a la eficiencia
Proactividad
Diagnóstico y uso de conceptos
Preocupación por el impacto

Competencias relacionadas con el conocimiento especializado:
Atención a la función, producto o tecnología
Reconocimiento de utilidad
Memoria

Competencias relacionadas con el liderazgo
Autoconfianza
Presentaciones orales
Pensamiento lógico
Conceptualización

Competencias relacionadas con los recursos humanos
Uso del poder socializado
Relacionarse positivamente
Gestión de grupos
Correcta autoevaluación

Competencias relacionadas con la dirección de subordinados
Desarrollo de personas
Uso de poder unilateral
Espontaneidad

Competencias de logro y acción
Orientación al logro
Preocupación por el orden y la calidad
Iniciativa
Búsqueda de información

Competencias gerenciales
Desarrollo de otros
Dirección, asertividad y uso posicional del poder
Trabajo en equipo y cooperación
Liderazgo de equipos

Competencias de efectividad personal
Autocontrol
Autoconfianza
Flexibilidad

Competencia personal
Conciencia emocional
Valoración adecuada de uno mismo
Confianza en uno mismo
Autocontrol
Confiabilidad
Adaptabilidad
Integridad
Motivación
Compromiso
Optimismo

Competencia social:
Empatía
Comprensión de los demás
Influencia
Comunicación
Resolución de conflictos
Colaboración
Habilidades de equipo

Dirube (2004), tiene encuestas realizadas que muestran que las competencias más repetidas en las organizaciones exitosas son:

78% Trabajo en equipo
65% Comunicación
65% Orientación al cliente
58% Gestión de personas
58% Orientación al logro
55% Solución de problemas
48% Planificación y organización
43% Liderazgo
38% Orientación al negocio
35% Toma de decisiones
35% Conocimiento técnico
33% Desarrollo de personas
33% Iniciativa
30% Creatividad
30% Impacto e influencia
30% Preocupación por el orden y la calidad
30% Construcción de relaciones
28% Orientación al cambio
25% Gestión de la información
25% Sensibilidad interpersonal
25% Visión y dirección estratégica
23% Autodesarrollo
20% Tenacidad
20% Autoconfianza
18% Gestión de habilidades
15% Flexibilidad
15% Efectividad personal
13% Coaching
10% Cooperación, trabajo con otros
10% Escucha
10% Autocontrol
8% Mejora continua
8% Delegación
8% Entusiasmo
8% Compromiso con la organización
8% Responsabilidad
8% Aprovechamiento de la diversidad
5% Anticipación
5% Ética
5% Evaluación financiera
5% Gestión de datos y cifras

3.1.9. Diccionario de competencias

Si se desea trabajar sobre un sistema de competencias, se debe construir un Diccionario de Competencias que sirva como definición y referencia para utilizarlo teniendo conocimiento de que son la causa del éxito de acuerdo a varias entrevistas y empresas reconocidas.

Alles (2010) describe conceptos relacionados:
Competencia cardinal: competencia aplicable a todos los integrantes de la organización
Competencia específica: competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial

Alles (2010) considera importante las siguientes **competencias cardinales**, las cuales permiten alcanzar la visión organizacional:

Adaptabilidad a cambios del entorno:

> Según Alles (2010), es la capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa o el área de negocios a cargo, en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego. (p.127)

A	Capacidad para diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización. Capacidad para diseñar planes de acción y la consecución de metas deseadas. Capacidad para conducir la organización en tiempos difíciles y dar aliento a los colaboradores.
B	Capacidad para promover en otros la habilidad para comprender los cambios en el entorno. Capacidad para diseñar y promover planes de acción que permitan transformar debilidades en fortalezas. Capacidad para conducir el área en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.
C	Capacidad para comprender los cambios en el entorno. Capacidad para proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas. Capacidad para conducir a los colaborares en épocas difíciles y dar aliento.
D	Capacidad para comprender los cambios en el entorno de la organización y proponer acciones en relación con las tareas a su cargo que permitan transformar las debilidades en fortalezas. Capacidad para seguir trabajando con el ritmo habitual en épocas difíciles.

Nota: El grado D significa que la competencia está desarrollada en un mínimo nivel

Compromiso

Según Alles (2010), es la capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización. (p.128)

A	Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la roganización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas. Cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y superar los resultados esperados para su gestión
B	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la misión, visión, valores y estrategia organizacionales en relación con el área a su cargo. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas. Capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y superar los resultados esperados
C	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de éste la capacidad de sentirlo como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas. Capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y superar los resultados esperados.
D	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales y cumplir con sus obligaciones personales y laborales y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. Implica ser un referente para sus compañeros.

Nota: El grado D significa que la competencia está desarrollada en un mínimo nivel

Conciencia organizacional

Según Alles (2010), es la capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones – clientes, proveedores, etc. Implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores. Implica ser capaz de prever la forma en la que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización. (p.131)

A	Capacidad para conocer a profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso antes de que otros se produzcan, con una visión global y de largo plazo. Implica identificar a las personas u organizaciones que tomas las decisiones más relevantes para el negocio a fin de influir positivamente en acciones proactivas. Capacidad para diseñar e implementar políticas organizacionales a fin de obtener las metas organizacionales.
B	Capacidad para conocer a profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso antes de que otros se produzcan, con una visión global y de largo plazo. Implica identificar a las personas u organizaciones que tomas las decisiones más relevantes para el negocio a fin de influir positivamente en acciones proactivas. Capacidad para implementar políticas organizacionales a fin de obtener las metas organizacionales.
C	Capacidad para conocer los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso con una visión de mediano plazo. Capacidad para implementar políticas organizacionales con el propósito de obtener la consecución de metas organizacionales.
D	Capacidad para conocer los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso con una visión de corto plazo. Capacidad para implementar políticas organizacionales con el propósito de obtener la consecución de objetivos.

Nota: El grado D significa que la competencia está desarrollada en un mínimo nivel

Ética

Según Alles (2010), es la capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende. (p.132)

A	Capacidad para estructurar la misión, visión, valores y estrategia de la organización sobre la base de los valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun sobre interese propios y de la organización y construir relaciones sobre la base del respeto. Actúa en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en otros aspectos de su vida.
B	Capacidad para dirigir la misión, visión, valores y estrategia de la organización sobre la base de los valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun sobre interese propios y de la organización y construir relaciones sobre la base del respeto. Actúa en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.
C	Capacidad para conducir a un grupo de trabajo y actuar sobre la base de valores morales, buenas costumbres y prácticas organizacionales. Capacidad para priorizar valores, aun sobre intereses propios y del sector a su cargo y establecer relaciones en base al respeto. Actúa en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.
D	Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas y valores de la organización. Capacidad para priorizar valores, aun sobre intereses propios y del sector a su cargo y establecer relaciones en base al respeto. Ser modelo para sus compañeros por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.

Nota: El grado D significa que la competencia está desarrollada en un mínimo nivel

Flexibilidad y adaptación

Según Alles (2010), es la capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación. (p.134)

A	Capacidad para idear y diseñar políticas organizacionales para enfrentar proactivamente problemas variados con eficacia, que impliquen participación y dirección de personas multiculturales o colectivos. Implica comprender valores distintos a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover distintos cambios en el ámbito de la organización en donde se tenga influencia.
B	Capacidad para diseñar e implementar políticas organizacionales orientadas a enfrentar proactivamente problemas inusuales con eficacia que impliquen participación y dirección de personas. Implica comprender valores distintos a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en el ámbito de la organización y en su área de trabajo en particular.
C	Capacidad para implementar las políticas organizacionales dentro de su sector con el propósito de enfrentar problemas o situaciones variadas con eficacia que implique la participación de personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su trabajo.

D	Capacidad para implementar políticas organizacionales en su puesto de trabajo con el propósito de enfrentar problemas o situaciones variadas con eficacia que implique la participación de personas diversas. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su esfera de actuación.

Nota: El grado D significa que la competencia está desarrollada en un mínimo nivel

Fortaleza

Según Alles (2010), es la capacidad para obrar asumiendo el punto medio en cualquier situación. Se entiende por punto medio vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo; se relaciona con los valores como la prudencia y la sensatez para optar por la posición intermedia ante las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato. (p.135)

A	Capacidad para idear, diseñar e implementar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que obren en todo momento respetando el punto medio, entendido como la posición de vencer el temor y huir de la temeridad, en la consecución de los planes estratégicos organizacionales. Implica ser un referente organizacional en materia de Fortaleza, tanto en lo personal como a la hora de hacer negocios y acuerdos.
B	Capacidad para implementar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que obren en todo momento respetando el punto medio, entendido como la posición de vencer el temor y huir de la temeridad, en la consecución de los planes estratégicos bajo su responsabilidad. Implica ser un referente organizacional en materia de Fortaleza, tanto en lo personal como a la hora de hacer negocios y acuerdos.
C	Capacidad para implementar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que el sector a su cargo, así como todos los integrantes obren en todo momento respetando el punto medio, entendido como la posición de vencer el temor y huir de la temeridad, en la consecución de los planes estratégicos bajo su responsabilidad. Implica conducir un grupo de personas a su cargo de acuerdo con este principio. Implica ser un referente organizacional en materia de Fortaleza, tanto en lo personal como en relación con el cargo ocupado.
D	Capacidad para implementar las políticas y procedimientos en relación con su puesto de trabajo respetando el principio del punto medio. Implica ser un referente en materia de Fortaleza tanto en lo personal como en relación con sus funciones de acuerdo con el cargo ocupado.

Nota: El grado D significa que la competencia está desarrollada en un mínimo nivel

Iniciativa

Según Alles (2010), es la capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro. (p.136)

A	Capacidad para anticiparse a situaciones externas e internas para prever acciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. Presenta propuesta de mejora a largo plazo.
B	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas con visión de mediano plazo, y para prever acciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar situaciones planteadas y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y evitar problemas potenciales. Ser un referente por sus propuestas de mejora.
C	Capacidad para resolver situaciones complejas y prever opciones de cursos de acción efectivos y eficaces. Implica analizar situaciones planteadas y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y evitar problemas potenciales, también ser un referente en su sector con propuestas de mejora con visión de corto plazo.
D	Capacidad para resolver situaciones cuando estas se presentan, y reaccionar de manera favorable frente a los problemas. Implica ser un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.

Nota: El grado D significa que la competencia está desarrollada en un mínimo nivel

Integridad

Según Alles (2010), es la capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz. (p.138)

A	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbres profesionales, y para reestructurar la organización en función de ellos. Capacidad para fomentar e inculcar en todos los integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. Capacidad para conseguir relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. Capacidad para ser considerado como un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre lo que se dice y lo que se hace.
B	Capacidad para guiar propias acciones y la de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Capacidad para construir relaciones de confianza con sus colaboradores.
C	Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para establecer relaciones de confianza. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.
D	Capacidad para actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y actuar consecuentemente con lo que se dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización.

Nota: El grado D significa que la competencia está desarrollada en un mínimo nivel

Justicia

Según Alles (2010), es la capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo de personal o en una negociación, y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de ésta. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral. (p.139)

A	Capacidad para diseñar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización. Ser un referente en la organización por obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.
B	Capacidad para diseñar políticas y procedimientos para su área con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece. Implica velar por el cumplimiento de los valores y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y estrategia. Ser un referente por ser un referente y obrar con equidad en cualquier circunstancia tanto laboral como personal.
C	Capacidad para implementar procedimientos para su sector con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde. Implica velar por el cumplimiento de los valores y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y estrategia. Ser un referente por ser un referente y obrar con equidad en cualquier circunstancia tanto laboral como personal.
D	Capacidad para implementar en su puesto de trabajo procedimientos establecidos con el propósito de dar a cada uno lo que les corresponde. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente con sus compañeros por alcanzar las metas fijadas. También ser un referente para sus compañeros en el ámbito de su sector de trabajo por obrar con equidad.

Nota: El grado D significa que la competencia está desarrollada en un mínimo nivel

Prudencia

Según Alles (2010), es la capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para si mismo. (p.141)

A	Capacidad para diseñar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio, que permitan a todos los integrantes de la organización obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la fijación y consecución de objetivos en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por su prudencia.
B	Capacidad para diseñar políticas y normas para su área en base al buen juicio, que permita a todos los integrantes obrar con sensatez y moderación en todos los actos: fijación y consecución de objetivos. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su prudencia.

C	Capacidad para aplicar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio dentro de su sector de trabajo y que le permita a sus colaboradores actuar con moderación y sensatez en todos los actos. Implica ser un referente entre sus colaboradores y en su área por su prudencia.
D	Capacidad para aplicar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio dentro de su sector de trabajo y que le permita a sus colaboradores actuar con moderación y sensatez en todos los actos. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo en relación con otras personas como para si mismo. Ser un referente entre sus compañeros por su prudencia.

Nota: El grado D significa que la competencia está desarrollada en un mínimo nivel

Respeto

Según Alles (2010), es la capacidad para dar a los otros y uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo a los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz. (p.142)

A	Capacidad para diseñar estrategias que fomenten en todo ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante hacia los otros y hacia uno mismo. Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y buenas prácticas. Capacidad para construir relaciones cálidas, basadas en la honestidad de sus actos. Capacidad para ser considerado un referente por su congruencia constante entre sus palabras y sus actos.
B	Capacidad para dar un trato digno, franco y tolerante. Capacidad para guiar las propias acciones en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para constituirse en un ejemplo dentro de su área por mantener una conducta congruente con los valores de la empresa. Capacidad para construir relaciones cálidas basadas en la conducta honesta y veraz.
C	Capacidad para ofrecer un trato digno, franco y tolerante en función de valores y alentar a sus pares a hacer lo mismo. Capacidad para establecer relaciones cálidas y de confianza. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.
D	Capacidad para dar a todos un trato digno y tolerante. Capacidad para respetar los valores y buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice y respetar las pautas de conducta que le exige la organización

Nota: El grado D significa que la competencia está desarrollada en un mínimo nivel

Responsabilidad Personal

Según Alles (2010), es la capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral. (p.143)

A	Capacidad para mantener un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en su propio desempeño como en el ámbito de la compañía, a través del diseño de políticas organizacionales que promueven en sus colaboradores el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales. Implica promover el logro de los objetivos organizacionales y la generación de un buen ambiente de trabajo. Capacidad para constituirse en un ejemplo para sus colaboradores en esta materia.
B	Capacidad para mantener un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, y promoverlo entre sus colaboradores con equilibrio entre las obligaciones personales y laborales. Implica promover el logro de los objetivos asignados a su área y un buen ambiente laboral dentro de su campo de acción.
C	Capacidad para mantener un adecuado equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales y velar porque sus colaboradores también lo logren. Capacidad para alcanzar junto con sus colaboradores, los objetivos de su sector, manteniendo un adecuado clima laboral.
D	Capacidad para cumplir con las tareas a su cargo y alcanzar los objetivos laborales sin descuidar sus obligaciones personales.

Nota: El grado D significa que la competencia está desarrollada en un mínimo nivel

Sencillez

Según Alles (2010), es la capacidad para explicar de manera clara y precisa tanto los éxitos como los fracasos, problemas o acontecimientos negativos. Capacidad para expresarse sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente. Implica generar confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo, así como buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y evitar las soluciones complicadas y burocráticas. (p.145)

A	Capacidad para fijar políticas organizacionales y comunicarlas de manera clara y precisa en todos los niveles de la organización, así como también comunicar fracasos o acontecimientos negativos sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente. Buscar métodos de trabajo para toda la organización y evitar soluciones complicadas y burocráticas. Implica generar confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo.
B	Capacidad para fijar políticas para su área y comunicarlas de manera clara en todos lo niveles bajo su responsabilidad así como también comunicar fracasos o acontecimientos negativos sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente. Buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y diseñar métodos de trabajo y procedimientos para su área.
C	Capacidad para aplicar políticas y comunicarlas de manera clara y precisa a sus colaboradores, así como también comunicar fracasos o acontecimientos negativos sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad. Buscar mejores caminos, evitar soluciones burocráticas. Implica generar confianza y ser un referente en el ámbito de su área.
D	Capacidad para aplicar políticas así como comunicar a otras personas fracasos sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad. Capacidad para buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y proponer métodos de trabajo y procedimientos para su sector y evitar soluciones complicadas. Ser un referente para sus compañeros por su sencillez.

Nota: El grado D significa que la competencia está desarrollada en un mínimo nivel

Las Competencias que a continuación se detallan son específicas para cargos de ***niveles jerárquicos superiores***, desde puestos profesionales de Supervisión hasta los mencionados niveles jerárquicos superiores.

Conducción de personas

> Según Alles (2010) es la capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad de desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones. (p.151)

Dirección de equipo de trabajo

> Según Alles (2010) es la capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito uno o varios equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado. (p.152)

Entrenador

> Según Alles (2010) es la capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo a lograr en otros será sobre la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro. (p.154)

Entrepreneurial

> Según Alles (2010) es la capacidad para transformar su gestión o un área de negocios de baja productividad y rendimiento en una de alta productividad y rendimiento. Capacidad para buscar el cambio, responder cuando se presenta y aprovecharlo como una oportunidad, y guiar en este sentido tanto su accionar como el de otros, con iniciativa y habilidad para los negocios. Implica vivir y sentir la actividad empresarial y constituirse en un promotor de ella. (p.155)

Liderazgo

> Según Alles (2010) es la capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante. Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. (p.156)

Visión estratégica

> Según Alles (2010) es la capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, asociadas a la estrategia corporativa. (p.160)

En la parte siguiente se define competencias que se aplican en forma específica por familia de puestos, pero manteniendo el nivel profesional de las personas, para los puestos operativos de las organizaciones, es decir para puestos inferiores a supervisión, sin embargo es importante destacar que cualquiera de ellas puede ser considerada en una categoría u otra, según se requiera:

Calidad y mejora continua

Según Alles (2010) es la capacidad para optimizar los recursos disponibles y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen soluciones y permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. (p.167)

Colaboración

Según Alles (2010) es la capacidad para brindar apoyo a otras personas (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza. (p.170)

Comunicación eficaz

Según Alles (2010) es la capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización. (p.172)

Conocimientos técnicos

Según Alles (2010) es la capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propias. (p.174)

Dinamismo Energía

Según Alles (2010) es la capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. (p.177)

Orientación a resultados

Según Alles (2010) es la capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente. (p.183)

Pensamiento analítico

Según Alles (2010) es la capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar. (p.185)

Trabajo en equipo

Según Alles (2010) es la capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo. (p.195)

Temple

Según Alles (2010), es la capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades, los riesgos y explicar problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto. (P.146)

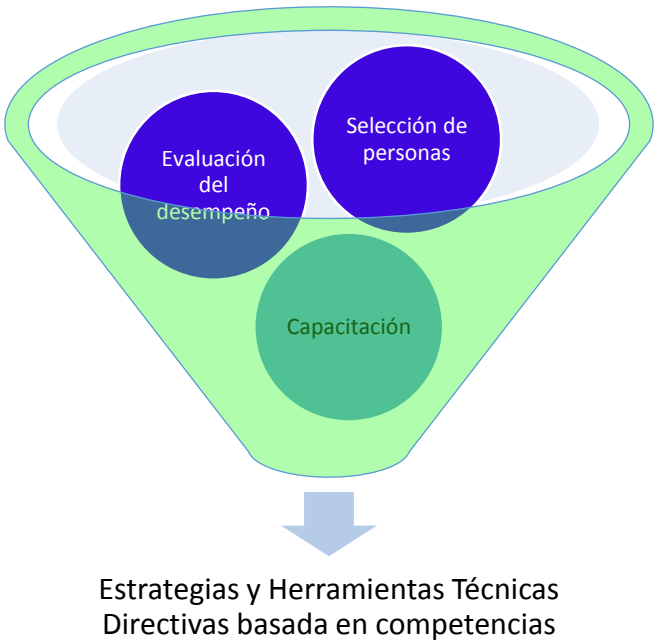
Perseverancia en la consecución de objetivos

Según Alles (2010), es la capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.

3.2. Definiciones y conceptos generales del Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias propuesto

Para el presente proyecto se plantea el siguiente Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias, en cual se concentra en los subsistemas en donde aplica en forma exponencial el desarrollo de las competencias.

Figura No.6. Propuesta de Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para una Institución de Educación Superior privada



Fuente: Elaboración Propia, (Cabrera, 2016)

3.2.1. Selección de personas

Es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado. Es recolectar y emplear información de candidatos reclutados externamente para escoger el que recibirá la oferta de empleo. (Chiavenato, 2002)

El proceso de selección de personas consiste en buscar la adecuación entre lo que busca la organización frente a los que las personas ofrecen, los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características de la organización serán los elegidos. El proceso de selección de personal es el primero de una serie de procesos de la gestión del talento humano. Primeramente se debe reclutar personal quienes serán candidatos a ocupar las vacantes ofertadas, este proceso termina cuando el candidato llena la solicitud de empleo o presenta su hoja de vida a la organización, posteriormente se escoge, clasifica y selecciona a la persona más adecuada para las necesidades del cargo de la organización. (Chiavenato, 2002)

Es necesaria la selección de personas porque existe una enorme variación de características personales por el hecho mismo de que el ser humano es un mundo diferente en cada uno. Para Chiavenato (2002),

> Existen diferencias físicas (estatura, peso, complexión, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) diferencias psicológicas (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades intelectuales, etc.) que llevan a las personas a comportarse de manera diferente, a percibir situaciones de modo diferente y a desempeñarse de manera diferente con mayor o menor éxito en las organizaciones. Las personas difieren entre sí en la capacidad de aprender una tarea y en la manera de ejecutarla después del aprendizaje. La estimación anticipada de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución) es un aspecto importante en la selección de personal.

En realidad existen muchas diferencias tanto en conocimientos, en personalidad y en aspectos físicos que el grupo seleccionador debe aprender a apreciar para tomar una elección final.

Si en un proceso de selección se tiene información acerca del cargo que deberá ocuparse y candidatos bastante diferentes que disputan la misma posición, entonces la selección pasa a un proceso de comparación y decisión. Por un lado se encuentra los requisitos que el cargo exige de su ocupante y por otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. Lo ideal es que se equilibren los requisitos del cargo con las características del candidato dentro de una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad entorno al punto ideal, es decir dentro de límites de tolerancia, caso contrario se tendría un candidato que no satisface las condiciones ideales o un candidato superdotado, lo cual tampoco es aceptable. Cuando se trata de varios candidatos

aprobados para un mismo cargo, el gerente de la organización con el apoyo del departamento de talento humano se ven en la tarea de elegir a uno de ellos. (Chiavenato, 2002)

Para el caso de estudio relacionado con el personal administrativo de una Institución de educación superior privada, la selección basada en competencias se analiza a personas que estén terminando su carrera profesional, personas que estén recientemente graduadas y personas con cierta experiencia en el área administrativa, el candidato debe tener ciertas aptitudes como atención concentrada, aptitud numérica, visión amplia y comprensiva de las cosas, aptitud verbal o facilidad para manejar palabras o expresarse verbalmente, aptitud auditiva, facilidad de coordinación, resistencia a la frustración, competencias a saber: la facilidad de trabajar en equipo, buenas relaciones humanas, iniciativa propia, liderazgo personal, facilidad de comunicación y de expresión personal, etc. (Chiavenato, 2002)

Figura 7: Esquema de selección de personas



Fuente: Alles (2010)

Reclutamiento de personal

Es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados, consiste en divulgar en el mercado laboral las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas. Es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico, debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. La organización debe buscar candidatos fuera o dentro ella. (Chiavenato, 2002)

El reclutamiento consiste en atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, a fin de seleccionar a uno de ellos para que reciban el ofrecimiento de empleo. Dentro del reclutamiento se debe tener en cuenta la información que la organización divulga en el mercado de los recursos humanos en cuanto a una vacante. (Alles, 2010)

Las fuentes de reclutamiento son diversos: periódico, internet, intranet, avisos publicitarios en carteleras, fuentes de referencias externas, reclutamiento por correo directo, servicios de colocaciones, consultoras, agencias de empleo, anuncios, reclutamiento universitario, etc. Se recomienda llevar un eficiente inventario del personal, con un banco de datos indicando aptitudes y habilidades, además planificar reemplazos y sucesiones. (Alles, 2010)

Mercado Laboral

Es el espacio de transacciones o contexto de trueques e intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y los que buscan un producto o servicio. El mecanismo de oferta y demanda es la característica principal de todo mercado. El mercado laboral está compuesto de las ofertas de oportunidades de trabajo de las diversas organizaciones. Toda organización a medida que ofrece oportunidad de trabajo, es parte integrante del mercado laboral. (Chiavenato, 2002)

Talento

Según el diccionario de la lengua española, talento es el conjunto de dotes intelectuales de una persona. En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, consiste en la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias, sin embargo serán éstas últimas las que determinarán un desempeño superior. (Alles, 2008)

Motivación

Es el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos, se ejerce al máximo esfuerzo las tareas asignadas. (Alles, 2008)

Competencia

Es una característica subyacente a una persona que resulta en un rendimiento superior o efectivo. (Fernández, 2005)

Características que una persona posee y que precisa para hacer frente de forma efectiva (y con el nivel y calidad de desempeño requeridos) a las tareas que demanda una profesión en un determinado puesto de trabajo; resolver problemas que surjan de forma autónoma y creativa; y colaborar en la organización del trabajo en su entorno socio laboral. (Pereda *et al, 2011)*

Es un conjunto de comportamientos observables que están casualmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta. (Pereda *et al*, 2011)

Hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos que generan un comportamiento exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2008)

Competencia técnica

Poner en práctica las técnicas, métodos e instrumentos más adecuados en el trabajo (por ejemplo, realización de entrevistas, diseño de instrumentos de evaluación, etc.), así como mantenerlos actualizados en función de las exigencias del mismo. (Pereda *et al,* 2011)

Rasgos de personalidad.

Predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés, etc. (Pereda *et al*, 2011)

Actitudes.

Lo que la persona piensa, valora, hace o está interesado en hacer, por ejemplo, orientación al trabajo en equipo. (Pereda *et al*, 2011)

Aptitudes.

Capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad, por ejemplo, razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones, etc. (Pereda *et al*, 2011)

3.2.2. Evaluación del desempeño

> Es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo. Consiste en revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logre los objetivos del sistema administrativo. (Chiavenato, 2002)
>
> Es un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo. (Pereda *et al,* 2011)

Así como se evalúa a diario el funcionamiento de un vehículo, de un equipo de sonido, el comportamiento de la pareja, de un profesor, etc, igualmente se evalúa a las personas de una organización quienes constituyen la vida y dinámica organizacional. El desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados en el mundo globalizado de hoy. (Chiavenato, 2002)

> La evaluación del desempeño es un proceso que sirve para estimar el valor, la excelencia, y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. Es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En el fondo, la evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y calidad de vida de las organizaciones. (Chiavenato, 2002) (p.198)

La evaluación del desempeño es una herramienta estratégica directiva imprescindible que permite alcanzar los objetivos con eficiencia.

Es necesaria la evaluación del desempeño para que un empleado sepa cómo marcha en el trabajo, para comunicarles qué deben cambiar en su comportamiento, en sus competencias, en sus actitudes,

en sus habilidades o en sus conocimientos y para la organización también saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, si logran sus metas y objetivos y para tener una idea de sus potencialidades. (Chiavenato, 2002)

Gestión del desempeño:

La gestión del desempeño es una herramienta para mejorar los resultados estratégicos, alinear los objetivos individuales a los de la empresa y hacer de los profesionales socios del negocio. La necesidad de identificar, retener y desarrollar el talento está ligados a esta nueva responsabilidad, pero también a motivar la comunicación corporativa, los valores, transmitir la ética y seguir enfocando la acción hacia la eficiencia y consecución de resultados. Por otro lado está ligada a los planes de carrera, a descubrir las expectativas de los profesionales para apoyarles con formación, proponerles retos, darles tiempo y seguimiento para madurar profesionalmente y, a la vez permitirles que tomen la dirección adecuada para que lideren su propia carrera profesional. (UIDE Business School, 2009)

3.2.3. Capacitación basada en competencias

La capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el cargo. Es el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. En la actualidad, la capacitación se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizaciones y sean cada vez más valiosas. Es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio. Es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. (Chiavenato, 2002)

El desarrollo de las competencias se las realiza de similar forma que para desarrollar conocimientos, es decir se pone en práctica aquella que desea mejorar, como producto de esta actividad y con el tiempo se obtiene la experiencia, la misma que le permitirá autoanalizarse para saber que hizo bien y qué tiene que mejorar. Para que este crecimiento sea real, las personas deben analizar tanto los éxitos como los fracasos, agregando de este modo valor a su experiencia. Es como una espiral

creciente o ciclo cerrado en el que cada vez se perfecciona o se adquiere de manera progresiva las competencias y conocimientos que las personas poseen y necesitan para tener éxito en sus puestos de trabajo, de manera similar debe ocurrir con la organización, la cual debe estar predispuesta a aprender y a mejorar continuamente. (Alles, 2008)

El desarrollo de las competencias implica mejorar los comportamientos de las personas. La clave para el desarrollo de las mismas se basa en adoptar una actitud autocrítica en cuanto a la manera de cómo se perciben y se resuelven los problemas, y capaz de analizar los propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente saber aprovechar activamente estas observaciones. (Alles, 2008)

También el desarrollo de las competencias se obtiene mediante programas formales de capacitación, centros de desarrollo para la retroalimentación (feedback), guías para el autodesarrollo, videos, seminarios, lecturas guiadas, capacitación por internet, asignaciones especiales (tareas o proyectos), estudio de casos, juegos gerenciales, codesarrollo, programas de tutoría (mentoring) y una cultura organizacional que fomente el incremento de ellas, ofreciendo además un espacio de reflexión sobre lo actuado. (Alles, 2008)

La educación de las personas consiste en impartir conceptos y conocimientos, pero *el formar* a las personas requiere desarrollar aptitudes y competencias entre el personal, es decir ganar experiencia en base a algo que se está realizando, se define en una palabra: "experimentado". Para llegar a ser experimentado se debe tener algo más que conocimientos, se necesita aplicar esta información. (Alles, 2008)

La capacitación debe ser con relación al puesto, plan de carrera, visión, misión y valores de la organización. Debe ser organizada, planificada, evaluable e implica: transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de comportamientos (competencias) y desarrollo de conceptos que hayan probado ser exitosos para enfrentar y resolver, de la mejor manera, las situaciones conocidas. Adicionalmente debe estar en función de preparar a las personas para: aprender en la acción, predisponerse para la auto-instrucción, conducirse efectivamente en contextos de cambio continuo, acceder a información a través de redes informáticas, seleccionar la

información relevante para la toma de decisiones, comunicarse y trabajar productivamente en entornos virtuales, multidisciplinarios y multiculturales y ejercer influencia más allá de las jerarquías (Alles, 2008)

3.3. Estado del Arte

Las investigaciones relacionadas o que tienen conexión con el presente trabajo de titulación son las siguientes:

Montoya (2007), expone la evaluación del desempeño como un buen aporte al marco teórico del presente informe de trabajo de titulación. Adicionalmente se puede mencionar que no incluye estrategias técnicas directivas ni el sustento necesario para la gestión de los subsistemas de talento humano.

Rodríguez (2013), presenta en su trabajo de diplomado la teoría de la gestión de talento humano que va muy relacionado con el marco teórico de éste trabajo de titulación, abarca una investigación amplia en competencias, aporta la parte práctica muy general en lo relacionado al manejo de conflictos laborales e inteligencia emocional, conceptos e influencia de las emociones en el rendimiento laboral

Flores (2011), se focaliza directamente su estudio en competencias de una empresa automotriz Conauto y un Jefe departamental, el análisis de puestos no lleva el correcto registro y se presenta una guía para selección de personal en base a competencias, para el presente informe final aporta como una guía para el manual de competencias que se redacta para un jefe departamental.

Ramos (2015), el alcance de la realización de la obra realizada para proyecto de titulación de maestría es un modelo de gestión para mejorar el desempeño de equipos comerciales, en el cual se aprecia únicamente la focalización del trabajo en una parte de la gestión del talento humano pero está relacionado por similitud en la evaluación del desempeño en cuanto a su estructura y marco conceptual y teórico ya que su objetivo también radica en mejorar la efectividad de los trabajadores, el progreso de la empresa, la comunicación efectiva y el bienestar del trabajador.

Cevallos (2012) en su informe final de proyecto de titulación expone una propuesta de gestión que ayuda a obtener una educación de calidad, determinando indicadores de eficiencia y equidad en la administración de talento humano; propone instrumentos de gestión para una evaluación del desempeño por competencias en relación al impacto de aprendizaje, como una herramienta de educación de calidad. Está relacionado con el presente informe en la parte teórica de la gestión por competencias y en el desarrollo de indicadores de gestión del talento humano.

Andrade (2012) en su Diploma Superior en Gestión del Talento Humano tiene como alcance investigativo la evaluación del desempeño por competencias que puede ser aplicado con éxito a diversas áreas de administración, aporta al desarrollo de la universidad Nacional de Chimborazo; está relacionado con el presente informe en la parte concerniente al subsistema evaluación del desempeño y a la gestión de talento humano basado en competencias.

Díaz (2004), presenta ampliamente detallado los fundamentos teóricos de la gestión del talento humano enfocado específicamente en el Assessment Center, casos prácticos en donde se demuestra sus procedimientos y técnicas de investigación en forma superficial sin llegar a la parte medular en cada caso, se considera casos de varias organizaciones con sus respectivas características e indica procesos para evaluar competencias.

Guach (2004), presenta la fundamentación teórica de la gestión de talento humano en forma general, clara sin especificar las estrategias en ningún aspecto, su estudio abarca ampliamente gestión, identificación, normalización, formación, evaluación y certificación de las competencias pero su trabajo no presenta ideas para ponerlas en práctica, ni planes definidos dentro de la gestión de talento humano para llevar a cabo acciones en una determinada organización.

Hernando (2007), explica los fundamentos teóricos de la gestión de talento humano, su historia, su evolución, los roles de los jefes, remuneraciones, etc., las competencias que deben tener los jefes de talento humano e importante información de carácter teórico que ayudan a conseguir los objetivos

descritos en el presente informe, más no indica la ruta o el camino para conseguir las estrategias técnicas directivas.

Martín (2011), analiza y expone la parte historial y conceptual de la gestión de talento humano, que va en paralelo que va con la consecución del presente modelo de gestión; en ciertas secciones nombra a actitudes, conocimientos, habilidades y comportamientos, sin especificar que sean competencias como tal; lo realizado no presenta las estrategias técnicas directivas, la aplicación en una organización ni muestra descripciones claras para conseguir el objetivo del diseño de modelo de gestión basada en competencias.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

El mecanismo que se utilizó para extraer la información correspondiente al problema abordado, fue una entrevista el Director de Talento Humano y una encuesta al personal administrativo de una institución de educación superior privada, reconocida en el país, cuyos resultados confirman lo mencionado en la descripción del problema en el presente informe, según el Director de talento humano menciona que tiene problemas para detectar necesidades de capacitación y saber cómo se promueve la motivación y la satisfacción de los trabajadores y según lo mencionado por los trabajadores en base a la encuesta realizada mencionan que tienen falta de incentivos (no necesariamente económicos), actitudes que provocan falta de comunicación, comportamientos en los compañeros que retrasan alcanzar las metas planteadas, ambiente laboral desorganizado y malas relaciones interpersonales en su trabajo cotidiano.

4.1.1. Entrevista al Director de Talento Humano de una Institución de educación superior privada:

La institución pone en práctica el modelo de gestión de talento humano basado en competencias?

Si tenemos procesos estructurados, para la selección, el reclutamiento, capacitación, la evaluación del desempeño, incluso actualmente estamos desarrollando una metodología de incentivos para todo el personal de la universidad.

Utilizan algún sistema, método o estrategia de selección de personal, cuál sería éste y si puede compartir alguna experiencia.

Bueno hay que hacer una diferenciación, la sede si tiene establecido metodologías para la selección de personal, para el personal administrativo los procesos son desarrollados por esta dirección y los

tenemos en forma de documento formal, mientras que para el personal académico, los procesos se rigen a la LOES (LEY ORGANICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR), la selección implica un concurso de méritos y oposición, de igual forma, la forma de evaluación está regida por lo que establece la LOES

Cómo se evalúa las competencias en selección de personal y en desempeño laboral?

En realidad la forma de evaluación nos fijamos estrictamente en lo que establece el Manual Orgánico Funcional, a partir de este manual nosotros desagregamos las competencias establecidas en el perfil del cargo y las evaluamos a través de indicadores, en donde se constata la competencia aplicada en su trabajo con el nivel de satisfacción que tendría en este caso el jefe inmediato, ya que el modelo de evaluación en la universidad es de 360 grados.

Para mejorar planes de trabajo, empleamos planes de capacitación, Cómo realizamos estos planes? Una vez que realizamos la evaluación del desempeño, detectamos necesidades en el mismo proceso que nos sirven como suministros de información para desarrollar nuestros planes de capacitación en los puntos en que consideramos débiles para el personal.

La capacitación se da en temas técnicos o en temas de competencias, personalidad?

Se da en las dos cosas, en temas estrictamente técnicos, que son necesarios para el área financiera, informática, contabilidad, secretariado, todos los colaboradores disponen de capacitación en temas técnicos así como también cursos de competencias que están más orientados a la personalidad, las aptitudes, servicio al cliente, liderazgo, competencias comunicativas en caso que lo requiera.

Se valora o se premia a las personas?. Se ofrece estímulos a los trabajadores? Cuáles? Ha tenido buenos resultados con estos estímulos?

No existe ningún tipo de incentivo, solamente su salario con bonificaciones por antigüedad, apenas 2 dólares por año de trabajo sin embargo en este momento se está desarrollándose una metodología para premiar a los trabajadores pero no vamos a considerar en la parte económica, lo vamos a incentivar fundamentalmente aspectos intrínsecos: formación y desarrollo, capacitación especializada, autonomía para que puedan escoger sus decisiones.

Cómo detecta brechas de capacitación o necesidades de capacitación? Se analizan comportamientos de las personas?

Evaluamos las fortalezas y debilidades que tenga el personal respecto a su puesto de trabajo a partir de esas debilidades nosotros establecemos los posibles temas o las posibles capacitaciones que pueda favorecer al trabajador para que pueda superar esas debilidades, hacemos un análisis de sensibilización en donde se procura especificar la capacitación que netamente ayudará al trabajador; puede ser en un ámbito técnico o en competencias, lo importante es dotar de herramientas a las personas para que

puedan desempeñar mejor su trabajo, cuyo requerimiento nace desde este departamento, ya que es parte del modelo de evaluación de la universidad.

Tienen algún comportamiento deseable y establecido al interior de la institución?

El comportamiento de las personas está normado en la universidad por los reglamentos que existen, reglamento interno de trabajo donde se encuentra las obligaciones y las prohibiciones y por supuesto las sanciones en caso de infringir alguna de estas prohibiciones, tenemos nuestro código de ética en donde se establecen los principios y valores de la universidad, a través de los cuales el trabajador debe regirse.

Los rasgos de personalidad no los tenemos por escrito en ningún reglamento, sin embargo asocio lo que usted me dice con las competencias del perfil del puesto, una persona tiene la competencia de liderazgo, tenemos nosotros que seleccionarla en alta, media y baja, si nosotros vamos al diccionario de competencias, buscamos liderazgo, buscamos medio, entonces indica lo que es esa persona, el comportamiento en cuanto a esa competencia que tiene que tener esa persona, de pronto es la única directriz que hay y que dispone la sede.

Se sabe algo con respecto al grado de satisfacción que tienen las personas con respecto a su propio rendimiento?

La manera de medir la satisfacción o la motivación del personal no se la hace de forma técnica más que por análisis porcentuales, sin embargo la elaboración del plan de incentivos para la universidad conlleva el estudio de la satisfacción y la motivación que actualmente está en proceso, pero de momento no tenemos esas herramientas para medir la satisfacción y motivación

Qué recomendaciones me daría para abarcar la gestión de talento humano basado en competencias en forma práctica y efectiva?

Siempre es importante el marco teórico, siempre la teoría nos da pautas o directrices y nos indica el camino a seguir o por donde tenemos que continuar es bastante importante que la realicemos y que no solo desde el punto de vista de un autor sino desde el punto de vista de al menos tres autores para que personalmente usted concluya y de acuerdo a la realidad de la universidad se acople los conocimientos adquiridos en procesos propios que usted tendría que desarrollarlos, alguna herramienta que le puede servir bastante es la observación directa o el análisis documental de los procesos que tiene la institución, usted puede requerir el instructivo de evaluación del desempeño del personal administrativo, los procesos de selección, de pronto usted puede hacer un análisis documental y lo puede establecer como fortalezas o debilidades que tenga la universidad y en base a eso, plantear nuevos procesos.

Como necesidades, la universidad no tiene una herramienta establecida para medir la satisfacción o la motivación del personal, por otro lado se identificó que el proceso de necesidades de capacitación es muy pobre, la detección de necesidades de capacitación está haciendo falta.

Como resultado de este análisis realizado al Director de Talento Humano, se observa que existe una oportunidad de mejora en cuanto a la Gestión de Talento humano específicamente hablando de competencias ya que nos menciona que no tiene una herramienta para medir la satisfacción o motivación del personal y que le está haciendo falta soporte para detectar las necesidades de capacitación, pues bien luego del análisis teórico en Gestión del Talento Humano se puede manifestar con total seguridad que sólo con una adecuada evaluación del personal se puede obtener la información de cómo están las competencias de su personal, en este caso la motivación como competencia y como consecuencia la satisfacción en su puesto de trabajo y en este ejemplo práctico es una clara oportunidad para poner en práctica un plan de acción que se preocupe en motivar a la gente con la ayuda de estrategias o técnicas directivas explicadas en la parte teórica de este informe por ejemplo: observar videos motivacionales, compartir experiencia por parte de un mentor de la institución, la rotación de puestos, incentivar un ambiente laboral a fin de convertirlo en un lugar tranquilo, realizando actividades que eviten la monotonía, aumentar la confianza para evitar el sentir miedo, conocer la parte emocional de los trabajadores, mejorar la comunicación interna, exaltar los momentos de éxito, intercambiar experiencias positivas, realizar dinámicas de grupo incluido el deporte, abrir foros para tratar problemas y tratar de resolverlos, aceptar ideas de los profesionales, ofrecer retroalimentación (feedback), utilizar las técnicas de desarrollo corporales y otras explicadas en el marco teórico son necesarias y se explican con claridad en el presente informe del trabajo de titulación listas para ponerse en práctica.

La puesta en práctica de las estrategias directivas del presente diseño de modelo de gestión con seguridad aumenta la satisfacción y motivación del personal, por su puesto se logra que las evaluaciones del desempeño mejoren sustancialmente, se abran puerta para detectar oportunidades y necesidades de capacitación y comience a funcionar con eficiencia el ciclo: evaluación del desempeño – capacitación descrito en el presente informe basado en competencias, los cuales agrega importe valor para conseguir los objetivos institucionales.

4.1.2. Encuesta para el personal administrativo de una institución de educación superior privada

El objetivo de la presente encuesta es conocer de los profesionales las fortalezas y debilidades que tiene la institución donde trabajan y proponer estrategias que mitiguen, refuercen y mejoren las debilidades encontradas, en este sentido se expone la misma y sus resultados:

La encuesta que a continuación se detalla es de carácter anónimo, consta de seis preguntas; está estructurada para verificar la existencia del problema descrito.

Marque con una "x" su respuesta o sus respuestas que se ajusten a su criterio.

1. **La institución utilizó algún método de selección de personal en donde se observaron rasgos de su personalidad, comportamientos o actitudes, previo a su ingreso al trabajo?**

   Si…….. No……..

2. **Con qué frecuencia la institución donde trabaja, evalúa su desempeño laboral?**

   6 meses…….. 1 año……..

   2 años…… No lo hace……..

   Otros……..

3. **Qué metodología utiliza la institución para evaluar su desempeño?**

   Evaluación 360°…….. Evaluación 180°……..

   Evaluación 90°…….. No lo hace……..

   Otros……..

4. **Considera usted que Evaluación del desempeño de la institución donde usted trabaja, la utilizan para**:

   Despedir al personal..... Sancionar al personal……..

   Motivar al personal…….... Conceder reconocimiento……

   Promover ascensos a personal Destinarlo a cursos de capacitación…….

   Conceder recompensas económicas…….. Otros……

5. **Por favor mencione los principales problemas que ha sentido en su ambiente laboral.**

   Malas relaciones interpersonales……..

   Actitudes que provocan falta de comunicación……..

   Comportamientos en los compañeros que retrasan alcanzar las metas planteadas……..

   Ambiente de trabajo con bajo rendimiento……

   Ambiente laboral desmotivador……

   Ambiente laboral desorganizado……..

   Ambiente laboral con falta de motivación……..

   Mala ubicación del personal en sus puestos de trabajo……

   Falta de capacitación……

   Falta de incentivos personales y colectivos……..

   Falta de definición de responsabilidades……..

6. **Cómo cubre la Institución la capacitación que usted necesita?**

   Requerimientos personales……

   Requerimientos del supervisor inmediato……..

   Evaluaciones del desempeño……..

   Otros……..

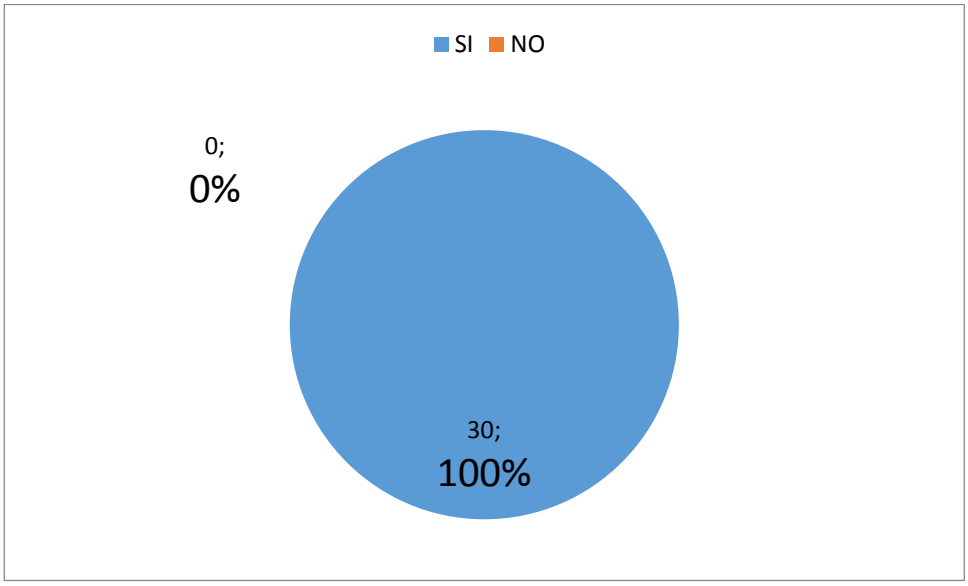
De acuerdo a la encuesta se encontró que la Institución tiene fortalezas, las cuales en forma resumida son las siguientes: tiene procesos de selección de profesionales en donde se analizan rasgos de personalidad previo a su ingreso a la institución, se realiza evaluaciones del desempeño de 360° cada año con la finalidad de conceder reconocimientos, preparar cursos de capacitación para el personal.

Por otro lado se evidencia debilidades en competencias de los trabajadores porque sus respuestas a la pregunta 5 en donde se pide que mencione los principales problemas que ha sentido en su ambiente laboral mencionan lo siguiente: que hay falta de incentivos personales y colectivos, ambiente laboral con falta de motivación, actitudes que provocan falta de comunicación, un ambiente laboral desorganizado, falta de definición de responsabilidades y comportamientos en los

compañeros que retrasan alcanzar las metas planteadas como las más destacadas respuestas en los porcentajes que se muestran más adelante.

1. **La institución utilizó algún método de selección de personal en donde se observaron rasgos de su personalidad, comportamientos o actitudes, previo a su ingreso al trabajo?**

Figura No.8: Resultados de encuesta pregunta 1



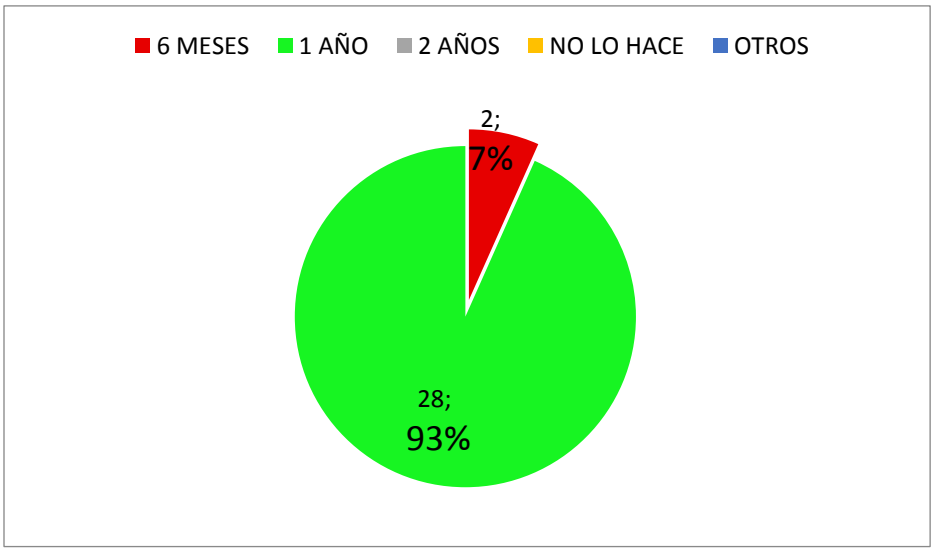
Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

La respuesta indica que la organización SI aplicó un método de selección de personal, es decir la institución utiliza técnicas, estrategias y métodos de selección de personal en donde se puede evaluar rasgos de personalidad, y sin duda son de mucho beneficio para que éstas personas formen parte del equipo de trabajo con miras a los objetivos planteados por la organización, por lo tanto es una fortaleza que se realice procesos de selección para el ingreso de profesionales.

2. **Con qué frecuencia la institución donde trabaja, evalúa su desempeño laboral?**

Figura No. 9: Resultados de encuesta pregunta 2



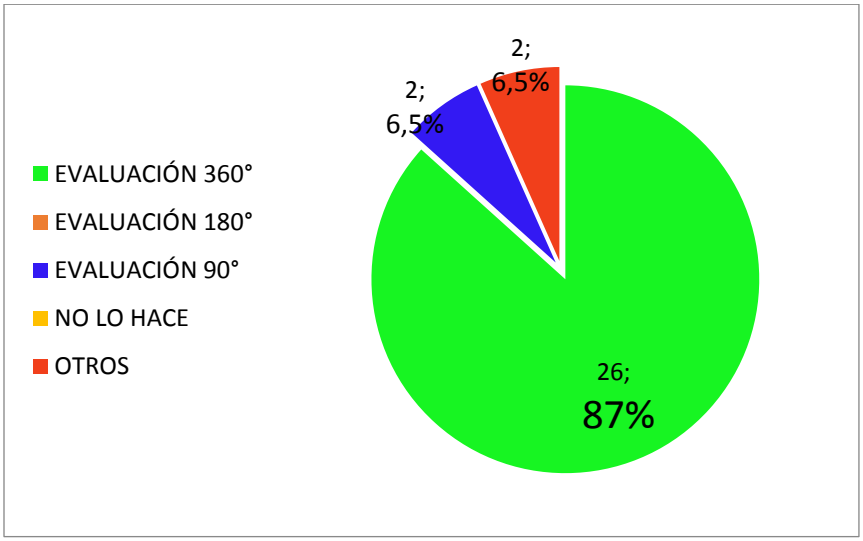
Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Hay una tendencia marcada, pues el 93% de las respuestas indica que la Institución realiza evaluaciones del desempeño con frecuencia de un año al personal administrativo, lo cual también se considera como una fortaleza de parte de la institución, pues a partir de las evaluaciones al personal se logra importantes beneficios para ellos y para la organización.

3. **Qué metodología utiliza la institución para evaluar su desempeño?**

Figura No. 10: Resultados de encuesta pregunta 3



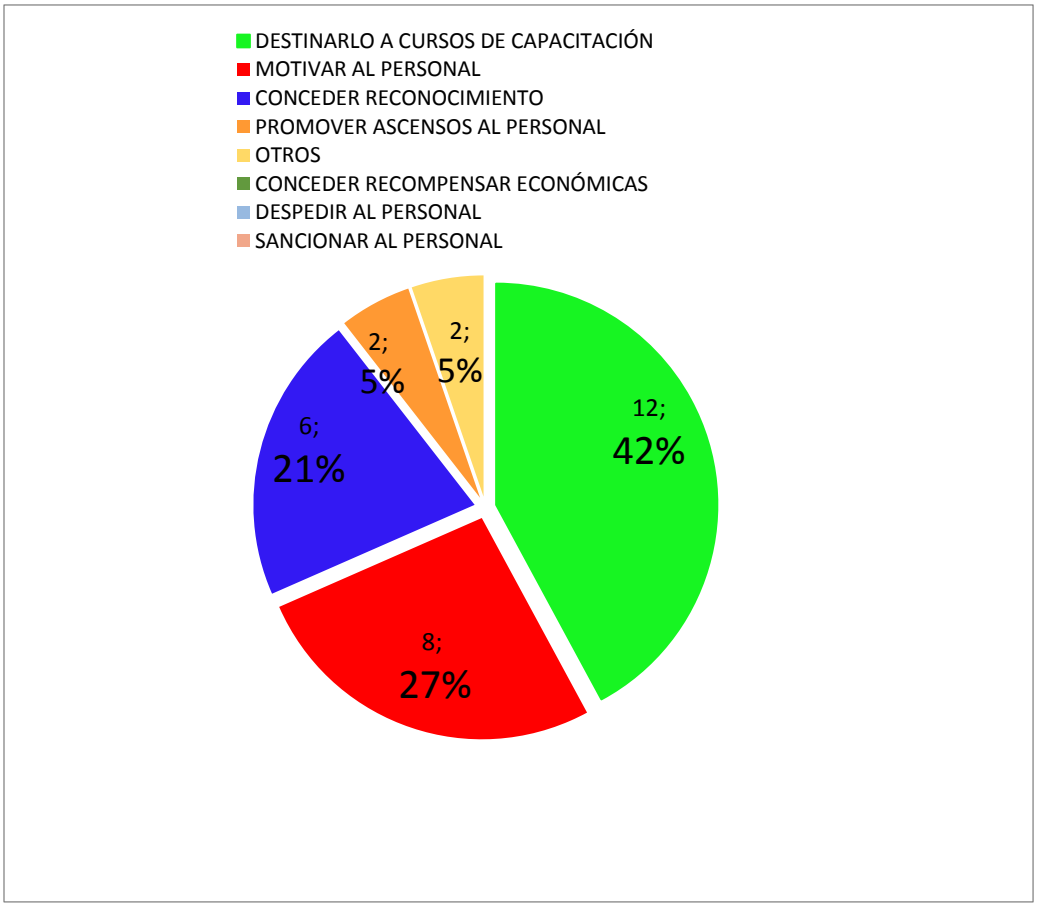
Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

La metodología utilizada es una evaluación 360°, es decir una persona es evaluada por sus jefes, sus compañeros y también sus subordinados, seguramente en la institución habrá casos de personas que sólo las pueden evaluar sus jefes porque tal vez no tengan personas en un nivel jerárquico inferior en su puesto de trabajo; es por eso que hay personas que responden que se realiza evaluaciones de 90° y 180° en un 6,5% aproximadamente. En esta pregunta también se concluye que hay una fortaleza por parte de la organización al mantener programas de evaluaciones del desempeño de 360° como lo menciona el 87% de los entrevistados.

4. **Considera usted que Evaluación del desempeño de la institución donde usted trabaja, la utilizan para**:

Figura No. 11: Resultados de encuesta pregunta 4



Fuente: Elaboración propia

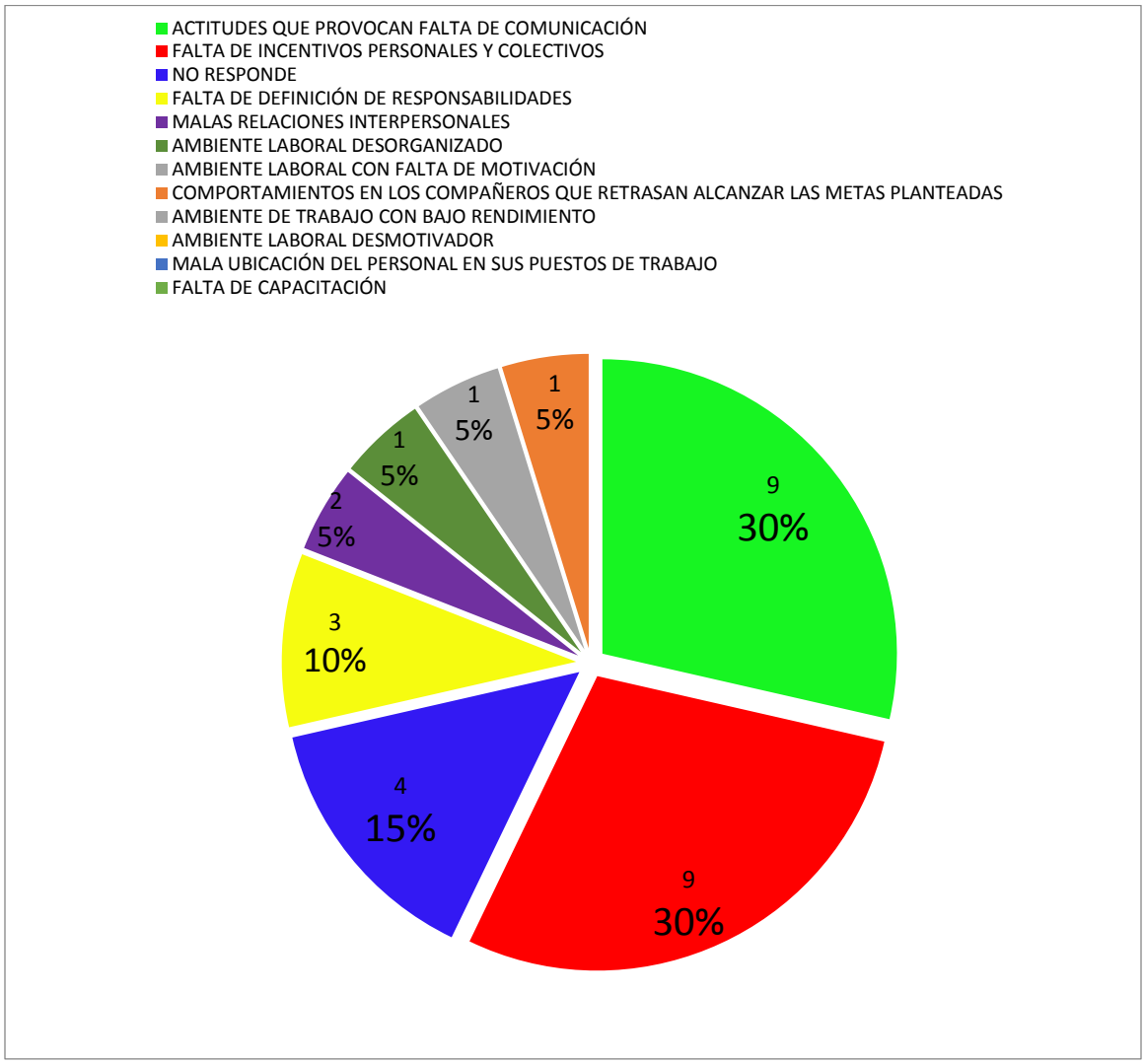
INTERPRETACIÓN:

La respuesta habla muy bien de la institución, pues lo principal es que se toma en forma positiva la evaluación del desempeño destinada a capacitar, reconocer y motivar al personal los cuales están directamente relacionados, lo importante de esta pregunta es conocer si de alguna manera se toma la evaluación del desempeño para actuar en forma negativa con el personal, es decir si en base a éste se lo sancionaba o despedía, ventajosamente no es así y se

la considera como otra actividad que representa una fortaleza de acuerdo al modelo de gestión de talento humano.

5. Por favor mencione los principales problemas que ha sentido en su ambiente laboral.

Figura No. 12: Resultados de encuesta pregunta 5



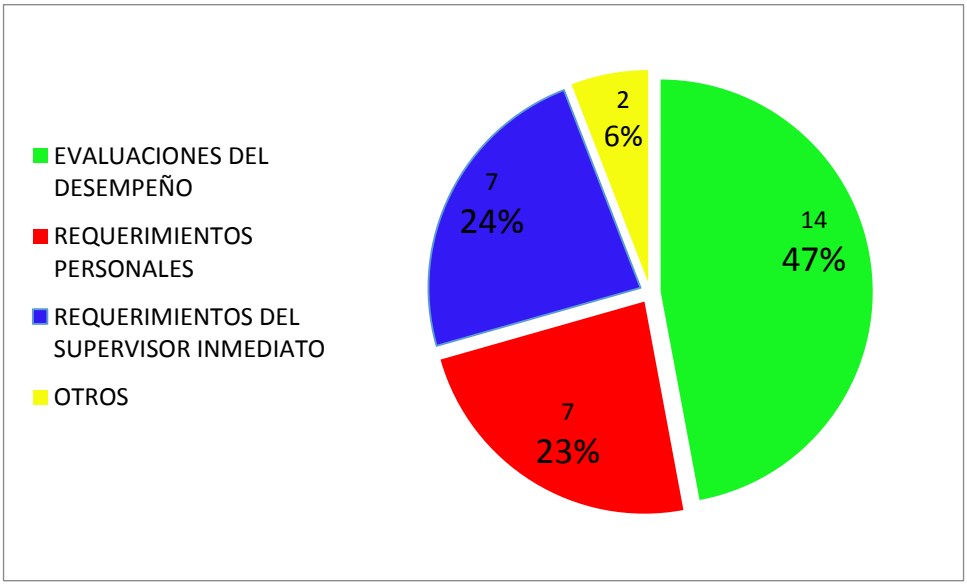
Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Las respuestas a esta pregunta indican que existe oportunidades de mejora en la institución y que pueden ser solventadas con la aplicación de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, ya que se resalta en esta encuesta que existen comportamientos en los trabajadores que no se alinean a la consecusión de los objetivos planteados en forma eficiente y con efectividad; existen actitudes que provocan falta de comunicación en un 30% de las respuestas, seguido por falta de incentivos personales y colectivos (30%); importante es mencionar que las personas se abstienen de responder este tipo de preguntas o simplemente porque no ha sentido ninguno de estos problemas en su trabajo. Un porcentaje importante (10%)es la falta de definición de responsabilidades el mismo que debe reposar en el diseño de cargos de la institución y que por alguna razón no se ha difundido, mas en un pequeño porcentaje (5%) se ubican los problemas relacionados con las malas relaciones interpersonales, un ambiente laboral desorganizado, con falta de motivación y con presencia de comportamientos en los compañeros que retrasan alcanzar con facilidad los objetivos. En esta parte se puede decir que existe una debilidad cuya responsabilidad de resolverla se encuentra en manos de los directores de talento humano.

6. Cómo cubre la Institución la capacitación que usted necesita?

Figura No. 13: Resultados de encuesta pregunta 6



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Este gráfico nos indica que la detección de necesidades de capacitación (47%) provienen de las evaluaciones del desempeño tal como lo recomienda el modelo de gestión de talento humano, ahora estrechamente relacionado está de que una capacitación provenga de un requerimiento personal o de un requerimiento de un supervisor inmediato, lo cual no estaría mal si éstas capacitaciones se alinean a los objetivos de la organización.

El planteamiento de la encuesta fue revisado y validado por una experta en Psicología Industrial, cuyo certificado se adjunta en anexos.

En base a los datos obtenidos se complementa el diagnóstico por medio de una matriz FODA por objetivos (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la gestión de talento humano de una institución de educación superior privada.

Tabla 4. Estrategias a partir de un análisis FODA de una institución de educación superior privada

FODA POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
		Mejoramiento de Gestión de Talento Humano basado en competencias	Exigencias gubernamentales por mejorar el sistema	Servicio de calidad en Instituciones de Educación Superior	Captación del mejor personal externo en base a estrategias de selección	Evaluación de proveedores externos en especializados en capacitación	Que la competencia utilice un mejor modelo de gestión del talento humano.	Evaluaciones del desempeño con bajo rendimiento	Profesionales con falta de valores y principios	Instituciones que atraen personal con mayores beneficios	Cambios reglamentarios que afecten el desarrollo de instituciones de educación
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS (FO)					ESTRATEGIAS (FA)				
F1	Apoyo de Directores de Talento Humano a mejoramiento del modelo de gestión basado en competencias	• F1F5 O1 Mejorar el modelo de gestión de talento humano basado en competencias considerando como parte del equipo de trabajo a los Directores departamentales y personal profesional. • F2O2 Responder con altivez y proactividad las exigencias gubernamentales para mantener buena calificaciones en evaluaciones a instituciones de educación superior					• F1 F2 F3 F4 F5 A4 Aplicar las técnicas descritas en un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, para mantener al personal con altos niveles de motivación a fin de mantener su desarrollo personal, de crecimiento profesional, un adecuado ambiente laboral y evitar la fuga de buenos profesionales a otras instituciones				
F2	Se realiza evaluaciones del desempeño en forma anual y con la metodología de 360°										
F3	Se realiza procesos de selección de personal previo al ingreso a la Institución de educación superior privada										
F4	Se cubre capacitaciones en base a evaluaciones del desempeño, requerimientos del jefe inmediato y del trabajador										
F5	Personal profesional en el área administrativa de la institución										
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS (DO)					ESTRATEGIAS (DA)				
D1	Procedimiento para detección de necesidades de capacitación	• O1D2D3 Implementar un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para disminuir la actitud de los trabajadores que provocan falta de comunicación y desmotivación					• D3A3 Detectar a tiempo profesionales con malas actitudes, malos comportamientos, dentro de la institución y en procesos de selección externo con la finalidad de eliminar la amenaza de tener profesionales sin principios ni valores, de tenerlos en un principio mejorar sus competencias en base a capacitación.				
D2	Se desconoce el grado de satisfacción laboral y motivación personal										
D3	Actitudes en los trabajadores que provocan falta de comunicación										
D4	Falta de incentivos personales y colectivos										
D5	Falta de definición de responsabilidades										

FODA POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
		Mejoramiento de Gestión de Talento Humano basado en competencias	Exigencias gubernamentales por mejorar el sistema	Servicio de calidad en Instituciones de Educación Superior	Captación del mejor personal externo en base a estrategias de selección	Evaluación de proveedores externos en especializados en capacitación	Que la competencia utilice un mejor modelo de gestión del talento humano.	Evaluaciones del desempeño con bajo rendimiento	Profesionales con falta de valores y principios	Instituciones que atraen personal con mayores beneficios	Cambios reglamentarios que afecten el desarrollo de instituciones de educación
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS (FO)					ESTRATEGIAS (FA)				
F1	Apoyo de Directores de Talento Humano a mejoramiento del modelo de gestión basado en competencias	• F2O3 Combinar las competencias del personal y las evaluaciones del desempeño a fin de plasmar dentro de los objetivos la mejora continua en los servicios de calidad en Instituciones de educación superior privada					• F4A5 Mantener la competitividad de los profesionales por si resulta necesario enfrentarse a cambios reglamentarios que afecten a la institución o exijan más de ella, para lo cual es necesario la capacitación oportuna de sus profesionales.				
F2	Se realiza evaluaciones del desempeño en forma anual y con la metodología de 360°										
F3	Se realiza procesos de selección de personal previo al ingreso a la Institución de educación superior privada										
F4	Se cubre capacitaciones en base a evaluaciones del desempeño, requerimientos del jefe inmediato y del trabajador										
F5	Personal profesional en el área administrativa de la institución										
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS (DO)					ESTRATEGIAS (DA)				
D1	Procedimiento para detección de necesidades de capacitación	• D2D3O5 Aprovechar la disponibilidad de proveedores calificados y especializados en capacitación para disminuir las debilidades que puede tener una institución como falta de motivación y falta de buenas actitudes dentro del trabajo					• D1A1A3A4 Incrementar la capacidad de respuesta o de gestión del área de talento humano, formando un equipo de trabajo dentro de la Dirección para solventar y controlar las necesidades de capacitación de la institución y otros tipos de problemas interpersonales para de esta manera contrarrestar cualquier amenaza externa a la institución.				
D2	Se desconoce el grado de satisfacción laboral y motivación personal										
D3	Actitudes en los trabajadores que provocan falta de comunicación										
D4	Falta de incentivos personales y colectivos										
D5	Falta de definición de responsabilidades										

Fuente: Elaboración propia

4.2. Método(s) aplicado(s)

Se utilizó una metodología descriptiva la cual consiste en buscar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Aguilar, 2008)

Las propiedades a la cual menciona la definición de la metodología descriptiva hace referencia a las competencias de las personas que son observadas y analizadas mediante la observación del comportamiento humano y de sus actitudes, en el que se incluye la entrevista, encuesta para el desarrollo del presente informe final de trabajo de titulación, es decir siguiendo las fases del proceso, desde la investigación del marco teórico de la gestión de talento humano, sus respectivos subsistemas: selección de personal, evaluación del desempeño y capacitación en competencias hasta la descripción de las estrategias técnicas directivas. La metodología descrita tiene la finalidad de motivar, animar e incentivar a los profesionales a poner en práctica el aprendizaje impartido por cada una de las estrategias, creando así valor a la organización; las actividades que favorezcan el compromiso, la satisfacción, la confianza y la actitud positiva de los profesionales hacia la institución se considera como un trabajo importante para el bienestar común en especial para la organización.

Las prácticas de las estrategias basadas en competencias son el principal medio que una organización puede utilizar para influir, estructurar y orientar las habilidades, conocimientos, actitudes, afectos y comportamientos de los profesionales para que realicen correctamente su trabajo y de este modo se logren los objetivos organizativos. La práctica de las estrategias directivas es parte de la gestión de talento humano desde la selección de personal, evaluación del desempeño y capacitación ya que la participación del trabajador, el liderazgo, la comunicación interna, la motivación son parte integral estratégica del presente diseño de modelo de gestión de talento humano basado en competencias.

4.3. Materiales y herramientas

Como materiales y herramientas se menciona que se utilizó procedimientos en los subsistemas de talento humano basados en Diagramas de Flujo, utilización de formularios para aplicar los procedimientos mencionados, la descripción de políticas en cada subsistema pero principalmente

la explicación del funcionamiento de estrategias técnicas directivas para lograr que el personal trabaje continuamente en la mejora de sus competencias.

Importante herramienta es la descripción de procedimientos de indicadores de gestión para la medición de la gestión de talento humano descrita en el presente informe y la competencia de la motivación por realizar un práctico producto final del trabajo de titulación.

Adicionalmente como materiales físicos se utilizó la Biblioteca de la Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, libros de Administración de talento humano, un vehículo, computadora, impresora, celular e internet.

Capítulo 5

Resultados

El desarrollo del presente informe del trabajo de titulación tiene como resultado la descripción de un modelo de gestión de talento humano basado en competencia y sus estrategias técnicas directivas, con la información necesaria para ponerla en práctica por parte de las personas que toman decisiones en la organización, es decir la alta Dirección, en instituciones de educación superior privada y aplicable a cualquier organización en donde se necesite indispensablemente mejorar las competencias del personal, ya que el talento de cada uno de los trabajadores, una vez identificados y desarrollados en competencias, marcarán la diferencia entre una organización que funcione normalmente y una organización que funcione aún mejor: con efectividad, competitividad y seguridad en alcanzar sus objetivos estratégicos, es decir en forma exitosa.

Se enuncian definiciones, aclaraciones con respuestas a preguntas que orientan el entendimiento de la gestión de talento humano basado en competencias, se detalla estrategias para mejorar el grado de compromiso de los trabajadores y obtener así un trabajo con resultados eficientes y eficaces, se encuentra el diccionario de competencias, la descripción de procedimientos de los principales procesos de gestión basado en competencias respaldados en fuentes bibliográficas los que a su vez se encuentran respaldados en estadísticas, diagramas de flujo, un estudio basado en encuestas reales en una institución de educación superior para conocer los principales problemas que enfrenta la institución o sus debilidades dentro de la gestión de talento humano para que con este modelo se ayude a solventarla y formatos con la finalidad de plasmar el resultado de este desarrollo cuyo producto final son las estrategias y el modelo como importante fuente de información para la institución u organizaciones ya que la gestión de talento humano se considera el factor clave para el buen desempeño.

Los resultados encontrados por medio de una entrevista al Director de talento Humano de una institución de educación superior tiene como ventaja conocer directa y realmente los avances y problemas en materia de gestión de talento humano y corroborar mediante la encuesta realizada al personal de la misma institución a fin de que con este estudio aporte a la mejora y solución de los mismos. De lo encontrado, la Institución presenta problema en la comunicación y relaciones

interpersonales entre sus profesionales debido a la falta de desarrollo y aprendizaje en competencias, componente importante en las organizaciones exitosas; adicionalmente la falta de aplicación de estrategias técnicas directivas provoca actitudes desfavorables. Para conseguirlo, es imprescindible el entrenamiento y el desarrollo de la persona, el mismo que no es un gasto sino una inversión valiosa en la organización o en sus empleados, que redunda en beneficio directo en la facilidad de conseguir los objetivos planteados. Como parte de este estudio se determina que la inversión no debe formar parte del presupuesto anual ya que el modelo basado en competencias es un proceso de mejora continua que requiere más tiempo y sus resultados dependerá de la personalidad y compromiso de las personas que haya en las organizaciones porque habrá personas que tengan más capacidad que otras para acoplarse y aprovechar del modelo, adicionalmente los perfiles van cambiando y requiriendo más competencias para el mundo competitivo que afrontan.

Se encontró también que la definición de responsabilidades de los cargos es incompleta, también la falta de una herramienta que ayude a detectar necesidades de capacitación y la medición del grado de satisfacción y motivación del personal que trabaja en la organización en la parte administrativa.

También se encontró resultados que muestran que la Institución utiliza un modelo de gestión de talento humano aceptable ya que realizan procesos de selección a los profesionales que ingresan a la organización, realizan evaluaciones del desempeño periódicamente y en forma completa con evaluación de 360°, cada año, la cual se la utiliza para capacitar al personal en las áreas donde se necesite mejorar las competencias o algún tema técnico en particular, además se verificó que no hay indicios de castigar al personal con las evaluaciones del desempeño, lo cual es positivo porque la evaluación deberá ser utilizada para desarrollo no para sanción siempre.

Según lo afirmado por Dirube (2004), las competencias que apoyan a con mayor firmeza la consecución de una organización exitosa y que pueden ser desarrolladas, implementadas están en tres procesos de la gestión del talento humano que son: Selección, Formación y Evaluación del desempeño.

En el presente Modelo se enfocará el análisis basado en competencia en los procesos mencionados, sustentados en el estudio estadístico científico realizado por el autor Dirube.

Como resultado se tiene la descripción de estrategias técnicas directivas basadas en competencias los cuales entrenan a las personas a cambiar actitudes reactivas y conservadoras por actitudes proactivas e innovadoras para mejorar el trabajo de equipo y su creatividad.

Otro importante resultado es que para cambiar y mejorar es necesario que la alta dirección permita y disponga a su personal que alcancen las competencias requeridas en los cargos en base a una organización en la que deba conocer cuáles son los puntos fuertes de la misma, aquello de lo que se encuentran satisfechos, de lo que están haciendo bien, lo cual debe ser mantenido, y por otro lado identificar donde están los aspectos que se desea mejorar, decidirse a actuar, marcarse metas, establecer un plan de trabajo alcanzable, para ello es necesario ser realista en los objetivos y en los plazos. Hay que establecer etapas y apoyarse en los puntos fuertes, tratar de aprender más de la propia experiencia, ya sea tanto en aspectos positivos, como en los que se deberían haberse desarrollado de otra manera. Buscar y utilizar todas las oportunidades que se presenten creando un contexto de cambio y de aprendizaje que llegará a formar parte de la vida diaria.

5.1. Evaluación preliminar

El diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias aplicado a la parte administrativa de una institución de educación superior privada, sirve de base y referencia para directores de talento humano y personal administrativo, por su importancia, utilidad y ventajas que aporta para conseguir los objetivos planteados por la institución de forma efectiva y eficiente; simplemente por el logro de adecuados comportamientos y actitudes que aportan las personas en el día a día de sus trabajos gracias al desarrollo de algunas competencias, que facilitan la integración entre distintos departamentos de la organización con un lenguaje común orientado a los resultados de la misma, lo mencionado se facilita con el apoyo y utilización del presente modelo de gestión que va desde una predicción del mejor personal en la selección, pasa por la medición de la evaluación del desempeño hasta la capacitación correspondiente, con sus respectivos procedimientos, registros, políticas y utilización de matriz de gestión de indicadores.

Para validar lo descrito en el párrafo anterior, este diseño de modelo de gestión de talento humano se valida con el respaldo de expertos en el área de talento humano como son los directores, principales beneficiarios de éste modelo de gestión.

5.2. Análisis de Resultados del subsistema: Selección de Personal

5.2.1 Estrategias o herramientas técnicas directivas para Selección de personal

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Las técnicas de selección permiten encontrar características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento, el enfoque de competencias es el mejor predictor de comportamientos que se puede emplear y un mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. La predictibilidad es el atributo de la técnica de selección que permite predecir el comportamiento del candidato en el cargo que ocupará, en función de los resultados logrados cuando se sometió a esa técnica. (Chiavenato, 2002)

> **Entrevista de selección**. Los entrevistados son personas que no se les conoce y a quienes se les aplica determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y, con base a éstas verificar si su comportamiento es reactivo o propositivo frente a determinadas situaciones. A pesar del fuerte contenido subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final respecto de los candidatos, es la más utilizada en la selección de personal. Los aspectos positivos de la entrevista de selección son: permite un contacto directo con el candidato, focaliza al candidato como persona y permite evaluar el comportamiento y las reacciones del candidato; como aspectos negativos se tiene: que es una técnica muy subjetiva, difícil comparar varios candidatos entre sí. Se recomienda que la entrevista sea amigable, se cree un buen clima para la entrevista, que se preste atención al candidato, que sea orientada a objetivos, que se responda a preguntas formuladas por el candidato y que anote sus impresiones inmediatamente después de realizada la entrevista. Una buena estrategia para conocer la reacción del candidato es hacer preguntas inesperadas que no tienen respuestas sólo para observar si el candidato puede salir bien librado de una

situación inesperada, ejemplo de este tipo de preguntas: cuántas rayas tiene una cebra? o cuántas panaderías hay en Sao Paulo? Igualmente como estrategia para evaluar la respuesta si la respuesta es "no sé" esto denota pereza en el razonamiento y tendría un punto menos en su evaluación. la respuesta no le sirve al entrevistador, pues el objetivo es comprobar cómo razona el candidato y cuál es su sensatez frente a preguntas triviales y sin sentido. (Chiavenato, 2002)

Pruebas de conocimiento o de capacidades. Sirven para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. (Chiavenato, 2002)

Pruebas Psicométricas. Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del conocimiento referente a aptitudes de la persona. Se utilizan como medida de desempeño y se basan en pruebas estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas. Las pruebas psicométricas focalizan principalmente las aptitudes y sirven para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones del trabajo. (Chiavenato, 2002)

Pruebas de personalidad. La personalidad es una característica que identifica y distingue a la persona de las demás, las pruebas de personalidad relevan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos). Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan aspectos como el equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc. (Chiavenato, 2002)

Técnicas de simulación. Esta técnica busca conocer cómo es un candidato cuando está simulando algo, por ejemplo una escena de drama, en donde saca sus cualidades de actor para representar la simulación que se le está pidiendo, todo frente a otras personas que asisten a su actuación y pueden participar o no en la escena. Las técnicas de simulación son en esencia técnicas de dinámica de grupo, la cual permite diagnosticar y analizar su propio esquema de comportamiento, esta técnica se emplean como complemento del diagnóstico: además de las entrevistas y pruebas psicológicas, el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización, para dar una visión más real

de su comportamiento en el futuro. Las técnicas de simulación se utilizan en los cargos que exigen relaciones interpersonales, por ejemplo: gerencia, supervisión, ventas, compras, finanzas, contabilidad, contactos, etc. (Chiavenato, 2002)

Figura 14: Técnicas de selección



Fuente: Artículo del Gobierno de Chile, Subsecretaría de desarrollo regional y administrativo

Para Chiavenato (2002) el modelo de selección ofrece resultados importantes a la organización entre los cuales se describe:

- Adecuación de las personas al cargo y satisfacción en el trabajo.
- Rapidez en el ajuste y la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones
- Estabilidad y permanencia de las personas, y reducción de rotación.
- Mayor rendimiento y productividad, al aumentar la capacidad de las personas.
- Mejoramiento de las relaciones humanas, por elevación de la moral.
- Menores inversiones en entrenamiento, gracias a la mayor facilidad para aprender las tareas del cargo, y a las nuevas tareas generadas por la innovación.

Igualmente la selección de personas ofrece resultados importantes para las personas

- Favorece el éxito potencial en el cargo.
- Eleva la satisfacción. Al vincular a cada persona a la actividad indicada
- Evita pérdidas futuras de sustitución de personas, por fracasar en el cargo. (p 134)

Reclutamiento y selección de personas con las competencias requeridas de acuerdo con el nuevo modelo

Una vez tomada la decisión de cubrir una posición con la información necesaria sobre el perfil, se debe iniciar con la planificación del proceso, es decir seguir una secuencia de pasos que se describen a continuación: Necesidad de cubrir una posición, solicitud de personal, revisión de la descripción del puesto, recolección de información sobre el perfil requerido, análisis sobre eventuales candidatos internos, decisión sobre realizar búsqueda interna o no, definición de las fuentes de reclutamiento, recepción de candidaturas, primera revisión de antecedentes, entrevistas (1 o 2 rondas), evaluaciones específicas y psicológicas, formación de candidaturas, confección de informes sobre finalistas, presentación de finalistas al cliente interno, selección de finalista por el cliente interno, negociación, oferta por escrito, comunicación a postulantes fuera del proceso, proceso de admisión e inducción (Alles, 2010)

Para planificar un proceso completo de selección hay que seguir los pasos señalados en el párrafo anterior y quién será el responsable de cada uno de ellos. Es importante que se comprenda la diferencia entre reclutamiento y selección. Reclutamiento es la convocatoria de candidatos, es una actividad de divulgación dirigida a atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida mientras que Selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido y satisfacer las necesidades de la organización y del perfil. (Alles, 2010)

El anuncio es una fuente de reclutamiento más, cuya redacción debe ser siempre directa y clara. Debe contener ciertas partes indispensables: definición de la empresa, descripción de la posición, requisitos excluyentes y no excluyentes, competencias dominantes, frases que indiquen qué se ofrece e indicaciones finales. (Alles, 2010)

Las competencias de las personas deben estar alineadas con los objetivos estratégicos, la misión y visión, para definir la organización que se desea alcanzar. La estrategia no solo consiste en precisar adecuadamente las funciones de los cargos de las personas sino lograr la integración y compromiso desde el nivel directivo hasta el último de los empleados. (Alles, 2008)

La intersección entre un conjunto de competencias y un conjunto de conocimientos de una persona es realmente la parte medular que va a permitir tener éxito en el objetivo que se busca, a ésta parte se la conoce como talento. Para considerar las capacidades de las personas se tiene en cuenta tres aspectos: los conocimientos, las destrezas y las competencias. Las destrezas son habilidades de las personas que las desarrolló con práctica a los largo de su vida o simplemente nació con ellas, por tal motivo parte de las destrezas pueden considerarse dentro de los conocimientos y parte de las destrezas pueden considerarse parte de las competencias. Las destrezas que se encuentra dentro de los conocimientos son más fáciles de evaluar y desarrollar pero las destrezas que se encuentras dentro de las competencias es más difícil. (Alles, 2008).

Por ejemplo hay destrezas como: manejo de vehículos, manejo de ordenadores, preparación de comidas, etc que pueden relacionarse o encontrarse dentro de los conocimientos, pero existe destrezas como: comunicación oral, resistencia al cansancio, trabajo con objetos pequeños, resolución de problemas complejos, el buen trato a las personas, que simplemente son parte de las personas y se las puede considerar dentro de las competencias, es decir las destrezas que tengan relación directa con las características de personalidad serán tratadas como competencias, por ejemplo: adaptabilidad al cambio, flexibilidad, autocontrol, autonomía, etc. Los aspectos positivos en los rasgos de personalidad, con muy buenas competencias en las personas marcarán la diferencia con respecto a otros profesionales que sólo tienen buenos conocimientos. (Alles, 2008)

El talento se puede representar como la unión de tres elementos: conocimientos, competencias y motivación. Las personas tienen una gran motivación por lo que hacen cuando coinciden sus gustos con las actividades que realizan. (Alles, 2008).

Para mejorar la motivación de las organizaciones se debe: Identificar las características y capacidades de las personas (deben estar descritas en la descripción del puesto), satisfacer las necesidades de la empresa y de las personas (planificando los recursos humanos) y valorar – premiar la gestión de las personas (con una adecuada evaluación del desempeño) (Alles, 2008).

Es muy importante que se identifique las competencias necesarias para un determinado puesto de trabajo porque con esta información se seleccionará a la persona adecuada, de esta manera se logra

satisfacer las necesidades de la organización y de la persona seleccionada, es decir se obtiene un beneficioso ganar – ganar. A partir de las competencias se puede identificar en forma visual los comportamientos de una persona, los comportamientos son el resultado de algunas de las competencias que una persona tiene, la que nos informa sobre cómo es una persona en realidad. (Alles, 2008)

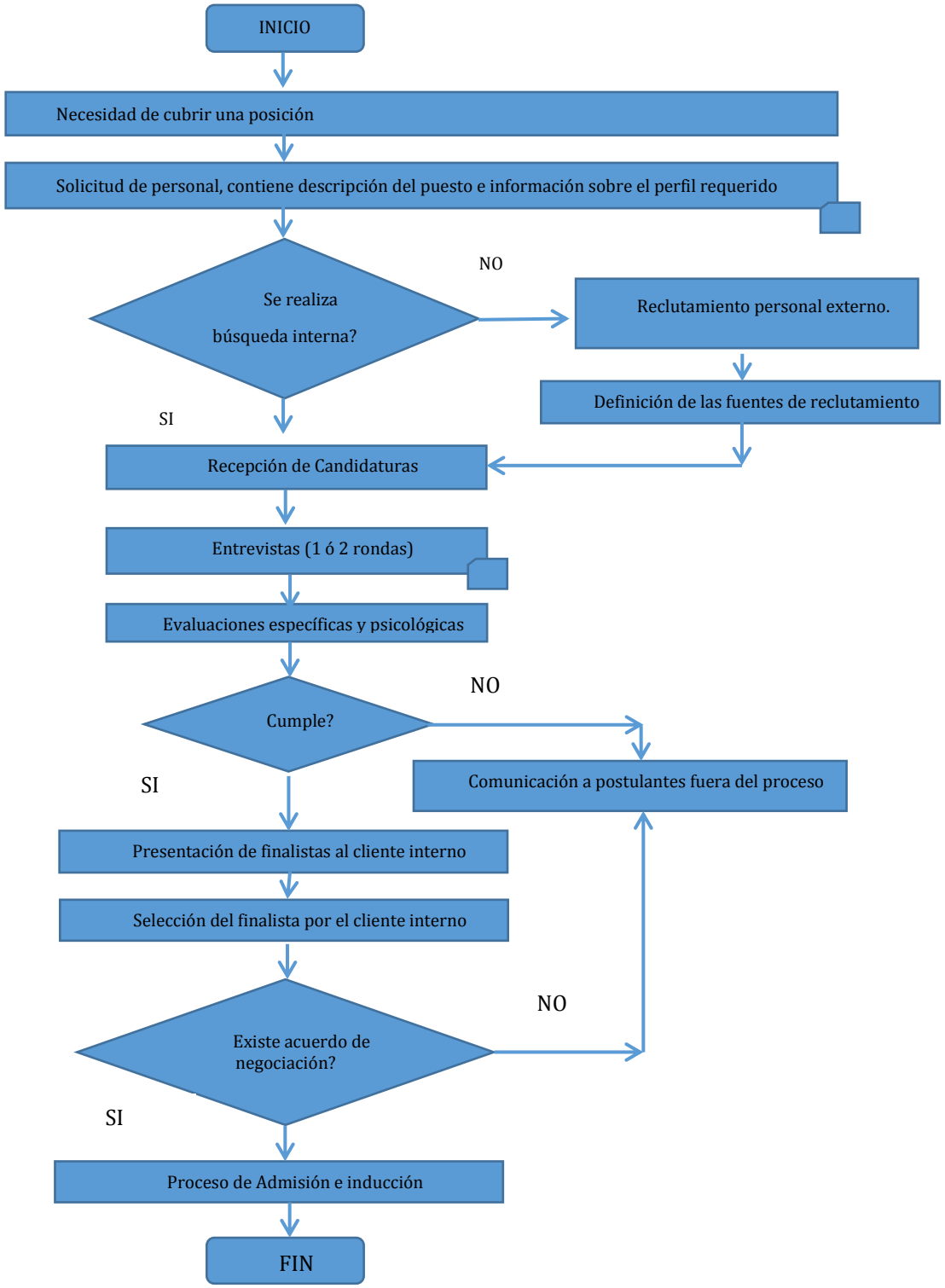
Para ejercer un cargo ejecutivo, el aspirante debe tener desarrollado un alto grado de competencias con ciertos conocimientos, pero fracasará en sus funciones si tiene buenos conocimientos pero no las suficientes competencias, dichas competencias, entre las principales, se menciona a continuación: liderazgo, comunicación, desarrollo de las personas, innovación, adaptabilidad al cambio, justicia, prudencia, ética y dirección de equipos de trabajo. (Alles, 2008)

Existe una teoría para adquirir la motivación, donde se identifica principios por los cuales las personas pueden mejorar o cambiar el núcleo de su personalidad y el concepto de sí mismos, los cuales de detalla a continuación:

- Modelo conceptual: son pensamientos acerca de los propios comportamientos, investigaciones con referencias prestigiosas que van acorde con sus propios objetivos, encontrar un motivo asociado con afectividad, es un modelo de pensamientos asociadas con sensaciones positivas. (Alles, 2008)
- Autoevaluación: las personas deben recibir retroalimentación sobre cuánto de las competencias ellos poseen y cómo eso se compara con el nivel de competencia que les dará lo que quieren en la vida. (Alles, 2008)
- Práctica: las personas deben practicar usando los nuevos pensamientos y comportamientos, primero en actividades simuladas y luego en actividades de la vida real. (Alles, 2008)
- Establecimiento de objetivos: las personas deben establecer objetivos y planear el uso de la competencia en actividades importantes de sus vidas. (Alles, 2008)
- Soporte Social: las personas deben tener un contexto socialmente seguro y de soporte en el cual aprender, experimentar y practicar nuevos pensamientos y comportamientos. Es deseable que la capacitación comparta nuevos valores y que está comprometido en mantener vivo el aprendizaje obtenido. (Alles, 2008)

5.2.2 Diagrama de Flujo del procedimiento de Selección de personal

Figura 15: Diagrama de Flujo del procedimiento de Selección de personal



Fuente: Alles, (2010)

Se expuso el procedimiento del subsistema de selección de personal con la secuencia de pasos para iniciar el proceso en una institución de educación superior privada. Responsable: Talento Humano

5.2.3 Formatos de registro: Selección de Personal

Tabla 5. Formato Solicitud de Personal

En este formato inicial consta la información requerida por el puesto a ocupar por una persona que va a participar en el proceso de selección, solicitada por el cliente interno para el área de talento humano

SOLICITUD INTERNA O EXTERNA DE PERSONAL	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	
MISIÓN DEL PUESTO:	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	
LUGAR DE TRABAJO:	
REQUERIMIENTOS:	
INSTRUCCIÓN FORMAL:	**PROFESIÓN?**
EXPERIENCIA:	**EN QUE ÁREA?**
	CUANTOS AÑOS DE EXPERIENCIA MÍNIMAS?
	FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO?
CAPACITACIÓN:	**SEÑALAR LOS DESTACADOS CONOCIMIENTOS QUE DEBE TENER:**
COMPETENCIAS	**SEÑALAR LAS COMPETENCIAS RELEVANTES:**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Formato: Entrevista para selección de personal

El presente formato es una guía y ayuda memoria para llevar a cabo entrevistas para selección de personal

ENTREVISTA PARA SELECCIÓN DE PERSONAL						
CARGO VACANTE:						
NOMBRE DEL POSTULANTE:						
FECHA DE LA ENTREVISTA:						
DIRECCIÓN DE DOMICILIO						
EDAD:						
PREGUNTAS Y PETICIONES:	**ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL**					
	Deficiente	**Apenas aceptable**	**Regular**	**Bueno**	**Óptimo**	
1. Cuénteme un ejemplo representativo de su vida laboral, académica o personal de una situación con importante logro.						
2. Cuénteme una experiencia de su vida personal o profesional reciente en la que haya tenido que aprender alguna cosa nueva, de forma rápida y la haya tenido que aplicar también rápidamente.						
3. Describa como considera usted el hecho de que aprender a partir de la experiencia permite desarrollarse a las personas.						
4. Que haría para mejorar su ambiente laboral?						
5. Que expectativas del puesto tiene?						
6. Comente sobre su experiencia laboral.						
7. Hable de sus valores y virtudes.						
8. Describa una situación en la que haya tenido que trabajar muy duro para satisfacer las necesidades de un cliente. Cuál era la necesidad? Cuáles fueron las consecuencias de su esfuerzo?						
9. Cuénteme el último proyecto en el que usted participó de su planificación? Cuáles eran sus funciones y responsabilidades en el proyecto?						
10. Por qué cree usted que debo contratarle? Y por qué no a otra persona?						
11. Enumere algunas competencias						

destacables en su personalidad.						
12. Cuénteme cómo planifica sus tareas (en los estudios o en el trabajo) un día normal. Con cuánto tiempo de anticipación planifica sus tareas? Ponga un ejemplo de una situación en la que planificar anticipadamente le haya beneficiado.						
13. Cuál ha sido la situación más tensa que ha tenido que afrontar? Descríbala						
14. Qué hace habitualmente cuando tiene un conflicto con una persona cercana a usted. Ponga un ejemplo.						
15. Qué hace habitualmente ante las dificultades o fracasos que se le plantea en su vida personal o profesional? Cuénteme el último fracaso que usted ha tenido que afrontar?						
16. Por qué le interesa trabajar en nuestra empresa? Qué cree que puede aportar?						
17. Se ha trazado un plan de carrera? Cuál es? En cuanto tiempo piensa alcanzar sus objetivos? Que planes de acción se ha trazado para alcanzarlos?						
18. Qué aspectos valora en un puesto de trabajo, las tareas a desarrollar? El salario? Los compañeros? Etc.						
19. Diga 3 virtudes y 3 defectos suyos						

FACTORES OBSERVADOS EN LA ENTREVISTA:

COMPETENCIAS OBSERVADAS	**NIVEL 1**	**NIVEL 2**	**NIVEL 3**	**NIVEL 4**	**NIVEL 5**	**EJEMPLO EXPLICADO (ENTREVISTA)**
A						
B						
C						
D						
E						
F						
G						
H						

OBSERVACIONES GENERALES:

RECOMENDACIÓN: **CONTRATAR……** **NO CONTRATAR ……**

MOTIVOS:

Fuente: Elaboración propia

5.2.4. Políticas de Selección de personal

- El proceso de selección de personas se harán en forma participativa entre Directores de Talento Humano y su equipo de trabajo del área de Talento Humano teniendo en cuenta la responsabilidad de decidir respecto a sus futuros miembros y colegas aplicando un proceso flexible, adaptable y ágil.
- Los candidatos deberán rendir pruebas prácticas en los procesos de selección
- El personal que ingrese a la organización deberá tener una etapa de entrenamiento de 15 días emitida por el área de talento humano.
- En los procesos de selección prevalecerá la ética y la toma de decisiones se hará con justicia en base a méritos.
- Dentro del proceso de selección, todos los postulantes deberán seguir el proceso completo.

5.2.5. Indicadores de Gestión subsistema: Selección de personal

Nombre del Indicador: Rendimiento de los procesos de Selección

Descripción: permite conocer la cantidad de procesos de selección terminados, es decir con contrato firmado con respecto a la cantidad de vacantes en un tiempo determinado.

Fórmula:

$$RPS = \frac{Número\ de\ procesos\ de\ selección\ terminados\ (Contratados)}{Número\ de\ vacantes} x100 \qquad (5.1)$$

Frecuencia: Semestral

Meta: 100% de vacantes

Responsable: Talento Humano

Nombre del Indicador: Porcentaje de cargos vacantes

Descripción: permite conocer el porcentaje de cargos vacantes existentes en la organización con respecto al total de cargos.

Fórmula:

$$PCV = \frac{Número\ de\ cargos\ vacantes}{Número\ total\ de\ cargos\ en\ la\ organización} x100 \quad (5.2)$$

Frecuencia: Mensual

Meta: 100% de los cargos de la organización

Responsable: Talento Humano

Nombre del Indicador: Tiempo empleado en cubrir una vacante

Descripción: permite conocer el tiempo que se requiere para cubrir un determinado cargo

Fórmula:

$$TECV = \frac{Número\ de\ días\ tomados\ para\ cubrir\ una\ vacante}{número\ de\ días\ estandar} \quad (5.3)$$

Frecuencia = número de días estándar

Meta: 100% del tiempo estándar

Responsable: Talento Humano

Estrategias de selección aplicables: entrevista de selección, técnicas de simulación.

5.3. Análisis de resultados del subsistema: Evaluación del desempeño

5.3.1. Estrategias o herramientas técnicas directivas para Evaluación del desempeño

Según Alles (2008) la evaluación del desempeño basada en competencias se puede realizar por medio de medición de competencias utilizando la siguiente metodología:

Ficha de evaluación mediante una entrevista de incidentes críticos, la evaluación del desempeño por competencias, las evaluaciones de 360 grados y de 180 grados, donde jefes, pares e incluso subordinados evalúan las competencias de la persona en desarrollo, los

Assessment Center (ACM). Cada una de las herramientas de medición mencionadas tiene sus propios objetivos y momentos adecuados para su utilización.

Como se puede ver existen maneras para observar las actitudes o comportamientos utilizando las herramientas mencionadas a fin de observar el avance de las competencias que se está desarrollando o que dispone la persona en ese momento.

Las personas se manifiestan a través de comportamientos o conductas observables, estos comportamientos son los que se deben evaluar, para lo cual las organizaciones ponen de manifiesto su política de patrones de comportamiento que son utilizados como parámetros de medición y se elaboran en función del modelo de competencias específico de la organización. (Alles, 2008)

Una metodología muy utilizada es el uso de manuales de Evaluación conocidos como Assessment Center, el cual permite conocer al personal de Talento Humano las reacciones en el comportamiento del evaluado y descifrarlas como positivas o negativas. Se observa la iniciativa del evaluado, su predisposición a actuar proactivamente, a pensar en lo que hay que hacer en el futuro, los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas en el presente y futuro, su capacidad de tomar decisiones en momentos de crisis tratando de anticiparse a las situaciones que pueden surgir, capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema, capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, (Alles, 2008)

Otros métodos para medir la evaluación del desempeño basada en competencias, los cuales funcionan siempre y cuando se utilice criterios de equidad y justicia, ajustados a las características particulares de su personal:

Evaluación de 360 grados. Se la realiza a través de una consulta a distintos niveles de la organización y en ocasiones a personas externas como clientes y proveedores para encontrar y

aportar diferentes miradas sobre el evaluado, se incluye la propia del evaluado (autoevaluación), la de sus superiores, pares y subordinados. (Alles, 2008)

La evaluación realizada de este modo es más completa e interesante porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a diversas exigencias del ambiente de trabajo, quedando en manos de varias personas el resultado final de la evaluación y no de una sola. No obstante, ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, porque éste se torna muy vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva al sistema. (Chiavenato, 2002)

Evaluación de 180 grados. Se aplica cuando se desea que una parte del organigrama del evaluado no participe en la evaluación, por ejemplo los subordinados, para puestos gerenciales en donde no hay estructura organizacional superior, se puede incluir a personas externas como clientes o proveedores de ser necesario. (Alles, 2008)

También se puede hacer una evaluación hacia arriba, la cual permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. (Chiavenato, 2002)

Centro de valoración (Assesment Center Method ACM). Son evaluaciones específicas de competencias, utilizadas para tomar acciones para el desarrollo de las personas o para elección de personas que integrarán planes de sucesión o de carrera. (Alles, 2008)

Entrevista por incidentes críticos (Behavioral event interview BEI). Entrevista donde se explora características extremas de aspectos de conducta de incidentes críticos, tanto positivos como negativos, de una persona, junto con sus competencias. (Alles, 2008)

El método no se ocupa del desempeño normal sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales para evaluar las fortalezas y debilidades de cada empleado. (Chiavenato, 2002) (p.209)

Tabla 7: Evaluación del desempeño por método de evaluación por incidentes críticos

La tabla que se muestra sirve como una lista de verificación que le ayuda al evaluador como ayuda memoria y considerar los aspectos descritos:

Evaluación del desempeño por incidentes críticos Nombre: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	**Aspecto excepcionalmente negativos**
Sabe tratar con personas……..	Presenta muchos errores……..
Facilidad para trabajar en equipo……..	Falta de visión general del tema……..
Presenta ideas innovadoras……..	Demora en la toma de decisiones……..
Tienen características de liderazgo……..	Espíritu conservador y limitado……..
Facilidad de argumentación……..	Dificultad para manejar números……..
Espíritu muy emprendedor……..	Comunicación deficiente……..

Fuente: CHIAVENATO I, *Gestión del Talento Humano,* Ediciones Mc Graw Hill, 2002.

Relaciones interpersonales fundamentales orientadas hacia el comportamiento.

Evalúa cómo una persona actúa en situaciones interpersonales, la prueba predice la compatibilidad de las interacciones entre distintas personas, evalúa la conducta que esa persona necesita y desea que otros experimenten hacia él combinando tres dimensiones: *Inclusión:* necesidad de establecer y mantener una relación satisfactoria con otras personas, interaccionar con ellas, asociarse, comunicarse, juntarse, etc; *Control:* necesidad de establecer y mantener una relación de influencia, control y poder respecto a otras personas y *Afecto:* necesidad de mantener y establecer una relación de amistad, empatía, calidez, amor y afecto. (Pereda, *et al,* 2011)

Fichas de evaluación. Se trata de un documento diseñado a medida de cada organización donde el evaluado y el evaluador eligen una serie de comportamientos representativos del accionar cotidiano

del individuo sujeto a evaluación. Luego a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel de la competencia. (Alles, 2008)

Escalas gráficas: es un método muy adecuado de evaluación, formado por una tabla con filas y columnas, las filas indican las competencias definidas y las columnas la evaluación. El número de competencias varía conforme a los intereses de la organización, en general va de 5 a 10. Se recomienda que es escoja las aquellas que reflejen una amplia gama de desempeño. El segundo paso consiste en definir los grados de evaluación para obtener escalas de variación del desempeño en cada de ellas: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio; entre éstos existe varias alternativas intermedias. Generalmente se utilizan 4 o 5 grados de evaluación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptable, deficiente) para cada competencia. (Chiavenato, 2002)

Con las competencias y las evaluaciones se elabora la escala gráfica de la siguiente manera:

Tabla 8: Escala gráfica para evaluación del desempeño por competencias

COMPETENCIAS	No satisfactoria		Poco satisfactoria		Satisfactoria		Muy Buena		Excelente	
	real	requerido	real	requerido	real	requerido	real	requerido	real	requerido
Liderazgo					■					■
Comunicación					■					■
Trabajo en equipo					■					■
Ética							■			■
Prudencia							■			■
Justicia							■	■		
Adaptabilidad al cambio							■	■		
Iniciativa, actitud							■			■
Relaciones humanas							■			■
Creatividad							■			■
Responsabilidad					■					■
Innovación					■					■

Fuente: CHIAVENATO I, *Gestión del Talento Humano,* Ediciones Mc Graw Hill, 2002.

De esta manera se puede comparar la brecha entre el nivel requerido (en verde) y la evaluación real de la persona que ocupa este puesto (en rojo).

Las ventajas de este tipo de evaluación son las siguientes: facilidad de comprensión y utilización, visión gráfica y global de las competencias, facilidad de comparación entre varios empleados y fácil retroalimentación de datos al evaluado. (Chiavenato, 2002)

A ésta evaluación hay que complementarle con una investigación de campo, realizada entre la máxima autoridad, Directores y equipo de trabajo de talento humano, Jefes de área y evaluado; consiste en una entrevista entre las personas mencionadas para ir encontrando causas y soluciones a los resultados de la evaluación del desempeño en donde intervienen preguntas de carácter investigativo para saber si el empleado dispuso de todas las herramientas que los jefes de área tienen bajo su gestión. Esta entrevista es muy delicada y debe ser de tipo objetiva. Un ejemplo de lo mencionado en la tabla siguiente:

Tabla 9. Complemento a la evaluación del desempeño con investigación de campo

Evaluación del desempeño con investigación de campo Nombre: _____ Cargo: _____Departamento: _____	
Evaluación inicial	Qué se puede decir respecto a la evaluación del desempeño de empleado? Fue más que satisfactorio?, fue satisfactorio?, insatisfactorio? Por qué fue insatisfactorio y satisfactorio el desempeño? Qué motivos puede justificar este desempeño? Se asignaron responsabilidades al empleado? Por qué el empleado debe asumir estas responsabilidades? Qué competencias son rescatables y en cuáles hay que mejorar? Por qué? Por qué cree que ocurre esto? Qué le hace pensar que…? En qué se basa para sentir eso? Qué tendría que pasar para que cambie de opinión? Qué le impide actuar? Cómo se siente con eso? Qué le llevaría a pensar que su opinión es válida?
Análisis Complementario	Qué tipo de ayuda recibió el empleado? Cuáles fueron los resultados? Requiere entrenamiento? Ya recibió entrenamiento? Cómo?
Planeación	Qué otros aspectos del desempeño son notables? Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado? Indique en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado. Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	El desempeño es característico del empleado? Se comunicaron las deficiencias al empleado? Recibió en empleado nuevas oportunidades de mejorar?

Fuente: CHIAVENATO I, *Gestión del Talento Humano,* Ediciones Mc Graw Hill, 2002.

La medición del desarrollo de las competencias se la puede realizar por evaluaciones periódicas así se observará la evaluación inicial, la evaluación posterior luego de implantar un plan de desarrollo y lo requerido por la organización. Esta herramienta también sirve para determinar entre todas las competencias, cuales son las que tienen mayor brecha a fin de analizar el presupuesto de curso a impartir a todo este grupo. (Alles, 2008)

Chiavenato (2002), manifiesta que en este contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio, pues implica aspectos nuevos como:

1. Competencia personal: capacidad de las personas para aprender y asimilar nuevos y diversos conocimientos y habilidades.
2. Competencia tecnológica: capacidad de asimilación del conocimiento en diferentes técnicas necesarias en el ejercicio de la generalidad y la multifuncionalidad.
3. Competencia metodológica: capacidad de iniciativa y disposición para resolver problemas de diversa naturaleza. Algo así como un espíritu emprendedor y solucionador espontáneo de problemas.
4. Competencia social: capacidad de establecer relaciones con personas y grupos, así como de trabajar en equipo. (p.211)

Como se puede observar la gestión de talento humano basado en competencias abarca otras áreas como la tecnológica y su aplicación multifuncional en forma general.

5.3.2. Diagrama de Flujo del procedimiento de Evaluación del desempeño

Como parte de los resultados de la Evaluación del desempeño se establecerá los pasos necesarios para llevar a cabo evaluaciones del desempeño al personal, con formatos, políticas, indicadores de gestión.

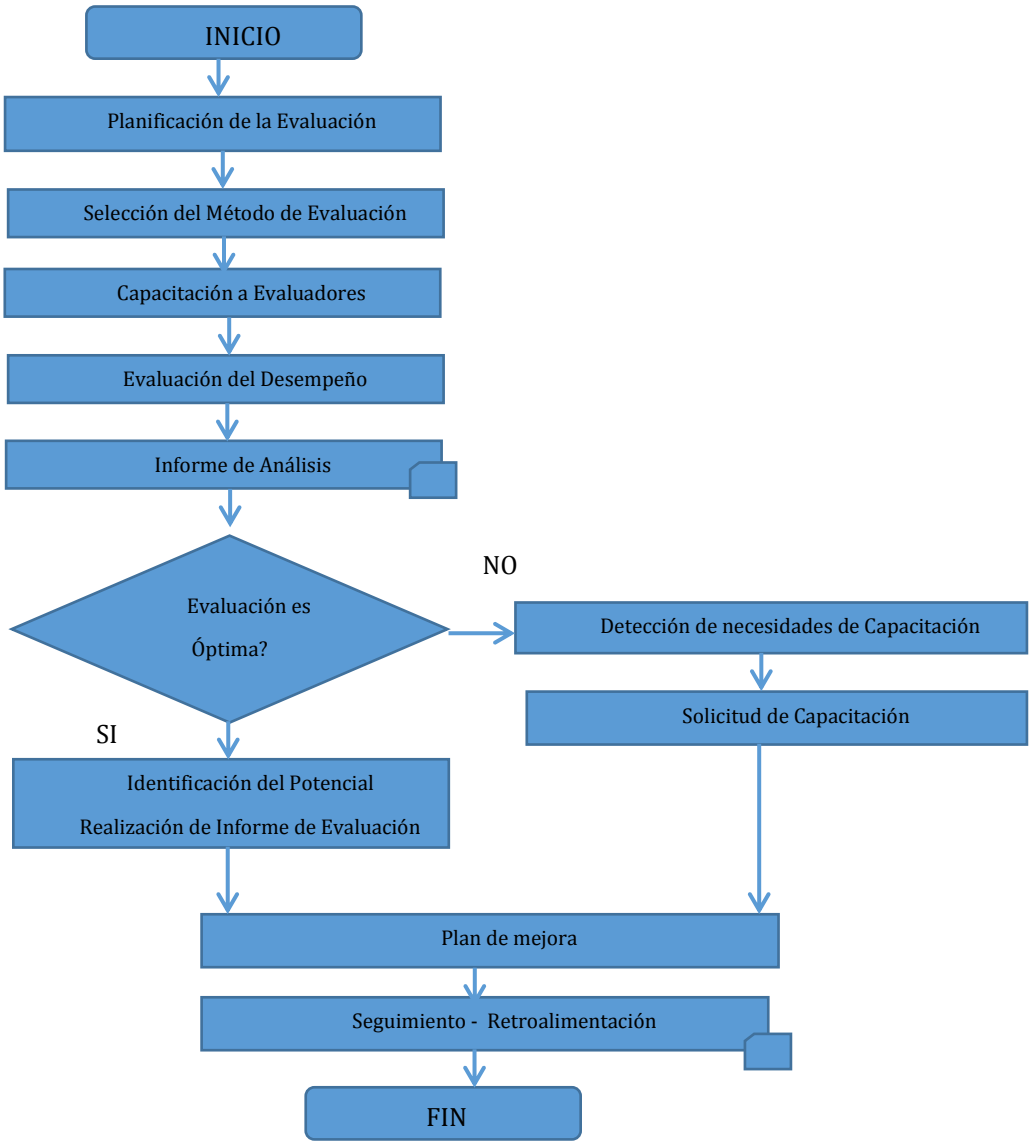
Se recurre a escalas que los diferentes evaluadores establecerán por competencia de la persona evaluada, siendo "excelente" equivalente al 100%, la existencia de la competencia a plenitud. Indudablemente hay relativismo en esta medición, pero en términos objetivos es el método más práctico utilizado y se expone a continuación: (Cuesta, 2010)

Se puede medir el cambio observable en aptitudes de los profesionales como consecuencia de la formación, los mismos que pueden recolectarse mediante cuestionamientos, entrevistas,

observaciones o demostraciones con observadores, subordinados, compañeros o supervisores. (Alles, 2008)

Responsable: Talento Humano

Figura 16: Diagrama de Flujo del procedimiento de Evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia

5.3.3. Formatos de Registro: Evaluación del desempeño

Tabla 10. Formato para la evaluación del desempeño basado en competencias.

El siguiente formato puede ser usado por la misma persona cuando se trata de una autoevaluación y sirve para el registro de evaluaciones realizadas por su jefe inmediato, subordinados y compañeros de trabajo. Las competencias que están puestas en el formulario no son mandatorios, cada una de ellas va a depender de las necesidades de las instituciones de educación superior y del cargo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS					
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)	DESDE:		HASTA		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO:					
CARGO DE LA PERSONA EVALUADA:					
FECHA DE LA EVALUACIÓN					
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:					
CARGO DEL EVALUADOR:					
	NIVEL OBSERVADO				
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	**No satisfactoria**	**Poco satisfactoria**	**Satisfactoria**	**Muy Buena**	**Excelente**
Liderazgo					
Comunicación					
Trabajo en equipo					
Ética					
Prudencia					
Justicia					
Adaptabilidad al cambio					
Iniciativa, actitud					
Relaciones humanas					
Creatividad					
Responsabilidad					
Innovación					
Solución de problemas					
CALIFICACIÓN FINAL					
OBSERVACIONES GENERALES:					
FIRMA	**EVALUADO**	.....			

Fuente: CHIAVENATO I, *Gestión del Talento Humano,* Ediciones Mc Graw Hill, 2002.

Tabla 11. Formato Evaluación 360° del desempeño basado en competencias.

El formato en este caso está compuesto por n (los que se considere) evaluadores, entre el Jefe, compañeros, subordinados, cliente interno o cliente externo si amerita, va a depender del cargo y la organización en donde X es el promedio de las calificaciones de cada evaluador e igualmente se puede obtener una única evaluación final para registro y análisis de área de talento humano.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS										
EVALUACIÓN 360°										
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)	DESDE:							HASTA		
APELLIDOS Y NOMBRES (EVALUADO)										
CARGO DE LA PERSONA EVALUADA:										
CÉDULA DE CIUDADANÍA										
NOMBRE Y CARGO DE EVALUADORES:										
	NIVEL OBSERVADO									
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	**E 1**	**E 2**	**E 3**	**E 4**	**E 5**	**E ni**	**E ni**	**E n**	$X = \frac{\sum ei}{i}$ **PROMEDIO**	**Evaluación deseada de la Competencia (%)**
Liderazgo										
Comunicación										
Trabajo en equipo										
Ética										
Prudencia										
Justicia										
Adaptabilidad al cambio										
Iniciativa, actitud										
Relaciones humanas										
Creatividad										
Responsabilidad										
Innovación										
Solución de problemas										
CALIFICACION FINAL										
Aspectos positivos del Evaluado										
Aspectos por mejorar										
Observaciones Generales										
FIRMAS										
Evaluado									**Evaluadores**	

Fuente: Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento.* Bogotá, Ediciones Ecoe

Tabla 12. Formato Retroalimentación para complementar la Evaluación

Este formato se utiliza cuando hay conflicto entre los jefes y sus subordinados en la evaluación del desempeño, sobre todo cuando es calificación es baja o no satisfactoria, en este punto interviene el Gerente o una persona con nivel jerárquico superior a las partes para realizar una análisis más detallado de la evaluación, en realidad sirve como una retroalimentación para los trabajadores involucrados.

RETROALIMENTACIÓN PARA COMPLEMENTAR LA EVALUACIÓN					
PERIODO DE EVALUACIÓN (dd/mm/aa)		DESDE:		HASTA:	
APELLIDOS Y NOMBRES (EVALUADO)					
CARGO DE LA PERSONA EVALUADA:					
CÉDULA DE CIUDADANÍA					
NOMBRE Y CARGO DE QUIEN EVALUÓ:					
Evaluación inicial	Qué se puede decir respecto a la evaluación del desempeño de empleado? Por qué fue insatisfactorio? Qué motivos puede justificar este desempeño? Se asignaron responsabilidades al empleado? Por qué el empleado debe asumir estas responsabilidades? Qué competencias son rescatables y en cuáles hay que mejorar? Por qué? Por qué cree que ocurre esto? Qué le hace pensar que…? En qué se basa para sentir eso? Qué tendría que pasar para que cambie de opinión? Qué le impide actuar? Cómo se siente con eso? Qué le llevaría a pensar que su opinión es válida?				
Análisis Complementario	Qué tipo de ayuda recibió el empleado? Cuáles fueron los resultados? Requiere entrenamiento? Ya recibió entrenamiento? Cómo?				
Planeación	Qué otros aspectos del desempeño son notables? Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado? Indique en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado. Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?				
Acompañamiento	El desempeño es característico del empleado? Se comunicaron las deficiencias al empleado? Recibió en empleado nuevas oportunidades de mejorar?				

Fuente: CHIAVENATO I, *Gestión del Talento Humano,* Ediciones Mc Graw Hill, 2002.

5.3.4 Políticas en Evaluación del desempeño

- La finalidad de la evaluación del desempeño deberá ser para desarrollo profesional de los trabajadores.
- Analizar las brechas entre la evaluación conseguida y la competencia requerida o deseada y tomar primeramente acciones que faciliten mejorarla hasta el nivel óptimo con capacitación y desarrollo de cada una de ellas.
- La frecuencia de evaluación deberá ser por lo menos en forma anual.
- Los directores de talento humano establecerán objetivos claros, medibles y alcanzables al inicio de cada período. Los objetivos podrán cambiar durante el año si las funciones del empleado cambian y podrán adicionarse nuevas en función de las necesidades dela Institución. (Olmeda, 2014)
- Cuando el Jefe considere oportuno, la calificación final de un empleado podrá ser sustentada en la percepción de clientes internos o externos o por medio de una evaluación de 360°. (Olmeda, 2014)
- Será responsabilidad de los supervisores enviar al Departamento de Talento Humano la evaluación del desempeño, en las primeras semanas del mes de Enero. (Olmeda, 2014)
- Cuando un empleado sea promovido a una posición de mayor responsabilidad, deberá someterse a una evaluación del desempeño en el momento del cambio. (Olmeda, 2014)
- Cuando un empleado sea calificado por debajo del nivel esperado, el supervisor deberá coordinar con el departamento de Talento Humano, su capacitación correspondiente. (Olmeda, 2014)
- Los empleados deberán tener una conducta laboral basada en competencias, valores, honestidad, integridad, resguardo del patrimonio y lealtad en el desempeño de su función en concordancia con la misión de la Institución.
- Los directores orientarán su gestión a los resultados, generando una acción dinámica y objetiva para favorecer y clarificar la planificación, los instrumentos de evaluación, las políticas de capacitación y la asignación de recursos. La evaluación del desempeño será la base para reconocer la contribución individual a la Institución para darle oportunidad de desarrollo, crecimiento personal y progreso dentro de la organización.
- Las jefaturas deberá generar espacios de participación y comunicación formales y pertinentes para su personal, dirigidos al mejoramiento de la gestión, los servicios y el desarrollo de la capacidad creativa e innovadora.
- El personal deberá propender al mejoramiento continuo de los procedimientos.

5.3.5. Indicadores de gestión del subsistema: Evaluación del desempeño

Nombre del Indicador: evaluaciones del desempeño del personal

Descripción: permite conocer la evaluación individual como resultado de la evaluación individual más la evaluación de 360°

Fórmula: Promedio de las evaluaciones en la tabla 5 (5.4)

Frecuencia: Anual

Meta: 100% de la calificación máxima

Responsable: Talento Humano

Nombre del Indicador: evaluaciones efectivamente realizadas al personal

Descripción: permite conocer la cantidad de evaluaciones efectivamente realizadas al personal en un periodo establecido.

Fórmula:

$$EERP = \frac{Número\ de\ evaluaciones\ efectivamente\ realizadas\ al\ personal}{Número\ de\ trabajadores} x100 \quad (5.5)$$

Frecuencia: Anual

Meta: 100%

Responsable: Talento Humano

Estrategias aplicables: Evaluación de 360°, Entrevista por incidentes críticos, Assessment Center, relaciones interpersonales, fichas de evaluación

5.4. Análisis de resultados del subsistema Capacitación

5.4.1. Estrategias o herramientas técnicas directivas para Capacitación

Una de las estrategias que se debe llevar adelante en una organización es el análisis de las competencias requeridas para tener un desempeño superior por cada puesto de trabajo, este proceso se lo debe llevar a cabo en forma permanente. Con un mejor desempeño por parte de las personas, se logra un incremento en los beneficios de los clientes y finalmente un incremento en el valor accionario de la organización, que es la meta de la mayoría de empresarios. (Alles, 2008).

Otra estrategia de este modelo de gestión es incorporar a las personas valores, por ejemplo la ética al modelo de competencias, ya que las personas pueden trabajar sobre ellas para lograr un grado de mejora. El trabajo en equipo es otra competencia que las personas deben desarrollar. El tener talento quiere decir que una persona puede desarrollar varias competencias y que puede ser medido y desarrollado. (Alles, 2008)

Las personas en un primer ciclo deben aplicar sus conocimientos a una experiencia inicial en cualquier puesto de trabajo que se encuentre desempeñando, el ciclo continúa y el profesional aplica ahora su propia experiencia a los conocimientos que se van adquiriendo para finalmente aplicar los nuevos conocimientos a las experiencias concretas, de esta manera se logra el éxito de una actividad. Las personas también desarrollan competencias cuando la organización evalúa el desempeño de cada uno de sus integrantes por el trabajo en equipo, en estas actividades se considera que una persona ha desempeñado bien su labor cuando ha permitido que otros se desempeñaran satisfactoriamente. (Alles, 2008)

La teoría del aprendizaje social sostiene que las personas tienen habilidades interpersonales a partir de una observación e imitación a otras personas que demuestran exitosos comportamientos en una situación. Los directores de organizaciones deben propiciar que tanto ellos como su personal aprendan mejoras en su comportamiento en el ámbito del trabajo, la estrategia es la siguiente: ofrecer estímulos como información y material íntegro y comprensible que facilite la adquisición de capacidades, conocimientos y actitudes, deben destacar los comportamientos de los empleados que generan clientes satisfechos y deben incluir en el entorno señales que propicien el aprendizaje. Adicionalmente deben identificar los comportamientos deseados frente a un cliente interno o externo, elegir el método de cómo presentarlo, verificar las capacidades técnicas de los empleados, estructurar el contexto favorable para el aprendizaje, confirmar y reforzar el comportamiento deseado. (Alles, 2008)

Estrategias para el autodesarrollo de competencias: leer libros, tomar cursos, comprometerse con actividades, buscar asignaciones especiales, participar en una rotación positiva de trabajos, trabajar para mentores. El autodesarrollo tendrá validez sólo si se presentan dos condiciones: que las personas se autoevalúen o que conozcan su evaluación y que deseen desarrollarse, si no se tiene

estas condiciones, cualquier esfuerzo personal u organizacional será inútil. Las lecturas orientadas al desarrollo de competencias aportan significativamente al individuo en conseguir un plan de acción para poner en práctica los conceptos teóricos respectivos, de preferencia se recomienda textos serios con editorial, artículos de revistas, etc. Si la persona se identifica con el tema logrará modificar sus comportamientos en la forma esperada. (Alles, 2008)

Según Alles (2008), las competencias se desarrollan con entrenamiento, capacitación y de la suma de las siguientes acciones: Cursos formales, idealmente de tipo práctico, conocida también como codesarrollo, entrenamiento derivado del propio desempeño en su puesto con conocimiento de los resultados de las propias evaluaciones, los comentarios diarios de los superiores y las experiencias diarias, rotación en puestos de mayor jerarquía y participación en proyectos específicos, el autodesarrollo, sirven como retroalimentación para el desarrollo de competencias.

Se deben fijar objetivos grupales, departamentales y personales a fin de contar con la motivación o estímulo necesario para generar la conducta adecuada y alcanzar el propósito perseguido. La fijación de objetivos se considera un mecanismo para la motivación, el esfuerzo y la persistencia de la acción para alcanzar el fin propuesto. Lo mencionado se relaciona directamente con una persona que tiene voluntad, decisión y deseo en sus tareas, seguramente logrará obtener los resultados esperados. (Alles, 2008)

Alles (2008), menciona una sugerencia para el desarrollo de competencias: el autodesarrollo, el entrenamiento experto y el codesarrollo. Se debe tomar en cuenta algunas acciones para desarrollar competencias aprovechando que las personas realizan tareas cotidianas dentro de la organización, entre las cuales se encuentran las siguientes:

Entrenamiento experto / Mentoring / Tutoría. Es una capacitación que le brinda la persona experta en el área a desempeñar, puede ser el mismo jefe quien a diario cumple el rol de entrenador u otra persona que tiene las competencias necesarias para impartir dicho entrenamiento experto, en este caso un consultor externo.

Rotación de puestos. Se trata de asignaciones temporales a otros puestos que no son los propios, incluso puede ser de otras áreas, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización.

Asignación a Comités o nuevos proyectos. A una persona se le asigna para formar parte de un comité a fin de que se entrene en la solución de estos problemas.

Asignación como asistente de posiciones de dirección. Igualmente se le asigna a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel para que pueda observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado, con un propósito de entrenamiento.

Entrenamiento experto (Coaching)

> Relación de ayuda establecida entre un cliente (que tiene autoridad y responsabilidades de gestión en una organización) y un experto (que utiliza una amplia variedad de métodos y técnicas comportamentales), que tiene como misión ayudar al cliente a redactar una serie de objetivos desarrollar capacidades que les ayuden a cambiar aspectos vinculados con su vida personal: relaciones personales, modelo de vida, equilibrio, organización personal y está dirigido a conseguir mejoras vinculadas con el desarrollo de competencias como liderazgo, comunicación, planificación, integración en la compañía, gestión del tiempo, control de emociones negativas, desarrollo de la inteligencia emocional, etc y como consecuencia ayude al desarrollo de la organización (Pereda *et al,* 2011)

Mentor

> Es una persona interesada en el propio aprendizaje y en el aprendizaje de los demás, así como el futuro de la organización a la que pertenece y con la que comparte valores, cultura y objetivos estratégicos; tiene una trayectoria profesional reconocida, valores éticos adecuados, ha liderado proyectos empresariales planteados rigurosamente y apoyados en equipos de trabajo eficaces y eficientes con los que ha contribuido a la creación de riqueza y al desarrollo de la propia organización y en una etapa en la que cuenta con un gran bagaje de conocimientos y experiencia, de forma voluntaria, está dispuesto a ayudar e invertir tiempo y energía en el proceso de desarrollo de otra persona. (Pereda *et al,* 2011)

El grado de eficacia en el desarrollo de competencias y conocimientos se relaciona más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada. Si la persona desea ser un mejor profesional deberá reflexionar en cada técnica, a través de esto logrará cambiar sus comportamientos. (Alles, 2008).

El departamento de Talento Humano de la organización es el responsable de tomar acciones que permitan a sus trabajadores asegurar su crecimiento y avance en la carrera, para lo cual se debe impartir capacitación al personal y así incrementar sus capacidades tanto en conocimientos como en competencias, a través de las evaluaciones es posible lograr el mejoramiento de las capacidades tanto en conocimientos como en aspectos menos tangibles como las actitudes y los valores, lo mencionado se verifica con la metodología de Gestión por competencias. Se debe tener en cuenta cuáles son los deseos de los empleados, preferencias sobre sus carreras y motivaciones y las necesidades organizacionales en función de sus planes estratégicos. (Alles, 2008)

A modo de ejemplo, se presentará en forma práctica el desarrollo de una competencia específica: el trabajo en equipo.

Utilizando el deporte como estrategia nos permite analizar la analogía o similitud que existe entre las competencias utilizadas, por ejemplo en el baloncesto el "trabajo en equipo" y las competencias utilizadas en el trabajo mismo de la Organización, en tal virtud se puede mencionar que:

el buen desempeño a nivel grupal (el compañerismo, el respeto entre pares, el conocimiento y la consideración del rol de los otros, el pasar la pelota en el momento adecuado y a la persona adecuada, el responder a los pases con rapidez y eficiencia, etc.) es un elemento fundamental para poder alcanzar el objetivo común: anotar la mayor cantidad de puntos posibles, jugando limpiamente y respetando las reglas de juego; asimismo, como en toda actividad grupal, el compromiso individual es un requisito muy importante a tener en cuenta ya que el desempeño propio influirá sobre el

resultado final de la tarea del grupo u organización. Todos los deportes grupales permiten el desarrollo de la competencia "trabajo en equipo" (Alles, 2008).

El tenis es un deporte esencialmente del tipo individual y desarrolla competencias como: "Iniciativa", "Orientación a resultados" y muchas otras, cuando se practica en la modalidad de dobles es una actividad que desarrolla además el "trabajo en equipo" y es un deporte que se juega a cualquier edad no es imprescindible un buen estado físico como lo tienen los jóvenes. (Alles, 2008)

Para desarrollar la competencia "Iniciativa" ayuda mucho practicar los siguientes deportes: alpinismo, paracaidismo, alas delta, jumping, ping pong y se puede incluir también refacciones para el hogar.

Actividades extracurriculares (hobbies) como el coro, el baile, la danza, etc. también nos enseñan a practicar actividades en grupo, con el compromiso individual se logra el objetivo grupal. (Alles, 2008)

Las películas del tipo lúdicas en donde se demuestre los aspectos positivos y negativos de una determinada situación también dejan una enseñanza valiosa en las personas interesadas en mejorar las cualidades de su personalidad. En primera instancia se debe comprender el concepto de la competencia, identificar los comportamientos del personaje, tanto positivos como negativos en relación ésta, luego analizar cuáles de esos comportamientos podría relacionarse con la competencia analizada y por último con la identificación positiva o negativa, se procede con la modificación de los propios comportamientos. Películas que dejan en claro los beneficios indiscutibles que trae consigo la integración de la pluralidad en pro de la formación de un equipo de trabajo que se une bajo los objetivos comunes, para lo cual se requiere de una correcta división de roles y funciones, buen manejo de la diversidad, en tanto se tengan en cuenta las características, los conocimientos, la experiencia, los estilos y las competencias propias de cada uno de los integrantes del equipo, en función de la actividad que se realiza. (Alles, 2008)

Contar con el apoyo de la dirección general, gerentes ya que un interés de la máxima conducción permitirá conseguir el resultado positivo de las buenas prácticas del desarrollo de competencias, tratando de hacer coincidir las motivaciones personales con las actividades del trabajo ya que con la suficiente motivación se logrará el desarrollo buscado.

Disponer de la experiencia en la realización de planes de carrera y sucesión con profesionales dentro de la organización o con apoyo de un especialista externo, en donde todas las personas tengan acceso a conocer la evolución adecuada de las capacidades y conocimientos que deben adquirir para lograr ascender a un puesto de mayor jerarquía y responsabilidad, si no existen estos planes de desarrollo puede ocurrir que el empleado no sepa cuáles son las competencias que se necesita desarrollar o potenciar, que los puestos sean cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias y que la empresa haga un gasto y no una inversión en formación. (Alles, 2008)

Al trabajar en el desarrollo de un individuo se debe conocer las competencias requeridas por los distintos puestos y la evolución de ellas en los planes de carrera. (Alles, 2008).

La capacitación puramente teórica es insuficiente, hace falta la combinación de la capacitación experimental con los conocimientos adquiridos para lograr el éxito de la actividad. Para lograr habilidades interpersonales mediante un modelo de conducta, las personas aprenden observando e imitando a las personas que demuestran una conducta eficaz en una situación. Los métodos de modelo de conducta les muestran a los participantes muchos ejemplos en vivo, filmados o grabados sobre una persona que utiliza las competencias específicas en una situación real. Los participantes deben imitar el modelo, formulando las mismas preguntas, con la misma entonación visto en el video para practicar el uso de competencias y el discurso carismático propio. Varios estudios han demostrado que el modelo de conducta resulta eficaz para enseñar habilidades interpersonales difíciles de expresar. (Alles, 2008)

Cuando dos personas del mismo nivel jerárquico intercambian conocimientos y el de más experiencia enseña a la de menos, es decir uno hace las veces de tutor, éste deberá dirigirse con mucho tacto para que la relación sea fructífera y no genere malos entendidos. Las sugerencias que se

realicen incluyen el cuidado del lenguaje: utilizar el "yo haría las cosas de este modo" en lugar de "tu deberías hacer…" además los dos debería encontrar el campo para que las dos personas se vean beneficiadas del aprendizaje mutuo. El hacer de mentor de nuestros iguales nos ofrece a la vez, recompensas y desafíos especiales. El secreto del éxito reside en aceptar lo que es ostensiblemente una relación de igualdad y gestionar el intercambio de sabiduría para que mantenga y haga honor a esa igualdad. El concentrarse en la humildad, una consideración sincera, una afirmación auténtica y equilibrio pueden dar origen a un intercambio que deleite tanto al mentor con al que está aprendiendo más. (Alles, 2008)

El entrenamiento por medio de una persona experta, la rotación de puestos, la asignación de colaboradores a equipos especiales en proyectos nuevos y retadores, el autodesarrollo pero liderado por el área de Talento Humano para concentrarse en las competencias necesarias para la organización, producto de la evaluación del desempeño realizado por Fichas de Evaluación o Centro de Evaluación (Assessment Center). (Alles, 2008)

En la organización debe prevalecer el que la gente se sienta emocionalmente tranquila, valorada, realizando actividades gratas que impidan aburrirse, relacionarse bien con las personas cercanas, planteamiento de nuevas metas y sobre todo no deben sentir miedo ni inseguridad, para lo cual para conocer su estado emocional ayuda mucho el análisis de su lenguaje corporal, vestimenta, cosmética, los ruidos o señales vocales que dan información de las actitudes personales y la estructuración del espacio de comunicación. (Pereda *et al,* 2011)

Asignación de proyectos especiales (job assignment)

Esta técnica ofrece la oportunidad de aprender con la práctica diaria y por lo tanto de forma real y efectiva. Es un elemento de desarrollo que le ayuda a la persona a mejorar porque le empuja fuera de su zona de seguridad y la obliga a pensar y actuar de manera diferente. La asignación de un proyecto a una persona la hace responsable de tomar decisiones, enfrentarse a situaciones o resolver problemas nuevos, en definitiva a desarrollar competencias que sus actuales funciones no requieren. Un proyecto especial es aquel que es desafiante, en donde no se maneje responsabilidades habituales, que ayude a desarrollar competencias a otras personas o equipos y que se pueda influir sin tener la autoridad a otros compañeros de la organización. Para este tipo de cambios debe haber el apoyo de la

dirección, con la plena comunicación entre las partes para que no se tome como un castigo por parte del trabajador y la consecuente salida de la organización. Habrá que garantizar que haya los recursos necesarios para conseguir las metas esperadas para que sea un reto alcanzable y no un proyecto que conduce al fracaso y a la frustración. (Pereda *et al,* 2011)

Discurso apreciativo

Consiste en resaltar las actividades que la organización se encuentra realizando bien, los éxitos, los momentos positivos, el discurso apreciativo parte del supuesto de que en todas las personas y las organizaciones hay algo que funciona bien, si se repite con frecuencia las cosas que están dando buenos resultados es probable que se consigan los cambios deseados. Este principio, desarrollado por la psicología positiva, lleva a tener en cuenta las fortalezas, contribuciones de las personas relacionadas con un equipo para diseñar los sistemas que permitan que una organización sea efectiva y sostenible; se diferencia con otras metodologías porque se plantea qué es lo que está funcionando bien en lugar de enfocarse en cuáles son los problemas que existen. El siguiente paso consiste en ver a la organización después de un tiempo determinado y establecer los pasos prácticos necesarios para alcanzar esa visión que se han planteado y que le permita a la organización llevarla a niveles más altos de rendimiento y excelencia, las proposiciones deben ser más desafiantes, innovadoras, basadas en ejemplos reales, reflejar los deseos del equipo y estar descritas en términos afirmativos y en presente; luego de esto se ponen en marcha las acciones. (Pereda *et al,* 2011)

Construcción de Redes (Networking)

Esta técnica directiva consiste en formar redes de personas con contactos formales o informales para mejorar el capital social de las organizaciones. Los directivos que son capaces de generar redes de contactos que van más allá de su estructura, tienen la probabilidad de beneficiarse de mayores fuentes de información y oportunidades. El fortalecer las redes sociales es una de las actividades que permite formar el bienestar ya que permite el intercambio de experiencias positivas, contar buenas noticias, celebrar los éxitos, así como cuidar de las relaciones sociales, ejemplo en el uso de twitter. (Pereda *et al,* 20111)

Casos Puntuales (Case in point)

En esta estrategia se reúne a las personas para realizar dinámicas de grupo, en donde a los participantes se les pone a prueba sin que ellos sepan que se les está evaluando, lo importante es conocer sus reacciones ante situaciones inesperadas, no tanto saber cuánto conocen de un determinado tema sino observar cómo lo viven en una situación límite para finalmente analizar con ellos la experiencia vivida y sacar conclusiones que les permita aprender. El facilitador debe tener cautela y observar hasta donde puede llevar a los participantes con la dinámica, ya que la reacción debe estar dentro del respeto, por supuesto se asume riesgos pero son necesarios para mirar los roles que se han asumido, los patrones de autoridad, el conflicto y cómo mantenerlo dentro de límites que lo hagan productivo. Por ejemplo: en la reunión de capacitación, el facilitador comienza a provocar a alguien, lo desafía, le pregunta y cuando responde le dice que es incorrecto hasta molestarlo, para lograr ver su reacción, la forma que tiene en reclamar, cómo discute el tema y finalmente observar que hace, que actitudes toma, con el objetivo de poner en práctica en todo el grupo la capacidad que se tiene para controlar emociones que es una competencia mucho más importante que cualquier otra, ya que el tener empatía con el grupo, saber relacionarse bien le va a permitir ser muy asertivo y efectivo en la obtención de metas personales y organizacionales ya que la gente va a querer trabajar con una persona que le facilita la comunicación, la solución y no un apersona a la que se le encuentra de mal carácter, agresivo, reactivo. (Pereda *et al,* 2011)

Espacio Abierto (Open Space)

La técnica de espacios abiertos permite discutir entre varias personas los problemas y las posibles soluciones con la finalidad de encontrar acuerdos y consensos en equipo, recolectando las ideas que se generen en la conversación, la misma que ocurre con todas las personas reunidas en un mismo sitio. Esta técnica se utiliza cuando el conflicto afecta a muchos o cuando se necesita de todos para conseguir un beneficio común. La ventaja de este método es que se descubre ideas, innovación, creatividad, se genera un compromiso, una prima de confianza, responsabilidad compartida, se enfrenta desafíos complejos en donde se requiere de varias personas para buscar opciones y planes de acción, se logra un informe por escrito, un aprendizaje individual, grupal y organizacional alcanzando así elevados niveles de satisfacción entre los participantes. (Pereda *et al,* 2011)

Diseño de un Plan de Acción:

El diseño de un plan de acción lo puede llevar a cabo un director del área, en este caso para el personal administrativo de una institución superior. Los apartados de un plan de acción son los siguientes: *Objetivo,* el cual tiene que formularse en términos positivos, comprobables, alcanzables y acotados en el tiempo. *Resultados esperados,* se describe la situación deseada, que necesita, que cambiaría, cuáles son los obstáculos, la mayoría están en uno mismo, por ejemplo miedos, falta de confianza, exceso de control, se describe los que sean y finalmente se cómo se enfrenta a los mismos, cómo va a vencer los obstáculos. *Acciones concretas y fechas para el desarrollo del objetivo,* en donde se especifica la forma concreta las actividades que se llevarán a cabo para acercarse al objetivo, qué recursos necesarios va a utilizar, quiénes están involucrados, qué tiempo se necesita para su realización. (Pereda *et al,* 2011)

Ofrecer Retroalimentación afectiva (Feedback)

La retroalimentación a la que se refiere esta técnica consiste en la comunicación hacia otra persona en cuanto a su rendimiento, en la manera en cómo está realizando su trabajo en forma efectiva y con confianza, por eso es la base de toda relación interpersonal ya que determina la manera de pensar de las personas, sus sentimientos, sus reacciones ante los demás y en buena medida condiciona la manera de actuar con respecto a sus responsabilidades cotidianas, es tan importante que simplemente aprender a darlo adecuadamente ya implica desarrollarse y desarrollar a otras personas. Las fórmulas de cortesía constituyen un importante tipo de retroalimentación: el saludar amablemente, mirando a los ojos, si es posible con una sonrisa en la cara permite que la otra persona confíe en la persona que utiliza este feedback, tal es su notabilidad que si no le saluda alguien incluido el director en cierta medida es una manera de castigarle a otra persona.

Para Pereda *et al* (2011) existe diferentes tipos de feedback: el *Positivo* que resalta lo que se hace bien, es muy efectivo cuando el objetivo es que se repita la conducta; el *Correctivo* cuando se dice al receptor que es lo que tiene que cambiar en su conducta, el *Insignificante* son comentarios que hacen que la persona se sienta bien manteniendo su buena conducta, por ejemplo: "bien hecho", "buen trabajo", "lo estás haciendo bien" y el feedback *Abusivo* que no consigue mejoras en el comportamiento, es un feedback negativo. Cuando se ofrezca feedback conviene ir al grano, ser específico, con ejemplos claros, tener planificado lo que se va a decir, establecer contacto visual, no

dar consejos, describir los sentimientos que tiene la persona que da el feedback cuando el otro se comporta de una determinada manera y animar a la otra persona a expresar sus opiniones. La clave para toda esta retroalimentación es fijarse más en lo positivo del trabajo de las personas antes que en lo negativo e ir avanzando de a poco, la amenaza es poco efectiva, manifestar qué es lo que se quiere mejorar siendo específicos en un determinado comportamiento, expresar que la mala conducta puede tener peores consecuencias en el futuro. (Pereda *et al*, 2011)

Técnicas de desarrollo corporales

Hay algunas técnicas que permiten trabajar con el cuerpo y hacer que las personas sea más conscientes de su relación con las emociones, entre ellas se encuentra: la *risa* que es una técnica vivencial, produce beneficios para el cuerpo y la mente, aportando aceptación, comprensión y alegría, la risa permite liberar una cantidad de endorfinas que son las responsables de una gran parte de la sensación de bienestar, ayuda a disminuir tensiones, mejora la respiración, activa la circulación, relaja el sistema nervioso, abre los sentidos, la *música* es una herramienta para la intervención lúdica, educativa, terapéutica, abre canales de expresión y comunicación, previene trastornos, estimula la creatividad y se centra en las emociones saludables para normalizar la situación conflictiva estimulando el aprendizaje; *la relajación y meditación*, permite respirar de forma adecuada, hacer ejercicios de meditación durante la jornada laboral, contribuye a aumentar loa productividad, contribuye a la disminución de los niveles de estrés y los conflictos entre los empleados, facilita el ser plenamente conscientes en cada momento y lugar. (Pereda *et al,* 2011)

Cuentos y Metáforas

Contar o ver cuentos, historias y metáforas es un medio para generar aprendizaje en entornos organizativos. Cuando se escucha una historia llena de sentido y bien contada, se puede producir toda una gama de emociones como sentimientos de curiosidad, bienestar regocijo, risa, empatía, tristeza, vergüenza o incluso un fuerte shock o fuerte impacto, debido al poder tan auténtico que la historia posea. Las personas se ven reflejadas en los personajes de las historias, ven sus puntos débiles y sus áreas de mejora; una historia puede incrementar la responsabilidad de mejorar y el optimismo de que se puede conseguir. Determinar historias permiten recordarle al oyente la necesidad constante de cambio e innovación, encontrando la metáfora, comprendiéndola y

relacionándola con la situación que se desea y si el mensaje genera emociones, en ocasiones consigue transformaciones relevantes en las personas, permite comunicar mejor mensajes impactantes, sabios y memorables, explicar más fácilmente las ideas. Se recomienda no contar la moraleja para que le oyente exprese y formule sus propias conclusiones.

Se puede proporcionar a los trabajadores cuentos estratégicos para que los lean y posteriormente armar una conversación grupal a fin de encontrar soluciones laborales con el aprendizaje de la lectura relacionada; igualmente pasa con los videos que reflejan situaciones de enseñanza para posteriormente discutirlos en grupo a manera dinámica. (Pereda *et al,* 2011)

También los Jefes de talento humano deben disponer de ciertas competencias y tiene que conocer y aplicar ciertas técnicas como las que se mencionan a continuación:

Brindar autonomía para tomar decisiones a los trabajadores: (empowerment):

Esta técnica consiste en brindar a los miembros de la organización la autonomía o el poder para tomar decisiones, sin que esto signifique que se pierda el control de la administración, requiere lograr una cultura de aceptación de errores, de confianza de los demás, de controles amplios y adecuados, de asignar los recursos, asignar responsabilidad necesaria para que puedan tomar una decisión acertada con la posterior comunicación respectiva. Implica compromiso por parte de la organización, Jefes de área y de trabajadores logrando que todos de involucren en los objetivos y en la manera de implementarlos. (Hernando, 2007)

Participación de empleados

Es una buena estrategia dejar que los empleados puedan participar amplia y libremente sin temor a sanciones en un clima organizacional que genere una atmósfera de participación, abriendo puertas de comunicación, como herramienta se puede utilizar un buzón de sugerencias, donde los empleados aporten ideas, donde se premie a quienes den las mejores ideas que beneficien a la organización, las cuales deben ser respondidas todas sin excepción. Lo mencionado promueve la motivación a aspirar a más a los empleados y a la concientización de sus acciones y decisiones en pro del bienestar común. (Hernando, 2007)

Liderazgo como estrategia

El Jefe o director de talento humano debe capacitarse permanentemente en temas de liderazgo transformacional y visionario para poder logra que el personal realice su trabajo en forma adecuada y efectivamente, con la conducta implícita en un clima organizacional agradable y de acuerdo a normas establecidas.

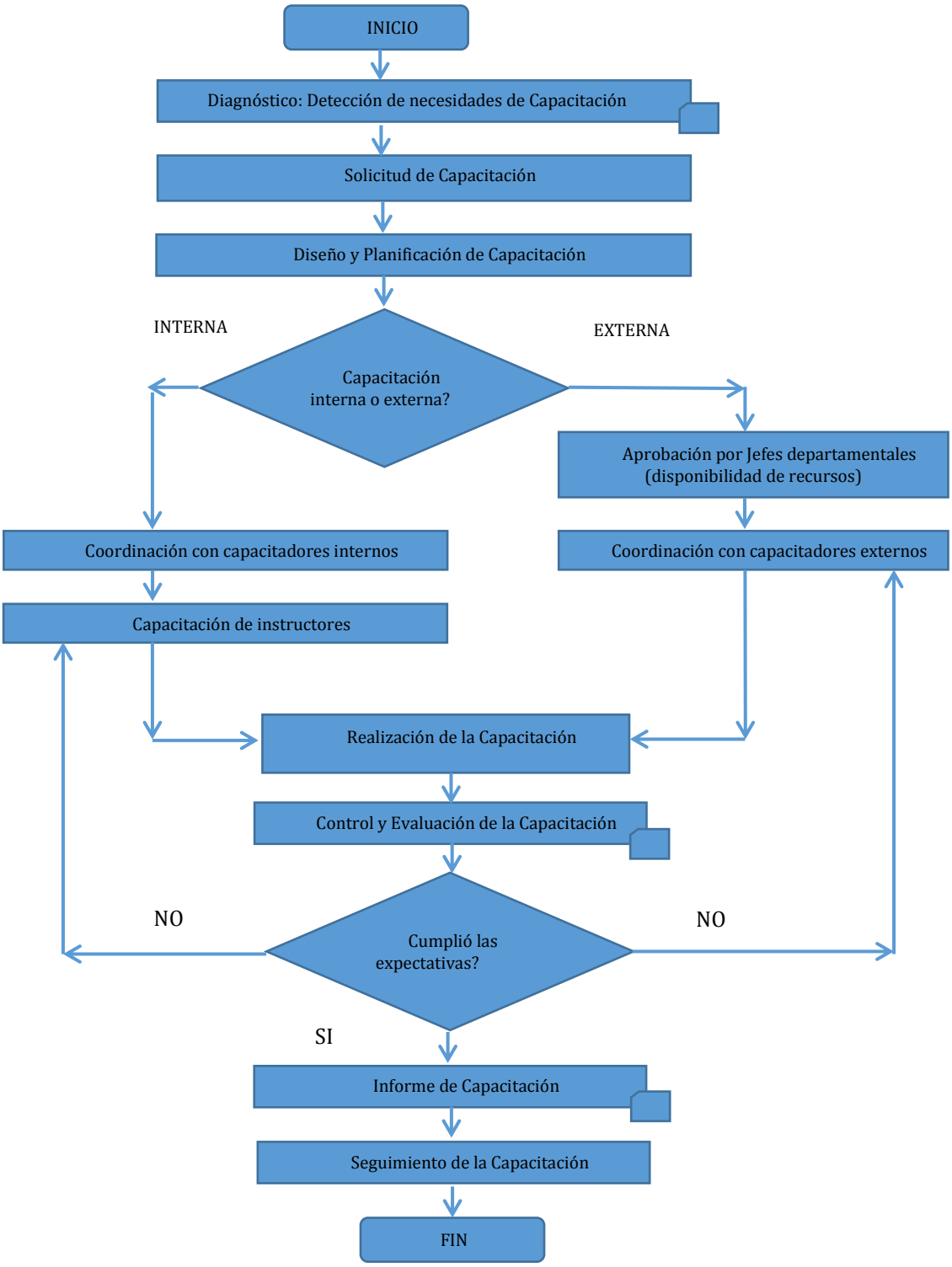
Innovación

La innovación es una competencia y al mismo tiempo una estrategia que los Directores de talento humano tienen que saber encontrar en las personalidades de las personas ya que las organizaciones se sostienen en el tiempo siempre y cuando haya innovación en sus productos o servicios por lo tanto las personas deben tener esta cualidad. La innovación se ha consolidado como una de las fuentes críticas para generar ventaja competitiva, es una variable crucial para la supervivencia y crecimiento a largo plazo de la organización. La innovación está asociada con un conjunto de prácticas y conocimientos asociados a la actitud; por lo tanto la innovación se considera como una capacidad dinámica en la que el talento humano con sus conocimientos, comportamientos y actitudes juegan un importante papel. La innovación como estrategia empieza cuando los Directores realizan planificación en los proyectos, compromiso, integración, comportamiento con buena comunicación interna y externa poniendo de manifiesto la dificultad para poder abordarla. (Martín, 2011)

5.4.2. Diagrama de Flujo del procedimiento de Capacitación

A continuación se describe los pasos necesarios para realizar con efectividad la capacitación del personal en una Institución de Educación Superior Privada:
Responsable: Talento Humano

Figura 17. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Capacitación



Fuente: Elaboración propia

5.4.3. Formatos de registro: Capacitación

Tabla 13. Formato: Detección de necesidades de capacitación

En este formato ingresa información de necesidades propias de la parte usuaria o también se la puede utilizar cuando se conozca la evaluación del desempeño realizadas a los trabajadores basadas en competencias.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		
UNIDAD ADMINISTRATIVA		
PERIODO COMPRENDIDO:		
TEMA DEL CURSO	**POSIBLES PROVEEDORES CAPACITADORES**	**ÁREA**
DETECCIÓN DE CAPACITACIÓN SOLICITADA POR:		
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN:		
COMPETENCIAS A CAPACITAR:		
NOMBRE Y FIRMA:	**AREA O PERSONA BENEFICIADA DEL CURSO:**	**FECHA:**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Formato de Registro de Asistencia a Capacitación

Este registro le sirve al área de talento humano para conocer qué personas se han capacitado en una determinada capacitación

Formato de Registro de asistencia a Capacitación					
CAPACITADOR					
CORREO ELECTRÓNICO DEL CAPACITADOR					
NOMBRE DEL CURSO DE LA CAPACITACIÓN					
FECHA DE LA CAPACITACIÓN		**DESDE**		**HASTA**	
APELLIDOS	**NOMBRES**	**CORREO ELECTRÓNICO**			**TELÉFONO**
FIRMA DEL CAPACITADOR					**FECHA:**
……					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Formato de Capacitación por persona

Este registro sirve para conocer las capacitaciones realizadas por cada persona.

		CAPACITACIÓN PERSONAL			
		NOMBRE:			
		CARGO:			
DURACIÓN DEL CURSO		**NUMERO DE HORAS TOTAL**	**NOMBRE DEL CURSO DE CAPACITACIÓN**	**CAPACITADOR**	**LUGAR DE CAPACITACIÓN**
DESDE	**HASTA**				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Formato para la Evaluación de la Capacitación:

En este formato se registra si la capacitación estuvo mala, regular, buena o excelente para mantener o mejorar los cursos que se imparten al personal.

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN					
Capacitador:					
Objetivos**:**					
La presente encuesta busca determinar la calidad de la capacitación, marque con una X la casilla que mejor se represente su respuesta a cada parámetro:					
Parámetros de Evaluación	**Muy malo**	**Malo**	**Regular**	**Bueno**	**Excelente**
Puntualidad					
Dominio del tema					
Resuelve las inquietudes de los participantes					
Expresa las ideas esenciales del tema					
Ejemplifica su explicación					
La capacitación lleno sus espectativas					
Firma ……..					

Fuente: Ramos (2015)

5.4.4. Políticas de Capacitación

- La capacitación deberá estar diseñada para apoyar y contribuir a la creación y desarrollo de capacidades organizacionales necesarias para la consecución de la Misión de la organización
- La capacitación deberá apoyar el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consoliden avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y otorgar respuestas eficaces.
- La capacitación deberá complementar la formación de las personas a fin de que se adapten a la evolución de sus tareas y al mejoramiento en el rendimiento, de modo de apoyar su crecimiento profesional.
- Las horas mínimas que cada empleado deba capacitarse será de 80 horas al año y el tiempo para cubrir la brecha requerida será de máximo 2 años.
- La capacitación deberá apoyar de manera efectiva los procesos de innovación dentro de la Institución.
- Se deberá establecer una planificación de capacitación anual a fin de cumplir las necesidades y metas de la Institución, también deberá estar en función de las necesidades que se requiera en el trabajo diario.
- Talento humano deberá establecer una evaluación de la satisfacción de la capacitación impartida a los trabajadores a fin de mantener o cambiar proveedores incumplidos.

5.4.5. Indicadores de gestión del subsistema: Capacitación

Nombre del Indicador: Cumplimiento de capacitación de acuerdo a lo programado

Descripción: Permite conocer la eficacia en el cumplimiento de los cursos programados.

Fórmula:

$$CCPo = \frac{Número\ de\ cursos\ realizados}{Número\ de\ Cursos\ Programados}\ x\ 100 \qquad (5.6)$$

Frecuencia: Anual

Meta: 100% de los cursos programados

Responsable: Talento Humano

Nombre del Indicador: Cumplimiento de capacitación de acuerdo a lo presupuestado

Descripción: permite conocer la eficacia en el cumplimiento de los cursos presupuestados.

Fórmula:

$$CCPe = \frac{Número\ de\ cursos\ realizados}{Número\ de\ cursos\ presupuestados} x\ 100 \quad (5.7)$$

Equivalente es:

$$CCPe \frac{Presupuesto\ utilizado}{Total\ del\ presupuesto\ de\ capacitación}\ x\ 100$$

Frecuencia: Anual

Meta: 100% de los cursos presupuestados

Responsable: Talento Humano

Nombre del Indicador: Cubrimiento de la capacitación por curso

Descripción: permite conocer de entre todos los trabajadores, que porcentaje de ellos recibieron la capacitación

Fórmula:

$$CCC = \frac{Número\ de\ trabajadores\ que\ recibieron\ capacitación\ en\ curso\ determinado}{Total\ de\ trabajadores} x100$$

(5.8)

Frecuencia: Cada curso

Meta: 100% de los trabajadores

Responsable: Talento Humano

Nombre del indicador: Cubrimiento de capacitación por persona

Descripción: permite conocer el número de capacitaciones anuales por persona

Fórmula:

$$CCP = \frac{Número\ de\ cursos\ anuales}{1\ trabajador} \quad (5.9)$$

Frecuencia: Anual

Meta: el número planificado

Responsable: Talento Humano

Nombre de indicador: Cubrimiento de capacitación Global (n)

Descripción: permite conocer el número de trabajadores que han recibido al menos n capacitaciones en el año. Por ejemplo se requiere conocer el número de trabajadores que han recibido 4 capacitaciones en el año.

Formula:

$$CCGn = \frac{Número\ de\ trabajadores\ que\ ha\ recibido\ n\ capacitaciones\ en\ el\ año}{Total\ de\ trabajadores} x100$$

(5.10)

Frecuencia: Anual

Meta: 100% de los trabajadores que han recibido n capacitación

Responsable: Talento Humano

Nombre del Indicador: Costo de la Inversión por trabajador

Descripción: permite conocer la inversión realizada por trabajador. A final hará que sumar la inversión por todas las capacitaciones realizadas en el año

Fórmula:

$$CIT = \sum_{i=1}^{n} \frac{Total\ de\ la\ inversión\ por\ curso}{Total\ de\ trabajadores\ capacitacitados}(5.10)$$

Donde n es el número de cursos tomados en el año

Frecuencia: Anual

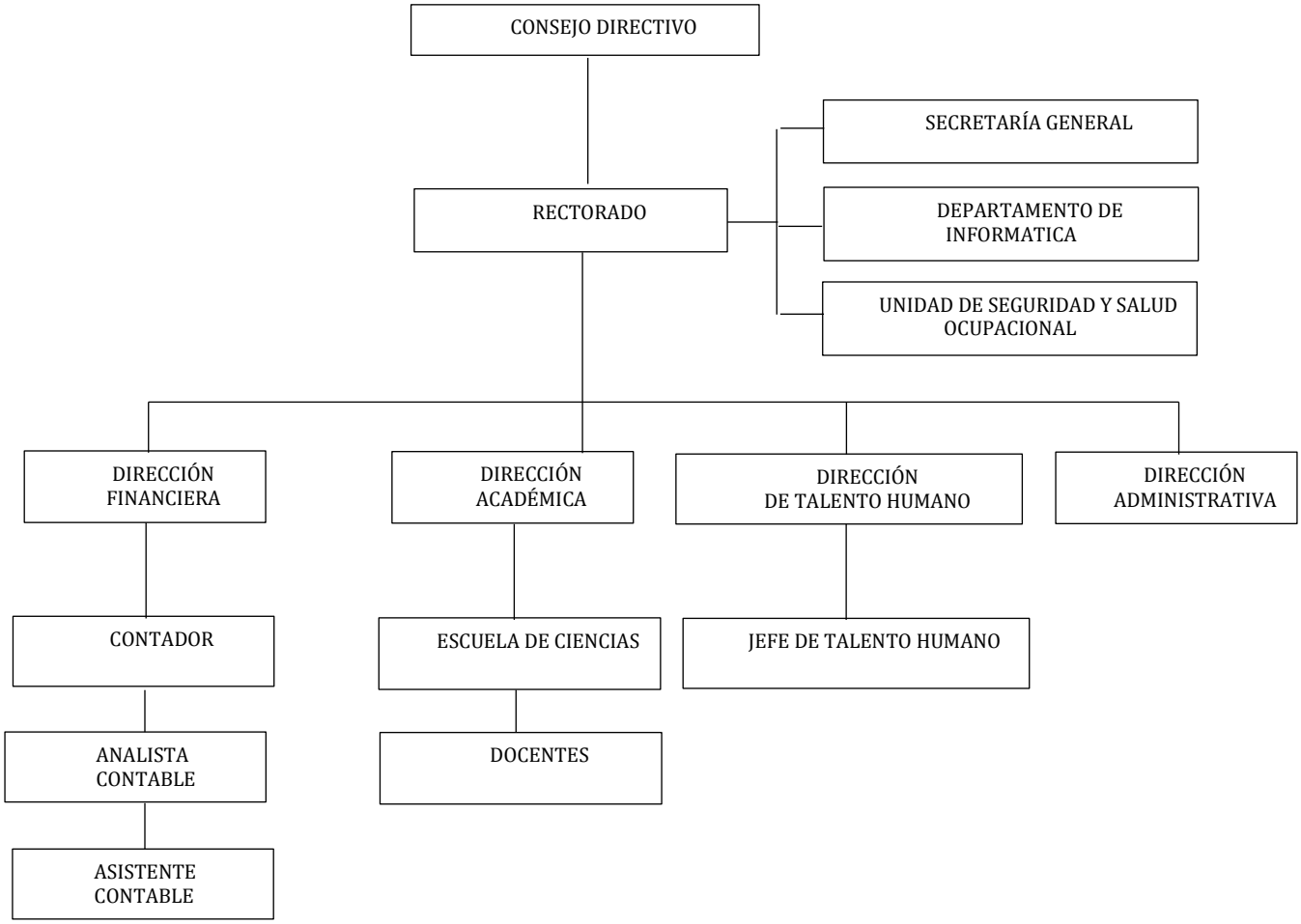
Meta: 100%

Responsable: Talento Humano

Estrategias aplicables: Coaching, Mentoring, Asignación a proyectos especiales, casos puntuales, Técnicas de desarrollo corporales.

5.5. Organigrama General de una Institución de Educación Superior Privada

Figura No. 18: Organigrama General de una Institución de educación superior privada



Fuente: elaboración propia

5.6. Propuesta del perfil profesional basado en competencias

Como producto de las definiciones de competencias descritas en el marco teórico y en función de las responsabilidades que tiene los cargos y sus respectivas actividades, a continuación se presenta un formato con el cual se puede describir las competencias que van incluidas en el análisis del perfil profesional de acuerdo al cargo y responsabilidad, para lo cual se hace referencia a lo explicado en el marco teórico en donde se manifiesta que las competencias cardinales son aplicables a todos los puestos de la organización con sus definiciones dependiendo si es un grado alto (A o B) medio (C) o bajo (D), las competencias específicas que depende de las características específicas de cada puesto.

DATOS DE IDENTIFICACIPON DEL PUESTO DE TRABAJO EN BASE A COMPETENCIAS	
NOMBRE DEL PUESTO:	
DIRECCIÓN:	
DEPARTAMENTO:	
FECHA DE LA DESCRIPCIÓN:	
OBJETIVO GENERAL: Donde se especifica la misión del puesto dentro de la organización y el rol que desempeñará su ocupante.	
OBJETIVOS OPERATIVOS se especifican las metas específicas que deberá alcanzar el ocupante del puesto.	
PERFIL	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Criterios que servirán para evaluar el rendimiento del ocupante del puesto.	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA: Se indica de qué puesto depende el que se está describiendo, qué puestos dependen del mismo, y cuáles están a su nivel en su unidad funcional	
ÁREAS DE ACTIVIDAD: Se incluyen las principales funciones o áreas de actividad que deberá realizar el ocupante del puesto.	
NIVEL DE AUTONOMÍA: Se indica el ámbito y amplitud del control que tendrá el ocupante del puesto sobre sus actuaciones, así como su responsabilidad sobre las mismas	
CONPETENCIAS ESENCIALES	

Fuente: Pereda *et al* (2011)

Para cargos administrativos de una institución de educación superior privada se propone el siguiente perfil profesional basado en competencias

NOMBRE DEL CARGO:

Director de área

OBJETIVOS:

Planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la Institución con miras a su optimización y desarrollo institucional.

Diseñar y mejorar procesos internos de la Institución, Evaluar planes operativos, supervisar cumplimiento de contratos, etc.

PERFIL:

Formación Académica: Título de pregrado universitario en Administración o similares.

Experiencia: mínima de dos años.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:

Reporta al Rector

COMPETENCIAS ESENCIALES:

Cualidades personales: Trabajo en equipo, Comunicación, Orientación al cliente, gestión de personas, Orientación al logro, solución de problemas, Planificación y organización, Liderazgo confianza del nivel directivo y del personal a su cargo, actitud proactiva, actitud emprendedora, energía, objetividad, tolerancia a la incertidumbre, resistencia al estrés, aptitud académica, ética, responsabilidad, credibilidad personal, preocupación por la calidad, afán de logro, autoaprendizaje, capacidad de adaptación a cambios del entorno, capacidad para gestionar procesos de mejora

Habilidades de Comunicación: comunicación efectiva, liderazgo en el manejo de relaciones humanas, defensa oral, comunicación escrita y efectiva, responsabilidad social.

Habilidades Interpersonales: ética, credibilidad personal, promover el respeto por los valores, impacto, flexibilidad de conducta, percepción del entorno social, autonomía, confianza del nivel directivo y del personal a su cargo.

Habilidades Administrativas: capacidad de resolver conflictos propios de la función, gestión estratégica, habilidad organizativa, visión estratégica de negocios, toma de decisiones, resolución, organización y planificación, capacidad para gestionar procesos de mejora, gestión estratégica del rendimiento de talento humano, visión estratégica de negocios, gestión empresarial.

Habilidades Analíticas: Destreza en el procesamiento de la información, habilidad numérica, habilidad de interpretación, dominio, conocimientos claves, conocimiento de leyes laborales, etc.

Fuente: Dirube (2004)

NOMBRE DEL CARGO:

Jefe de Talento Humano

OBJETIVOS:

Dirigir el sistema de talento humano promoviendo un clima laboral favorable. Análisis permanente de diseño de los procesos de trabajo que administra, promover las buenas relaciones entre los trabajadores, diseñar un programa de capacitación continua y el plan de carrera del personal administrativo.

PERFIL:

Formación Académica: Título de pregrado universitario en Administración o similares

Experiencia: mínima de dos años

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:

Reporta al Director de Talento Humano

COMPETENCIAS ESENCIALES:

Cualidades personales: Trabajo en equipo, Comunicación, Orientación al cliente, gestión de personas, Orientación al logro, solución de problemas, Planificación y organización, Liderazgo, energía, objetividad, tolerancia a la incertidumbre, resistencia al estrés, aptitud académica, ética, responsabilidad, credibilidad personal, promover el respeto por los valores, actitud proactiva, actitud emprendedora, preocupación por la calidad, afán de logro, autoaprendizaje, capacidad de adaptación a cambios del entorno.

Habilidades de Comunicación: liderazgo en el manejo de relaciones humanas, defensa oral, comunicación escrita y efectiva, trabajo en equipo.

Habilidades Interpersonales: impacto, flexibilidad de conducta, percepción del entorno social, autonomía, confianza del nivel directivo y del personal a su cargo.

Habilidades Administrativas: toma de decisiones, resolución, organización y planificación, capacidad para gestionar procesos de mejora, gestión estratégica del rendimiento de talento humano, visión estratégica de negocios, gestión empresarial.

Habilidades Analíticas: Destreza en el procesamiento de la información, habilidad numérica, habilidad de interpretación, dominio, conocimientos claves, conocimiento de leyes laborales, etc.

Fuente: Dirube (2004)

NOMBRE DEL CARGO:

Contador/a

OBJETIVOS:

Planificar, organizar, coordinar y supervisar las actividades contables y financieras de la organización.

PERFIL:

Formación Académica: Título de Pregrado Universitario /Contador público autorizado.

Experiencia: mínima de dos años en cargos similares.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:

Reporta al Director Financiero

COMPETENCIAS ESENCIALES:

Trabajo en equipo, Comunicación, Orientación al cliente, gestión de personas, Orientación al logro, solución de problemas, Planificación y organización, Liderazgo

Pensamiento analítico, pensamiento conceptual, Destreza en el procesamiento de la información, Habilidad organizativa, ética, responsabilidad social, credibilidad personal, capacidad para gestionar procesos de mejora, confianza del nivel directivo y del personal a su cargo, comunicación efectiva, actitud proactiva, actitud emprendedora, habilidad numérica, habilidad de interpretación, trabajo en equipo, gestión empresarial, preocupación por la calidad, afán de logro, autoaprendizaje, capacidad de adaptación a cambios del entorno, conocimiento de leyes financieras, etc.

Fuente: Dirube (2004)

NOMBRE DEL CARGO:

Analista Contable

OBJETIVOS:

Ejecutar las actividades contables y financieras de la organización.

PERFIL:

Formación Académica: Título de Pregrado Universitario /Contador público autorizado.

Experiencia: mínima de un año en cargos similares.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:

Reporta al Contador

COMPETENCIAS ESENCIALES:

Trabajo en equipo, Comunicación, orientación de servicio al cliente interno y externo, gestión de personas, Orientación al logro, solución de problemas, Planificación y organización, Liderazgo. Resolución de problemas financieros, integridad, dinamismo, desarrollo de interrelaciones personales, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, destreza en el procesamiento de la información, habilidad organizativa, ética, responsabilidad social, flexibilidad, autoconfianza, iniciativa, credibilidad personal, capacidad para gestionar procesos de mejora, confianza del nivel directivo y del personal a su cargo, actitud proactiva, actitud emprendedora, habilidad numérica, habilidad de interpretación, gestión empresarial, preocupación por la calidad, afán de logro, autoaprendizaje, capacidad de adaptación a cambios del entorno, conocimiento de leyes financieras, etc.

Fuente: Dirube (2004)

NOMBRE DEL CARGO:

Asistente Contable

OBJETIVOS:

Ejecutar las actividades contables y financieras de la organización.

PERFIL:

Formación Académica: Título de pregrado universitario en Contabilidad y Auditoría o similares.

Experiencia: mínima de dos años en cargos similares.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:

Reporta al Analista Contable

COMPETENCIAS ESENCIALES:

Trabajo en equipo, compromiso organizacional, orientación de servicio al cliente interno y externo, perseverancia, autocontrol, integridad, comunicación, dinamismo, desarrollo de interrelaciones personales, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, capacidad de concentración, ética, responsabilidad social, flexibilidad, autoconfianza, iniciativa, credibilidad personal, comunicación efectiva, actitud proactiva, habilidad numérica, habilidad de interpretación, preocupación por la calidad, afán de logro, autoaprendizaje, capacidad de adaptación a cambios del entorno, conocimiento de leyes financieras, etc.

Fuente: Dirube (2004)

NOMBRE DEL CARGO:

Secretaria

OBJETIVOS:

Atender al público en general, apoyar la gestión del área de trabajo, receptar información.

PERFIL:

Formación Académica: Título de pregrado universitario en Contabilidad y Auditoría o similares.

Experiencia: mínima de dos años en cargos similares.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:

Reporta al Director de la unidad

COMPETENCIAS ESENCIALES:

Trabajo en equipo, orientación al servicio, discreción en el manejo de asuntos internos, compromiso organizacional, orientación de servicio al cliente interno y externo, perseverancia, autocontrol, integridad, comunicación, dinamismo, desarrollo de interrelaciones personales, capacidad de concentración, ética, responsabilidad social, flexibilidad, autoconfianza, iniciativa, credibilidad personal, comunicación efectiva, actitud proactiva, habilidad de interpretación, preocupación por la calidad, afán de logro, autoaprendizaje, capacidad de adaptación a cambios del entorno, etc.

Fuente: Dirube (2004)

5.7. Análisis General de resultados

En el presente informe se encuentra como resultado un Diseño de un modelo de Gestión de talento humano basado en competencias para el personal administrativo de una institución de educación superior privada, en donde se abarca los objetivos específicos enunciados en la sección 2.6.2; los cuales son los siguientes: investigación de los fundamentos teóricos de la gestión de talento humano basado en competencias, cuyas bases sean aplicables en la práctica a una institución de educación superior privada, información relevante sobre los subsistemas de talento humano: selección, evaluación del desempeño y capacitación del personal; generación de herramientas técnicas directivas para cada subsistema de talento humano, incluido el procedimiento de utilización de indicadores de gestión y la identificación de políticas y estrategias adecuadas para cada subsistema de talento humano, lo cual se encuentra abarcado en la sección del marco teórico y disponible en el presente informe final de trabajo de titulación cumpliéndose con el cumplimiento con los objetivos declarados.

Este diseño de modelo de gestión se encuentra descrita para ponerla en práctica por parte de la alta Dirección en una institución de educación superior privada y aplicable a cualquier organización en donde se necesite indispensablemente mejorar las competencias del personal, lo descrito en el informe facilita el desarrollo profesional, mejora el desempeño organizacional, crea un agradable clima laboral gracias a los buenos comportamientos y actitudes generadas con la capacitación y gestión de la dirección, entre otros.

Como resultado rescatable se manifiesta que las actitudes y valores de las personas mejoran considerablemente al ser parte de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias tanto para la parte directiva como para los trabajadores ya que la evolución de la gestión involucra a todas las personas, quienes analizan sus virtudes y defectos en forma objetiva en el desempeño de sus funciones, a la vez se propone correctivos para superar evaluaciones en el desempeño formulando preguntas abiertas, claras, concisas, utilizando ejemplos aclaratorios y precisando una comunicación con sinceridad, apertura y honestidad entre el jefe inmediato y el empleado teniendo en cuenta que las acciones que se realicen son para optimizar las competencias de las personas y nunca para sancionar.

El Modelo de gestión del talento humano basado en competencias nos permite saber cómo hacen los mejores profesionales su tarea en cada puesto de trabajo, descubriendo sus cualidades y

habilidades y, a través de la formación, conocimiento del negocio y el diseño organizacional bien estructurado, tratar de que esas cualidades puedan extenderse al conjunto de la organización.

El producto final de este desarrollo tiene conexión o relación con los trabajos de tesis internacionales mencionados en el Estado del Arte en algunos sustentos teóricos ya que éstos no manifiestan estrategias técnicas directivas para ponerlas en práctica en el desarrollo de competencias; que son la parte importante y medular del presente informe, las principales técnicas directivas están fundamentadas en los libros detallados en la bibliografía y utilizadas en observaciones personales luego de entrevista y encuestas realizadas a Directores de Talento Humano y colaboradores de instituciones de educación superior.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Se describió las bases fundamentales de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias y las estrategias técnicas para implementar y poner en práctica por parte de Jefes o Directores de talento humano de área interesados en la mejora continua; en el que se incluyó el análisis de los tres subsistemas principales de talento humano: selección, evaluación del desempeño y desarrollo del personal con recomendaciones estratégicas o técnicas directivas en cada uno de los subsistemas con la finalidad de optimizar habilidades y lograr de esta manera efectividad, eficiencia, productividad, competitividad, facilidad para alcanzar los objetivos organizacionales, un ambiente laboral agradable, organizado, justo, evitando la subjetividad en el ámbito laboral, etc., todo lo mencionado enfocado en competencias, las mismas que son observables mediante los comportamientos y rasgos de personalidad mostrados por los profesionales y que pueden ser evaluadas y mejoradas positivamente en la formación respectiva mediante las estrategias que se enunciaron, las cuales constituyen un proyecto de bajo costo, alto valor agregado y con información importante para la administración de personal.

Ante un mundo globalizado fuertemente competitivo, los gerentes o directores de talento humano de las instituciones de educación superior se ven en la responsabilidad cada vez mayor de enfrentar cambios exigentes en las competencias de su personal, siendo éstas de mucha importancia para mejorar y mantenerse en la vanguardia e innovación de sus servicios y como propulsores de productividad y calidad para alcanzar altos niveles de desempeño.

La evaluación del desempeño en competencias es una estrategia o herramienta técnica directiva que permite alcanzar los objetivos organizacionales con mayor facilidad, eficacia y eficiencia, gracias a la utilización de sus indicadores se puede conocer el avance de la gestión del área de Talento

Humano en el desarrollo, retención y monitoreo de los profesionales de la organización; es una herramienta que sirve como vínculo para integrar los demás procesos de su gestión. La evaluación del desempeño en competencias no es para juzgar el comportamiento de los trabajadores sino que sirve para acordar, intercambiar ideas e información y como resultado se comprometen en conjunto para proporcionar las condiciones de crecimiento profesional, conseguir los objetivos planteados por la Institución, redefinir objetivos más elevados, superar los estándares de desempeño y motivar a las personas a través de recompensas materiales y simbólicas.

La capacitación de las personas es la parte esencial para alcanzar el objetivo de este informe de titulación, la misma se centra en el desarrollo de las conductas o mejoramiento de los comportamientos en el trabajo de las personas y normalmente van de la mano con los pensamientos y las emociones que impulsan el progreso profesional que se busca.

Las distintas estrategias o técnicas directivas en función de la competencia que se desea conseguir, resultan clave para el éxito de la organización ya que permiten desarrollar las habilidades de las personas buscando la efectividad de sus comportamientos, actitud y acciones laborales a través del aprendizaje que permite a la persona cuestionarse la forma cómo está haciendo las cosas y trabajar con reacción en cadena positiva dentro del proceso organizacional, caso contrario se seguirá consiguiendo los resultados acostumbrados tradicionalmente sin la efectividad mencionada.

El talento humano y las competencias de las personas son la herramienta más poderosa con la que cuentan las organizaciones y que la concientización de su importancia a Directores y Jefes departamentales es necesaria ya que ellas depende que se consigan los objetivos planteados en forma eficiente, generando ventajas competitivas y finalmente el éxito de la organización.

Para lograr mejorar el nivel de conducta de una determinada competencia es necesario como premisa indispensable tener el interés en hacerlo y contar con disposición para cambiar, además disponer de la oportunidad para practicarla porque cuando se la aprende en forma teórica no se

completa el aprendizaje: por lo tanto se puede pensar en centrarse en objetivos alcanzables y bien definidos.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda que las evaluaciones del desempeño realizadas en las Instituciones de Educación Superior sean utilizadas como una estrategia o herramienta técnica directiva para mejorar y corregir problemas encontrados en el desempeño de los empleados o en la gestión que se encuentra realizando el Jefe de los empleados, ésta técnica no debe ser usada para castigar o despedir personal, sino al contrario como una herramienta capaz de orientar los esfuerzos de los profesionales hacia objetivos que sirvan a la Institución y a los intereses individuales personales en mejor forma posible, lo mencionado debe ser comunicado a todo el equipo de trabajo para que a su vez, las personas sientan la confianza de comunicar con mayor fluidez sus necesidades en cualquier tipo de aspecto incluido el mejoramiento de cierta competencia personal o de cualquier otra persona, mucho mejor si ésta estrategia sirve como un método estimulante o motivador para impulsar el comportamiento de las personas y el beneficio ganar – ganar, sea cada vez mayor.

Se recomienda que luego de una evaluación del desempeño, se indique al personal que va a recibir su evaluación que debe estar preparado para escuchar y estar dispuesto a recibir observaciones críticas, que beneficiarán su accionar en el futuro cercano, es decir tener la capacidad de recibir una retroalimentación en un proceso de comunicación entre el evaluado y el evaluador. Por supuesto esta conversación debe ser llevada a cabo bajo los criterios de respeto ya que a los seres humanos no nos gusta escuchar nuestros errores o que nos digan qué está bien y qué está mal de nuestro comportamiento, lo mencionado con el objetivo de que no haya resentimientos que pueden dañar las relaciones interpersonales.

Se recomienda mantener las charlas de capacitación a los maestrantes tal como se las vino realizando por parte del Director del Departamento de Investigación y Postgrados en la modalidad de la unidad de titulación especial de postgrados ya que ha sido de gran aporte de orientación para la consecución del informe del trabajo de titulación y completar el proceso de graduación, se han

resuelto muchas inquietudes y preguntas que ha servido a todos los estudiantes tanto en clases presenciales como por correo electrónico, además de ir planteando el proceso con fechas de entrega máximas, ha sido la única forma de priorizar la tesis frente a otras obligaciones que tenemos en nuestros trabajos y vida personal.

Se recomienda que en el formato del informe final de trabajo de titulación se elimine la repetición del resumen final con el resumen ejecutivo, para cumplir con el principio de economía de recursos, al igual se recomienda analizar la similitud entre la presentación, la introducción y el resumen del trabajo de titulación.

Referencias

Aguilar, R (2008). *Metodología de la Investigación Científica,* Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A.

Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*, Buenos aires, Ediciones Granica, S.A.

Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias,* Buenos Aires, Ediciones Granica, S.A.

Alles, M. (2010). *Selección por Competencias,* Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2010). *Diccionario de Competencias La Trilogía.* Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.

Andrade, A (2012). *Modelo de evaluación del desempeño por competencias dirigido al personal administrative de la Universidad Nacional de Chimborazo- period 2011,* PUCESA, Ambato.

Artículo del Gobierno de Chile, *Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo regional y administrativo.* Recuparedo de: http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articles-80153_recurso_1.pdf

Cevallos, L (2012). *Indicadores para la evaluación del desempeño por competencias de los docente, como herramienta para una educación de calidad, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato,* Tesis de Postgrado, PUCESA, Ambato.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano,* Bogotá, Ediciones Mc Graw Hill.

Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humanoy del Conocimiento.* Bogotá, Ediciones Ecoe

Díaz, M. (2004). *La Gestión del capital Humano en las Organizaciones, una propuesta metodológica desde la Psicología.* (Tesis inédita de maestría). Universidad de La Habana. La Habana - Cuba.

Dirección Nacional de servicio civil, subdirección de desarrollo de las personas. Recuperado de: http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/9_Orientaciones%20Capacitacion%20y%20Evaluacion%20final%2025.07.06.pdf

Dirube, J. (2004). *Un modelo de gestión por competencias,* Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

Fernandez, J. (2005). *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos.* Madrid. Editorial Prentice Hall

Flores, L. (2011). *Manual de competencias directivas para los Jefes departamentales en Conauto Compañia Anónima Automotriz Sucursal Ambato.* Tesis de grado, PUCESA, Ambato

Guach, J. (2004). *Gestión basada en competencias en las organizaciones laborales.* (Monografía). Centro de investigaciones psicológicas y sociológicas (CIPS), Cuba

Hernando, M. (2007). *Las buenas prácticas de la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones de Mar de Plata.* (Tesis inédita de maestría). Universidad Nacional de Mar de Plata. Argentina.

Martín, C. (2011). *Gestión de los Recursos Humanos y retención del Capital Humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de las empresas innovadoras españolas.* (Tesis inédita doctoral). Universidad de Valladolid. España.

Martínez, M. (2015). *Los indicadores de gestión humana y su rol en la productividad organizacional*. Recuperado de: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102030/ENCUENTRO_TUTORIAL_09-05-2014/Indicadores%20de%20Gestin%20Humana.pdf

Montoya, C. (2007). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano.* (Tesis inédita). Universidad de la Salle. Colombia.

Olmeda, M y Reyes J. (2014). *Política de evaluación del desempeño.* Recuperado de http://www.ienova.com.mx/pdf/CH-06%20Politica%20de%20evaluacion%20de%20desempeno.pdf

Pereda, S; Berrocal, F y García, M. (2011). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.* Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Ramos, E. (2015). *Desarrollo de un modelo de gestión para mejorar el desempeño de equipos comerciales de industrias*, Tesis de Maestría, PUCESA, Ambato

Ramos, L. (2015). *Cuantificación de la eficacia del plan nacional de capacitación del talent humano del ministerio de turismo: Caso Tungurahua 2011-2012.* (Tesis de Maestría), Ambato. Pucesa.

Rodríguez, Y. (2013). *Gestión de Talento Humano, Diplomado en Gerencia y liderazgo Pastoral,* (Diplomado). Universidad Católica Tecnológica de Ucateci. República Dominicana.

UIDE Business School, (2009). *Gestión del desempeño, qué es y cómo hacerlo a través del coaching.* Recuperado de: http://iede.universidadeuropea.es/es/actualidad/2009/1/15/gestion-de-desempeo-que-es-y-como-hacerlo-a-traves-del-coaching#

Werther, W; Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos, Gestión del capital humano*, México, McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Resumen Final

Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para el personal administrativo de una Institución de educación Superior Privada

Alberto David Cabrera Fajardo

147 páginas

Proyecto dirigido por: Psi Andrea Pico

El presente Informe Final del Trabajo de Titulación describe el marco teórico y la información necesaria para ponerla en práctica por parte de Jefes o Directores departamentales de Talento Humano que busquen mejorar, implementar o aplicar un diseño de un modelo de gestión en su área basada en competencias para el personal administrativo de una institución de educación superior privada; en el que incluye el análisis de los tres subsistemas principales de talento humano: selección, evaluación del desempeño y capacitación con recomendaciones estratégicas o técnicas directivas en cada uno de los subsistemas para optimizar las habilidades del personal y lograr de esta manera efectividad, eficiencia, productividad, competitividad, éxito en la organización, facilidad para alcanzar los objetivos organizacionales, un ambiente laboral agradable, organizado y justo; las mismas que se verifican y detectan mediante los comportamientos observables y rasgos de personalidad mostrados por los profesionales y se mejoran con la formación respectiva mediante las estrategias enunciadas en el presente Informe, cuyo resultado está catalogado como un proyecto de bajo costo, alto valor agregado y con información importante para la administración del persona

ANEXO A

Validación de la encuesta realizada por parte de una profesional en Psicología Industrial

Quito, 26 de Junio de 2015

A quien interese,

Por medio de la presente, me permito validar el formato de encuesta y el planteamiento de las preguntas realizada por el Ing. Alberto Cabrera para obtener información del estado actual de la gestión de talento humano en una institución de educación superior privada, la cual facilita diagnosticar los problemas actuales de la entidad o encontrar actividades que se están realizando en forma adecuada en el marco de la gestión del talento humano, considero procedente realizar la encuesta correspondiente cuya información será canalizada para la elaboración de la tesis de postgrado titulada "Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para el personal administrativo de una Institución de Educación Superior Privada".

Atentamente,

Fátima Zavala

Psicóloga Industrial

CI: 1713471025