



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*



# **DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**PROYECTO FINAL:**

## **SISTEMA DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO POR COMPETENCIAS**

**Irma Solórzano A.  
Marcelo Hernández M.**



**NOV 2007 – MAYO 2008**

# CAPITULO I

## DESCRIPCION DEL PROYECTO

### 1.1 ANTECEDENTES

Agip Ecuador S.A., pertenece al Grupo Corporativo ENI Group con sede en Italia, está dedicada a actividades de exploración, producción de hidrocarburos y distribución de derivados de petróleo. ENI Group desarrolla sus actividades en Ecuador desde 1987. Ha logrado un desarrollo avanzado en exploración y producción del petróleo, gas licuado de petróleo, fuentes de gas natural, transmisión, distribución, refinación y comercialización de los productos de petróleo, productos petroquímicos y servicios e ingeniería del campo petrolífero. Conduce operaciones en 70 países en donde emplea a cerca de 80.000 personas.

Agip Ecuador S.A. actualmente mantiene una participación del 37.5% en el mercado de comercialización de gas licuado de petróleo a nivel nacional. Emplea a 700 trabajadores en cuatro plantas de envasado y dos plantas de producción de cilindros y elementos para la comercialización de gas licuado de petróleo. El producto para uso doméstico, es envasado en las plantas envasadoras de la Compañía, ubicadas en Quito, Guayaquil, Ibarra y Ambato.

El único proveedor del gas licuado de petróleo, es la empresa Estatal de Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR, que responde por la gestión eficiente de producir derivados del petróleo de los yacimientos que el Estado le ha

asignado comercializarlos y proporcionar así recursos para el Presupuesto Nacional, cumpliendo con las normativas legales de protección del ambiente.

La actividad empresarial de Agip Ecuador S.A. se desarrolla dentro de un contexto que incluye el marco regulatorio y los mercados externos, que también evolucionan, constituyendo un suprasistema dinámico. Así, la interacción entre la organización y el contexto que la enmarca, son la base de su dinámica competitiva. En éste contexto, para ser competitiva, la unidad estratégica de negocio debe gestionar estratégicamente sus recursos, para que el cambio interno se alinee estratégicamente con las dinámicas externas, desarrollando ventajas competitivas y permitiendo el cumplimiento de sus objetivos de negocio.

Agip Ecuador S.A. a través de su Unidad Estratégica de Negocio ACIC pretende contar con la mayor y mejor red de distribución de gas licuado de petróleo, a través de sistemas centralizados, garantizando la disponibilidad de éste energético en el segmento identificado; y, basados en la gestión del talento humano, como elemento fundamental en la cadena de valor, asegurar la competitividad de la unidad.

La Unidad Estratégica de Negocio ACIC se enfoca a la ingeniería de producción de instalaciones centralizadas y al servicio y provisión de gas licuado de petróleo, a las empresas constructoras y administradores de condominios y edificios, a través de un sistema centralizado en un único punto de almacenamiento (recipiente). Este método es innovador y seguro porque no es necesario almacenar el gas licuado de petróleo dentro de la vivienda y el cliente no tiene

acceso a la manipulación directa del combustible. Este producto y servicio es una respuesta a la necesidad de cubrir un nicho de mercado que colaborará con el modernismo y avances tecnológicos mundiales, mejorando directamente el nivel de vida de los hogares beneficiados con el uso de instalaciones centralizadas de gas licuado de petróleo.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El enfoque de sistemas para la gestión es, en esencia, un nuevo estilo de pensamiento en torno a las organizaciones y los problemas de gestión. Un sistema es un conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.

Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, niveles más elevados de competencias requeridas del capital humano.

Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso, anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital humano con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización. El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleven la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requieren de una gestión del capital humano basado en competencias.

En el actual contexto competitivo, globalizado e incierto el mayor valor de una empresa se centra en sus competencias esenciales, es decir, en su capital humano. Hoy en día, la teoría económica de la empresa resalta que para la formulación de estrategias de éxito, éstas se deben basar en el conocimiento más que en la gestión de los activos tangibles de la empresa.

En un escenario económico como el actual de grandes operaciones de fusión y las alianzas estratégicas, subyace un profundo cambio en los modelos de negocio, por esto la economía mundial avanza hacia un nuevo modelo basado en el conocimiento por encima de los demás factores económicos tangibles. Si en la era agrícola el recurso central fue la tierra y en la era industrial fue la maquinaria, en la nueva economía que se está configurando, el capital humano y el conocimiento, su distribución y participación entre las distintas unidades que componen el sistema de valor, es el elemento clave para la creación de la riqueza.

Con todo esto se puede mencionar al conocimiento y al capital humano como las únicas fuentes de ventajas competitivas sostenibles. Los investigadores en las áreas de ventajas competitivas sostenibles han llegado a la conclusión de que la única cosa que da a una organización ventajas competitivas duraderas, es lo que sabe, como utiliza lo que sabe y su capacidad de aprender cosas nuevas rápidamente. Se define fundamental la estrategia de gestionar el capital humano de la organización, a través de un sistema de gestión que permita la identificación de las competencias esenciales del capital humano, considerando la importancia de estas en el desarrollo de la unidad estratégica y sus proyectos de innovación.

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer, en todo momento, del nivel de competencias, capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro

### **1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **1.3.1 GENERAL**

Proponer un Sistema de Gestión del Capital Humano para la Unidad Estratégica de Negocio ACIC en Agip Ecuador S.A.

#### **1.3.2 ESPECIFICOS**

- a) Establecer la Cadena de Valor para la Unidad Estratégica de Negocio ACIC.
- b) Definir el Sistema de Gestión del Capital Humano para la Unidad Estratégica de Negocio ACIC.

## **CAPITULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **2.1 CADENA DE VALOR**

##### **2.1.1 DEFINICION DE LA CADENA DE VALOR**

Se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él, al adquirir y usar un producto o servicio.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La técnica de la Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una organización, las cuales se encuentran inmersas dentro de

un sistema denominado sistema de valor, con el fin de obtener ventaja competitiva.

### **2.1.2 ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR**

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

Las **Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de postventa. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

Las **Actividades de Soporte** a las actividades primarias, son las administración de los Recursos Humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, asesoría legal).

Las actividades de Recursos Humanos ocurren en todas las áreas y cumplen un papel determinante en la competitividad a través de la determinación de las competencias de los empleados, su motivación, contratación y entrenamiento.

El **Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Para el diseño de estrategias concretas que permitan un proceso más eficiente es indispensable que se conozcan con exactitud las ventajas competitivas que la unidad posee, ya que ellas determinarán el curso del camino a tomar.

Gráfico No. 2.1

CADENA DE VALOR GENERICA



2.1.3 LA CADENA DE VALOR COMO HERRAMIENTA GERENCIAL

El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Cada parte del proceso productivo se analiza, con el fin de que en cada sector se mejore la eficiencia y eficacia, de tal manera que al sumar todos los procesos involucrados en la cadena de valor, desde investigación de mercado, materias primas, logística, hasta el consumidor final, se llegue a un nivel de eficiencia global muy alto.

#### **2.1.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA - CALIDAD TOTAL**

##### **Calidad total: estrategia clave de la competitividad.**

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez mas eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de

normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

### **2.1.5 VENTAJA COMPETITIVA**

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa

en el diseño, producción mercadotecnia, entrega y apoyo; cada uno puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente de una forma mas barata o mejor que sus competidores. Una diferenciación importante es que es que la cadena del valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva.

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa ó no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como capital humano, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la

competitividad interna, la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo.

La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

#### **2.1.6 EL DIAGNÓSTICO DE LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS**

Lo anterior indica que la organización:

- ✓ Debe construir una cadena de valor con las actividades de su empresa.
- ✓ Examinar las conexiones que hay entre las actividades internas desarrolladas por la empresa y las cadenas de valor de clientes, canales y proveedores.
- ✓ Identificar aquellas actividades y capacidades claves para llevarle satisfacción a los clientes y ser exitoso en el mercado.

- ✓ Utilizar un benchmarking para hacer las comparaciones internas y externas que le permitan:
  - a) Evaluar que tan bien está la empresa desarrollando sus actividades.
  - b) Comparar la estructura de costos de la empresa con la de sus rivales.
  - c) Evaluar cómo encaja la cadena de valor de la empresa dentro del sistema de valor de su industria.
  - d) Ajustar y mejorar su cadena de valor para reaccionar a los movimientos estratégicos y tácticos de sus competidores en sus cadenas de valor.

### 2.1.7 SISTEMA DE VALOR

Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que describimos como genérica:

Las **Cadenas de Valor de los Proveedores**, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa. Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

Las **Cadenas de Valor de los Canales**, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente. Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.

Las **Cadenas de Valor de los Compradores**, que son la fuente de diferenciación por excelencia, asumiendo la mayor parte de las actividades de

los compradores, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

## **2.2 GESTION DEL TALENTO HUMANO**

### **2.2.1 ADMINISTRACION Y PLANEACION DEL TALENTO HUMANO**

Las empresas y organizaciones necesitan dar énfasis a la planeación estratégica desde la óptica del Recurso Humano, como pieza clave de crecimiento económico y desarrollo social, todo con el afán de aprovechar la capacidad óptima del ser humano y crear condiciones para una cultura organizacional fuente de un nuevo sistema de valores.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.

## **2.2.2 LA PLANEACION DEL TALENTO HUMANO LIGADA A LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO ACIC**

Todos los directivos de una organización, en especial los de línea deben considerar a la planeación estratégica como una de las responsabilidades más importantes. En la actualidad, esto no ocurre así, puesto que la mayoría de los directivos consideran a la Planeación de Recursos Humanos como algo que queda por hacer una vez que se ha hecho todo lo demás; incluso consideran que es una obligación sólo del departamento de Recursos Humanos.

Una vez que se ha determinado la estrategia, es necesario eslabonar las diferentes unidades de la organización, áreas funcionales, procesos, departamentos, equipos y personas hacia dicha estrategia, proceso que se denomina Alineamiento Estratégico. A pesar de la gran importancia del término para la administración moderna de las organizaciones, existe muy poco conocimiento de la palabra alineamiento. Alineación es acción y efecto de alinear y vincular a otros a una tendencia ideológica, política, etc. De tal forma, que se puede definir el concepto de alineamiento como vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso de vinculación, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento diario de todos los individuos, de todas las áreas, de todos los niveles, todos los días, esté directamente ligado a apoyar la estrategia de la organización.

La filosofía central del alineamiento estratégico, es que las personas hacen y se involucran únicamente en aquello que creen que es correcto, por esta razón es que cada uno de los diferentes empleados deben estar adecuadamente vinculados y alineados en el logro de metas comunes de la organización, para que realmente se involucren personalmente en el logro de los resultados esperados por la organización.

La Planeación de Recursos Humanos ligada a la estrategia es uno de los mejores modos de estimular la cooperación entre los directores de recursos humanos y los directivos de línea. Esta se basa en una estrecha cooperación entre ambos: los directores de recursos humanos ofrecen a los directores de línea asesoramiento sobre las consecuencias que tienen para la gestión del personal, los objetivos y estrategias de la empresa. Los directores de línea deben tomar en cuenta las consecuencias que tienen para la empresa los objetivos y estrategias de recursos humanos. El compromiso de la alta dirección debe quedar claramente entendible para todos los que conforman la organización.

### **2.2.3 SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS**

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Definición de algunos términos utilizados:

- ✓ Capital: cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.
- ✓ Humano: relativo al hombre o propio de él.
- ✓ Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos
- ✓ Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Estos términos por separado no dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del RRHH, sin embargo las interacciones que se suceden entre ellos son:

- ✓ Capital Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y

la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la “calidad del trabajo” es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la “inversión” en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

- ✓ **Gestión por Competencia:** Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

### **2.2.3.1 PREMISAS BASICAS DEL MODELO**

La acepción hoy por hoy más coherente con la filosofía del enfoque de competencias es la que considera a éstas como un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en

un trabajo y organización dados o en una situación personal/social determinada. Por extensión, para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

**Saber:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (realización de tareas) y de carácter social (las relaciones interpersonales).

La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas"<sup>7</sup>. Entre otras disciplinas psicológicas, la Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; bajo denominaciones como "aprender a aprender" o "aprender a pensar", se proporcionan recursos cuya aplicación facilita la adquisición de nuevos conocimientos, su integración en los que ya poseemos, su utilización orientada a la práctica y la posibilidad de que nos convirtamos en gestores de nuestro propio aprendizaje.

**Saber Hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas -por ejemplo, hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable-), habilidades sociales (para relacionarnos

con los demás en situaciones heterogéneas -trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones).

Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí; por ejemplo, dar una charla en público puede implicar no sólo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido, (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas).

Lo referido anteriormente acerca del aprendizaje de conocimientos sirve también para el aprendizaje de habilidades; de igual modo, disciplinas como la Psicología Social o la Modificación de Conducta, y orientaciones como la del Aprendizaje Social, entre otras, aportan suficientes conocimientos y procedimientos en cuanto a la concepción, evaluación y entrenamiento de dichas habilidades.

**Saber Estar:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Las actitudes son un tema clásico en la Psicología Social que cuenta con un amplio desarrollo y aplicación, tanto en un nivel más macro (por ejemplo, en medios de comunicación), como en un nivel micro (por ejemplo, en las múltiples relaciones interpersonales), y en el que asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes (con un lugar destacado para la persuasión) son principal foco de interés.

**Querer Hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

La Psicología de la Motivación proporciona pautas de análisis para comprender la motivación humana, las variables implicadas y las posibles estrategias para abordarla.

**Poder Hacer:** Conjunto de factores relacionados con:

1. Desde el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, dos temas de gran tradición en Psicología, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien

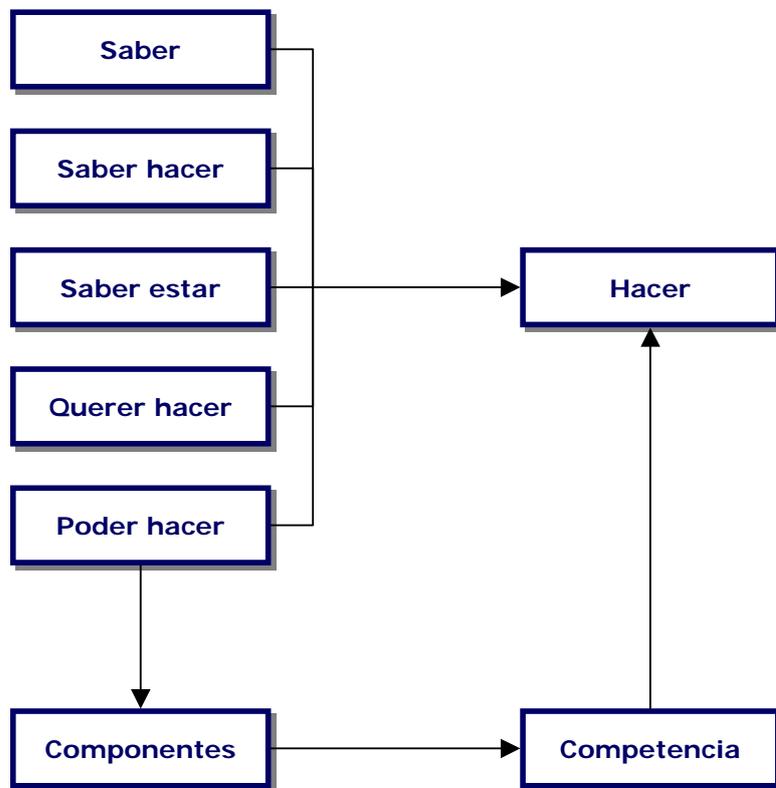
mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples" o el enfoque interactivo de la personalidad) aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos, y los sitúan en consonancia con su papel de meros componentes de las competencias.

2. Desde el punto de vista situacional: el grado de "favorabilidad" del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos "presiona", la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto. La Psicología Social, la Psicología de los Grupos y la Psicología de las Organizaciones ofrecen un amplio conjunto de conocimientos respecto a la influencia de las situaciones sobre nuestros comportamientos.

Todos estos elementos nos llevan, en conjunto, a la competencia, al "hacer", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

Gráfico No. 2.2

## PREMISAS BÁSICAS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS



### 2.2.3.2 ESTRUCTURA DEL MODELO

Gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Al establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

### **2.2.3.3 DEFINICION DE COMPETENCIAS**

Desde el siglo XV el verbo "competir" significó "pelear con", generando sustantivos como competencia, competidor, y el adjetivo, competitivo. En el contexto actual, competencias son: "comportamientos que algunas personas

dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación" (Levy Leboyer).

Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos. Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas.

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

#### **2.2.3.4 LAS VENTAJAS DEL MODELO**

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial. La gestión por competencias aporta innumerables ventajas como:

- ✓ La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- ✓ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

- ✓ La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- ✓ El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- ✓ El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- ✓ La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para cierta actividad, sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

#### **2.2.4 LOS SISTEMAS DE MOTIVACION HUMANA – DAVID McCLELLAND**

Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

#### **2.2.4.1 LOS LOGROS COMO MOTIVACIÓN**

La primera en ser intensamente investigada fue la motivación por el logro. A medida que se progresó la investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor, lo cual implica un estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia. Mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, o mayor output con igual trabajo; o lo mejor. obtener mayor output con menos trabajo.

#### **2.2.4.2 EL PODER COMO MOTIVACIÓN**

La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados por individuos con alto poder.

#### **2.2.4.3 LA PERTENENCIA COMO MOTIVACIÓN**

Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación. Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción .

## **2.2.5 CLASIFICACION DE COMPETENCIAS – Spencer & Spencer y Claude Levy Levoyer**

Los principales tipos de competencias se clasifican en cinco grupos – Spencer & Spencer:

1. **MOTIVACIÓN.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros. Ejemplo: Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
2. **CARACTERÍSTICAS.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: Tiempo de reacción y buena vista son competencias consistentes a situaciones o información
3. **CONCEPTO PROPIO.** O concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: La confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.
4. **CONOCIMIENTO.** La información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

5. HABILIDAD. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.  
Ejemplo: La mano de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio.

### **2.2.6 LAS COMPETENCIAS Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Las reglas del trabajo están cambiando, en la actualidad se juzga según normas nuevas; ya no importan solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.

Las nuevas reglas vaticinan quién tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quién es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en la que trabajemos actualmente, miden características cruciales que nos hacen aptos para futuros empleos.

Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia. La nueva medida da por sentado que el ser humano tiene suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarse en el empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

Inteligencia emocional no significa simplemente “ser simpático”. En momentos estratégicos puede requerir por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacer ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando. La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

La aptitud personal, es decir el dominio de uno mismo involucra los siguientes aspectos:

### **Autoconocimiento**

- ✓ Conciencia emocional, reconocer las propias emociones y sus efectos
- ✓ Autoevaluación precisa: conocer las propias fuerzas y límites
- ✓ Confianza en uno mismo: certeza sobre el propio valor y facultades

### **Autorregulación**

- ✓ Autocontrol: manejar las emociones y los impulsos perjudiciales
- ✓ Confiabilidad: mantener normas de honestidad e integridad
- ✓ Escrupulosidad: aceptar la responsabilidad del desempeño personal
- ✓ Adaptabilidad: flexibilidad para manejar el cambio
- ✓ Innovación: estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

## **Motivación**

- ✓ Afán de triunfo: esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia
- ✓ Compromiso: aliarse a las metas del grupo u organización
- ✓ Iniciativa: disposición para aprovechar las oportunidades
- ✓ Optimismo: tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

La aptitud social (manejo de relaciones):

## **Empatía**

- ✓ Comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- ✓ Ayudar a los demás a desarrollarse: percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
- ✓ Orientación hacia el servicio: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- ✓ Aprovechar la diversidad: cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
- ✓ Conciencia política: interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

## **Habilidades sociales**

- ✓ Influencia: aplicar tácticas efectivas para la persuasión

- ✓ Comunicación: ser capaz de escuchar activamente y transmitir mensajes claros y convincentes
- ✓ Manejo de conflictos: negociar y resolver los desacuerdos
- ✓ Liderazgo: inspirar y guiar a grupos e individuos
- ✓ Catalizar el cambio: iniciar o manejar el cambio
- ✓ Establecer vínculos: alimentar las relaciones instrumentales
- ✓ Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas
- ✓ Habilidades de equipo: crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas

# CAPITULO III

## CADENA DE VALOR DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO ACIC

### 3.1 CADENA DE VALOR DE LA UEN ACIC

La concepción integral de la Unidad Estratégica ACIC, representada a través de una cadena de valor, ofrece una visión integral del ciclo financiero y productivo, la misma que se define desde el inicio con la investigación de mercado y los procesos previos a la actividad productiva como el diseño, hasta las operaciones relacionadas con los clientes y actuaciones de servicio de asistencia y posventa. En la Cadena de Valor se ha disgregado a la unidad en sus procesos estratégicos relevantes, productivos y habilitantes, para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de la unidad.

#### PROCESOS DE VALOR O PRODUCTIVOS



#### PROCESOS DE SOPORTE O HABILITANTES



### 3.2 MATRIZ DE LA LISTA MAESTRA DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO ACIC

MACROPROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS	CODIGO
ESTRATEGICOS o de Dirección	Planeación Estratégica	Definición nivel filosófico	EE1*
		Definición nivel analítico	EE2
		Definición nivel operativo	EE3
Definición nivel seguimiento y control		EE4	
	Planeación Financiera	Captación de recursos	EF1
		Asignación de recursos	EF2
	Sistemas de Calidad	Control estadístico de los procesos Calificación ISO 9001	ES1 ES2
PRODUCTIVOS o de VALOR	Investigación de Mercado	Determinación de demanda	EI1
		Benchmarking	EI2
		Establecimiento del segmento	EI3
	Desarrollo de P&S	Necesidades del cliente	PP1
		Diseño	PP2
Comercialización	Análisis de factibilidad técnica Estudio de rentabilidad del proyecto	PC1 PC2	
Producción / Instalación Técnica	Análisis técnico-operativo Ejecución Normas, seguridad y control industrial	PI1	
		PI2	
		PI3	
Servicio Postventa	Mantenimiento Atención al cliente	PS1	
		PS2	
HABILITANTES o de SOPORTE	Gestión Tecnológica	Aprovisionamiento de hardware	HT1
		Administración y mantenimiento del software	HT2
	Gestión Financiera	Administración de recursos	HF1
		Crédito y cobranzas	HF2
Gestión de Servicio Logístico	Abastecimiento Programación	HL1	
		HL2	
Gestión del Capital Humano	Selección Desarrollo Remuneraciones	HH1	
		HH2	
		HH3	

\*Codificación: EE1 Tipo de macroproceso: E – Estratégico, Proceso: E-Planeación Estratégica Orden numérico del Subproceso: 1



## **CAPITULO IV**

### **MODELO DE GESTION DEL CAPITAL HUMANO DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO ACIC**

#### **4.1 DEFINICIÓN DEL MODELO PARA LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO ACIC**

##### **4.1.1 ENFOQUE DE COMPETENCIAS**

La Unidad Estratégica de Negocio ACIC, ha definido el Modelo de Gestión por Competencias, como un modelo de gerenciamiento del Capital Humano que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados, de tal manera que posibilite la formación del capital Humano de la Unidad Estratégica. Implica la adopción de un enfoque que supere el tradicional enfoque del rasgo de personalidad, lo que se fundamenta en una serie de importantes ventajas, tanto para la unidad como para la persona.

La Unidad Estratégica ACIC busca a través del concepto de competencia una mayor exactitud en las predicciones que se hacen sobre el rendimiento futuro de las personas y su trabajo; y mayor validez aparente en las técnicas e instrumentos de evaluación.

El enfoque de competencias forma parte de la base de formulación de políticas de selección, formación, desarrollo y remuneración dentro de la Unidad

Estratégica de Negocio ACIC. En los sistemas de Recursos Humanos, la definición del perfil, la descripción y valoración de cargos permiten identificar cualidades personales, actitudes o conocimientos considerados como fundamentales para el desempeño de una función.

#### **4.1.1.1 PLANTEAMIENTO BÁSICO EN LA UNIDAD ESTRATÉGICA ACIC**

A través de la aplicación de éste modelo, se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos. En la Gestión del Capital Humano de la Unidad Estratégica el enfoque de competencias:

- Al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.
- Es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.
- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.
- Permite emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo.
- Está orientado a los resultados: se buscan rendimientos excelentes, aunque también hay quien plantea la posibilidad de que el desempeño

pueda ser simplemente satisfactorio.

- Se consideran un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones: comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado, es muy probable que vuelvan a producirse. En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de que quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; en congruencia con el enfoque, se admite (y fomenta) la posibilidad de aprendizaje de los individuos.
- Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: qué competencias y qué resultados.

#### **4.1.1.2 ALCANCE DEL MODELO**

La Dirección de la Unidad Estratégica ACIC considera que lo verdaderamente relevante son las competencias de las personas que conforman la organización, lo que son capaces de hacer en cada momento. De esta forma, se ha llegado a establecer sistemas de gestión que facilitan el que los conocimientos que tienen los empleados se puedan poner en común, de forma que las distintas actividades que llevan a cabo, se apoyen en la experiencia. Estos son los sistemas de gestión denominados Gestión del Conocimiento.

#### **4.1.1.3 PREMISAS DEL MODELO EN LA UEN ACIC**

Al establecer un Modelo de Gestión por Competencias, se hace necesario que

la Unidad Estratégica adopte algunas premisas básicas que avalarán las acciones de dirección:

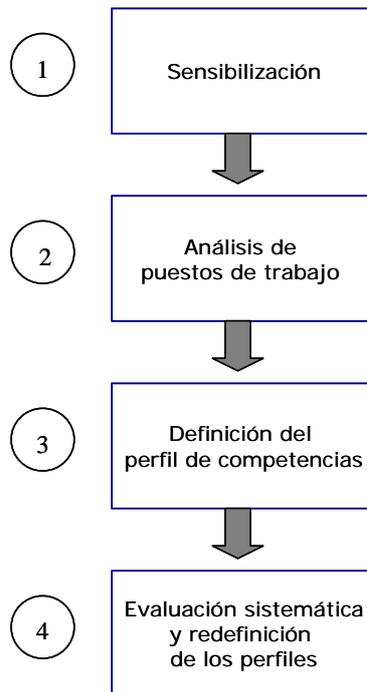
- Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la unidad tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias, que aseguren el desempeño eficaz del capital humano.
- Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos de acuerdo a los planes de carrera del capital humano.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

#### **4.1.1.4 ETAPAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EN LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO ACIC**

La gestión por competencias en la unidad estratégica se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

Gráfico No. 4.1  
ETAPAS DE LA IMPLEMENTACION DEL MODELO



## 1. Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización se realizará en la Unidad Estrategia de Negocio ACIC a través de metodologías como:

- ✓ Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

- ✓ Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
- ✓ Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

## **2. Análisis de los puestos de trabajo**

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, dos acciones son fundamentales en esta etapa:

- ✓ Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la Unidad Estratégica.
- ✓ Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

## **3. Definición del perfil de competencias requeridas**

Consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

## **4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles**

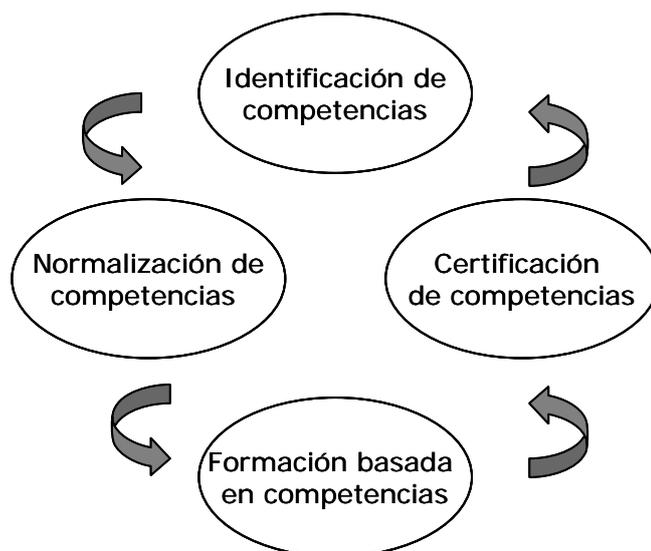
El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La dirección de la unidad será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o

encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

#### **4.1.1.5 DIMENSIONES DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA UEN ACIC**

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

Gráfico No. 4.2  
DIMENSIONES DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS  
EN LA UEN ACIC



**1. Identificación de competencias:** Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

**2. Normalización de competencias:** una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)

**3. Formación basada en competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de la estructura de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

**4. Certificación de competencias:** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

#### **4.1.1.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CLAVES DEL MODELO**

Los sistemas de gestión del capital humano basados en competencias facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso. Estas variaciones pueden resumirse en el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de competencias. A continuación se identifican las competencias claves para la unidad, cuyas definiciones se presentan en el Anexo 1.

#### 4.1.1.6.1 MATRIZ DE COMPETENCIAS CLAVE DEL MODELO DE GESTION DEL CAPITAL HUMANO DE LA UNIDAD ESTRATEGICA ACIC

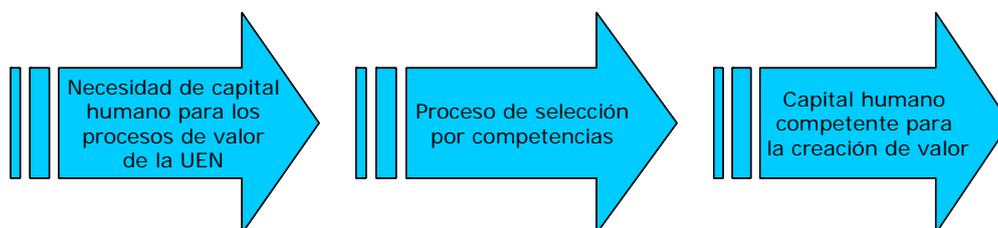
PRIMEROS NIVELES	NIVEL INTERMEDIO	NIVEL EJECUTIVO
JÓVENES PROFESIONALES	PERSONAS CON EXPERIENCIA	PERSONAS CON EXPERIENCIA E HISTORIA LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta adaptabilidad, flexibilidad</li> <li>Capacidad de aprendizaje</li> <li>Dinamismo, energía</li> <li>Habilidad analítica</li> <li>Iniciativa, autonomía</li> <li>Liderazgo</li> <li>Modalidad de contacto</li> <li>Orientación al cliente interno y externo</li> <li>Productividad</li> <li>Responsabilidad</li> <li>Tolerancia a la presión</li> <li>Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta adaptabilidad, flexibilidad</li> <li>Competencia, capacidad</li> <li>Dinamismo, energía</li> <li>Empowerment</li> <li>Franqueza, confiabilidad, integridad</li> <li>Habilidad analítica</li> <li>Iniciativa, autonomía, sencillez</li> <li>Liderazgo</li> <li>Modalidades de contacto</li> <li>Nivel de compromiso, disciplina personal, productividad</li> <li>Orientación al cliente interno y externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de su equipo</li> <li>Habilidades mediáticas</li> <li>Liderazgo para el cambio</li> <li>Pensamiento estratégico</li> <li>Portability / Cosmopolitismo / Adaptabilidad</li> <li>Relaciones públicas</li> </ul>

## 4.2 PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO ACIC

Definidos los perfiles por competencias, la selección de personal o promoción en la unidad estratégica, tendrán la certificación de estar enganchando o promoviendo el personal más idóneo. El conocimiento y la experiencia han sido la combinación por excelencia de la fórmula para la selección de personal. La configuración adquirida por las ocupaciones exige a los trabajadores un amplio rango de capacidades que involucran no sólo conocimientos y habilidades, sino también la comprensión de lo que están haciendo, la inclinación a hacerlo, que se sitúen en el entorno competitivo de hoy, más las condiciones que tiene el hombre de potencializarlas en su desempeño, a futuro.

El modelo a desarrollar en la unidad, debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

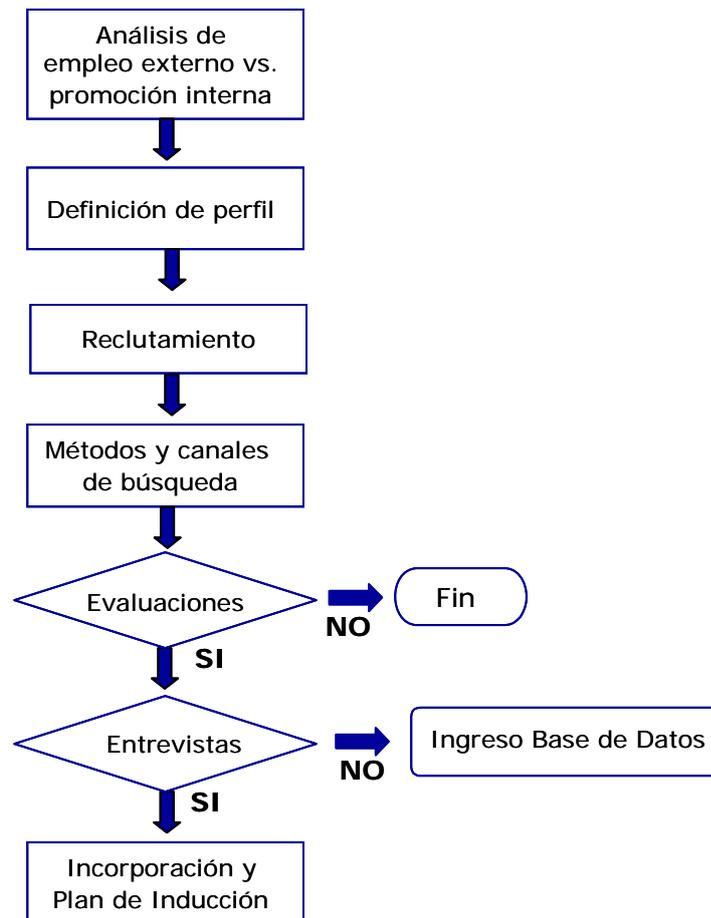
Grafico No. 4.3  
PROCESO DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNIDAD  
ESTRATÉGICA ACIC



La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la unidad. Su objetivo es

escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de desarrollo.

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMOETENCIAS



Que la gente trabaje eficientemente en la unidad estratégica ACIC, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha de su trabajo, depende en gran parte de dos condiciones:

1. La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación con lo que la organización le puede dar y lo que él puede dar a la organización.

2. La naturaleza de lo que realmente se intercambia: dinero a cambio de tiempo laboral extra, satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y lealtad.

#### **4.2.1 ANÁLISIS EMPLEO EXTERNO VERSUS PROMOCIÓN INTERNA**

La primera fuente a explorarse es la propia unidad. Luego de haber agotado éste análisis se deberá salir al mercado. En organizaciones con fuertes perfiles corporativos y en el que la gente tiene una fuerte identificación, se cree que todo lo mejor está dentro de la empresa y que el mercado no dará los perfiles requeridos. Cuando las personas ascienden en la unidad se cumplen dos propósitos básicos: por un lado, solucionar una necesidad con bajo coste, y por otro y muy importante, brindar una oportunidad de crecimiento a un colaborador.

#### **4.2.2 DEFINICIÓN DEL PERFIL EN LA UNIDAD ESTRATÉGICA ACIC**

Un perfil es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo, tratando de establecer la relación cargo-función-responsabilidad como también los componentes, actitudinales, habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño de dicho cargo. Existen 6 pasos para la definición de un perfil:

##### **Paso 1: Descripción del Puesto**

La desarrolla el responsable de Recursos Humanos en conjunto con el futuro jefe de la posición a cubrir, para ser autorizado por el Gerente.

## **Paso 2: Análisis de las área de resultados**

Son, esencialmente, los efectos deseables que las acciones deben producir. En las organizaciones lo fundamental es el resultado y su calidad.

## **Paso 3: Análisis de las situaciones críticas para el éxito de trabajo**

El objetivo es identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado debe poner en juego sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los fines o los resultados deseados.

## **Paso 4: Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo**

Edad mínima y máxima aceptables, así como edad preferida. Nacionalidad preferida. Sexo preferido ( y sus motivos). Domicilio aceptable o no aceptable. Estado civil aceptable o inaceptable. Disponibilidad para dedicaciones especiales. Necesidad de disponer de permiso de conducir, y la clase de este. Necesidad de disponer de vehículo propio y razones para ello. Formación básica requerida. Formación complementaria o técnica requerida. Idiomas necesarios para el desempeño del puesto y su grado de dominio o conocimiento real. Grado, tipo y alcance de la experiencia previa requerida por el puesto en las diferentes áreas.

## **Paso 5: Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo**

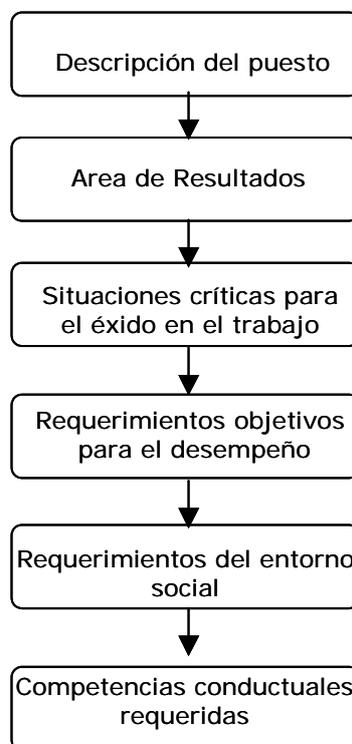
En primer lugar, se analizará el tipo de jefe inmediato que tendrá la posición a

cubrir y sus características, como estilo de comunicación, estilo de mando, estilo de delegación. En segundo lugar, los clientes más frecuentes o proveedores pueden ser fuente de información relevante para determinar los rasgos del candidato idóneo, ya que las características de aquellos pueden condicionar el tipo de persona a selección.

### **Paso 6: Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo**

Marca la importancia de relevar aquellas que son realmente imprescindibles para la posición. Se debe definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia.

#### FLUJOGRAMA DE LA DEFINICIÓN DEL PERFIL



Bajo un esquema de gestión por competencias, se deberán relevar las competencias requeridas y el nivel de las mismas en una calificación de 4 niveles:

<b>A</b>	<b>Alto o desempeño superior</b> Es una desviación tipo por encima del promedio. Aproximadamente una de cada 10 personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.
<b>B</b>	<b>Bueno, por sobre el estándar</b>
<b>C</b>	<b>Mínimo necesario para el puesto dentro del perfil</b> Por lo general, esto significa un nivel mínimo aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario no se le considera competente para el puesto.
<b>D</b>	<b>Insatisfactorio</b> Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si esa competencia no es necesaria para el puesto no será necesario indicar nivel.

#### 4.2.3 RECLUTAMIENTO

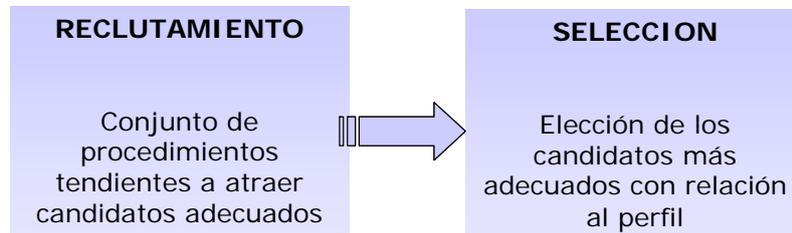
A través del reclutamiento la unidad atraerá e identificará los candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la unidad, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.

Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la unidad divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenda llenar.

La imagen institucional es un punto muy importante, las empresas muy conocidas son el objetivo principal de los buscadores de empleo y ellos se postulan en forma espontánea.

Gráfico No. 4.4  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Diferencias y relación entre ambos conceptos



#### 4.2.4 METODOS Y CANALES DE BUSQUEDA

Para un adecuado reclutamiento interno en la unidad, debe cumplirse con los siguientes pasos:

1. Colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios internos
2. Llevar un eficiente inventario de personal, con un banco de datos indicando habilidades o aptitudes.
3. Panificar reemplazos y sucesiones.

Gráfico No. 4.5  
FUENTES DE RECLUTAMIENTO



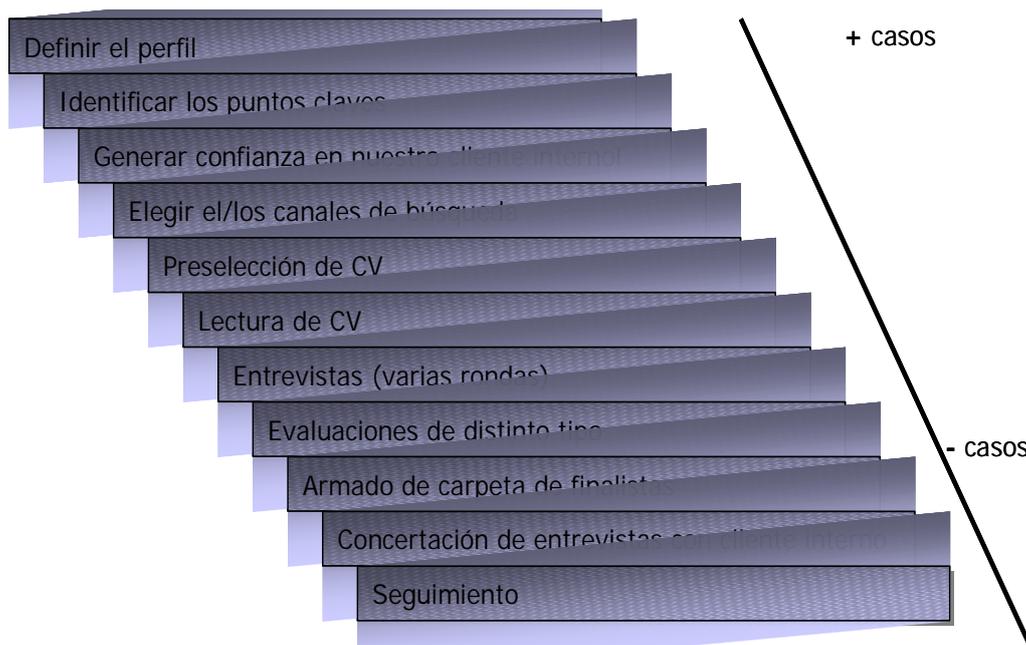
Las búsquedas pueden realizarse a través de la contratación de un consultor externo o con la propia estructura interna de Recursos Humanos.

#### 4.2.5 PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

La clave del éxito del proceso consiste, básicamente, en que sea sencillo y corto, cubriendo, desde ya, los requisitos de la unidad: contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado.

A leer las postulaciones es necesario hacerlo teniendo muy en claro el perfil buscado para rápidamente dividir las postulaciones entre aquellas que sí cubren el perfil, las que no lo cubren y detenerse más detalladamente en los casos dudosos para determinar si serán o no citados a una entrevista.

Gráfico No. 4.6  
PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN



#### **4.2.6 EVALUACIONES**

Dentro del proceso de selección en la unidad, las evaluaciones son de gran valor, ya que independientemente de la personalidad, existe una cantidad de capacidades críticas que son innatas y adquiridas al mismo tiempo: el razonamiento lógico, el manejo del lenguaje, la resistencia física, la destreza manual, las habilidades de cálculo y la acumulación de conocimientos y experiencias. Incluso atributos personales, como la edad, las características étnicas, el género y la clase social influyen en el conjunto.

La personalidad con frecuencia dice mucho más acerca del estilo único que una persona agrega a la función, que sobre su capacidad para ejercerla. Las evaluaciones serán útiles y deben ser administradas por la persona responsable de la función de Recursos Humanos.

Las evaluaciones que podrían ser aplicadas en la Unidad Estratégica ACIC pueden ser:

1. Psicológicas de administración individual o grupal.
2. De potencial
3. Técnicas
4. De idiomas

De acuerdo a la posición que va a ser cubierta, se determinarán el tipo de pruebas necesarias para cada una.

#### **4.2.7 APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS EN LA UNIDAD ESTRATÉGICA ACIC**

En la unidad, la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la vinculación no de un candidato al puesto. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de su acción recíproca consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituyen la entrevista.

La preparación para la entrevista es fundamental, conocer los objetivos de la unidad, revisar el perfil, el Currículo Vitae del candidato, lectura de cualquier otra información adicional, preparar preguntas básicas, organizar el tiempo y un ambiente adecuado para la entrevista. Se utilizan distintos tipos de preguntas abiertas o de sondeo, ideales para el inicio de la entrevista y para promover el diálogo y cerradas, cuando se desea conocer algo en particular.

La aplicación de la entrevista por competencias en la unidad, tiene como objetivo obtener información puntal sobre comportamientos y acciones que el entrevistado ha implementado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el puesto. Las evaluaciones psicotécnicas proveen al proceso de selección herramientas de evaluación válidas y confiables, permitiendo contrastar la información aportada por la entrevista y permiten detectar e identificar características personales básicas, actitudinales y

de interacción. El registro de la entrevista es un paso importante del proceso. Registrar durante la entrevista toda aquella información de tipo numérico difícil de recordar, e inmediatamente finalizada la misma, todo aquello que haga la valoración del candidato.

Formato No. 4.1  
**GUIA PARA LA ENTREVISTA**

Fecha: __ / __ / __      Nombre: _____ Puesto: _____	
TEMAS A RELEVAR	COMENTARIOS
<b>Estudios (formales y otros)</b> Máximo nivel alcanzado, por qué estudió esa carrera, desempeño como estudiante (tiempos y notas). Materias preferidas. Cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas.	
<b>Historia laboral</b> Empresas. Puestos. Funciones y niveles. Salario. Motivo de cambio. Trayectoria (ascendente – estable – descendente) Antigüedad en el empleo actual Si está desempleado: tiempo Relaciones con jefes, pares y subordinados	
<b>Experiencia en el puesto</b> Qué experiencia aporta para el puesto requerido	
<b>Motivación para el puesto</b> En función del perfil buscado, cómo se adapta el candidato (jefes / pares / subordinados)	
<b>Personalidad</b> Aspectos generales y los especialmente requeridos por el puesto. Madurez, responsabilidad, capacidad analítica, flexibilidad, dinamismo, potencial de desarrollo, entre otros.	
<b>Habilidades gerenciales</b> Experiencia en conducción de grupos humanos Estilo de conducción Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal (solicitar el relato de experiencias reales)	
<b>Apariencia exterior</b> Aspecto físico y modales Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario Actitud general: seguro, agresivo, tímido, entre otros	

Formato No. 4.2

REGISTRO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Entrevistado:	
Titulo	
Idiomas	
Edad	
Posición requerida	

TRABAJO ACTUAL (o último)	
Empresa:	
Ramo:	Facturación anual:
No. de empleados	Otros:
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Dependencia:	
Línea	
Funcional:	
Sectores a cargo:	
Dibujo del Organigrama:	

Principales Funciones


PLAN DE CARRERA:		En la organización	
Personal			

En ___ años	_____
En ___ años	_____
En ___ años	_____

EXPERIENCIA ANTERIORMENTE RELAVANTE (tipo de empresa, funciones, número de datos)

Entrevistado:				
RESPONSABILIDAD DEL CARGO				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				
CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL				
Jefe				
Clientes más importantes				
Colegas:				
Proveedores				
Supervisados				
EDUCACIÓN				
Secundarios				
Universitaria				
Posgrados				
Conocimientos Especiales				
PC				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés				
Francés				
Portugués				
Alemán				
Otro				
Indicar: muy bien / bien / regular				
Lugar de residencia:				
Disponibilidad para viajar				
Disponibilidad de mudarse				
Movilidad propia:				
Estado civil:		Cantidad de hijos:		

Entrevistado:						
COMENTARIOS FINALES						
Presentación general:						
Expresión verbal:			Contacto:			
COMPETENCIAS RELEVADAS						
	Requerida por el perfil	Grado				No relevada
		A	B	C	D	
Alta adaptabilidad flexibilidad						
Capacidad de aprendizaje						
Colaboración						
Competencia – capacidad						
Dinamismo – energía						
Empowerment						
Franqueza – confiabilidad – integridad						
Habilidad analítica						
Iniciativa – autonomía – sencillez						
Liderazgo						
Modalidades de contacto						
Nivel de compromiso – disciplina personal						
Orientación al cliente interno y externo						
Productividad						
Responsabilidad						
Tolerancia a la presión						
Trabajo en equipo						
Otras						
A: Alto		B: Bueno		C: Mínimo necesario		D: Insatisfactorio
MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO						
Económica	Problemas con el jefe					
Desarrollo de carrera	La empresa se muda lejos de su domicilio					
Tipo de empresa	Excesivos viajes					
Está sin trabajo	No está buscando trabajo					
Teme quedarse sin trabajo	Otros					
Tipo de empresa	Excesivos viajes					
Comentarios:						

Entrevistado:	
Disponibilidad para el cambio:	
ASPECTOS ECONOMICOS	
REMUNERACIÓN ACTUAL	
Salario mensual / anual	
Variable:	
Auto: sí / no	Gastos pagos:
Bonus:	
Otros:	
PRETENSIONES	
CONCLUSIONES:	
Entrevistado por:	Fecha:
Segunda entrevista.	Fecha:

En ocasiones, una misma competencia, como por ejemplo la capacidad de liderazgo, puede ser necesaria tanto en jóvenes profesiones como en los máximos ejecutivos, pero su importancia no será la misma en ambos niveles. Otras, por ejemplo, la capacidad de aprendizaje, puede ser requisito en un nivel como el inicial y no en otro, como el directivo.

Debido a que las descripciones de conducta no son una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano, es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos.

El objetivo de la entrevista es obtener información puntal sobre comportamientos y acciones que el entrevistado ha implementado en situaciones reales, relacionadas con las competencias que se han definido previamente para la posición. Se fundamenta en:

- Descripción de las responsabilidades más importantes del entrevistado e historia de educación y actuación laboral previa.
  - Identificación y descripción en detalle, por parte del entrevistado, de situaciones importantes que haya experimentado en el puesto más reciente, con especial énfasis en dos o tres incidentes importantes exitosos y positivos, y dos o tres eventos que hayan resultado fracasos.
- Se trabaja con guías escritas, asegurando así el mismo nivel de preguntas para todas las personas evaluadas.

Formato No. 4.3  
PRESENTACIÓN DE CANDIDATURAS

Cliente (uso interno):				
Búsqueda:				
Requisitos del perfil (principales y/o excluyentes)	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Candidato 4
Experiencia				
Educación				
Otros requisitos				
Competencias				
Fecha:	Responsable:			

Formato No. 4.4  
RESUMEN ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Cliente (uso interno):						
Búsqueda:						
Candidato:						
Breve descripción de la competencia	Evaluador 1		Evaluador 2		Evaluador 3	
	Grado	Conducta	Grado	Conducta	Grado	Conducta
Fecha:			Responsable:			

En esta condición y conociendo las competencias del cargo, toda la información personal: técnica, psicológica (pruebas predictivas de selección y de análisis de potencial), socioeconómica, etc., se sustentará el sistema para conformar un análisis del candidato que obtendrá con mayor certeza un alto nivel de desempeño.

El tener la información más detallada y actualizada de colaboradores, dará al responsable del área la oportunidad de hacer una labor administrativa, humana y técnica, más personalizada, y a la unidad, conocer con anticipación cuál será el Plan Integral de Desarrollo al que orientará al empleado para su potencialización y ubicación, con la certeza de tener el empleado adecuado y competente en el cargo preciso.

#### **4.2.8 INCORPORACIÓN Y PLAN DE INDUCCIÓN EN LA UNIDAD ESTRATÉGICA ACIC.**

Una vez seleccionado el candidato para la unidad, se definirá un Plan de Inducción, en el que se detallarán la áreas de toda la organización y las funciones involucradas en su actividad. En éste proceso el nuevo empleado conocerá sobre: tamaño de la empresa, número de personas que en ella laboran, historia, misión, visión, objetivos, productos que ofrece, políticas, normas, procedimientos de trabajo, beneficios sociales, departamento donde desempeñará sus funciones.

Este proceso tiene el objetivo de facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

Una vez que el empleado es enganchado o promovido, se le realiza el Análisis de Potencial para certificarle sus competencias actuales (el nivel en que está frente al cargo que desempeña o desempeñará), e identificar cuáles está en proceso de potencializar, de cuáles adolece y puede adquirir, y así, plantearle su Plan Integral de Desarrollo de acuerdo con las necesidades de la unidad, el Direccionamiento Estratégico, sus potencialidades y su perfil organizacional.

Cuando la unidad ha reclutado, seleccionado y entrenado a un individuo debe procurarse entonces condiciones que permitan mantener un alto nivel de

eficiencia para la unidad, y que el empleado tenga también sus necesidades satisfechas.

#### **4.3 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA ACIC**

El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica que la unidad estratégica ACIC utiliza para que, de forma sintética, estructurada y clara, recoger la información básica de un puesto de trabajo.

Gráfico No. 4.7  
ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS



##### **4.3.1 ESQUEMA DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

El análisis de puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y qué tipo de personas se

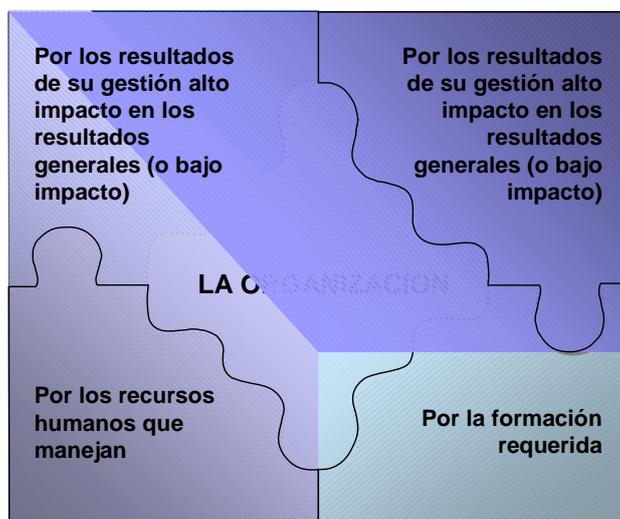
requieren para desempeñarlo. Para una correcta descripción de puestos la unidad clasificará los puestos a relevar:

- Según el nivel jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
- Por la formación requerida: Alta formación o muy especializado para puestos operativos para los que no es necesaria.
- Por los resultados de la gestión a su cargo: del alto impacto o no en los resultados de la organización.
- Por los recursos humanos que maneja.

Se parte del relevamiento de la información que luego será analizada, se confirma el relevamiento y finalmente se realiza la descripción del puesto, utilizando el formato estandarizado para la unidad. Igualmente es importante definir, antes del relevamiento y luego confirmada el mismo, la relación entre los puestos paralelos y subordinados.

Gráfico No. 4.8

#### CLASIFICACION DE PUESTOS



### 4.3.2 ETAPAS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En la unidad estratégica ACIC, la descripción de puestos se realiza en 3 etapas:

1. Entrevista de relevamiento estructurada, utilizando el cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de los formatos correspondientes es imprescindible.
2. Confirmación de la información obtenida.
3. Descripción del puesto propiamente dicho.

#### Formato No. 4.5 RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

Cliente (interno o externo) Búsqueda
Contacto
Objetivo de la Posición
Descripción del Cargo Dependencia Línea:
Funcional:
Sectores a cargo:
Dibujo del organigrama:
Principales funciones:
Plan de Carrera En..... años En..... años En..... años En..... años
REQUISITOS Experiencia (tipo de empresa, funciones, número de años)

EDUCACIÓN				
Secundarios				
Universitaria				
Posgrados				
Conocimientos Especiales				
PC				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés				
Francés				
Portugués				
Alemán				
Otro				
Indicar: muy bien / bien / regular				
Otros requisitos				
Edad (rango) Entre ..... años y .... años				
Sexo:				
Domicilio				
Disponibilidad de viajar				
Disponibilidad de mudarse				
EDUCACIÓN				
Secundarios				
Universitaria				
Posgrados				
Conocimientos Especiales				
PC				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés				
Francés				
Portugués				
Alemán				
Otro				
Indicar: muy bien / bien / regular				
Otros requisitos				
Edad (rango) Entre ..... años y .... años				
Sexo:				
Domicilio				
Disponibilidad de viajar				
Disponibilidad de mudarse				

RESPONSABILIDAD DEL CARGO				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				
CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL				
Jefe				
Clientes más importantes				
Colegas:				
Proveedores				
Supervisados				

COMPETENCIAS REQUERIDAS					
	Grado				No relevada
	A	B	C	D	
Alta adaptabilidad flexibilidad					
Capacidad de aprendizaje					
Colaboración					
Competencia – capacidad					
Dinamismo – energía					
Empowerment					
Franqueza – confiabilidad – integridad					
Habilidad analítica					
Iniciativa – autonomía – sencillez					
Liderazgo					
Modalidades de contacto					
Nivel de compromiso – disciplina personal					
Orientación al cliente interno y externo					
Productividad					
Responsabilidad					
Tolerancia a la presión					
Trabajo en equipo					
Otras					
A: Alto	B: Bueno	C: Mínimo necesario		D: Insatisfactorio	
ASPECTOS ECONOMICOS DE LA POSICIÓN					
Salario					
Variable					
Bonos					
Otros					

La información necesaria para realizar el análisis de puesto en la unidad es:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- Estándares de rendimiento.
- Máquinas u otros elementos necesarios.
- Condiciones laborales o contexto de la posición
- Requerimientos de personalidad.

Las descripciones de puestos en la unidad no hacen referencia a las personas que los ocupan, brindan la información sobre la obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

#### **4.3.3 APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA A LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

En el análisis de puestos, se deben incluir las competencias requeridas para esa posición y el grado en que las mismas son necesarias: nivel A,B,C ó D.

- A. Alto
- B. Bueno, por sobre el estándar
- C. Mínimo necesario
- D. Insatisfactorio

Dentro de un esquema por competencias, la descripción de puestos se hace con diferente grado de detalle en cuanto a las funciones y contiene un correcto

detalle de las competencias requeridas para cada puesto, con el grado de cumplimiento necesario.

Una correcta definición de aquello que se desea encontrar será el primer paso para el éxito, del mismo modo, una adecuada definición del puesto, con su correspondiente descripción, no solo facilita la búsqueda del nuevo colaborador, sino que será un documento imprescindible cuando se quiera hacer una descripción de puestos, una promoción interna, una búsqueda en el mercado, la evaluación de desempeño del ocupante de la posición y de las restantes funciones del área.

Las descripciones de puestos son la base del sistema de gestión de recursos humanos en la unidad. La adecuación persona-puesto se efectúa relacionando el perfil del puesto con el perfil de la persona que lo ocupa. Los mapas y planes de carrera se confeccionan sobre la base de la descripción de puesto.

Formato No. 4.6  
CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO

Nombre y apellido del empleado
Fecha
Título del puesto
Departamento
Supervisor
EXPLICACIÓN
El análisis del puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto en particular. Es la determinación de tarea que abarca el puesto, junto con habilidades, conocimiento, responsabilidades, etc., necesarios para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizarán para preparar una descripción del puesto. Pídale a su superior o al analista del puesto una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta que le surja.
PROCEDIMIENTO
EMPLEADO: complete los espacios arriba y en Sección I. Describa en detalle las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor.
SUPERVISOR: Complete los espacios de la Sección II

## SECCION I

1. Tarea (qué) _____		
Procedimiento (cómo) _____		
Propósito de la tarea (por qué) _____		
Frecuencia	y porcentaje	de tiempo utilizado para realizar la tarea
_____		
2. Tarea (qué) _____		
Procedimiento (cómo) _____		
Propósito de la tarea (por qué) _____		
Frecuencia	y porcentaje	de tiempo utilizado para realizar la tarea
_____		
3. Tarea (qué) _____		
Procedimiento (cómo) _____		
Propósito de la tarea (por qué) _____		
Frecuencia	y porcentaje	de tiempo utilizado para realizar la tarea
_____		
4. Tarea (qué) _____		
Procedimiento (cómo) _____		
Propósito de la tarea (por qué) _____		
Frecuencia	y porcentaje	de tiempo utilizado para realizar la tarea
_____		
5. Tarea (qué) _____		
Procedimiento (cómo) _____		
Propósito de la tarea (por qué) _____		
Frecuencia	y porcentaje	de tiempo utilizado para realizar la tarea
_____		

Qué tipo de máquinas/equipo/software debe utilizar en el puesto? Cuanto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquinas/equipo/software mencionado?	
Máquinas/equipo/software	Tiempo en uso (aclarar por día o semana)
Cuáles son la tareas que considera más importantes en su puesto?	
Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencia que pueden dificultar el desempeño de la(s) tarea(s):	
Describa los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el puesto.	
Nombre (título)	Razón
<div style="border-top: 1px solid black; width: 100px; margin: 0 auto;"></div> Firma del empleado	

## SECCION II

Sección del empleado revisada y aprobada por:	_____
	Supervisor inmediato
Comentarios:	
Los errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto. (Indicar con una cruz donde corresponda)	
<input type="checkbox"/>	Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados Dar ejemplo:
<input type="checkbox"/>	No se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos Dar ejemplo:
<input type="checkbox"/>	No se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente Dar ejemplo:
Describa la <b>responsabilidad</b> de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados. (Indicar con una cruz donde corresponda)	
<input type="checkbox"/>	No es responsable del trabajo de los demás. Puede mostrarles a los demás empleados como realizar una tarea o asistir en la capacitación de nuevos empleados.
<input type="checkbox"/>	Guía y capacita a otros empleados. Asigna, controla y mantiene la calidad del trabajo



<p>Describir la proximidad y extensión de la supervisión que recibe un empleado en este puesto. En qué grado el supervisor inmediato hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar, controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales?</p>
<p>Describir la clase de supervisión que el/los empleados en este puesto deben brindar a otros empleados. Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?</p>
<p>Cuántos empleados se supervisan directamente?</p>
<p>Cuántos empleados se supervisan indirectamente?</p>
<p>Responsabilidad por precisión y seriedad de error. Cuál es la seriedad de error en este puesto? Los errores afectan el trabajo del empleado que comete el error, otros en el mismo departamento, otros departamentos, personas fuera de la organización?</p>
<p>Responsabilidad por los datos confidenciales. Establecer la clase de datos confidenciales manejados si son personales, salariales de política, secretos de negocio, etc.</p>
<p>Responsabilidad por el dinero o valores. Establecer la clase de responsabilidad y el monto aproximado que el empleado debe manejar.</p>
<p>Describir la clase de contactos personales que debe manejar el empleado en el puesto. El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización?</p>
<p>Describir la complejidad del puesto. Hasta qué grado se le permite al empleado independencia de acción? Qué tipo de decisiones se le permite tomar?</p>
<p>Describir la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indicar las tareas laborales donde se requiere agilidad.</p>
<p>Describir el grado de repeticiones que el empleado debe realizar. Determinar la posibilidad de aburrimiento en el puesto.</p>
<p>Mencionar cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.</p>

Formato No. 4.8  
ANÁLISIS DEL PUESTO

Identificación del puesto Nombre del área o división
Título actual del puesto
Localidad
Reporta a:
Trabajo a desempeñar Tareas específicas y comunes
Responsabilidades
Supervisa a
Interacción con
Qué tareas se supervisan
Qué tareas no se supervisan
Cómo se controla la calidad
Condiciones físicas Condiciones que rodean el área laboral
En qué horas se trabaja Períodos de descanso
Condiciones del entorno
Habilidades requeridas Intelectuales
Manuales
Interpersonales
Conocimiento requeridos Universidad: Cursos especiales/Experiencia/Capacitación
Requisitos Especiales (describir) Viajes
Trabajo nocturno
Horas extras
Fines de semana
Otros
Responsable (describir) De equipo
De los márgenes de ganancia
De gastos
De relaciones exteriores
Otros



## **4.4 DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA ACIC**

### **4.4.1 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

Al definir la unidad un sistema de gestión del capital humano por competencias, será sobre éstas que se centren los mayores esfuerzos de capacitación y entrenamiento, de modo que el personal en su conjunto logre el perfil requerido.

La capacitación y el entrenamiento serán diseñados para desarrollar un empleado competente en el cargo actual y que en el tiempo, teniendo en cuenta sus competencias básicas y su Plan Integral de Desarrollo, se proyecte en la unidad competitiva, con un desempeño eficiente en diferentes sectores o actividades. **Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden.**

El diseño de los programas de capacitación se realizará a partir del reconocimiento de las competencias laborales. Las personas combinan conocimientos con opiniones, a su vez, el aprendizaje que influye en los conocimientos se ve afectado por factores internos y externos. Los factores internos tienen que ver con el propio individuo, su inteligencia, su temperamento, su salud y experiencia personal. Los factores externos se relacionan con el medio donde se desarrolla la actividad de aprendizaje: la habilidad del instructor, los métodos de enseñanza, la ayuda recibida, el grado de dificultad planteado, la

comunicación entre el instructor y el participante sobre los resultados, y finalmente el ámbito físico, comodidad, luz, ausencia de ruidos.

En este proceso de búsqueda de mejoras permanente de la UEN ACIC, la formación de las personas cobra un valor estratégico. La capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos estén formados y preparados para superarse continuamente.

#### **4.4.1.1 IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LA UNIDAD ESTRATÉGICA ACIC**

La capacitación se establecerá en tres secuencias dentro de cada área de la unidad, así por ejemplo, el equipo comercial de la unidad deberá seguir un plan de capacitación secuencial, así:

##### **FORMACIÓN ACTITUDINAL**

Dirección de equipos

Trabajo en Equipo

Servicio al Cliente

##### **FORMACIÓN DE HABILIDADES COMERCIALES Y DIRECTIVAS**

Habilidades comerciales

Técnicas básicas de ventas

Negociación

Liderazgo, comunicación y conflictos

## FORMACIÓN TÉCNICA

Técnicas avanzadas de ventas y productos

Planificación comercial y gestión del tiempo

Otros necesarios según el segmento.

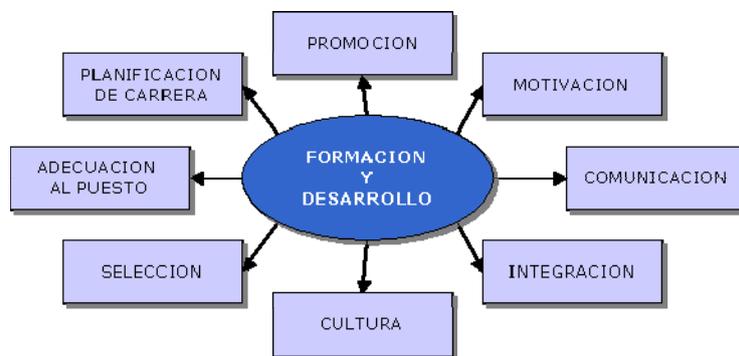
De este modo, se integrarán programas integrados con plazos precisos, se combinarán la capacitación o entrenamiento: los conocimientos tradicionales más el entrenamiento por competencias. Para esto, se ha definido las competencias de la unidad, su nivel por puestos, y relacionándolas con las competencias del personal, se diseñará la capacitación necesaria. En la estructura del Plan de Capacitación se considerará dentro del macrodiseño, la definición del plan general del curso, sus contenidos, sus tiempos, de forma que se pueda verificar si el conjunto corresponde a los objetivos planteados. Se definirá:

1. **Contenidos de la sesión:** los temas que deben ser tratados y su profundidad.
2. **Duración:** Cantidad de horas que se dedicará, periodicidad de los encuentros y horas en el día.
3. **Objetivos:** capacidad de hacer de modo diferente los participantes tras completar la actividad.
4. **Métodos:** Métodos y técnicas que ayudan a los participantes a aprender las habilidades y conocimientos requeridos.
5. **Criterios de Evaluación:** Verificación de los logros, habilidades o destrezas adquiridos por los participantes.

6. **Transferencias del aprendizaje:** Aseguramiento de que lo aprendido será aplicado al trabajo y la verificación de sus progresos.

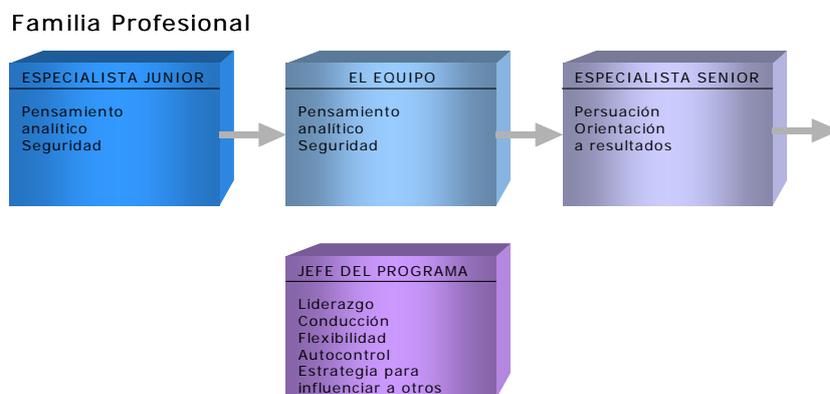
Las funciones de capacitación y entrenamiento están en constante interacción con el desarrollo personal. En la UEN ACIC, constituyen la herramienta básica para lograrlo.

Gráfico No. 4.9  
FORMACION Y DESARROLLO



Para que un plan resulte plenamente eficaz, deberá estar coordinado con el resto de las políticas y herramientas de recursos humanos de la unidad, que a su vez serán coherentes con la tecnología y los medios disponibles.

Gráfico No. 4.10  
EJEMPLO DE CARRERA DE UNA POSICION EN CRECIMIENTO



En las familias de cargos, usualmente dentro de una misma área, las competencias tienen una evolución, acumulándose nuevas competencias a las de los puestos inferiores.

Para elaborar un plan de sucesión en la unidad, se tomarán en cuenta a las personas que ocupan los puestos y las posibilidades de ocupar otros en el futuro en base a sus competencias actuales y su posible desarrollo, considerando eventuales necesidades de capacitación y entrenamiento.

#### **4.4.1.2 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y NECESIDADES**

La detección de necesidades de capacitación en la unidad estratégica ACIC se definirá de:

- la evaluación de desempeño,
- los planes de sucesión o de otras funciones dentro del desarrollo de las personas.

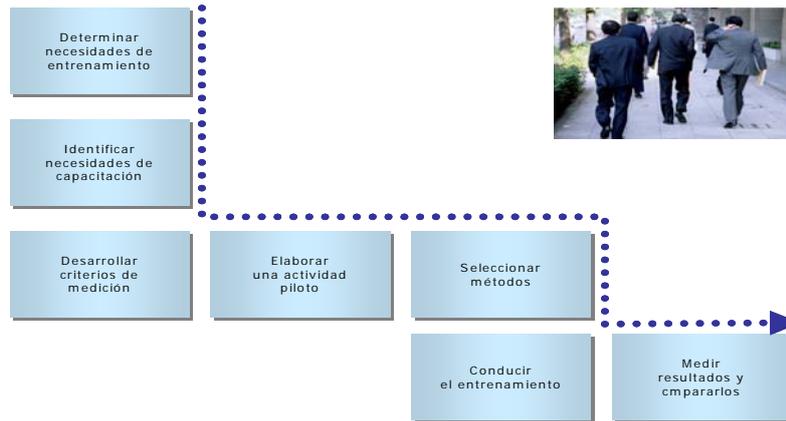
#### **4.4.1.3 PLAN DE CAPACITACIÓN**

La unidad establecerá el siguiente esquema para definir el Plan de Capacitación:

1. Determinar necesidades de entrenamiento.
2. Identificar necesidades y objetivos de capacitación
3. Desarrollar criterios de medición
4. Elaborar, diseñar una actividad piloto
5. Seleccionar métodos

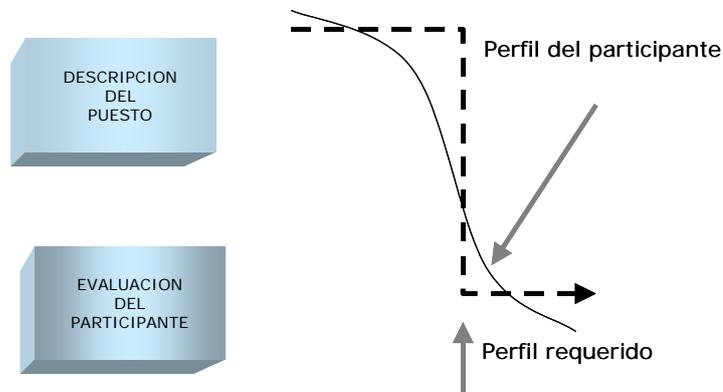
6. Conducir el entrenamiento
7. Medir resultados y compararlos en base a la aplicación de índices de gestión.

Gráfico No. 4.11  
ESQUEMA DE ENTRENAMIENTO



La capacitación está siempre relacionada con las necesidades de la unidad y del puesto ocupado por los participantes o el que ocuparán a futuro. Se debe comparar la descripción del puesto con la evaluación del participante.

Gráfico No. 4.12  
ANÁLISIS DEL PERFIL REQUERIDO VS. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DEL PARTICIPANTE



La unidad necesita buscar la solución a los problemas de rendimiento del personal. Para encontrarla identificará las áreas con deficiencias de entrenamiento, a través de:

- **Evaluación de las tareas:** una de las más frecuentes causas de necesidades de entrenamiento derivan de la falta de las capacidades necesarias para realizar las tareas, porque el empleado nunca las tuvo o porque las olvidó.
- **Análisis de necesidades individuales:** en ocasiones, el bajo rendimiento de un departamento deviene de incentivos inadecuados para empleados o desmotivación que afecta la conducta de una o varias personas.

Las herramientas de soporte que utilizará la unidad para analizar las necesidades de capacitación son:

- Examinar estándares de varias áreas
- Entrevistas individuales con supervisores, empleados, responsables de áreas y si es posible clientes u otras personas relacionadas.
- Analizar el grupo: juntos o en pequeños grupos, generando la discusión sobre el área de estudio. Observar las conductas grupales e individuales, acuerdos y desacuerdos, conflictos y sentimientos.
- Consultar con expertos de la unidad y externos qué se puede hacer para optimizar el rendimiento.
- Identificar los buenos rendimientos y por qué esos empleados hacen su tarea

correctamente.

Entre los métodos de capacitación y entrenamiento a ser establecidos en la Unidad Estratégica de Negocio ACIC, se definen:

- Lectura guiada
- Trabajar en un proyecto
- Tutoría
- Rotación de funciones
- Tareas de asistente
- Entrenamiento a través de simulación
- Instrucción asistida por computadora

#### **4.4.1.4 EVALUACION DE LA CAPACITACION**

Existen los diversos elementos a través de los cuales se evaluará la eficacia del proceso de capacitación en la UEN ACIC son:

- Reacción de los participantes: Participación, preguntas y otras manifestaciones.
- Aprendizaje medido en base a preguntas o ejercicios. Los jefes de los participantes podrán evaluar el resultado en la aplicación diaria de los contenidos.
- Comportamiento durante la actividad.

- Resultados: beneficios de la capacitación comprados con los costes del entrenamiento.

Cuadro No. 4.1  
**COMO EVALUAR LA CAPACITACION**

QUÉ	CÓMO	QUIÉN	DÓNDE
Capacidad	Pruebas	Instrucciones	Situación de formación
Desempeño	Observación guiada	Supervisores	Situación de trabajo
Productividad	Estándares de producción	Supervisores	Situación de trabajo
Aspectos económicos	Indicadores económicos	Responsable de la explotación	Unidad operativa

Es importante ponerse en contacto con los futuros participantes antes del comienzo de la actividad con el objetivo de ubicar la práctica en su contexto y conocer las expectativas. Existen dos momentos de evaluación: durante el proceso de capacitación y después de él. Esta última puede dividirse en tres instancias: a corto plazo, a mediano plazo y a largo plazo.

#### **4.4.2 DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO DE LA UEN ACIC**

El capital humano de la UEN ACIC se compone de todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y el capital estructural es la infraestructura que incorpora capacita y sostiene al capital humano.

El capital humano, el manejo adecuado de recursos humanos a través del empoderamiento y la valorización de las personas es un factor clave para el éxito.

Desde otra perspectiva, es importante agregar el valor a través del entrenamiento de individuos o equipos de trabajo.

Las políticas de desarrollo de las personas formarán la opinión que sobre la unidad se tenga en el mercado . Si esta cuenta con buenos recursos humanos, buenas políticas para su personal, buenas prácticas en materia de desarrollo, el resultado final será un alto capital intelectual de la empresa.

#### **4.4.2.1 PLAN DE CARRERA**

En la Unidad Estratégica ACIC, el planeamiento de carreras tiene como factor principal al ser humano. La planificación de carrera es un proceso continuo de descubrimiento en el que una persona desarrolla un autoconcepto ocupacional más claro: cuáles son sus talentos, habilidades, motivos, actitudes, necesidades y valores. Los objetivos del Plan de Carrera en la unidad son:

1. Favorecer: la retención del personal clave
2. Asegurar la continuidad gerencial
3. Posibilitar el desarrollo y realización personal
4. Planeamiento de carrera para una familia profesional

El crecimiento de las carreras dentro de la unidad estratégica ACIC, se enfocarán en diferentes sentidos.

- **ASCENDENTE:** Es la aceptación más clásica del concepto de la carrera, el ser promovido a una posición superior.

- **ENRIQUECIMIENTO O EXPANSION:** Profundización en la posición. Según este concepto, más moderno o menos tradicional, se entiende que una persona “ hace carrera” - su carrera es exitosa o está bien encaminada – cuando sin ser promovido, dentro de su mismo puesto, logra enriquecerlo con nuevas técnicas, aplicando una nueva metodología, extendiendo el alcance de sus funciones , mejorando la calidad, etc.
- **DESPLAZAMIENTO LATERAL:** Asignación a otra posición que no implica mayor nivel jerárquico ni remunerativo. El desplazamiento lateral puede deberse a que la persona está transitando un programa de desarrollo - es muy aplicado en el desarrollo de jóvenes profesionales y en desarrollo gerencial - o simplemente a razones tales como cubrir necesidades de la empresa o a requerimientos del mismo empleado.
- **DESCENDENTE REALINEAMIENTO:** Sobre esta última variante no hay consenso entre los especialistas. Se entiende por realineamiento : 1) que una persona “baje” para luego ascender; 2) que se le proponga un puesto de menor nivel más acorde a sus reales posibilidades.

#### **4.4.2.2 ELEMENTOS CONSIDERADOS EN EL DESARROLLO DEL PLAN DE CARRERA DE LA UEN ACIC**

Los elementos fundamentales a ser analizados para definir el Plan de Carrera, según la Unidad Estratégica ACIC son:

- Capacidades técnicas
- Conocimiento de idiomas
- Perfil gerencial y de liderazgo

- Capacidad para generar buenas relaciones interpersonales
- Capacidad de consecución de objetivos , propios y de su equipo de trabajo
- Compenetración con el plan estratégico de la compañía
- Resultados obtenidos
- Grado de cumplimiento de los objetivos y qué se hizo para cumplirlos.
- Disponibilidad para eventuales traslados.
- Potencial.
- Posibilidad de ser back up del jefe.

Se considerarán también los elementos importantes de acuerdo a los empleados de la unidad:

- 95% de esfuerzo y 5% de suerte.
- Pasión por lo que hace, placer al realizar la tarea y por la profesión elegida.
- La capacitación, postgrados formales o dentro de la tarea.
- No olvidarse de la globalización, que se relaciona con el punto anterior: disponibilidad para eventuales traslados y conocimiento de idiomas.
- El planeamiento de la propia carrera. No dejar las cosas libradas al azar.
- La buena salud; si bien no esta dicho expresamente, surge de las historias de vida de los ejecutivos.

Finalmente, será de gran ayuda, analizar los elementos establecidos por distintos especialistas en el tema:

- Inteligencia

- Aptitud numérica
- Compresión numérica
- Destreza manual
- Talento artístico, teatral o habilidad musical que desempeñen un papel importante en las decisiones de la carrera.

Con un enfoque distinto, se considera que el hecho de que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad, entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha de su trabajo, depende en gran parte de dos condiciones:

1. La medida en que se compaginen las expectativas del empleado con relación a lo que la unidad le puede dar y lo que él puede dar a la unidad, y las expectativas que la unidad tiene en cuanto a lo que puede dar y lo que puede recibir a cambio.
2. La naturaleza de lo que en realidad se intercambia: dinero a cambio de tiempo laboral extra, satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y más lealtad, oportunidades de alcanzar autoactualización y encontrar un empleo interesante a cambio de más productividad, alta calidad de trabajo y esfuerzo creativo puesto al servicio de la organización, o muchas otras combinaciones.

#### **4.4.2.3 DESARROLLO Y COMPETENCIAS**

La Unidad Estratégica ACIC realiza su gestión bajo el esquema de competencias,

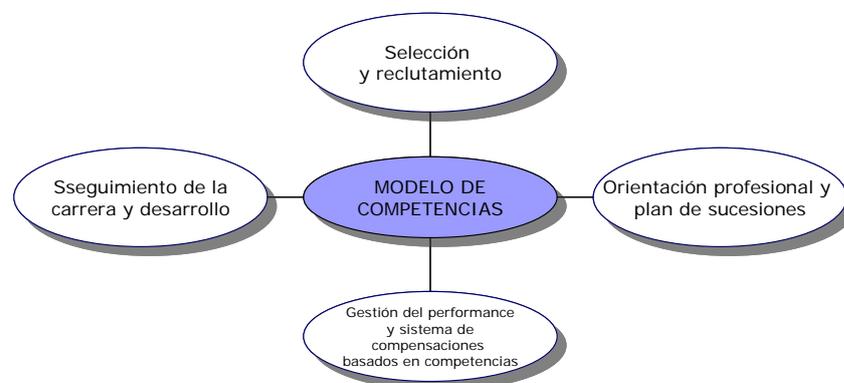
por lo tanto, estas deberán ser consideradas al momento de planear la capacitación y desarrollo del personal.

Manejarse dentro de un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave y la confección de los planes de sucesión. A través de la evaluación por competencias la unidad podrá:

- Identificar al personal con alto potencial de desarrollo.
- Identificar puestos individuales a corto y largo plazo, y con ambos elementos,
- Planear las carreras de estos individuos.

Dentro del esquema de gestión por competencias, el desarrollo de los recursos humanos materializado en planes de carrera y de sucesión, toma como base las competencias de los puestos, las de los individuos que los ocupan y las de quienes lo harán en el futuro.

Gráfico No. 4.13  
APLICACIÓN DE UN ESQUEMA



En un modelo por competencias, el seguimiento de la carrera y el desarrollo de los individuos permite confeccionar los planes de sucesión.

#### **4.4.2.4 FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO DEL PLAN DE CARRERA**

Los factores determinantes para el éxito del desarrollo humano de la unidad a través de la formulación del Plan de Carrera son:

- Apoyo de la alta gerencia
- Apoyo de un especialista en diseño de desarrollo
- Apropiaada relación entre el área de Desarrollo y las restantes áreas de Recursos Humanos.

Es necesario realizar un balance de la carrera, básicamente en cinco etapas :

1. El análisis del pasado profesional.
2. El análisis de las aspiraciones , motivaciones y potencialidades
3. La propuesta profesional
4. Los medios disponibles para la adaptación
5. La estrategia para el cambio y el plan de acción.

En definitiva se trata de establecer los puntos a cubrir entre la situación actual qué sabe hacer, y la situación futura: qué debe hacer. A partir de allí, fijar calendarios y etapas intermedias, las acciones internas y externas y la negociación necesaria con la persona involucrada.

#### 4.4.2.5 IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE PLANES DE CARRERA Y PLANES DE SUCESIÓN EN LA UEN ACIC



##### 1. Objetivos del plan

1. Establecer las finalidades del plan de carrera,
2. Potenciales problema de implantación
3. Aplicaciones provisionales de los resultados
4. Vehículo de información más eficaces.

Algunos de los temas concretos que la unidad debe analizar en esta fase son:

- Qué se espera conseguir del plan de carrera.
- Que relaciones debe tener con otros elementos de la política de Recursos.

Humanos formación, retribución, sistema de desempeño.

- Cuál es el grado de involucramiento que se pretende de la alta dirección.
- Qué posibles barreras existirían en la implantación del plan de carrera.
- Qué experiencias anteriores existen en este ámbito.
- Qué aspectos clave de la cultura deben ser tenidos en cuenta.
- Una vez que estos problemas sea analizados, se estará en condiciones de comenzar a ejecutar los pasos del plan.

## **2. Identificación de puestos tipo por familias profesionales**

El objetivo de esta fase radica en identificar las distintas familias profesionales que existen en la empresa y los puestos tipo correspondientes a cada familia. Para ello es necesario realizar la documentación de los puestos, y posteriormente clasificar los puestos tipo por afinidad funcional, dentro de las familias profesionales.

## **3. Perfiles profesionales de los puestos tipo**

Es necesario analizar los criterios, procedimientos e instrumentos de definición de los perfiles profesionales requeridos y su actualización. Para ello se realizarán entrevistas con una serie de expertos vinculados a cada familia profesional.

## **4. Diseño del mapa de carreras**

El objetivo de esta etapa es expresar gráficamente las rutas profesionales que las personas podrían seguir en el unidad. Como punto de partida, se tomarán las

familias profesionales existentes y los puestos tipos de cada familia, clasificados por afinidad funcional y requerimientos profesionales. Dicha información provendrá las etapas anteriores.

## **5. Plan de desarrollo asociado a la carrera profesional**

Se identificarán, dentro de cada ruta profesional, las necesidades de desarrollo necesarias para la promoción, por medio de entrevistas con responsables clave para identificar las carencias y debilidades actuales en materia de desarrollo del personal, así como las acciones que ven necesario implementar en esta materia para ayudar en los planes de carrera.

## **6. Manual de gestión de carreras**

Para la confección de este Manual deberán recogerse los criterios para planificar y gestionar la promoción y desarrollo del capital humano de la unidad.

## **7. Planes de sucesión**

Mientras que en un plan de carreras se definen las rutas profesionales, los requerimientos de perfil, los tiempos previstos, los sistemas de promoción, en un plan de sucesión se establece el plan de carrera personal para uno o arios individuos en especial.

El objetivo de esta fase es determinar quiénes se verán involucrados en dicho plan, desde: a) personas que van a suceder a otra y b) personas que serán

sucedidas por otra. Independientemente de su carácter, los planes de sucesión se realizarán con la misma metodología que los planes de carrera, pero tomando como pieza básica a la persona, su situación actual en cuanto a conocimientos, capacidades y desempeño, y los requerimientos de la futura posición a ocupar.

Un Plan de Sucesión debe contemplar:

- Rutas profesionales a seguir (promociones horizontales o verticales)
- Calendario tentativo de avances profesionales (cambios de puesto)
- Plan de formación asociado.
- Entrenamiento de la persona que va a ser sucedida
- Seguimiento del desempeño de la persona que se espera promocionar.

#### **4.4.2.6 EL PROCESO DE TUTORÍA**

La Unidad Estratégica ACIC necesita profesionales capaces de afrontar los cambios con iniciativa y creatividad, de gestionar equipos, motivarlos y de ejercer liderazgo. La mejor manera de formarlos es bajo la guía de un profesional experimentado. Es lo que se conoce como tutoría.

La Unidad Estratégica ACIC, mediante la aplicación de éste proceso de desarrollo tiene como objetivo:

- Mejorar la productividad y los resultados.

- El programa devuelve a un profesional con una mayor experiencia y con gran potencial de liderazgo.
- Incrementar la retención de personal y el compromiso de éstos con la empresa.
- La unidad gana en talento, dispone de ideas más creativas y en consecuencia, toma mejores decisiones empresariales. Aumenta su capital intelectual.
- Para el individuo que aprende, la experiencia le supone un salto cualitativo tanto a nivel personal como profesional.
- El profesional desarrolla por sí mismo sus capacidades personales y profesionales.
- Adquiere potencial de liderazgo y autoridad moral gracias a la efectividad de los resultados obtenidos y a la práctica de unos valores.
- Toma el control de su futuro.

#### **4.4.2.7 EL ENTRENAMIENTO**

Entrenamiento (coaching) es un proceso dinámico de interrelación que apoya a la persona para producir resultados en sus actividades personales y profesionales, mediante el proceso de entrenamiento la UEN ACIC busca que las personas profundicen en su aprendizaje, mejoren en su desempeño y estimulen la calidad de vida. El entrenamiento, es considerado como una modalidad de desarrollo, ese proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo, realizado por una persona dentro o fuera de la organización, que acerca al equipo o

persona a los requisitos óptimos de desempeño pre-establecidos para su función actual y potencial dentro de su organización.

La Unidad Estratégica ACIC, busca a través de éste tipo de desarrollo de su capital humano:

- Desarrollar en un clima de absoluta confianza y confidencialidad. De esta manera todos los asuntos pueden ser abordados durante una sesión de entrenamiento.
- Seguir un proceso totalmente personalizado.
- Desarrollar una adecuada percepción de la realidad.
- Posicionarse desde una perspectiva más amplia y menos individual a la hora de abordar las distintas situaciones, lo que conduce a la búsqueda de soluciones desde otros puntos de vista antes no contemplados.

Las condiciones que debe cumplir el entrenador para un efectivo desarrollo del capital humano a través de ésta herramienta en la unidad estratégica son:

- Amplio y profundo conocimiento del mundo de la empresa.
- Capacidad de crear una relación de confianza, desde la credibilidad (que sólo se consigue con honestidad), asertividad, comprensión.
- Tiene que ser un buen comunicador, y tener las habilidades de comunicación bien desarrolladas, sobre todo la de la escucha activa.

- Capacidad de análisis y de encontrar las relaciones efecto-causa que se dan en cualquier acción, así como de crear un plan de desarrollo personalizado y eficaz.
- Capacidad de encontrar, no las respuestas adecuadas, sino las preguntas adecuadas para las distintas situaciones que pueda plantearle su cliente.
- Capacidad para encontrar las oportunidades en las acciones pequeñas del día a día, y no en las grandes acciones empresariales.
- Capacidad para captar y tener en cuenta las variables organizacionales que rigen la cultura en la que se encuentra la empresa, las cuales condicionan el contexto en el que puede desarrollar su actuación como entrenado.
- Tiene que tener en cuenta las metas y valores personales de los ejecutivos sobre los que actúa, así como los suyos propios.
- Capacidad de mostrarse como un modelo de confianza, comunicación, motivación y dirección.

#### **4.5 EVALUACION DE DESEMPEÑO**

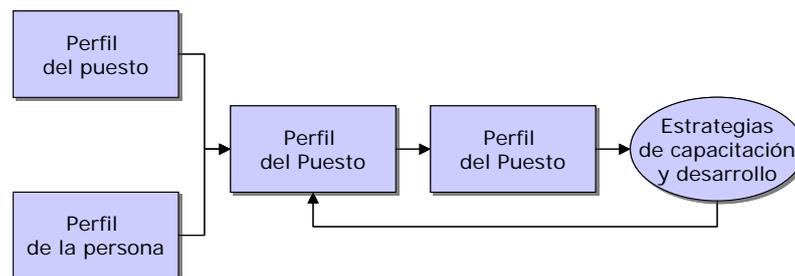
La Unidad Estratégica de Negocio ACIC utilizará esta herramienta para el análisis de desempeño o de la gestión de una persona, entre sus objetivos están señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado del capital humano.

Tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que espera de cada uno y la

forma en que satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados. Las evaluaciones de desempeño en la unidad son la base para:

1. Tomar decisiones sobre promociones y remuneración
2. Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
3. La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación, a partir de cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Gráfico No. 4.14  
ADECUACIÓN PERSONA – PUESTO

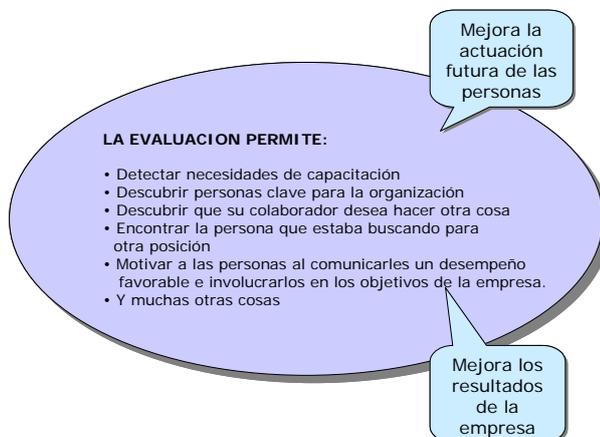


Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con lo que se espera de él en el puesto.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona puesto. A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias.

## Gráfico No. 4.15 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Puede ser usada para mucho más que para determinar salarios



### 4.5.1 PASOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- a) Definir el puesto: asegurarse que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y criterios de desempeño
- b) Evaluar el desempeño en función del puesto
- c) Retroalimentación: comentar el desempeño y progresos del subordinado

### 4.5.2 ETAPAS DEL DESEMPEÑO

1. **Etapas inicial – fijación de objetivos.** Se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde estos objetivos se establezcan.
2. **Etapas intermedias – evaluación del progreso.** Antes de llegar al período final de evaluación, generalmente un año, es aconsejable

establecer con cierta periodicidad una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos.

3. **Final del período – evaluación de resultados.** Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias, será evaluado por los dos jefes; si el empleado es transferido de área en el año, debe segmentarse el período y será evaluado por los dos diferentes jefes.

En base a la descripción del puesto y de las conductas observadas es factible realizar la evaluación de desempeño, proceso en el cual son muy importantes la comunicación y el registro no solo de la evaluación en sí misma, sino también del resultado de la entrevista de evaluación

Gráfico No. 4.16  
SECUENCIA DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



#### 4.5.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL ESQUEMA DE COMPETENCIAS

Las competencias se fijan para la unidad en su conjunto y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada.

Habitualmente las competencias referidas a un puesto se clasifican en una escala de puntuación. Se tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y solo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto.

#### 4.5.4 ANÁLISIS DE RENDIMIENTO EN LA UEN ACIC

El análisis de rendimiento se realiza en base a los objetivos definidos al inicio del período de evaluación, los cuales deben ser ponderados idealmente con valores que sumen diez o cien para su rápida visualización. Los objetivos serán evaluados en relación con el grado de consecución, por ejemplo en una escala de 1 a 5:

- Supera ampliamente
- Supera
- Alcanzó el objetivo
- Estuvo cerca de alcanzar el objetivo
- No alcanzó el objetivo.

Cuadro No. 4.2  
ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO

	Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1				
2				
3				
4				
5				
		100%		

#### **4.5.5 ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO**

Para el análisis del desempeño en la unidad se evaluarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición, para lo cual se establece también una escala de 1 a 5:

1. Excelente
2. Muy bueno
3. Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición)
4. Necesidad del desarrollo
5. Necesidad de mejora urgente

Se adicionará la autoevaluación de la persona involucrada con la misma escala.

Suponiendo 10 factores o competencias para un determinado puesto :

Formato No. 4.10  
ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

Competencias y comportamiento Esperado	Nivel según el evaluado (1 a 5)	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
<p><b>Orientación a resultados</b> Preocupado por el cumplimiento de objetivos y consecución de resultados. Utiliza criterios de negocio en los casos en que hay que tomar decisiones sobre alternativas distintas</p>			
<p><b>Colaboración</b> Es capaz de trabajar con grupos multidisciplinarios, con compañeros de trabajo muy distintos: expectativas positivas respecto de los demás, comprensión interpersonal.</p>			
<p><b>Orientación al cliente</b> Preocupado por sincronizar las necesidades de los clientes con las propias, de forma que se genere una relación de colaboración permanente. Busca permanentemente nuevas formas de mejorar la relación con los clientes.</p>			
<p><b>Liderazgo</b> Transmite la visión del negocio, desarrolla la cooperación y el trabajo en equipo, llevando al grupo de trabajo a la consecución de los objetivos, actuando como ejemplo o modelo a seguir por los demás.</p>			
<p><b>Delegación</b> Delega responsabilidades en sus subordinados, instruyéndolos, desarrollándolos y perfeccionándolos, asegurando el control adecuado que regule la eficacia de las personas.</p>			
<p><b>Comunicación</b> Transmite oportunamente la información necesaria a las personas de su área de influencia de forma clara, adecuada y asequible.</p>			
<p><b>Flexibilidad</b> Es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios, trabajando con efectividad frente a situaciones variables y diferentes.</p>			
<p><b>Trabajo en equipo</b> Da prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal. Su visión del equipo incluye, además de sus jefes, pares y colaboradores, a sus clientes y proveedores internos como socios.</p>			
<p><b>Decisión</b> Toma decisiones consistentes, viables y ponderadas entre diferentes opciones, asumiendo plenamente las consecuencias.</p>			
<p><b>Organización</b> Planifica y coordina su propio trabajo o el de su unidad, asignando bien las prioridades, utilizando los recursos y el tiempo con eficacia.</p>			

En base a los objetivos para el nuevo ejercicio y al desempeño evaluado, es factible recomendar acciones específicas para cada colaborador evaluado, por ejemplo capacitación o entrenamiento, participación en determinados proyectos, asignaciones especiales. Las acciones deben ser acordadas con el evaluado.

Cuadro No. 4.3  
ACCIONES RECOMENDADAS

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Cada evaluación debe tener una nota final, una única puntuación, según el esquema propuesto, se sugiere una puntuación de 1 a 5.

- **Excepcional.** Para aquellos que demuestren logros extraordinarios en todas la manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.
- **Destacado.** Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
- **Bueno.** Se entiende como el esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente las

exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.

- **Necesita mejorar.** Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
- **Resultados inferiores a los esperados.** Se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un periodo determinado.

Al final de la evaluación debe registrarse la firma de las personas involucradas en el proceso.

Firma del evaluador	Comentarios
Firma del jefe del evaluador	Comentarios
Firma del evaluado*	Comentarios

#### 4.5.6 EVALUACIÓN DE 360° O FEEDBACK

La UEN ACIC utilizará este esquema que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Las fuentes múltiples de evaluación pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Lo más

significativo es que la evaluación no queda sujeta al único juicio del supervisor. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen mejor sus conductas y cómo impactan en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad.

Es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos.

El proceso de evaluación de 360° en la UEN ACIC, será el siguiente:

1. **Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización.** Normalmente los factores son los mismos que los de la evaluación del desempeño.
2. **Diseño de la herramienta.** Soporte del proceso, es decir el cuestionario de evaluación de 360°
3. **Elección de las personas que van a invertir como evaluadores:** superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden o no incluirse. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas.
4. **Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.**
5. **Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones,** que en todos los casos debe realizar un consultor externo

para preservar la confidencialidad de la información.

6. **Comunicación a los interesados** de los resultados de la evaluación de 360°

La herramienta consiste en un cuestionario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones.

1. Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo, es decir en su día a día.
2. Sobre los mismos factores, pero bajo condiciones especiales como estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc.

**4.5.6.1 INVOLUCRADOS EN EL FEEDBACK**

Gráfico No. 4.17  
INVOLUCRADOS EN EL FEEDBACK



1. **Cientes:** Este proceso da oportunidad a clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación

2. **Empleados:** Participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras garantizando su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio a usar para juzgar su desarrollo.
  
3. **Miembros del equipo:** Es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
  
4. **Supervisores:** El proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o más el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.
  
5. **Gerentes:** Permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada gerente puede darle, a su vez, la utilización que considere más efectiva.
  
6. **La unidad de negocio:** Las unidades se vuelven más “creíbles” al implementar estos procesos; la información les marca fortalezas y debilidades, y les permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

Formato No. 4.11  
PRESENTACIÓN DE CANDIDATURAS

Cliente (uso interno):					
Búsqueda:					
Requisitos del perfil (principales y/o excluyentes)		Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Candidato 4
Experiencia					
Educación					
Otros requisitos					
Competencias					
Fecha:		Responsable:			

Formato No. 4.12  
RESUMEN ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Cliente (uso interno):							
Búsqueda:							
Candidato:							
Breve descripción de la competencia	Evaluador 1		Evaluador 2		Evaluador 3		
	Grado	Conducta	Grado	Conducta	Grado	Conducta	
Fecha:		Responsable:					

Formato No. 4.13  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

DATOS DEL EVALUADO	
Apellido	
Nombre	
Puesto Actual	
Area	
DATOS DEL EVALUADOR	
Apellido	
Nombre	
Puesto Actual	
Area	
HITOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	
Fecha Entrevista de Fijación de Objetivos	
Fecha Reunión de Progreso	
Comentarios:	
Fecha Entrevista Anual de Evaluación:	
Período de Observación:	
Del:	Al:
	<i>Toda la información recogida en este formulario es confidencial</i>

**AREAS DE MEJORA PRIORITARIAS**

Areas de mejora	Acción propuesta	Fecha de ejecución

**EVALUACIÓN GLOBAL**

- EXEPCIONAL.** Esta posición debe reservarse exclusivamente para aquellos que de modo claro y constante demuestren logros extraordinarios en TODAS las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupen puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.
  
- DESTACADO.** Los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global; este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
  
- BUENO.** Obtiene resultados esperados. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual en aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
  
- NECESITA MEJORAR.** Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en todas las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora.
  
- RESULTADOS CLARAMENTE INFERIORES A LOS ESPERADOS.** Este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. El desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período predeterminado si el individuo va a permanecer en esta posición.

Describa brevemente las razones por las que usted ha valorado globalmente a la persona en la escala anterior:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FIRMAS**

<b>EVALUADO:</b>  Fecha: ____ / ____ / ____ Firma:	<b>Comentarios</b>
<b>EVALUADOR:</b>  Fecha: ____ / ____ / ____ Firma:	<b>Comentario</b>
<b>SUPERIOR DEL EVALUADOR:</b>  Nombre: Puesto:  Fecha: ____ / ____ / ____ Firma:	<b>Comentarios</b>



#### **4.6 SISTEMA DE REMUNERACIONES DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA ACIC**

Dentro del Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la unidad, se considera que la remuneración debe estar intrincadamente relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y los 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 unidad – sus valores y cultura – y sus prácticas de gestión, que incluyen la remuneración.

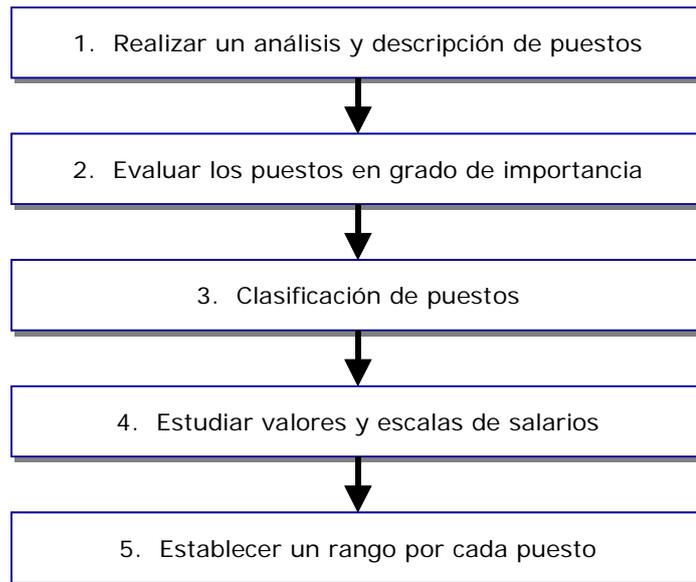
Por lo tanto remunerar adecuadamente es un tema importante para la UEN ACIC, entendiendo por remunerar adecuadamente a políticas uniformes, sin pagos discrecionales, que permitan a la unidad tener un adecuado margen de ganancias y con un adecuado clima interno.

El objetivo de un adecuado sistema de remuneración es asegurarse el pago equitativo dentro de la unidad manteniéndola competitiva al máximo en reclutamiento, contratación y retención del personal capacitado. Es muy importante recalcar dos conceptos fundamentales al hablar de remuneraciones: por un lado el pago equitativo y por otro mantener la unidad competitiva.

El tema de las remuneraciones se relaciona con todas las funciones de Recursos Humanos pero tiene una directa vinculación con dos de ellas: la descripción del puesto y la evaluación de desempeño. La remuneración debe estar además en estrecha relación con el contexto externo y con la situación de la unidad, sus objetivos a corto y mediano plazo y la cultura de la misma.

#### 4.6.1 IMPLEMENTACIÓN DE UN ESQUEMA DE REMUNERACIONES

Los pasos a seguir son en la implementación del esquema de remuneraciones en la Unidad Estratégica ACIC son:



Si la UEN ACIC decide manejarse con un esquema de competencias las remuneraciones debe también relacionarse con estos pasos.

La remuneración basada en la competencia significa que esa persona debe ser recompensada por el desarrollo de las habilidades interpersonales y de influencia mediante la provisión de bonus de remuneración por habilidad por el desarrollo y la demostración de estas competencias.

#### 4.6.2 EL MERCADO LABORAL Y FUENTES PARA CONOCER EL MERCADO DE REMUNERACIONES

En teoría el mercado laboral se maneja con las leyes de la oferta y la demanda como cualquier otro mercado. El asalariado se supone una persona factible de moverse de una unidad a otra para mejorar su situación laboral. La unidad, se supone también, tiene libertad para contratar, aumentar o bajar salarios y despedir personal.

Pero aún con limitaciones, las leyes de mercado operan también sobre el mercado laboral. Cada empresa es única pero pueden existir otras que se le asemejen y a partir de allí se puede generar la movilidad. Las fuentes de información para la unidad sobre el mercado de salarios pueden ser varias y de diferente alcance.

- **Encuestas salariales.** Las encuestas salariales presentan distintos niveles de salarios de diferentes compañías dentro de una misma categoría de especialidad. Pero debe tener en cuenta que ciertos puestos de la unidad son commodities dentro del mercado laboral, porque quienes los ocupan pueden desempeñarse en cualquier tipo de industria.
- **Firmas similares.** Una de las mejores formas de determinar los niveles salariales es establecerlos de acuerdo con los salarios que se ofrecen en firmas similares dentro de la misma región geográfica.

Los principales factores para considerar al evaluar remuneraciones en la UEN ACIC cuando establece los niveles de remuneración son:

1. La habilidad requerida para la posición.
2. La experiencia requerida para la posición
3. Escasez o abundancia de candidatos apropiados
4. Remuneraciones para posiciones similares dentro de la compañía
5. Condiciones laborales especiales
6. Otros conceptos que integran la remuneración, como ser distintos incentivos o remuneraciones variables.
7. Beneficios no monetarios

En la Unidad Estratégica de Negocio ACIC, se definirán beneficios sociales para sus empleados, a fin de motivarlos y desarrollar su sentido de pertenencia a la unidad, a través de la cobertura de sus necesidades sociales y el aporte a su bienestar. Entre éstos beneficios tendrá:

- ✓ Permiso por enfermedad
- ✓ Vacaciones pagadas
- ✓ Cobertura de asistencia médica
- ✓ Seguro de Vida
- ✓ Planes de retiro
- ✓ Programas de apoyo familiar

Además de las establecidas en el Código de Trabajo vigente en el país.

### 4.6.3 ESTABLECIMIENTO DE NIVELES DE REMUNERACIÓN

La unidad estratégica ACIC evoluciona y cambia con el tiempo, por lo tanto las políticas sobre remuneraciones así como sobre otros temas de recursos humanos no deben ser rígidas ni permanentes en el tiempo. La unidad debe posicionarse en el mercado y definir en qué nivel de salarios quieren posicionar la unidad. Si la unidad define posicionarse en el primer cuartil, deberá estar muy segura sobre cómo motivar al personal con elementos diferentes a la remuneración o bien asumir el riesgo de alta rotación. Esto a su vez se relaciona con el grado de entrenamiento del personal, ya que si éste es muy alto, complejo o difícil de obtener, el riesgo será mayor.

Hay métodos altamente probados de puntuar los diferentes puestos de una organización y existen, también, otros más sofisticados que relacionan estos puntos con la puntuación de otras compañías, lo que permite una rápida comparación de salarios.

Tablas No. 4.1

#### CATEGORÍAS Y NIVELES EN LA UEN ACIC

DIRECCIÓN	6	GERENTE GENERAL	
	5	GERENTES DE UNIDAD	
CONTROL APOYO	4	RESPONSABLES II NIVEL	4.3
			4.2
			4.1
TECNICO ASISTENCIA	3	RESPONSABLES III NIVEL	3.3
			3.2
			3.1
EJECUCIÓN	2	EMPLEADOS IV NIVEL	2.3
			2.2
			2.1
SOPORTE	1	EMPLEADOS V NIVEL	1.3
			1.2
			1.1

Tabla No. 4.2  
RANGOS SALARIALES DEFINIDOS  
PARA LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO ACIC

		<b>RANGOS SALARIALES</b>				
		MINIMO	1	2	3	MAXIMO
CATEGORIAS						
<b>4</b>	<b>4.3</b>	<b>1251</b>	<b>1,357</b>	<b>1,463</b>	<b>1,569</b>	<b>1,675</b>
	<b>4.2</b>	<b>1051</b>	<b>1,101</b>	<b>1,150</b>	<b>1,200</b>	<b>1,250</b>
	<b>4.1</b>	<b>876</b>	<b>900</b>	<b>944</b>	<b>989</b>	<b>1,050</b>
<b>3</b>	<b>3.3</b>	<b>776</b>	<b>800</b>	<b>825</b>	<b>849</b>	<b>875</b>
	<b>3.2</b>	<b>676</b>	<b>701</b>	<b>725</b>	<b>750</b>	<b>775</b>
	<b>3.1</b>	<b>576</b>	<b>601</b>	<b>626</b>	<b>651</b>	<b>675</b>
<b>2</b>	<b>2.3</b>	<b>476</b>	<b>501</b>	<b>525</b>	<b>550</b>	<b>575</b>
	<b>2.2</b>	<b>376</b>	<b>400</b>	<b>426</b>	<b>450</b>	<b>475</b>
	<b>2.1</b>	<b>289</b>	<b>310</b>	<b>332</b>	<b>353</b>	<b>375</b>
<b>1</b>	<b>1.3</b>	<b>239</b>	<b>252</b>	<b>264</b>	<b>276</b>	<b>288</b>
	<b>1.2</b>	<b>189</b>	<b>200</b>	<b>213</b>	<b>225</b>	<b>238</b>
	<b>1.1</b>	<b>120</b>	<b>137</b>	<b>154</b>	<b>171</b>	<b>188</b>

#### 4.6.4 SISTEMA DE PUNTUACIÓN DE PUESTOS

La UEN ACIC adoptará este sistema, que es un técnica cuantitativa de evaluación, y consistente en identificar factores donde cada uno tiene varios grados. De este modo sumando los grados correspondientes se llega a un valor para cada posición o puesto de una compañía.

#### 4.6.4.1 ESQUEMA PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA ACIC

Tabla No. 4.3  
EDUCACIÓN FORMAL Y CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS

TABLA DE VALORACION POR GRADOS, FACTORES Y PUNTOS		
<b>Factor 1:</b>	<b>EDUCACION FORMAL Y CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS.</b>	<b>VALOR EN PUNTOS MAXIMOS</b>
<b>Definición:</b>	Este factor mide el nivel de conocimientos adquiridos a través de estudios formales y de especialización previos requeridos para que el ocupante del cargo pueda cumplir eficazmente las tareas inherentes al mismo. Si el aprendizaje se logra a través de cursos específicos debe hacerce una equivalencia con los niveles de educación formal. Estos conocimientos, también pueden ser adquiridos autodidácticamente. En este último caso, se entiende que el cargo se asimila al nivel de educación formal equivalente.	
<b>Nota Importante:</b>	Este factor se califica conjuntamente con la experiencia, ya que los dos conforman la habilidad técnica requerida para el cargo.	
<b>Grado:</b>	<b>Descripción del Grado:</b>	
1	Preparado para leer y escribir.	35
1,5	Educación primaria completa	55
2	Ciclo Básico de estudio secundarios o escuelas primaria más cursos especiales de	75
3	Educación secundaria completa.	105
4	Educación secundaria completa más cursos especiales de capacitación de dos ó	140
5	Licenciaturas (hasta egresado de cualquier carrera universitaria de al menos 5 años)	175
6	Educación universitaria completa (título universitario), Doctor, Ingeniero, etc. Master	210
7	Educación universitaria (título universitario) más especialización de post grado	265
<b>Factor 2:</b>	<b>EXPERIENCIA NECESARIA</b>	<b>VALOR EN PUNTOS MAXIMOS</b>
<b>Definición:</b>	Este factor mide la experiencia mínima necesaria previa en un cargo similar, o el inmediato anterior, que habilita a la persona para desempeñar el cargo. Una experiencia repetitiva no debe tenerse en cuenta. Involucrar también el tiempo suficiente de entrenamiento en otros puestos del Departamento o similares.	
<b>Nota Importante:</b>	Este factor califica conjuntamente con la experiencia, ya que los dos conforman la habilidad técnica requerida para el cargo.	
<b>Grado:</b>	<b>Descripción del Grado:</b>	
1	Menos de 1 mes.	5
2	De 1 hasta 6 meses inclusive	25
3	Entre 6 meses y 1 año incluido	45
4	Entre 1 y 3 años incluido.	65
5	Entre 3 y 5 años incluido.	85
6	Entre 5 y 7 años incluido.	105
7	Más de 7 años.	135

Tabla No. 4.4

VALORACIÓN CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

FACTOR 1 Y FACTOR 2: CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

GRADOS	EXPERIENCIA (Años)						
	Menos 1 mes 1.	1 a 6 meses 2.	6 meses a 1 año 3.	1 a 3 años 4.	3 a 5 años 5.	5 a 7 años 6.	Más de 7 años 7.
1. Preparado leer y escribir	40	60	80	100	120	140	170
1.5. Educación primaria completa	60	80	100	110	140	160	190
2. Ciclo básico más cursos	80	100	120	140	160	180	210
3. Bachilleres (secundaria completa)	110	130	150	170	190	210	240
4. Especiales/universidad incompleta/Tecnólogo	145	165	185	205	225	245	275
5. Licenciatura/egresados	180	200	220	240	260	280	310
6. Doctor o Ingeniero con título. Master II	215	235	255	275	295	315	345
7. Post grado (mínimo 1 año). Master I.	270	290	310	330	350	370	400

NOTA: Educación y Experiencia, son factores mutuamente complementarios.

Tabla No. 4.5  
RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

TABLA DE VALORACION POR GRADOS, FACTORES Y PUNTOS		
Factor 3:	RESPONSABILIDAD SOBRE: INFORMACION CONFIDENCIAL, DINERO, VALORES Y/O EQUIPOS/MATERIALES PRODUCTOS/INSTALACIONES.	VALOR EN PUNTOS MAXIMOS
<b>Definición:</b>	En esete factor se tiene en cuenta la forma como el ocupante del cargo influye en los resultados de la organización y la importancia de esta influencia, teniendo en cuenta las cifras que el cargo afecta. El valor que representa es el monto que alcanza su responsabilidad.	
<b>Nota Importante:</b>	Cuando la decisión es compartida por concenso, es decir, todos son igualmente responsables por ella, el monto de la cifra que afectan debe ser dividido por el número de corresponsables en la decisión. Deben tomarse las cifras más significativas. Cuando un cargo tenga dos puntuaciones: se le inputará el valor superior en puntos.	
<b>Grado:</b>	<b>Descripción del Grado:</b>	
1	Maneja información confidencial limitada a una <b>Unidad</b> de la empresa. Es responsable por el manejo de dinero y/o valores/equipos/materiales/productos por hasta US\$4.000. Su trabajo no compromete a la Empresa ante terceros.	30
2	Prepara o custodia información confidencial limitada a un <b>Departamento</b> de la Empresa. Es responsable por dinero y/o valores / equipos / materiales / productos / instalaciones entre US\$ 4.000 y US\$ 20.000. Su trabajo compromete a la empresa ante terceros de forma limitada.	60
3	Maneja información de naturaleza confidencial limitada a la <b>Empresa</b> y cuya divulgación puede crear <b>problemas</b> . Puede responsabilizarse en forma directa de dinero y/o valores/equipos/materiales/productos/instalaciones entre US \$ 20.000 y US \$ 100.000. Su trabajo compromete medianamente a la empresa ante terceros.	90
4	Tiene acceso a información confidencial de la <b>Empresa</b> , cuya divulgación crearía <b>perjuicios</b> a la misma. Es responsable directo por dinero y/o valores/equipos/materiales/productos/instalaciones que van de US \$ 100.000 a US \$ 1'000.000. Su trabajo compromete a la empresa altamente frente a terceros.	125
5	La tarea implica el acceso o manejo de información altamente confidencial del grupo, cuya divulgación crea <b>problemas</b> al mismo. Puede manejar dinero y/o valores/equipos/materiales/productos/instalaciones que van de US \$ 1'000.000 a US \$10'000.000. Su trabajo compromete al grupo ante terceros.	160
6	Tiene acceso permanente a frecuente manejo de información confidencial que, de divulgarse, podría acarrearía grandes <b>perjuicios</b> al grupo. Puede manejar dinero y/o valores/equipos/materiales/productos/instalaciones sobre US \$ 10'000.000.	200

Tabla No. 4.6  
VALORACIÓN RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN,  
VALORES Y EQUIPOS

**FACTOR 3: RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN, VALORES, EQUIPOS**

	Cifras que afecta el cargo (En miles US\$ al	GRADOS	RESPONSABILIDAD		
			Informativa 1	Indirecta 2	Directa 3
Unidad	M 0 a 4	1	15	23	30
	L > 4 a 9	2	20	30	40
Deparatamento	M >9 a 13	2	25	38	50
	P > 13 a 20	2	30	45	60
Empresa	L > 20 a 46	3	35	53	70
	M > 46 a 72	3	40	60	80
Problemas	P > 72 a 100	3	45	68	90
	L >100 a 400	4	51	77	102
Empresa	M >400 a 700	4	57	86	114
	P > 700 a 1.000	4	63	94	125
Perjuicios	L > 1.000 a 4.000	5	69	103	137
	M > 4.000 a 7.000	5	74	111	148
Grupo	P > 7.000 a 10.000	5	80	120	160
	L > 10.000 a 40.000	6	87	130	173
Grupo	M > 40.000 a 70.000	6	93	140	186
	P Más de 70.000	6	100	150	200

GRADOS:

1. Informativa. Solo transmite información
2. Indirecta. Da asesoría, apoyo e interpretación para que otros puedan realizar determinada labor, comparte la responsabilidad por la tarea.
3. Directa. El resultado de las decisiones es determinanate en los logros finales: es responsable directo por la tarea.

Tabla No. 4.7

RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN Y COMPLEJIDAD

TABLA DE VALORACION POR GRADOS, FACTORES Y PUNTOS		
Factor 4:	RESPONSABILIDAD POR DIRECCION Y COMPLEJIDAD, Y/O SOLUCION DE PROBLEMAS Y/O TOMA DE DECISIONES.	VALOR EN PUNTOS MAXIMOS
<b>Definición:</b>	<p>Este factor mide el grado de dificultad en el desempeño de las tareas del puesto, la responsabilidad por dirigir el trabajo de otros y la autonomía necesaria para resolver problemas y tomar decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección implica planear, organizar, controlar, evaluar una función; considera la habilidad requerida para integrar actividades o funciones diferentes y el nivel de la visión integral del negocio que debe tenerse para un desempeño adecuado del cargo.</li> <li>- La solución de problemas hace referencia al tipo de problemas que enfrenta el cargo y se mide mediante la disponibilidad de guías establecidas (instrucciones recibidas, métodos, manuales, etc.) y de la habilidad analítica y creativa requerida para desarrollar o innovar técnicas y procedimientos para generar alternativas.</li> <li>- El tamaño de la supervisión considera la habilidad requerida por El cargo, para asignar, dirigir o controlar El trabajo de otras personas.</li> </ul> <p>Al valorarse, debe tenerse en cuenta el número de personas que funcionalmente dependen de la posición, sea con supervisión directa o indirecta. Si el cargo demanda supervisión funcional mas no administrativa, debe contabilizarse estos cargos dentro del tamaño de la supervisión. Si el cargo requiere demandar trabajos de otras áreas, no se consideran acá sino en la dimensión relativa contactos</p>	
<b>Nota Importante:</b>	<p>Cuando un cargo tenga dos puntuaciones: se le inputará el valor superior en puntos, no se suma.</p>	
<b>Grado:</b>	<b>Descripción del Grado:</b>	
1	Realiza tareas rutinarias, que no implican solucionar problemas y/o tomar decisiones; no ejerce supervisión alguna, o supervisa cuadrillas de personal no especializado.	30
2	Ejecuta tareas moderadamente complejas, incluyendo eventualmente la supervisión de grupos pequeños de personal (Unidades), y/o la toma de decisiones en base a procedimientos preestablecidos.	60
3	Realiza tareas complejas, resuelve problemas, con muchas alternativas en su ejecución. Puede supervisar grupos numerosos de empleados o técnicos (Jefatura de Departamentos)	90
4	Toma decisiones frecuentes y de gran importancia en base a políticas generales, programando cursos de acción con iniciativa propia. Resuelve problemas que involucran riesgos moderados. Puede supervisar un gran grupo de empleados, técnicos o profesionales, en forma directa o indirecta (Gerencia Funcional).	125
5	Realiza tareas que implican la participación en la formulación de políticas de la empresa y programas de largo plazo. Resuelve problemas complejos que implican alto riesgo económico a la empresa. Generalmente dirige la labor de un área de trabajo completa (Varias Gerencias Funcionales).	160
6	Realiza tareas que implican la toma de decisiones en la formulación de políticas del Grupo y programas de largo plazo. Resuelve problemas de mucha complejidad que implican alto riesgo económico para el Grupo. Normalmente es el máximo responsable por una o más empresas del Grupo, o el Grupo en su totalidad. (Dirige todas las funciones).	200

Tabla No. 4.8  
VALORACIÓN DIRECCIÓN SOLUCIÓN DE PROBLEMAS  
Y TOMA DE DECISIONES

**FACTOR 4: DIRECCION, SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES**

GRADOS	TAMAÑO DE LA SUPERVISION (No. Personas superv. directa/indirecta)					
	Hasta 1 1.	2 a 10 2.	11 a 40 3.	41 a 100 4.	101 a 300 5.	301 a 1000 6.
1. Tarea rutinaria, no superv/superv.cuadrilla	10	13	16	19	24	30
2. +/- complejo - Maneja Unidades	20	26	32	39	48	60
3. Tarea compleja, Supervisa departamento	30	37	46	59	73	90
4. Decisión frecuente, Gerencia Funcional	50	60	72	86	104	125
5. Riesgo Econ., Sup. Varias Gcias. Funcionales	85	96	110	124	140	160
6. Dirige todas las funciones Empresa/Grupo	125	137	151	166	183	200

Tabla No. 4.9  
RELACIONES FUNCIONALES EXTERNAS

TABLA DE VALORACION POR GRADOS, FACTORES Y PUNTOS		
Factor 5:	RELACIONES FUNCIONALES EXTERNAS	VALOR EN PUNTOS MAXIMOS
<b>Definición:</b>	Este factor mide la frecuencia y naturaleza de los contactos y/o de la habilidad negociadora necesarios para un correcto desempeño del cargo. Los contactos se refieren a personal externo a la empresa o personal interno que no pertenece a la misma dependencia, y no reportan al mismo jefe. Este factor se considera la frecuencia del contacto, el grado de habilidad y el tipo de personal contactado. Si los contactos no son requeridos en el cargo se asignará el valor mínimo de la tabla.	
<b>Grado:</b>	<b>Descripción del Grado:</b>	
1	No requiere ningún o es mínimo el contacto fuera de su Departamento. Requiere habilidad mínima para negociar u obtener cooperación.	5
2	Se requiere poco contacto externo y habilidad normal para negociar u obtener cooperación.	15
3	Se requiere contactos frecuentes, y habilidad buena para la atención a clientes, proveedores, contratistas, etc., de los cuales depende el cumplimiento de las tareas de su departamento.	40
4	Se requieren contactos permanentes y habilidad muy buena con clientes, proveedores, contratistas; cuya realización es importante para el desenvolvimiento de la actividad de su Departamento y/o de otros departamentos.	65
5	Se requieren contactos permanentes, con habilidad muy buena de representación de la Empresa ante clientes fuertes o especiales, entidades gubernamentales y otras instituciones.	
	Este grado es de gran importancia para el desenvolvimientos de la actividad de la Empresa.	85
6	Se requieren contactos permanentes, delicados con habilidad máxima, con autoridades gubernamentales, contactos internacionales, clientes importantes por cámaras empresariales; asociaciones profesionales, etc., íntimamente relacionados con el éxito de las operaciones del Grupo.	100

Tabla No. 4.10  
Valoración Relaciones Funcionales Externas

**FACTOR 5: RELACIONES FUNCIONALES EXTERNAS**

		CONTACTOS					
TIPO DE GRADOS		Interno 1.	Externo 2.	Interno 3.	Externo 4.	Interno 5.	Externo 6.
1.	Ocasionales	5	15	19	27	40	52
2.	Frecuentes	15	27	40	52	65	85
3.	Permanentes	27	40	52	65	85	100
		Normal Poca      Mucha		Buena Poca      Mucha		Máxima Poca      Mucha	
Habilidad para Negociar							

Tabla No. 4.11

CONDICIONES FÍSICAS Y/O VIAJES Y/O RIESGOS DE TRABAJO Y/O STRESS

TABLA DE VALORACION POR GRADOS, FACTORES Y PUNTOS		
Factor 6:	CONDICIONES FISICAS Y/O VIAJES Y/O RIESGOS DE TRABAJO Y/O STRESS	VALOR EN PUNTOS MAXIMOS
<b>Definición:</b>	Este factor mide las condiciones físicas y de viajes bajo las cuales se desarrollan las tareas y/o los riesgos de accidentes y enfermedades derivadas de la ejecución de las mismas; para cargos operativos de campo de planta. En el caso de cargos administrativos, se mide el stress o presión al cual está expuesto el cargo debido a las responsabilidades que implica.	
<b>Nota Importante:</b>	Cuando un cargo tenga dos puntuaciones: se le inputará el valor superior en puntos, no se suma.	
<b>Grado:</b>	<b>Descripción del Grado:</b>	
6	- Desarrolla la <b>totalidad</b> de sus tareas en un ambiente agradable, privado, con aire acondicionado; y/o - <b>sin posibilidades</b> de sufrir un accidente - condiciones normales de oficina; y/o viaja por excepción. - <b>Expuesto a stress ocasional</b> , (tareas rutinarias/Jefatura de Unidad).	5
5	- Desarrolla la <b>mayor parte</b> de sus tareas en condiciones agradables, en una oficina semi privada, con aire acondicionado; y/o entorno agradable. Oficina con divisiones modulares. - con <b>muy bajas posibilidades</b> de accidentarse; y/o viaja <b>esporádicamente</b> (menos del 10% del tiempo); y/o - <b>Expuesto a stress ocasional en alto grado</b> (Jefatura Departamento/Gerencia Funcional).	15
4	- Desarrolla la <b>algunas</b> de sus tareas en un ambiente incomodo/desagradables y/o en oficina general, sin aire acondicionado y entorno algo desagradable. - con <b>pocas posibilidades</b> de accidentarse y/o viaja <b>mediana</b> frecuencia (entre 11% y 20% de su tiempo) y/o - <b>La tarea involucra stress, por manejo de varias Gerencias Funcionales.</b>	30
3	- Desarrolla <b>gran parte</b> de sus tareas en un ambiente incomodo/desagradables y/o en oficina general en edificio viejo, sin aire acondicionado, o pasa la mayor parte del tiempo a bordo de un vehículo amotor; y/o - con <b>algunas posibilidades</b> de sufrir un accidente que requiera al menos un día de ausencia por tratamiento y con posibilidad de ocurrir una vez cada tres meses; y/o viaja con <b>regular</b> frecuencia (entre 21% y 30% del tiempo) - <b>El ocupante del cargo está expuesto a stress, por dirección del Grupo.</b>	50
2	- Desarrolla la <b>mayor parte</b> de sus trabajo en la planta, y/o a la intemperie, donde el trabajo sólo es suspendido en situaciones climáticas extremas; y/o - existen <b>considerables</b> riesgos, con deficiente salubridad e higiene, con posibilidad de heridas graves, que requieran de hasta tres meses de ausencia de trabajo; y/o viaja una <b>gran cantidad</b> del tiempo de trabajo (entre 31% y 40% de tiempo) - <b>El ocupante del cargo está expuesto a stress, por dirección del Grupo.</b>	80
1	- Desarrolla la <b>totalidad</b> de sus trabajo en la planta en condiciones desagradables, con deficiencias en lo que hace la iluminación, ruido, ventilación, gases tóxicos, polvo, temperaturas, etc. y/o trabajo a la intemperie, en el cual el mismo continua bajo cualquier situación climática; - existen <b>muy altas posibilidades</b> de accidentes resultantes hasta la incapacidad total; y/o su trabajo implica viaja durante más del 41% de su tiempo de trabajo.	100

Tabla 4.12

VALORACIÓN CONDICIONES FÍSICAS Y/O VIAJES Y/O RIESGOS DE TRABAJO Y/O STRESS

FACTOR 6: CONDICIONES FISICAS y/o RIESGO DE TRABAJO y/o STRESS

RESPONSABILIDAD	AMBIENTE (Grados)	RIESGOS/VIAJE/STRESS					
		Ocasional		Frecuencia		Permanente	
		baja	alta	baja	alta	baja	alta
1. Rutinaria/Unidad	Muy agradable	5	7	10	14	19	25
2. Dpto./Gcia. Funcional	Algo agradable	9	15	20	25	30	36
3. Varias Gerencias	Algo Incómodo	14	22	30	37	44	51
4. Grupo	Muy Incómodo	19	29	40	50	57	66
5.	Desagradables	24	37	50	63	80	83
6.	Muy Desagradable	30	45	60	76	88	100

**4.6.5 LA REMUNERACIÓN VARIABLE EN UN ESQUEMA POR COMPETENCIAS**

Dentro del Sistema de Gestión del Capital Humanos por Competencias, se parte habitualmente de una parte fija en relación al puesto ocupado y a partir de allí como imaginar ladrillos se van adicionando valores en función de las competencias hasta llegar a un teórico 100 por ciento del puesto. Luego de esto y sobre ese 100 por ciento teórico se suman las competencias demostradas por el individuo por sobre el standard del puesto. A partir de aquí se remunera por cada competencia demostrada adicional.

El 100% se corresponde a su remuneración base (80%) y el 20% restante deriva de sus competencias individuales. Por sobre ese 100% recibe un 20% adicional por las competencias demostradas por el equipo de trabajo. Visto desde otro punto de vista percibe el 67% fijo y el 33% variable.

Las tendencias en **política retributiva** son claras. La tendencia hacia estructuras más planas dentro de las organizaciones, con un menor grado de jerarquía, requieren de la implantación de una nueva política retributiva con un parámetro adicional al puesto de trabajo que se desempeña. Las competencias pueden ser un buen marco de referencia para la unidad en la fijación del salario variable en función al desempeño realizado. Permiten remunerar a las personas en función a sus conocimientos y habilidades/cualidades con parámetros objetivos de medición previamente definidos.

Las competencias serán un método muy efectivo para medir la retribución variable dentro del sistema, ya que miden el desempeño de las personas dentro de su puesto de trabajo. Sin embargo, no pueden ser el único parámetro para la fijación del salario fijo o base ya que se deben tener en cuenta otros factores como:

- La responsabilidad del puesto
- El salario que se paga en el mercado laboral
- Los requerimientos del puesto

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

La Gestión del Capital Humano por Competencias constituye un modelo de administración que permite evaluar y valorar las competencias personales específicas, necesarias para cada puesto de trabajo y, sin duda, tiene un gran valor estratégico, por cuanto asegura el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal futuro de los colaboradores y el éxito de la unidad.

El colaborador más competente es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses capaces de alinearse con las responsabilidades de su función y con los objetivos organizacionales.

Cada vez más, existe conciencia y reconocimiento positivo sobre una nueva forma de administración, que valora y potencia a los colaboradores, denominándolo “Capital Humano” y considerándolo como única fuente de ventaja competitiva sostenible.

Frente a los desafíos que impone el mercado competitivo y globalizado, se busca responder con una gestión administrativa gerencial capaz de lograr la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad, a través de elementos clave que están en poder del Capital Humano.

Conocimientos, destrezas, actitudes e intereses, son los elementos que hacen la diferencia entre empresas competitivas de éxito.

En este modelo, se han establecido un conjunto de acciones dirigidas a disponer, en todo momento, del nivel de competencias, capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para el desarrollo organizacional y personal en el entorno actual y futuro.

Las competencias están presentes cada día, en la cotidianidad de las organizaciones; se reflejan en las aptitudes y actitudes positivas, en las características intrínsecas y en las que se exteriorizan por parte de los colaboradores, en la capacidad de los equipos que conforman la organización, en los conocimientos, en el know how organizacional, y en general en todos los elementos que constituyen la cultura de una organización.

En la implementación de un modelo de gestión por competencias, es imprescindible partir de premisas fundamentales, que aseguren la nueva gestión del Capital Humano:

- ✓ Existen perfiles específicos para cada cargo y función dentro de la unidad, que deben ser observados y respetados.
- ✓ Una de las importantes responsabilidades del nivel gerencial, es preparar al personal a su cargo, para posteriormente abrir las oportunidades de adquirir nuevas competencias y emprender un desarrollo profesional planeado.

- ✓ Es un modelo dinámico. El principio de mejora continua se ve reflejado en el modelo en la medida en que siempre es posible adquirir y desarrollar nuevas y mejores competencias.
- ✓ La participación y la integración de los colaboradores; la comunicación y difusión previa a la implementación del modelo, tiene que constituirse en parte activa, integrante de una nueva cultura organizacional, interiorizada, vivida y reflejada en las actitudes y comportamientos de todos los colaboradores.

La aplicación del Modelo Gestión del Capital Humano por Competencias en la Unidad Estratégica ACIC, implica la definición previa de un conjunto de competencias, que deberán ser comunicadas, seguidas, medidas, evaluadas y reconocidas, dentro de la unidad. En este sentido, existen varios esquemas de competencias, relacionadas con la administración, la gestión gerencial, el liderazgo, etc. que podrían servir de base para una mejor definición. Siempre, lo fundamental será aplicar las competencias de mayor impacto, de mayor generación de valor, para cada colaborador y para la unidad.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- ✓ Adoptar en la Unidad Estratégica de Negocio ACIC, el Modelo de Gestión del Capital Humano por Competencias.
- ✓ Concienciar a la Dirección de la UEN ACIC sobre los beneficios y oportunidades que ofrece este Modelo de Gestión por Competencias, para

alcanzar un nivel más competitivo, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando los aportes de su Capital Humano con dichas estrategias.

✓ Aprovechar las ventajas que proporciona la implementación exitosa de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, entre las que destacan:

1. Disponer de una herramienta sistémica y estratégica para medir el desempeño individual y organizacional.
2. Evidenciar la importancia de sostener la organización mediante la formación de un Capital Humano, como elemento diferenciador y ventaja competitiva.
3. Definir perfiles profesionales, orientados hacia la productividad y objetivos organizacionales.
4. Desarrollar y mantener efectivos equipos de trabajo, en áreas específicas e interfuncionales.
5. Enfocar los puntos débiles, que implican mayor oportunidad de mejora.
6. Posibilitar la administración del desempeño y recompensas, en base a objetivos cuantificables y medibles.
7. Sustentar un mejoramiento de la productividad y la optimización de resultados.
8. Alinear los programas de entrenamiento y desarrollo, de manera directa, coherente y consistente, con las necesidades específicas de cada puesto de trabajo y con los objetivos estratégicos de la unidad.