



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**Diseño de un modelo de gestión del talento humano por competencias, para la Importadora y Comercializadora de agroquímicos Palacios Romero S.A. "ICAPAR", de la ciudad de Machala, para el año 2017.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**AUTORA:** Torres Ríos, Lorgia Hortencia

**DIRECTOR:** Valverde Jaramillo, Jackson Guillermo, Mgtr

CENTRO UNIVERSITARIO MACHALA

2017



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2017

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Magister.

Jackson Guillermo Valverde Jaramillo.

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Diseño de un modelo de Gestión del Talento Humano por competencias, para la Importadora y Comercializadora de Agroquímicos Palacios Romero S.A. "ICAPAR", de la ciudad de Machala, para el año 2017, realizado por: Torres Ríos Lorgia Hortencia, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Septiembre de 2017

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Torres Ríos Lorgia Hortencia, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Diseño de un modelo de Gestión del Talento Humano por competencias, para la Importadora y Comercializadora de Agroquímicos Palacios Romero S.A. "ICAPAR", de la ciudad de Machala, para el año 2017, de la Titulación de Administración en Gestión Pública, siendo el Magister Jackson Guillermo Valverde Jaramillo, Director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales, de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....

Autora: Torres Ríos Lorgia Hortencia

Cédula: **0702173980**

## DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a DIOS, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi esposo, Luis Vicente Lapo Espinoza, por estar siempre en esos momentos difíciles brindándome su amor, paciencia y comprensión; para poder realizarme profesionalmente.

A mis hijos, Bryan Steeven y Samantha del Cisne, quienes han sido mi mayor motivación para nunca rendirme en mis estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ellos.

A mis padres, Virgilio Torres Alvarez (+) y María Victoria Ríos Torres, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mis hermanos por el apoyo que siempre me han brindaron y acompañándome en todos los momentos de mi vida.

Gracias a todos.

**Lorgia**

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS quien con su infinita bondad me dio el don de la perseverancia para alcanzar la meta propuesta.

Mi sincera gratitud a la Universidad Particular de Loja y por su intermedio a la Escuela de Gestión Pública por su invaluable aporte a la sociedad.

A los profesores que desde el principio me brindaron el apoyo incondicional través de sus enseñanzas, conocimientos y experiencias que me permitieron poder adquirir nociones que ayudaron así el logro de mi objetivo. Gratitud a mi Director de Tesis Magister Jackson Valverde Jaramillo por su gentil y acertada orientación.

A la empresa ICAPAR S.A. por darme la oportunidad de realizar esta tesis de grado y colaborarme en toda la información requerida.

Finalmente, a todos mis compañeros de estudio que de una u otra forma me supieron ayudar tanto intelectualmente como moralmente en los momentos que necesitaba de su apoyo.

***Lorgia***

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
CERTIFICACION.....	ii
DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCION.....	3
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO</b>	<b>5</b>
1.1. Planteamiento del problema	6
1.2. Objetivo General	8
1.2.1. Objetivos específicos	8
1.3. Hipótesis	8
<b>CAPITULO II. MARCO TEORICO</b>	<b>9</b>
2.1. Antecedentes de la investigación	10
2.2. Talento Humano	10
2.3. Administración del Talento Humano	11
2.4. Gestión del Talento Humano	11
2.5. Objetivos de la Gestión del Talento Humano	12
2.6. Subprocesos del departamento de Gestión de Talento Humano	13
2.6.1. Reclutamiento	13
2.6.2. Selección del personal	14
2.6.2.1. Técnicas utilizadas para el proceso de selección	15
2.6.3. Evaluación del desempeño	16
2.6.3.1. Quienes deben evaluar el desempeño	17
2.6.3.2. Métodos de evaluación de desempeño	17
2.6.4. Mantenimiento y conservación del Talento Humano	20
2.6.5. Entrenamiento, capacitación y desarrollo	21
2.7. ¿Qué son las competencias?	23

2.7.1.	Principales tipos de competencias	24
2.7.2.	Clasificación de competencias	24
2.7.3.	Criterios efectivos para definir competencias	25
2.8.	Definición de Gestión por Competencias	27
2.8.1.	Objetivos de un sistema de competencias	30
2.8.2.	Dimensiones del modelo de Gestión por Competencias	30
2.8.3.	Etapas para la implementación del modelo	32
2.8.4.	Evaluación del desempeño basado en competencias	33
2.8.5.	Evaluación de competencias laborales	34
<b>CAPITULO III. METODOLOGIA</b>		<b>36</b>
3.1.	Tipo de investigación	37
3.2.	Métodos	37
3.2.1.	Método hipotético-deductivo	37
3.2.2.	Método lógico inductivo	37
3.2.3.	Método analítico	37
3.3.	Fuentes de recolección de la información	37
3.3.1.	Fuentes Primarias	37
3.3.2.	Fuentes Secundarias	38
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
3.4.1.	La observación	38
3.4.2.	Focus Group	38
3.4.3.	La entrevista	38
3.5.	Tratamiento de la información	39
<b>CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS DATOS</b>		<b>40</b>
4.1.	Reseña Histórica de la empresa	41
4.2.	Misión	44
4.3.	Visión	44
4.4.	Valores	44
4.5.	Identificación de las competencias del personal	46
4.6.	Identificación de competencias específicas gerenciales	50
4.7.	Competencias específicas por áreas	51
4.8.	Análisis de resultados	52
4.9.	Competencias requeridas según los cargos en la empresa ICAPAR	53
4.10.	Resultado de la entrevista efectuada al Gerente de la empresa	77

<b>CAPITULO V. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTION</b>	<b>78</b>
5.1. Descripción de la propuesta	79
5.1.1. Reclutamiento por competencias	79
5.1.1.1. Proceso de reclutamiento basado en competencias	81
5.1.2. Selección por competencias	83
5.1.2.1. Descripción del proceso de selección por competencias	83
5.1.3. Contratación, inducción y capacitación	94
5.1.3.1. Contratación	94
5.1.3.2. Inducción	94
5.1.3.3. Capacitación	95
5.2. Evaluación del desempeño por competencias	96
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFIA	104
ANEXOS	106

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.	Proceso de selección y reclutamiento	15
Ilustración 2.	Estrella conductual STAR	16
Ilustración 3.	Proceso de evaluación	17
Ilustración 4.	Criterios para definir competencias	25
Ilustración 5.	Productos de la empresa	42
Ilustración 6.	Empresa	43
Ilustración 7.	Proceso de gestión de talento humano por competencias	79
Ilustración 8.	Modelo de invitación a concurso	82
Ilustración 9.	Tipos de pruebas	90
Ilustración 10.	Inducción general	96

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Competencias cardinales	46
Tabla 2.	Competencias cardinales según la importancia	49
Tabla 3.	Competencias específicas gerenciales	50
Tabla 4.	Competencias específicas por áreas	51
Tabla 5.	Estructura del personal en niveles de la empresa ICAPAR	52
Tabla 6.	Competencias cardinales, específicas y genéricas según niveles de gestión	53
Tabla 7.	Grados asociados a las competencias	54
Tabla 8.	Diccionario de competencias	56
Tabla 9.	Ejemplo del Modelo descriptor de puestos de la empresa ICAPAR	75
Tabla 10.	Modelo de aviso de reclutamiento interno	80
Tabla 11.	Formulario de calificación para hoja de vida	85
Tabla 12.	Escala de calificación para entrevista por competencias	89
Tabla 13.	Formulario de entrevista por competencias	92
Tabla 14.	Evaluación de desempeño por competencias	98

## **RESUMEN**

Este trabajo de titulación, denominado: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, PARA LA EMPRESA "ICAPAR S.A." DE LA CIUDAD DE MACHALA, PARA EL AÑO 2017”, tiene importancia para la empresa ICAPAR y para sus empleados, porque permitió establecer las competencias que debería tener la empresa, además de establecer lineamientos claros sobre los procesos de recursos humanos de la empresa.

Para el desarrollo de este trabajo se aplicó el diseño de investigación de tipo descriptiva que fue sustentada en base a los métodos hipotético-deductivo, inductivo, analítico; y para la recopilación de información se lo realizó mediante fuentes de información secundarias, además de la observación directa, un Focus Group y la entrevista realizada al gerente de la empresa.

Mediante la información recopilada se pudo determinar que la empresa ICAPAR no cuenta con las competencias definidas y tampoco mantiene lineamientos claros sobre los procesos de recursos humanos

**PALABRAS CLAVE:** Gestión por competencias, talento humano, mejora continua.

## **ABSTRACT**

This titling work, denominated "DESIGN OF A HUMAN TALENT MANAGEMENT MODEL BY COMPETENCIES FOR THE COMPANY" ICAPAR S.A. " OF THE CITY OF MACHALA FOR THE YEAR 2017 ", is important for the company ICAPAR and its employees because it allowed to establish the competences that the company should have, in addition to establishing clear guidelines on the human resources processes of the company.

For the development of this work was applied research design of descriptive type that was based on the hypothetical-deductive, inductive, analytical methods, and for the collection of information was done by means of secondary information sources, in addition to observation direct, a Focus Group and the interview made to the manager of the company.

By means of the information gathered it can be determined that the company ICAPAR does not have the defined competencies nor does it maintain clear guidelines on the processes of human resources

### **KEYWORDS:**

Management by competencies, human talent, continuous improvement,

## INTRODUCCIÓN

El entorno organizacional actual, presenta las crecientes expectativas de los trabajadores, por tareas significativas y oportunidades de crecimiento personal y profesional, de allí la importancia de contar con talento humano altamente capacitado y eficiente que permita a la compañía tener bases sólidas en cuanto a las funciones, deberes y características de cada miembro de la organización.

La empresa ICAPAR a pesar de que es una empresa con varios años en el mercado no se ha preocupado por establecer de forma técnica los distintos niveles jerárquicos y los cargos que contienen cada nivel, por lo tanto tampoco se ha establecido las funciones claramente en los distintos cargos que se han ido creando por las necesidades de la empresa a lo largo del tiempo. Además de que no cuenta con adecuada gestión de talento humano por competencias. Así mismo se puede evidenciar que los empleados actuales no han sido incluidos por un proceso que permita seleccionar de manera adecuada el personal que ingresa a la empresa examinando sus capacidades y potencialidades, este proceso hasta la actualidad se maneja de manera empírica y no se han establecido procesos como reclutamiento, selección inducción, etc.

Por lo establecido que es indispensable la implementación de un modelo de gestión de talento humano por competencias, que permita establecer de manera adecuada lineamientos concretos sobre las funciones que debe cumplir cada persona en los distintos cargos, además se podrá tener claramente establecido el proceso técnico que deberá seguirse para que el personal ingrese a la empresa.

El presente trabajo se hace un análisis general de la problemática que tiene la empresa sobre el tema de estudio.

En la segunda parte se realiza una revisión bibliográfica de la gestión de talento humano y sus particularidades desde la óptica de varios autores.

En la tercera parte se ha realizado un diagnóstico de la empresa a fin de establecer cuáles son las competencias que está tiene al momento.

En la parte final se hace una propuesta de un modelo de gestión de talento humano por Competencias.

Entre las conclusiones a las que la empresa ICAPAR no cuenta con un modelo a seguir de gestión de talento humano por competencias, y que ICAPAR, debe poseer las siguientes competencias cardinales: experticia profesional, orientación al cliente, credibilidad técnica, identificación con la empresa, trabajo en equipo, pensamiento analítico, autocontrol, transparencia, compromiso, responsabilidad, ética e integridad, innovación del conocimiento, calidad del trabajo, liderazgo, aprendizaje continuo, comunicación, dinamismo, tolerancia y trabajo bajo presión, flexibilidad, toma de decisiones.

En la parte final se recomienda que se implemente el modelo de gestión de talento humano para la empresa ICAPAR, el mismo que cuenta con los procedimientos debidamente definidos, para la correcta ejecución del mismo. Es importante que se siga todos los pasos mencionados en el modelo para la obtención de resultados eficaces.

**CAPITULO I.**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. Planteamiento del problema.**

En un mundo completamente globalizado, en donde el entorno de la productividad y la competitiva en el que se desenvuelven las empresas es altamente agresivo debido a la incorporación de nuevas tecnologías, se evidencia la necesidad de alcanzar un grado más elevado de eficiencia y eficacia en la gestión de procesos por competencia para el desarrollo del talento humano, ya que la globalización acorta distancia y genera la simplificación de los procesos dando paso a la optimización de los recursos.

Debido a esto, la gestión del talento humano en las empresas modernas implementa modelos de gestión por competencias que permiten medir, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo de una empresa, alineando procesos y focalizando la inversión en acciones claves de alto impacto para el logro de los resultados individuales y empresariales.

(McClelland, 1973), define “las competencias como las características subyacentes de una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”

En el Ecuador, existe una nueva concepción de la gestión del talento humano, que desarrolla varios principios que norman, regulan, amparan y protegen al talento humano de las organizaciones, del sector público y privado.

La gestión del talento humano es vital para el desarrollo organizacional y del país, cuando el clima organizacional no es el adecuado, se disminuyen los niveles de productividad.

En la ciudad de Machala las empresas y microempresas existente en este sector del país es notoria la ineficiencia de la gestión de procesos por competencia para el desarrollo del talento humano, esto se presenta en gran medida porque su capacidad financiera, cultural y, de estructura no les permite contar con un modelo de gestión de procesos por competencia para el talento humano que atienda la totalidad de requerimientos de las personas que las componen; lo cual genera dificultades en la gestión adecuada de su personal para el óptimo funcionamiento de la organización.

La empresa “ICAPAR” actualmente no cuenta con un proceso definido de reclutamiento y selección, por otra parte, al momento de hacer el ingreso de un elemento nuevo a la organización no se realiza un proceso adecuado de inducción porque no se cuenta con un

documento o guías al respecto. Por otra parte “ICAPAR” no realiza capacitación a sus empleados.

Una de las deficiencias más grandes de la empresa es que los empleados no tienen definidas sus funciones lo cual determina que exista duplicidad de funciones, además no se encuentran definidas las normas o directrices de control de desempeño de sus trabajadores, ni tampoco se analiza y describe las competencias determinadas para cada puesto de trabajo, lo cual genera actividades ineficientes en cada departamento y por ende disminución en las utilidades de la empresa.

Por todo lo determinado se hace necesaria la implementación de un “**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA ICAPAR**”, **DE LA CIUDAD DE MACHALA**, lo cual permitirá controlar y determinar las competencias respectivas para cada puesto de trabajo de la empresa desarrollando sus actividades en forma eficiente y productiva.

## **1.2. Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencias para la empresa "ICAPAR S.A." de la ciudad de Machala para el año 2017.

### **1.2.1. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa en el Departamento de Recursos Humanos.
- Identificar las principales causas que determinan el bajo rendimiento productivo
- Determinar las características ocupacionales para elaborar el perfil del cargo por competencias.
- Elaborar una guía de procedimientos para la ocupación de cargos en las unidades operativas de la organización.
- Elaborar el manual de funciones por competencias.

## **1.3. Hipótesis**

Un adecuado modelo de gestión de talento humano por competencias para el personal de la empresa "ICAPAR", permitirá mejorar su competitividad.

**CAPITULO II.**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de la investigación.**

Chiavenato (2002), señala que la gestión del talento humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Esta personalización que ha traído la Gestión del Talento, ha implicado la sensibilización hacia los distintos actores de la organización, desde los trabajadores, proveedores, clientes hasta la competencia, buscando principalmente un enfoque de “socios” (no solo de recursos como anteriormente se hacía) para así formar parte de una visión de actuación estratégica. (Chiavenato, 2008).

La gestión del talento humano por competencia, produce un gran impacto en la gestión de recursos humanos, ya que contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, se ha convertido en una importante necesidad de recursos humanos, a través de este enfoque, se deja de percibir las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo.

Por esta razón, el modelo de competencias en la empresa ICAPAR, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

## **2.2. Talento humano.**

(Caldera, 2007, pág. 58); “Define al talento humano: como el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización”.

El Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las Organizaciones, debido a que este es ante todo el activo más flexible y el que otorga una mayor vitalidad en las empresas, por tal motivo se ha convertido en la clave para el éxito Organizacional, debido a que sin él se haría imposible innovar y enfrentar todas esas exigencias que se presentan en el entorno y ambiente global de la organización.

### **2.3. Administración del talento humano.**

La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, 2007, pág. 122).

Es la una rama de los procesos administrativos que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado y así de una manera conjunta poder alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

### **2.4. Gestión del talento humano.**

(Milkovich & Boudrew, 1994, pág. 54); “Afirma que la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones”.

(Byars & Rue, 1983, pág. 90); “Define la gestión del talento humano como el área administrativa relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa”.

La Gestión del talento humano en las empresas crea un estilo de liderazgo en los empleados con el fin de diseñar de manera conjunta los objetivos estratégicos que tanto desea alcanzar una determinada organización y de este modo vislumbrando los factores que influirán en el futuro para hacer que una compañía se vuelva más competitiva. Es de vital importancia que esa Gestión hacia el personal dirija sus esfuerzos a lograr el trabajo en equipo y motive a los empleados a que se identifiquen con los objetivos fijados en la organización. La identificación y confianza de los trabajadores son características irrenunciables que no se deben perder de

vista en una gestión que, en lugar de regular cualquier paso mediante disposiciones, brinda libertad para innovar y valora la valentía para afrontar el riesgo.

## **2.5. Objetivos de la Gestión del Talento Humano.**

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y este más atenta de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La administración de los recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de RH es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización.
2. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
3. Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. (Chiavenato, 2002, pág. 10).

El objetivo de la gestión del talento humano es crear, mantener y desarrollar un grupo humano con talento, habilidad y motivación para lograr las metas de la organización con eficiencia y un ambiente adecuado para que las personas crezcan y alcancen sus objetivos individuales.

## **2.6. Subprocesos del departamento de Gestión de Talento Humano.**

### **2.6.1 Reclutamiento.**

El reclutamiento por competencias es una técnica utilizada por los profesionales de talento humano con el objetivo de encontrar personas que además de contar con la formación académica y experiencia requerida para el puesto de trabajo, posea competencias definidas por la empresa.

El Reclutamiento de Talento Humano, es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar cargos dentro de la empresa. El enfoque por competencias de este proceso se fundamenta en la utilización de fuentes y medios para atraer el personal idóneo para llevar a cabo el proceso de selección. Lo que busca es encontrar fuentes de vacantes de personal donde se encuentren básicamente las competencias que la empresa requiere, es decir, a diferencia del reclutamiento tradicional no busca simples candidatos sino que dirige sus esfuerzos a la búsqueda de las competencias, a través de fuentes como entidades especializadas y organizaciones tales como universidades y centros de estudio por que allí se garantiza que las personas disponibles ya han desarrollado unas competencias específicas. (Restrepo & Orozco , 2008).

Es muy importante que esta fase se realice correctamente, ya que, si se recluta candidatos no aptos para el puesto, se gastara esfuerzos innecesarios y energía, cuyo proceso se verá afectado negativamente. Por lo tanto la gestión basada en competencias consiste en:

- Atraer candidatos que tengan competencias.
- Abastecer el proceso de selección con candidatos que cuenten con las competencias que necesita la organización.
- Rapidez para atraer a los candidatos con las competencias necesarias.
- Grado atractivo de las competencias.
- Banco de competencias internas o externas costos del reclutamiento". (Chiavenato, Gestion del Talento Humano: El nuevo enfoque de los recursos humanos en las organizaciones, 2008).

En el proceso general de selección, el reclutamiento se realiza de una forma cuidadosa y detallada. Según (Nebot,1999) se habla de dos tipos de reclutamiento:

### **1. Reclutamiento externo:**

Se refiere cuando este se realiza utilizando fuentes externas a la empresa para reunir los candidatos potenciales para el puesto en cuestión. Como fuentes externas se puede citar.

- Anuncios de prensa.
- Centros de enseñanza (academias, centros de formación profesional, universidades...).
- Oficinas de empleo.
- Archivos (de otros procesos de selección o de solicitudes que llegan a la empresa.
- Otras fuentes (amistades, familiares, internet, etc.).

### **2. Reclutamiento interno:**

Será el que utiliza fuentes internas para reunir a los posibles candidatos, y esto quiere decir, que el reclutamiento se realiza con personal de dentro de la empresa. Generalmente, este reclutamiento se debe o bien, a rotaciones o posibles traslados de personal, o bien a promociones de los trabajadores.

#### **2.6.2. Selección del personal.**

“La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación...) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada”. (Nebot López, 1999).

El objetivo de este proceso es encontrar al candidato que mejor se ajuste al puesto en cuestión y no al que más alto puntué en el test. Las condiciones indispensables para que dicho proceso sea efectivo y que todo seleccionador debe tener en cuenta son las siguientes: delimitación clara de las características del puesto, delimitación precisa de los requisitos que debe cumplir el candidato, objetividad a la hora de evaluar y valorar los datos y puntuaciones de los distintos candidatos. (Nebot López, 1999).

Según (Alles , Desarrollo del Talento Humano basado en competencias , 2005) el proceso de selección y reclutamiento corresponde a los siguientes pasos:



Ilustración 1. Proceso de selección y reclutamiento.

Fuente: (Alles , 2005)

Elaborado por: Lorgia Torres

### 2.6.2.1. Técnicas utilizadas para el proceso de selección.

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por las técnicas que emplea, no por los pasos.

Para (Alles, 2005) las principales técnicas son:

**Entrevistas por competencias.**- Estas entrevistas van a procurar encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de las personas que sean exitosas y que sirvan de precursores del desempeño actual para un cargo específico por aquello se podrá realizar preguntas que indaguen competencias, conocidos como preguntas de eventos conductuales (Estrella Conductual STAR).



Ilustración 2. Estrella conductual STAR  
**Fuente:** Pablo de Ansorena (2001)  
**Elaborado por:** (Alles , 2005)

### 2.6.3. Evaluación del desempeño.

“La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo”. (Chiavenato, 2008) .

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. (Chiavenato, 2008).

Según (Chiavenato, Gestión del Talento Humano: El nuevo enfoque de los recursos humanos en las organizaciones, 2008) a continuación se presentan las principales razones para realizar una evaluación del desempeño.

- Recompensas.- Permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias e incluso despidos.
- Retroalimentación.- Proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.

- Desarrollo.- Permite que cada colaborador sepa cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Relaciones.- Permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean.
- Percepción.- Proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él.
- Potencial de desarrollo.- Proporciona a la organización medios para conocer el potencial de desarrollo de sus colaboradores, y así definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
- Asesoría.- Ofrece al gerente o especialista de Recursos Humanos información para aconsejar y orientar a los colaboradores.

### **2.6.3.1. Quienes deben evaluar el desempeño.**

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado.

(Chiavenato, 2008) manifiesta que las organizaciones aplican diferentes procesos de evaluación como:



Ilustración 3 Proceso de evaluación.

**Fuente:** (Chiavenato, 2008)

**Elaborado por:** Lorgia Torres

### **2.6.3.2. Métodos de evaluación de desempeño.**

Ivancevich (2005) indica los siguientes métodos de evaluación:

## **Métodos tradicionales de evaluación individual.**

Este método de evaluación permite identificar el rendimiento individual del personal, lo cual puede ser objetivo sí el puesto lo requiere metas individuales de trabajo; caso contrario cuando las metas son grupales. Entre los principales métodos están:

- **Escala grafica de calificación.**

Estas técnicas se presentan al calificador varios rasgos, las calificaciones se hacen en cuadros sucesivos o en escala continua.

- **Elección forzada.**

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque hay frases de las cuales el evaluador debe elegir una, la que más se aplique al desempeño del empleado evaluado.

- **Evaluación escrita.**

Se pide al calificador que describa los aspectos fuertes y débiles del comportamiento del empleado permite flexibilidad para analizar lo que la organización trata de lograr, pero es difícil comparar los textos escritos por el mismo evaluador o por varios.

- **Técnica de incidente crítico.**

Son eventos relacionados con el comportamiento y el desempeño de un empleado. Se hace un registro por escrito que será utilizado al presentar las evaluaciones formales. Este tipo de evaluación requiere registros frecuentes para dejar por un lado los juicios subjetivos.

- **Lista de verificación y listas ponderadas.**

Este método consiste en realizar informes que describan comportamientos de cualquier empleo particular. A cada informe se le debe asignar un valor determinado que permita calificar el desempeño, para que luego se obtenga un promedio que establezca el puntaje total.

- **Escalas de evaluación por conducta.**

Utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

## **Método de la Evaluación Colectiva.**

Los métodos de evaluación colectiva consisten en valorar el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento del empleado o del trabajador en cuanto al desempeño de su cargo y cumplimiento de sus deberes y obligaciones en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios productivos.

Entre los métodos de evaluación colectiva se señalan los siguientes:

- **Comparación pareada.**

En este método el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo.

- **Distribución forzada.**

Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.

## **Métodos Modernos de la Evaluación del Desempeño.**

(Ivancevich , 2005), menciona que la aplicación de los nuevos métodos permite tener en cuenta y dejar reflejado la aportación concreta de cada persona con un alto grado de objetividad. Estos métodos comparan las cualidades y los resultados del personal en su puesto de trabajo de acuerdo a los diferentes índices de medición, entre los cuales se mencionan a continuación:

- **La Evaluación por Objetivos.**

Con este método se compara los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia. Es el método más flexible de todos ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además, no compara con otros evaluados.

- **Evaluación del desempeño basada en gestión por competencias.**

En la evaluación del desempeño basada en competencias, el perfil integral de competencias que se obtiene con el modelado de perfiles que tiene los siguientes componentes:

- Funciones esenciales.
- Destrezas.
- Conocimientos.
- Otras competencias.

En la evaluación del desempeño por competencias, las actividades esenciales del puesto se convierten automáticamente en los factores de evaluación.

#### **2.6.4. Mantenimiento y conservación del talento humano.**

La conservación de talento humano implica actitud, liderazgo y compromiso que privilegia a las personas en la organización, buscando mantenerlas contentas, inspiradas y felices con el clima laboral, las políticas y prácticas institucionales y con la forma en que se gestiona el negocio. (Guevara, 2014).

Desde la perspectiva de la gestión de personas, la organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización. “El mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige una serie de cuidados especiales, entre los que destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados, y los programas de salud ocupacional”. (Chiavenato, 2008).

En una organización el Departamento de Recursos Humanos debe lograr que un empleado se sienta satisfecho y conforme con su puesto de trabajo, razón por la cual es importante que las entidades consideren los siguientes puntos:

- Administración de remuneraciones (salarios).
- Administración de incentivos laborales (ascensos, reconocimientos).
- Seguridad industrial y salud ocupacional: se refiere al ambiente de trabajo el cual está determinado por las adecuadas condiciones ergonómicas, por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación, etc.); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc.); y por las condiciones sociales

(organización informal, estatus, etc.). Esta seguridad e higiene es específica de cada organización, aunque debe regirse por normas y estándares nacionales e internacionales.

➤ Relaciones laborales (negociación colectiva, sindicatos)”. (Chiavenato, 2008).

Procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, con el objeto de retener al personal. Incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.

Seguridad en el trabajo, que cubre tres aspectos fundamentales: prevención de accidentes, incendios y robos.

### **2.6.5. Entrenamiento, capacitación y desarrollo.**

#### **Entrenamiento.**

Es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y misión de la empresa, sus objetivos de negocio y los requerimientos de la función a desempeñar. Esto implica la transmisión de la información, el desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes, desarrollo de conceptos. (Alles, 2006).

Según (Chiavenato, 2004), plantea que el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en funciones de objetivos definidos.

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla implica estos tres aspectos. Es importante destacar que el entrenamiento no puede regirse únicamente a la instrucción pragmática de una tarea o función a cumplir, sobre todo busca que la persona se adapte de forma integral al puesto de trabajo y a la organización.

El objetivo fundamental del entrenamiento es ayudar a alcanzar los objetivos de la organización, proporcionar oportunidades a los empleados de los diferentes niveles para

obtener el conocimiento, la práctica de valores y la manifestación de comportamientos requeridos por la institución. (Chiavenato , 2001).

### **Proceso del entrenamiento.**

Según (Chiavenato, 2004), es un proceso que comprende cuatro etapas:

1. Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnostico).

Corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse, el inventario de necesidades se puede efectuarse en tres niveles de análisis: análisis de la organización total (sistema organizacional), análisis de los recursos humanos (sistemas de entrenamiento), análisis de las operaciones y tareas sistema de adquisición de habilidades.

2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.

Una vez que se realizó el inventario de las necesidades se procede a la programación del entrenamiento, sistematizada y fundamentada en los siguientes aspectos: identificar la necesidad, la causa, donde ocurrió, como satisfacerla, si la necesidad es permanente o temporal, a cuantas personas y cuantos servicios alcanzara, y el tiempo disponible para el entrenamiento.

3. Implementación y ejecución.

Presupone el binomio instructor/ aprendiz. Los aprendices necesitan aprender y mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son personas expertas o especializadas en determinada actividad que transfieren sus conocimientos a los aprendices mediante tareas o programas de mejoramiento.

4. Evaluación de resultados.

La evaluación debe considerar dos aspectos: Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados; verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

## **Capacitación y desarrollo.**

Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. Es hacer que su perfil se adecue a los requerimientos del puesto, tanto en conocimientos como en competencias, adaptándolo además a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado plantean. (Alles , Desarrollo del Talento Humano basado en competencias , 2005).

La capacitación debe ser siempre con relación al puesto o plan de carrera, y en relación a su vez con los planes de la organización, su visión, misión y valores.

La capacitación y desarrollo del talento humano son todas las actividades realizadas para guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo. (Cornejo , 2007).

### **2.7. ¿Qué son las competencias?**

Todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media), en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas, y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo. (Arrobo Celi, 2013, pág. 24).

Para este concepto existen variadas definiciones; sin embargo, una de las más completas señala que una competencia es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo. (Fernández & Cubeiro, 1996, pág. 1).

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una 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.

### **2.7.1. Principales tipos de competencia.**

1. Motivación. Como se mencionó anteriormente, son los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; como, por ejemplo, las personas motivadas se fijan objetivos y se hacen responsables por alcanzarlos.
2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: la resistencia y buenos reflejos, son competencias importantes en un boxeador.
3. Concepto de uno mismo. Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza de poder desempeñarse bien en una situación de trabajo.
4. Conocimiento. Se define como la información que una persona posee sobre áreas específicas, como por ejemplo el conocimiento que posee un cardiólogo acerca de los síntomas de un infarto.
5. Habilidad. La capacidad de desempeñar una tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad de un cardiólogo para colocar un marcapasos. (Spencer & Spencer, 1993, pág. 28)

### **2.7.2. Clasificación de competencias.**

1. Competencias básicas. Este grupo abarca tareas elementales aplicables a cualquier puesto. Éstas se observan fácilmente. Como ejemplo se cita la aritmética, la lectura, la comunicación oral y escrita.
2. Competencias genéricas. Son habilidades y actitudes que se reflejan en el desempeño en cualquier organización. La toma de decisiones, la habilidad para negociar, el trabajo en equipo, la planeación y organización, son tan solo algunos ejemplos de este grupo.
3. Competencias técnicas o específicas. Son los conocimientos que se requieren para llevar a cabo una función en especial. Ejemplo: saber calibrar un equipo o manejar programas de cómputo. (Qualem, 2002, pág. 16).

Además de conocer las distintas visiones que se tienen en relación a la definición de las competencias es importante conocer su clasificación, existen diversos autores y posturas en

ese sentido. Una visión sería clasificar las competencias en dos grupos distintos: personal y profesional: las personales son las actitudes, valores y rasgos de personalidad, las profesionales son las habilidades y conocimientos necesarios para posición específica. (Houghton, 2007, pág. 1).

### 2.7.3 Criterios efectivos para definir competencias.

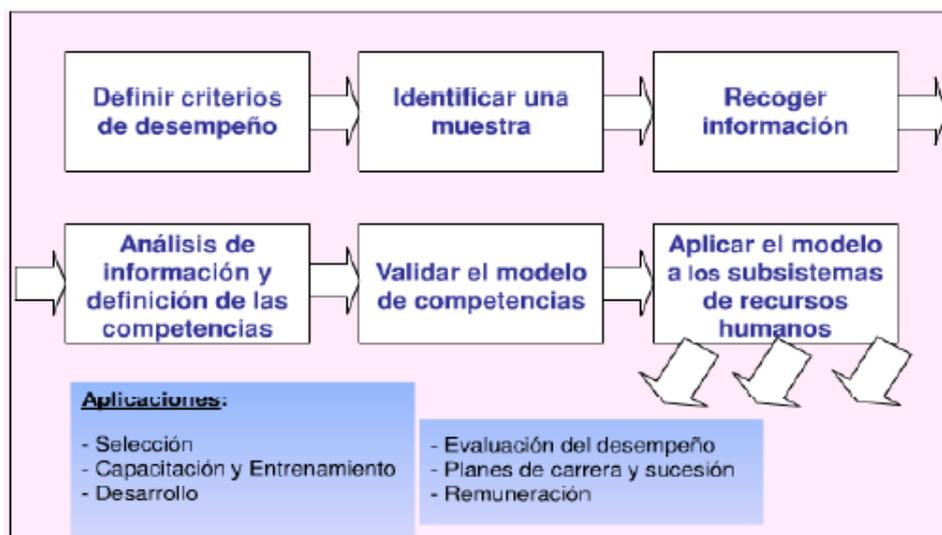


Ilustración 4. Criterios para definir competencias

Fuente: (Alles, 2005)

Elaborado Por: Lorgia Torres

En base al cuadro anterior Martha Alles (2005) define los siguientes criterios:

**Definir criterios de desempeño:** este primer paso consiste básicamente en establecer los criterios de eficiencia superior en desempeño profesional de tarea en estudio. Los criterios generalmente recomendados a utilizar son aquellos que proporcionan información objetiva, es decir aquellos que se expresan en números y que básicamente se relacionan con la suma al valor del negocio, por ejemplo: las ventas, beneficios, patentes, publicaciones, etc.

**Identificar una muestra:** este paso consiste básicamente en identificar los grupos que servirán de modelos para establecer los niveles de cada competencia. Aquí se identifican tres grupos: uno de desempeño superior, otro de desempeño promedio, y uno de desempeño mínimo o por debajo del promedio.

Existen tres factores que influyen en la selección de personas para la muestra, las cuales se mencionan:

- Los empleados con desempeño superior deben ser absolutamente los mejores, son aquellos que calificaron alto en todos o en la mayoría de los criterios de desempeño.
- Es necesario que haya un grupo de control de contraste de empleados con un desempeño totalmente aceptable (promedio).
- Las muestras deben ser suficientemente grandes para permitir el análisis estadístico.

**Recoger información:** este paso consiste básicamente en la aplicación de algún método de evaluación. Ya que este paso implica profundizar previamente el conocimiento de cada cargo que incluya un análisis descriptivo, además de una visita al lugar concreto de trabajo y así poder realizar la entrevista ya que esta es el método generalmente recomendable por su efectividad.

**Análisis de información y definición de las competencias:** este es el paso central de la intervención y por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad. Este paso consiste básicamente en identificar qué características o combinación de características poseen las personas de desempeño superior, que son las que permiten comportarse de tal manera.

Este proceso es realizado por expertos y se basa en una técnica denominada “Análisis Temático”

Es un método que permite medir empíricamente y comprobar estadísticamente la significación de las diferencias que se detectan en las características demostradas por personas con actuación superior y adecuada en un puesto de trabajo.

**Validar el modelo de las competencias:** para este antepenúltimo paso existen diferentes maneras de validar este modelo. Siendo la más habitual, la realización de una segunda entrevista de eventos conductuales con un nuevo grupo de personas con el fin de comprobar, si las competencias detectadas efectivamente se relacionan con una actuación superior a la tarea.

**Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos:** este es el último paso, por lo cual se procede al diseño o aplicación del modelo final del sistema de competencias.

En este último paso es importante tener en cuenta los siguientes aspectos para el personal al que se le va aplicar el sistema de competencias como lo son:

- La selección.

- Capacitación y entrenamiento.
- Desarrollo.
- Evaluación de desempeño.
- Planes de carrera y sucesión.
- Remuneraciones.

## **2.8 Definición de Gestión por Competencias.**

La Gestión por Competencia es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo en relación con la persona que lo ejecuta. Como herramienta permite flexibilizar la organización, en donde el punto central es el recurso humano como actor principal en los procesos de cambios de las empresas.

Este gerenciamiento implica que se pueda:

1. Determinar las competencias que requiere un puesto de trabajo. Para que quien lo desarrolle pueda tener un rendimiento elevado o superior a la media.
2. Seleccionar a la persona que cumpla con estas competencias requeridas.
3. Desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior en el puesto de trabajo.
4. Convertir al talento humano de la organización en una ventaja competitiva para la empresa.

Cuando se habla de Gestión por Competencias se hace referencia a una de las propuestas para el desempeño eficaz y eficiente de los colaboradores, entendida como aquello que las personas serán capaces de hacer en el futuro, cuyo objetivo es el incremento de la productividad o aumento del buen desempeño. (Cuesta, 2010, pág. 243) .

La Gestión por Competencias supera al enfoque de las funciones tradicionales, en razón de que las competencias laborales, como menciona Cuesta (2010, pág. 244): “tienen en cuenta a la psicología y a la persona como un todo o unidad bio-psico-social, beneficiando a la estrategias de GRH que sean asumidas, en particular aquellas relativas a selección de personal, formación, evaluación de desempeño y compensación laboral” .

La Gestión por Competencia es una herramienta, cuyos principios según lo anota Javier Fernández López (2005, págs. 23 - 25) son:

1. Los recursos humanos constituyen un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa.
2. Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de la organización.
3. Un puesto de trabajo es algo imprescindible ni eterno en la organización.
4. La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.
5. La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño.

Implantar un modelo de Gestión por Competencia permite orientar la administración de Recursos Humanos desde otra perspectiva a la tradicional, en la que los descriptores de cargos eran el centro, a un enfoque actual y renovado, en donde la gestión bien orientada del talento humano y su conocimiento, alineados a las estrategias organizacionales, impregnaran una ventaja competitiva que responde a las nuevas reglas de los mercados globalizados.

El desafío de implementar un sistema de Gestión por Competencias es grande cuando se considera la heterogeneidad de los perfiles que demandan los puestos de trabajo en una organización, la diversidad de la procedencia y formación del personal, junto con las falencias de un sistema educativo que ha entregado títulos profesionales con exigencias mínimas.

Una respuesta al reto planteado en el párrafo anterior se puede encontrar en la sugerencia de (Mertens, 2000, pág. 19), cuando señala que el estándar de desempeño para desarrollar la capacidad competitiva tiene que ser: complejo, abierto, exigente, dinámico y diferenciado.

Si aplicamos las reflexiones en torno a la complejidad, habrá que señalar que un sistema de gestión por competencias debe considerar diversas variables que tienen que ver con las capacidades personales, la ductibilidad del colaborador, su motivación y sus aspiraciones individuales y colectivas; de igual manera, se debe considerar el entorno favorable para un desempeño óptimo, junto con la planificación institucional que tenga la certeza de qué hacer, cómo hacer y a dónde ir.

En lo que se refiere a un sistema abierto, implica que se necesita plantear la posibilidad de varias opciones para que la gestión por competencias no sea una propuesta limitada a factores internos empresariales, sino que se busque opciones para el desarrollo de los colaboradores con planes institucionales y extrainstitucionales.

La característica de la exigencia, que menciona Mertens, debería estar relacionada con el establecimiento de perfiles mínimos que deben ser cubiertos con las competencias individuales, grupales e institucionales.

Hablar de un sistema dinámico en la gestión por competencias, quiere decir que la propuesta debe estar en continua evolución, cuyas pautas estarán marcadas por el desarrollo del conocimiento, la ciencia, la tecnología, el entorno y la competencia.

Para que tenga éxito el modelo de Gestión por Competencias, como lo menciona Domingo J. Delgado M. (2000), deben existir cinco condiciones:

1. El compromiso de la Alta Gerencia en la instalación de una cultura de Gestión del Capital Humano con base en Competencias.
2. El compromiso y la corresponsabilidad de la Gerencia de Línea y los Supervisores en los programas de mejora, con base en la Gestión de Competencias.
3. Diseño de un Sistema de Gestión de Competencias flexible y amigable, cuyo valor agregado sea percibido claramente por los clientes internos.
4. Desarrollo de Modelos de Competencias específicos y útiles a los objetivos estratégicos, necesidades y cultura de las empresas.
5. Ser éticos y consecuentes con las políticas de Gestión del Capital Humano por Competencias: Evaluar, desarrollar y remunerar con respeto a lo establecido en los perfiles.

El Modelo de Gestión por Competencias debe comprender la heterogeneidad del perfil de desempeño que tienen los colaboradores, a fin de que ellos puedan alcanzar el nivel óptimo. Este modelo tendrá que contemplar las etapas de inserción laboral, al igual que las fases de adaptación, junto con el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para lograr eficiencia y eficacia.

### **2.8.1. Objetivos de un sistema de competencias.**

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva. Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
2. La generación de un proceso de mejora continua, en la calidad y asignación de los recursos humanos.
3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos. (Gómez Blanco, 2013, pág. 28).

### **2.8.2. Dimensiones del modelo de Gestión por Competencias.**

Las organizaciones, al aplicar un modelo de Gestión por Competencias, tiene que tener presente sus dimensiones, como lo hace constar Vargas (2004, pág. 9):

1. **Identificación de competencias:** Hace referencia al proceso que se sigue para identificar las competencias organizaciones que se aplican en el desempeño de una actividad de forma excelente.
2. **Normalización de competencias:** Una vez identificadas las competencias, se describen con un procedimiento común y se convierte en una norma formalizada insitucionalmente, como un referente válido y las convierte en un estándar definido al nivel en que se haya acordado.

Es una expresión estandarizada de descripción de competencias. Debe estar conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que fueron previamente identificadas. La norma define un desempeño competente sobre el cual se puede comparar el desempeño de las personas y poder detectar que necesita mejorar.

3. **Formación basada en competencias:** Una vez descritas las competencias y normalizadas, la elaboración de un plan de formación orientada a generar competencias para el trabajo será mucho más efectiva, si se considera la orientación a la norma.
4. **Certificación de competencias:** Es un reconocimiento formal de las competencias demostradas y por consiguiente evaluadas, que posee una persona para realizar un actividad normalizada. Es un certificado como una constancia de una competencia demostrada basada en un estándar definido. No acredita estudios realizados.

La autora Martha Alicia Alles (2007, pág. 34), indica que para implementar con un esquema de gestión por competencias se debe seguir los siguientes pasos:

1. **Definir visión y misión o validar su vigencia:** se debe comenzar por precisar la visión de la empresa “hacia dónde vamos”, los objetivos y la misión o “qué hacemos”:

2. **Definir competencias:** la autora indica que:

“ Aunque una empresa no haya implementado un esquema global de competencias, de todos modos puede utilizar criterios expuestos, adoptando las definiciones del diccionario de competencias. Esto no reemplaza a la definición dada por la máxima conducción de la empresa, paso ineludible para que funcione estas herramientas. Simplemente es un camino sugerido para mejorar las prácticas de esa empresa; para que de algún modo pueda aprovechar los beneficios de estos procedimientos y, quizá más adelante, poner en marcha un proceso completo” (Alles, 2007, pág. 36).

El Directorio de Competencias se define como un conjunto de competencias necesarias para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Consiste en la declaración expresada en un documento de las competencias genéricas u organizaciones como también las específicas. Este documento recogerá las

competencias identificadas, su definición y su apertura en los distintos niveles o grados requeridos.

3. **Probar las competencias en un grupo de la organización:** es necesario probar que el personal realice sus actividades con base en las competencias elegidas por la organización. Se debe asignar a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que la misma debe ser requerida.
4. **Validar las competencias:** se las realiza a través de la evaluación por competencias, lo que permitira saber qué hacer: entrenar, cambiar de puesto o desarrollar en el futuro al personal.

La evaluación de las competencias permite comparar a los colaboradores con el perfil de competencias del puesto y analizar las brechas existentes entre los puntos fuertes del candidato y las necesidades de desarrollo y capacidades requeridas.

5. **Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias:** Cuando una organización desee implementar un esquema de Gestión por Competencias, es importante que realice el proceso de descripción de puestos por competencias en torno al cual se desarrollan los planes de carrera, evaluación de desempeño, compensaciones y los planes de mejoras.

La aplicación del modelo de Gestión por Competencias juega un papel de suma importancia en los sub-sistemas de la gestión del recurso humano de las organizaciones, esto representa un desafío.

Por lo que existen organizaciones que prefieren introducir el modelo de forma gradual, especialmente en lo que se refiere a la selección o capacitación y desarrollo, para posteriormente pasar a la evaluación de desempeño o planificación de sucesión.

### **2.8.3. Etapas para la implementación del modelo.**

Sintéticamente, podemos definir las siguientes etapas para implantar un modelo de competencias:

- a) Identificación de los factores clave de la organización.

- b) Definición del Directorio de Competencias.
- c) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo.
- d) Evaluación de las competencias personales.
- e) Identificación de la brecha existente.
- f) Elaboración de planes de acción para disminuir la brecha identificada. (Rodríguez, 2009, pág. 7).

#### **2.8.4. Evaluación del desempeño basado en competencias.**

Definen la gestión del desempeño como el ciclo en el cual los supervisores trabajan en forma conjunta con el personal a su cargo para:

- Definir responsabilidades y expectativas, y establecer las metas y objetivos para un determinado período.
- Brindar retroalimentación y apoyo al desempeño durante el período a ser evaluado.
- Evaluar formalmente el desempeño al final del período.

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias además de evaluar en función de los estándares de actuación en el trabajo y de los resultados más tradicionales, agregan las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo. (Rodríguez, 2009, pág. 13).

Es un conjunto de procesos que permite establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y cómo se va a conseguir. Porque este tipo de evaluación se focaliza en el desempeño más que en la persona; porque se refiere a un saber actuar, promueve un lenguaje común, centrado en las acciones que llevan al efectivo cumplimiento de las funciones.

En lo que concierne al área del desempeño, se desean evaluar no solamente los resultados de qué objetivos se lograron en el trabajo y cómo se obtuvieron; sino también las competencias que se encontraban presentes en la etapa de evaluación de la actividad, las cuales podían ser determinantes en el logro de los resultados finales.

### **2.8.5 Evaluación de competencias laborales.**

La evaluación del desempeño es un proceso clave dentro de las políticas de la gestión de recursos humanos que contempla como uno de sus objetivos mejorar el desempeño e influir para lograr una conducta exitosa de los colaboradores de las organizaciones en un contexto globalizado y de cambios vertiginosos. (Cuesta, 2010, pág. 310).

La evaluación de desempeño es una medición del desempeño de un colaborador con relación al puesto que ocupa. Es decir, una confrontación del perfil del puesto con la persona evaluada y en muchas ocasiones se lo relaciona con un aumento salarial o con el despido. (Alles, 2008, pág. 31).

Sin embargo, la evaluación del desempeño, evaluación de rendimiento, evaluación de la actuación o la evaluación del desempeño por competencias laborales son consideradas como actividades de la gestión de recursos humanos orientadas a valorar de manera sistémica y objetiva el desempeño de los empleados. La evaluación del desempeño por competencias es un proceso por el cual se mide el rendimiento global del personal.

Aunque la evaluación del desempeño por competencias debe considerársela superior a la evaluación por desempeño. Hay que rescatar que la evaluación del desempeño debe tener una retroalimentación directa con el análisis y diseños de los puestos o perfil de cargo por competencias. (Cuesta, 2010, pág. 341).

La evaluación del desempeño basados en competencias, la definen Spencer y Spencer (1993) como el ciclo en el cual los supervisores trabajan en forma conjunta con el personal a su cargo para:

1. Definir responsabilidades y expectativas; y, establecer las metas y objetivos para un determinado período.
2. Brindar retroalimentación y apoyo al desempeño durante el período a ser evaluado.
3. Evaluar formalmente el desempeño al final del período.

La evaluación del desempeño por competencias además de evaluar en función de los estándares de actuación en el trabajo debe, evaluar las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo.

La evaluación de competencias, como menciona García (2012, pág. 40):

“Es un proceso de análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador moviliza para desempeñar efectivamente una función laboral”.

Según, la definición antes citada, las competencias laborales son actividades multidimensionales en razón de que los comportamientos implican aspectos cognoscitivos, afectivos y conductuales.

El objetivo de la evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los colaboradores en coherencia con la estrategia organizacional.

**CAPITULO III**  
**METODOLOGÍA.**

### **3.1. Tipo de investigación.**

Para el desarrollo del presente estudio, se aplicó el diseño de investigación de tipo descriptiva, ya que se realizó un modelo de gestión por competencias para la empresa "ICAPAR", de la ciudad de Machala, la misma que consiste en realizar el diagnóstico de la situación en que se encuentra la empresa, qué actividades se realizan, cómo se las está realizando, con el propósito de aplicar las técnicas necesarias para mejorar.

### **3.2. Métodos.**

#### **3.2.1 Método hipotético-deductivo.**

Un investigador propone una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. En el primer caso arriba a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y en segundo caso mediante procedimientos deductivos. Es la vía primera de inferencias lógico deductivo para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente.

#### **3.2.2 Método lógico inductivo.**

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permitió la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta. Este método permitió establecer las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

#### **3.2.3 Método analítico.**

A partir del análisis se logró identificar las cualidades de las competencias del personal que labora en la empresa "ICAPAR", el que se le aplicó un análisis minucioso y basado en estudios académicos, en tal razón se lo empleó como complemento en el desarrollo de los resultados y la elaboración del modelo.

### **3.3 Fuentes de recolección de la información.**

#### **3.3.1 Fuentes Primarias.**

En la presente investigación se utilizó fuentes de información primarias debido a que la información se recolectó directamente del personal de la empresa "ICAPAR", de la ciudad de

Machala, a través de la aplicación de cada uno de los formatos del modelo de gestión por competencias.

### **3.3.2 Fuentes Secundarias.**

La investigación se realizó a través de libros, revistas, páginas web, entre otros, las cuales se constituyen fuentes de información secundarias.

## **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

### **3.4.1 La Observación.**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. (Álvarez-Gayou Jurguenson, 2009, págs. 103-104). Esta técnica se aplicó para observar las diferentes actividades que se realizan en la empresa por parte del personal de la misma.

### **3.4.2 Focus Group.**

Se seleccionó a los participantes con tiempo y confirmando su presencia, los mismos fueron seleccionados de acuerdo a las características de la empresa.

Los participantes ayudaron a seleccionar las competencias específicas de la empresa y además las competencias de cada actividad de la misma.

Para esta actividad se seleccionó un total de 5 personas y el facilitador.

### **3.4.3 La entrevista.**

Según el fin que se persigue con la entrevista, ésta puede estar o no, estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado. Cuando la entrevista es aplicada en las etapas previas de la investigación donde se quiere conocer el objeto de investigación desde un punto

de vista externo, sin que se requiera aún la profundización en la esencia del fenómeno, las preguntas a formular por el entrevistador, se deja a su criterio y experiencia. (Álvarez-Gayou Jurguenson, 2009). La entrevista se realizó al gerente de la empresa.

### **3.5 Tratamiento de la información.**

Una vez recolectada la información ésta fue organizada en los diferentes formatos que se diseñaron para el análisis y descripción de cargo. Además, se utilizó las tablas dinámicas de Excel para presentar los resultados.

**CAPITULO IV**  
**PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS DATOS.**

#### **4.1. Reseña Histórica de la empresa.**

Importadora y Comercializadora de agroquímicos Palacios Romero S. A. ubicada en la ciudad de Machala en la Av. 25 de junio km. 1 1/5. Vía a Pasaje. ICAPAR S.A., fue creada gracias a ese gran visión de nuestro principal Ing. Darwin Palacios Márquez, viendo la necesidad de vender productos agroquímicos que son utilizados para la fumigación de las plantaciones de banano, ya que Corporación Palmar cuenta con la empresa fumigadora FUMIPALMA S. A. por lo que se vio en la necesidad de crear esta empresa con la finalidad de brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

ICAPAR SA. Inicio sus actividades el 10 de mayo del año 2005 con todos los permisos requeridos por El Agro calidad, fecha en la que iniciamos nuestras operaciones dentro de las instalaciones de Corporación Palmar.

Actualmente ICAPAR S.A. importa los agroquímicos de proveedores internacionales como BASF, BAYER PROFICOL, SYNGENTA.; Cuenta con bodegas de Distribución en Machala, Naranjal, Milagro y Quevedo, contamos con personal calificado en Ventas y Asesoramiento Técnico, logística infraestructura y amplias y modernas instalaciones en todas nuestras sucursales.

Sus productos son técnicamente probados y aplicados en nuestras propias bananeras de la Corporación con el Personal Técnico.

Desde siempre ICAPAR S.A. se ha caracterizado por ser una compañía que cumple con todas las normativas y exigencias de las autoridades competentes en el marco de lo legal y el medio ambiente, así como también pensando siempre en el recurso humano como factor principal de la compañía.



Ilustración 5, Productos de la empresa  
Fuente: ICAPAR  
Elaborador Por: Lorgia Torres

**FERTIPALMA CIA.LTDA.** se encarga de la distribución y comercialización directa de Urea, Muriato y Bioestimulantes, ofrece además un completo stock de abonos naturales, nutrientes y productos de alta calidad como son: Nitrato de Amonio, Nitrato de Potasio, Súper Nitro, Vitaradix, Sulpomag, Sulfato de Zinc, Boromag Granulado, Banano Completo, Banano Mantenimiento, Banano + Zinc, Banano Complemento, etc.

El propósito de **FERTIPALMA CIA. LTDA.**, no es sólo mejorar la calidad de producción y la de nuestros suelos, sino tener cosechas excelentes al menor costo posible. Su experiencia como productores de banano en el Ecuador, nos ha enseñado que la calidad de este servicio influye directamente en el grado de calidad de la fruta que deseamos obtener.



Ilustración 6, Empresa  
Fuente:  
Elaborado Por: Lorgia Torres

**FUMIPALMA**, es una empresa de fumigación aérea, cuya flota cubre los diferentes puntos productivos del Ecuador y consta de avionetas Cessna equipadas con el sistema GPS (Global Positional System), este sistema brinda una mayor precisión al momento de las aplicaciones ya que nuestra labor está dirigida por satélite, dando así un mejor control y rendimiento en las operaciones aéreas, asegurando la preservación de las plantaciones ante enfermedades y plagas que puedan afectarlas parcial o totalmente.

La empresa cuenta con aeronaves y tecnología de punta para obtener mayor rendimiento y productividad, personal técnico altamente capacitado y equipado con herramientas de alta precisión, departamento de ventas automatizado para la entrega de productos y pagos, mantenemos una base de datos online para identificar las necesidades inmediatas de nuestros clientes. Nuestros clientes disfrutan de la puntualidad de servicio, la entrega oportuna de programas tentativos de fumigación, además gozan de la aerofumigación nocturna y el monitoreo de resistencias a los fungicidas.

#### **4.2. Misión.**

Brindar soluciones integrales fitosanitarias, aerofumigación y nutrición vegetal, utilizando productos garantizados, con asesoría técnica especializada y aeroatomización con tecnología de punta, buscando la satisfacción de nuestros clientes.

#### **4.3. Visión.**

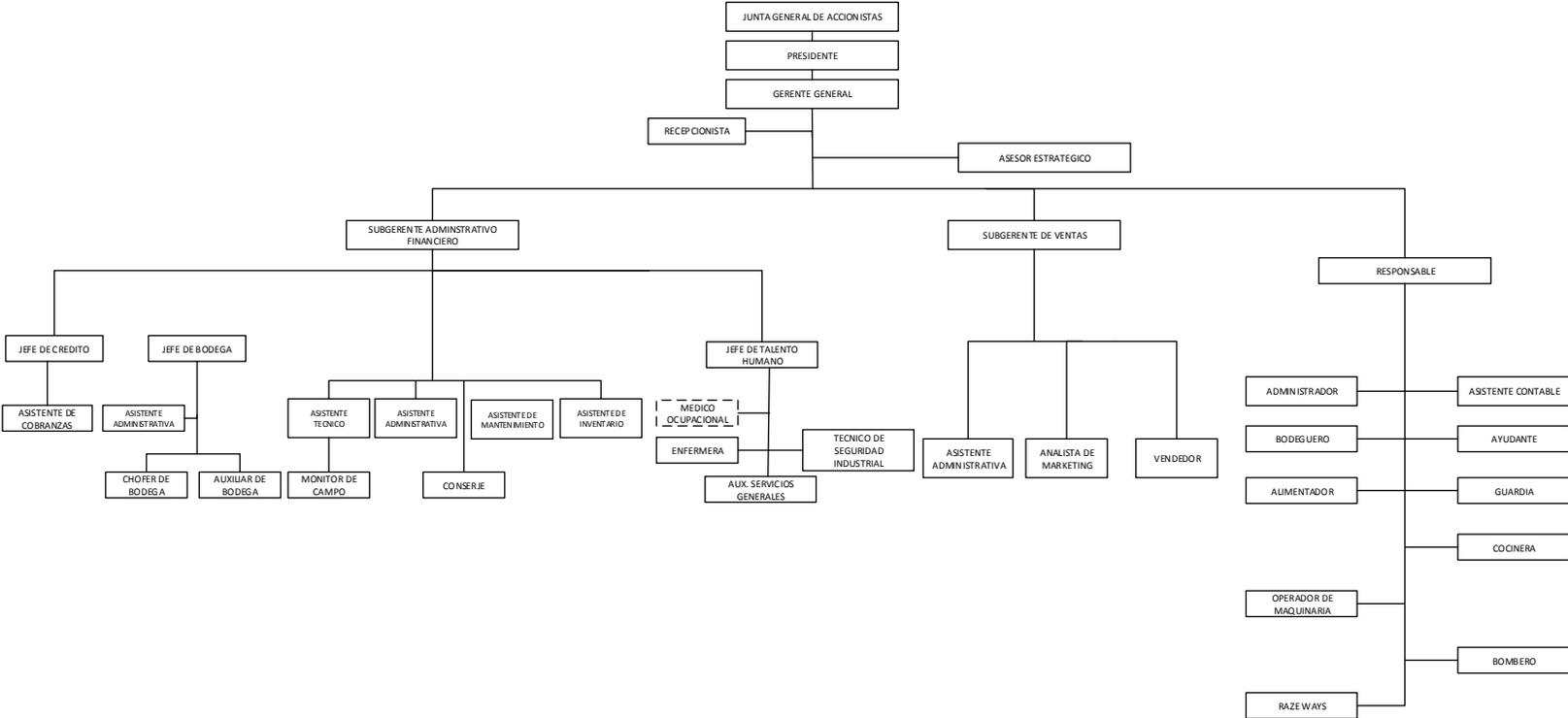
Ser la primera aerofumigadora del país, conocida a nivel internacional, no solo en el sector bananero sino en todo tipo de cultivo.

#### **4.4. Valores.**

La empresa siempre se ha caracterizado por sus valores integrales como:

- Honestidad.
- Compromiso.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación efectiva.
- Proactividad.

# ORGANIGRAMA ICAPAR S.A.



#### 4.5. Identificación de las competencias del personal.

Para poder identificar las competencias del personal de la empresa ICAPAR S.A., se aplicó el método Delphi o método de expertos, en donde se procedió a un entrenamiento previo a la entrevista a los expertos, en la conceptualización de conceptos claves para el entendimiento de la lógica de competencias.

1. Se convocó a una reunión al Presidente, Gerente subgerentes y Jefes de área que forman parte del nivel de gestión 1 y 2.
  - A este grupo de participantes se les entregó material de apoyo (Ver anexo 1), sobre las competencias con el fin de que se familiarice con el tema y tenga un conocimiento más amplio acerca de lo que se pretende desarrollar para la investigación.
  - Al grupo de expertos se solicitó que identifiquen las competencias genéricas que todo el personal de la empresa ICAPAR debe poseer. Previo a la formulación de las competencias por parte de los participantes, se entregó un material de apoyo basado en las competencias, el mismo que fue explicado por la autora del proyecto dando a conocer sobre el tema en cuestión y los procedimientos a seguir para la identificación de competencias.
  - Tras una lluvia de ideas los involucrados establecieron que el personal de la empresa, debe tener las siguientes competencias cardinales para que desarrollen bien su trabajo y cumplan con las expectativas de los clientes y población en general:

Tabla 1: Competencias Cardinales

<b>Nº</b>	<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
1	Orientación al cliente.	Orientación: Esta competencia se orienta a la ayuda y al servicio, en atender y satisfacer las necesidades del cliente.
2	Trabajo en equipo y cooperación.	Es la capacidad del empleado para establecer relaciones con sus compañeros, articulando las metas de todos los integrantes de la organización con el fin de alcanzar la meta final. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por

		las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.
3	Flexibilidad.	Es la capacidad y disponibilidad para aceptar cambios de forma positiva y constructiva ante la presencia de situaciones nuevas.
4	Identificación con la empresa.	Se manifiesta a través del compromiso que el trabajador debe tener con la organización. Consisten en alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas institucionales.
5	Autocontrol.	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo.
6	Liderazgo.	Es la capacidad que tiene un líder para influenciar sobre sus dirigidos, promoviendo en cada uno de los miembros de su grupo la motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Fomenta la comunicación y el compromiso con la institución.
7	Pensamiento analítico.	Se basa principalmente en la inteligencia práctica, el análisis de problemas, razonamiento y habilidad de planificación.
8	Transparencia.	Hace referencia a obrar con rectitud y estar dispuesto a actuar con honestidad de manera especial en situaciones difíciles. Incluye comunicar en el momento oportuno las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente.
9	Innovación del conocimiento.	Implica la gestión de en sistemas cuyo objetivo se centra en captar, organizar y distribuir la información y el conocimiento de la organización, generando nuevo conocimiento y que sea posible de transferirlo.
10	Aprendizaje continuo.	Es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción y la observación. Es importante que el personal este continuamente adquiriendo nuevos conocimientos sobre su puesto de trabajo, con el fin de que los empleados tengan un buen desempeño.

11	Experticia profesional y técnica.	Implica un alto grado de dominio del conocimiento y las competencias relevantes en el campo de trabajo. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional.
12	Compromiso.	La importancia de que el trabajador cumpla con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con alta calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.
13	Credibilidad técnica.	Implica generar credibilidad en los clientes, teniendo como base los conocimientos técnicos.
14	Dinamismo.	Se trata de la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
15	Tolerancia y trabajo bajo presión.	Es la facultad y capacidad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia o presión de tiempo, oposiciones y diversidad y continuar actuando eficazmente ante la presencia de estas situaciones.
16	Comunicación.	La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Capacidad de concisión y claridad.
17	Ética e integridad.	Implica actuar éticamente en el trabajo; respetar la confidencialidad de la información personal y de la organización, y no utilizarla en beneficio propio; actuar en consonancia con lo que se considera importante.
18	Calidad de trabajo.	Preocupación por la calidad del trabajo expresada en las formas para el seguimiento, revisión e información del mismo, y la insistencia en la claridad de los procedimientos, roles y funciones asignadas.

19	Responsabilidad	Disposición a actuar en pos de la consecución del cumplimiento de tareas, compromisos u obligaciones adquiridas por él mismo, asignadas por sus superiores y/o por las personas a su cargo. Tener clara conciencia del cuidado de los bienes que se le han asignado para la realización del trabajo. Realizar en los plazos solicitados.
20	Toma de decisiones.	Capacidad para identificar y analizar los problemas para emprender acciones que aprovechen las oportunidades, o faciliten la resolución de problemas buscando lo más beneficioso para la organización, cumpliendo sus objetivos, mejorando los resultados y manteniendo calidad de su trabajo.

**Fuente:** Mesa de Expertos

**Elaborado por:** Lorgia Torres

Luego de que se ha realizado la identificación de competencias cardinales se procedió a solicitar a los expertos que se priorice las competencias, es decir ordenar desde la más significativa a la menos significativa. El orden de importancia, de las competencias se presenta a continuación; la realización de este proceso dio, como resultado el siguiente orden de importancia:

Tabla 2. Competencias cardinales según la importancia.

<b>Nº</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
1	Experticia profesional
2	Orientación al cliente
3	Credibilidad técnica
4	Pensamiento analítico
5	Identificación con la empresa
6	Trabajo en equipo
7	Autocontrol
8	Transparencia
9	Compromiso
10	Responsabilidad
11	Ética e integridad
12	Innovación del conocimiento

13	Calidad de trabajo
14	Liderazgo
15	Aprendizaje continuo
16	Comunicación
17	Dinamismo
18	Tolerancia y trabajo bajo presión
19	Flexibilidad
20	Toma de decisiones

**Fuente:** Mesa de Expertos

**Elaboración:** Lorgia Torres

#### 4.6. Identificación de competencias específicas gerenciales.

Este tipo de competencias permiten hacer el encaje entre las necesidades específicas del puesto y las capacidades que debe poseer el empleado responsable del mismo. Estas serán encaminadas hacia los jefes departamentales, puesto que son los encargados de dirigir el personal a su cargo. A continuación, se presentan las competencias específicas:

Tabla 3: Competencias específicas gerenciales

<b>Nº</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
1	Toma de decisiones
2	Liderazgo
3	Planeación y organización
4	Comunicación efectiva oral y escrita
5	Responsabilidad
6	Trabajo en equipo
7	Creatividad
8	Relaciones humanas
9	Manejo de conflictos
10	Compromiso y sentido de pertenencia
11	Gestión del trabajo
12	Disciplina
13	Integridad
14	Adaptación al cambio

15	Orientación al cliente
----	------------------------

**Fuente:** Mesa de Expertos  
**Elaborado por:** Lorgia Torres

#### 4.7. Competencias específicas por áreas.

Estas competencias que resultan necesarias para dominar un conocimiento, para después aplicarlo a un área específica, las mismas que se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 4: Competencias específicas por áreas

<b>Nº</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
1	Aprendizaje y mejora continua
2	Orientación a resultados
3	Orientación al cliente
4	Orientación a satisfacer expectativas de clientes
5	Autocontrol, autoestima, autoimagen
6	Juicio crítico
7	Creatividad
8	Colaborador, cooperador
9	Generar valor añadido al trabajo
10	Compromiso
11	Responsabilidad
12	Adaptación al cambio
13	Disciplina
14	Planificación y organización
15	Trabajo en equipo
16	Tolerancia y trabajo bajo presión
17	Calidad de trabajo
18	Comunicación
19	Flexibilidad
20	Correcta utilización de recursos
21	Asertividad

**Fuente:** Mesa de Expertos  
**Elaborado por:** Lorgia Torres

#### 4.8. Análisis de resultados.

De la información recogida en los cuadros anteriores se puede observar y que existen competencias que se repiten en las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, tales como: trabajo en equipo, orientación al cliente, compromiso, responsabilidad, liderazgo, aprendizaje continuo, flexibilidad y comunicación.

Las competencias se clasificarán de acuerdo a los niveles ocupacionales existentes en la empresa, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 5: Estructura del personal en niveles de la empresa ICAPAR.

<b>NIVELES</b>	<b>PERSONAL</b>
Nivel 1 Directivo	✓ Presidente ✓ Gerente
Nivel 2 Ejecutivo	✓ Asesor Estratégico ✓ Subgerente de ventas ✓ Subgerente admin/financiero ✓ Jefe de crédito ✓ Jefe de bodega
Nivel 3 Técnico operativo	✓ Asistentes de cobranzas ✓ Asistente administrativa ✓ Asistente de mantenimiento ✓ Asistente de bodega
Nivel 4 Auxiliar de apoyo	✓ Vendedor ✓ Auxiliar de servicios generales ✓ Conserje ✓ Chofer ✓ Monitor de campo

**Fuente:** Empresa ICAPAR  
**Elaborado por:** Lorgia Torres

#### 4.9. Competencias requeridas según los cargos en la empresa ICAPAR.

Las competencias requeridas para la empresa ICAPAR fueron identificadas por el grupo de expertos que se mencionó en líneas anteriores, estas pueden ser observadas en el siguiente cuadro:

Tabla 6: Competencias cardinales, específicas y genéricas según los niveles de gestión.

Nº	Competencia	N1	N2	N3	N4
1	Adaptación al cambio	x	x	x	x
2	Aprendizaje y mejora continua	x	x	x	
3	Asertividad	x	x		
4	Autocontrol, autoestima, autoimagen	x	x	x	x
5	calidad de trabajo	x	x	x	x
6	Colaborador, cooperador	x	x	x	x
7	Compromiso y sentido de pertenencia	x	x	x	x
8	Comunicación	x	x	x	x
9	Correcta utilización de recursos	x			
10	Creatividad	x	x	x	
11	Credibilidad técnica	x	x	x	x
12	Dinamismo	x	x	x	x
13	Disciplina	x	x	x	
14	Ética e integridad	x	x	x	
15	Experticia profesional	x	x	x	x
16	Flexibilidad	x	x	x	
17	Gestión de trabajo	x	x	x	
18	Identificación con la empresa	x	x	x	
19	Innovación del conocimiento	x	x	x	x
20	Integridad	x	x	x	
21	Juicio crítico	x	x		
22	Liderazgo	x	x		
23	Manejo de conflictos	x	x	x	x
24	Orientación a resultados	x	x	x	
25	Orientación a satisfacer expectativas de los clientes	x	x	x	x

<b>26</b>	Orientación al cliente	X	X	X	X
<b>27</b>	Pensamiento analítico	X	X		
<b>28</b>	Planificación y organización	X	X		
<b>29</b>	Relaciones humanas	X	X	X	X
<b>30</b>	Responsabilidad	X	X	X	X
<b>31</b>	Tolerancia y trabajo bajo presión			X	X
<b>32</b>	Toma de decisiones	X	X		
<b>33</b>	Trabajo en equipo	X	X	X	
<b>34</b>	Transparencia	X	X		

**Fuente:** Mesa de expertos

**Elaboración:** Lorgia Torres

Los comportamientos asociados a cada competencia están ordenados en una escala que comprende cuatro grados, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7. Grados asociados a las competencias.

<b>Grado 1. Excelente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar un grado experto de conocimientos, habilidades y actitudes.</li> <li>• Ser percibido como una referencia por su dominio de dicha competencia.</li> </ul>
<b>Grado 2. Avanzado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar un grado avanzado de conocimientos, habilidades y actitudes.</li> <li>• Proporcionar guía y dirección a otros profesionales.</li> </ul>
<b>Grado 3. Intermedio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar un grado intermedio de conocimientos, habilidades y actitudes.</li> <li>• Proporcionar guía y dirección a otros profesionales.</li> </ul>
<b>Grado 4. Básico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar un grado básico de conocimientos, habilidades y actitudes.</li> <li>• Actuar con supervisión.</li> </ul>

**Fuente:** (Alles M. , 2005)

**Elaborado por:** Lorgia Torres

Estos cuatro grados constituyen niveles progresivos de profundización y desarrollo de cada competencia, donde la posesión de uno de los niveles indica la posesión de todos los niveles previos.

Es necesario reunir las competencias identificadas por el grupo de expertos en un diccionario, en el que se codifican en función del tipo al que corresponden, y de su orden es decir si son más esenciales o más específicas. Además, dentro de cada una se identifican diferentes grados.

Tabla 8. Diccionario de competencias

Tipo	Competencia	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
<b>CARDINALES</b>	Asertividad	Es ampliamente reconocido por su habilidad para expresar sus opiniones oportunamente, resistiendo la presión del medio. Ayuda a otros a desarrollar un estilo de comunicación franco.	Es reconocido por la autonomía y seguridad con que plantea sus puntos de vista. Asume plena responsabilidad por sus opiniones.	Posee gran claridad acerca de sus fortalezas y debilidades, lo que le ayuda en forma oportuna. Se le reconoce su gran capacidad de establecer vínculos de colaboración mutua.	Posee cierta claridad acerca de sus fortalezas y debilidades, lo que le sirve de ayuda en ciertas ocasiones.
	Autocontrol, autoestima, autoimagen	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Se considera una persona segura y decidida, tiene la capacidad de tomar decisiones oportunas sin retractarse.	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continua hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar. Siente que	Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.	Eventualmente las situaciones de estrés impactan negativamente sobre su nivel de rendimiento. Se esfuerza por contrarrestarlo pidiendo ayuda a sus superiores y apoyándose en sus compañeros.

			está capacitado para tomar decisiones.		
Colaborador, cooperador	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos lo que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la institución a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.	
Correcta utilización de recursos	Desarrolla planes de capacitación del personal para el uso de los recursos tecnológicos y equipos que contribuyan a mejorar la productividad institucional y contempla escenarios para el óptimo uso de	Reconoce y aplica las técnicas de planeación, organización, dirección y control de recursos y potencial del trabajo, que asegure el logro de objetivos organizacionales, con la asignación eficiente de los	Propone cambios para una mejor organización del tiempo, asignación de actividades al personal y un uso más eficiente de los recursos financieros y materiales.	Verifica que las personas realicen las actividades encomendadas en el tiempo programado, asigna recursos materiales y financieros de acuerdo	

		los recursos financieros. Evita la existencia de recursos ociosos.	recursos humanos, financieros y materiales, así como del tiempo.		con la disponibilidad y las necesidades.
Ética	Actúa íntegramente incluso en negociaciones difíciles o en situaciones de presión. Es un referente de justicia, equidad, integridad y ética.	Promueve un ámbito de trabajo donde la ética es la guía de la conducta, aprobando las actuaciones correctas y desaprobando las que no lo son. No juzga precipitadamente el comportamiento ajeno, sino que se basa en datos, hechos o indicios firmes y fundamentados. Enfoca constructivamente la reprobación de las conductas éticamente incorrectas. Trata a los demás como fines en sí mismos, y no como medios. En caso de colisión de	Actúa coherentemente con el conjunto de valores y creencias que predica, yendo más allá de los mínimos exigidos por el ordenamiento jurídico y deontológico  Contribuye con su conducta a crear un entorno de trabajo y unos hábitos de actuación íntegros y éticos. Toma en consideración a sus compañeros, colaboradores o responsables a la hora de actuar y decidir.	Se comporta éticamente con el cliente y familiares y/o allegados: respeta su personalidad, dignidad e intimidad, así como su participación en la toma de decisiones que le afectan; no realiza discriminación alguna por circunstancias personales o sociales, mantiene la confidencialidad de la información; utiliza los medios, el instrumental y las instalaciones en beneficio del cliente y nunca en beneficio	

			intereses, prioriza los del cliente, los del equipo de trabajo y los de la empresa frente a los suyos propios.		ilegítimo propio o de otras personas, etc.  Es honesto en sus relaciones con las personas. Respeta la dignidad e intimidad personal de sus compañeros, colaboradores y superiores y les trata con urbanidad, corrección y consideración.
Gestión del trabajo	Aplica diagramas de planificación y control, identifica las responsabilidades y la actuación de los participantes de un proceso productivo. Conoce los momentos en que, durante el proceso de desarrollo, se puede introducir cambios.	Administra en forma eficaz los recursos disponibles, tanto materiales como humanos; es capaz de presupuestar y llevar a cabo a una actividad compleja; aplica técnicas de control; establece prioridades en las tareas y determina	Busca información y trabaja basado en un esquema o manual operativo.	Sigue normas y procedimientos establecidos en la realización del trabajo; es capaz de establecer un plan de trabajo previo.	

			rangos críticos de las mismas en función de los objetivos.		
	Integridad	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un productos, servicio o línea que aun siendo productivo el considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia, dice las cosas como son aunque pueda molestar a otros. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.	Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.	Es abierto y honesto en situación de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

	Orientación a resultados	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia, promueve el desarrollo o la modificación de los procesos para que contribuyan a la mejora de la eficiencia de la institución.	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí o/y otros parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Hace uso de indicadores para medir los resultados.	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias, marca los tiempos de realización de los trabajos.
	Orientación a satisfacer expectativas del cliente	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; solo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.	Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la institución más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente cervical en los momentos críticos.	Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que le plantean, es paciente y tolerante con los clientes, ante situaciones complejas.

	Orientación al cliente	Crea necesidades del cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomienda a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente
<b>ESPECIFICAS</b>	Calidad de trabajo	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experiencia. Es referente entre sus pares y en la institución donde actúa. Demuestra interés por aprender en forma constante.	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

	Comunicación	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones en las políticas de la institución y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
	Credibilidad técnica	Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.	Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de la institución.	Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos.	Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los servicios.

	Dinamismo	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por ello se vea afectado su nivel de actividad. Es reconocido por subordinados y pares como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esa energía a todo lo que emprende.	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.	Tiene escasa predisposición para el trabajo en largas jornadas.
	Experticia profesional	Provee una alta especialización profesional (PHD), típicamente requiere un entrenamiento muy extensivo, seguido de muchos años de experiencia aplicada en una especialidad o rama.	Hace múltiples, complejas tareas a nivel de habilidades avanzadas, requiriendo un cuidadoso planeamiento y organización para alcanzar resultados finales. Típicamente requiere cursos de entrenamiento	Provee servicios profesionales a niveles gerenciales. Usualmente requiere educación formal terciaria, de agrado o habilidades avanzadas adquiridas después de varios años de experiencia en el trabajo.	Hace una variedad de actividades que requieren algún planeamiento y organización.

			especializado o experiencia de trabajo de varios años.		
Liderazgo	Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada en un grupo que lidera. Se considera que es un referente en materia de liderazgo.	Se posiciona como líder. Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es un modelo de actuación para los demás, es para ellos un líder que transmite credibilidad, se asegura de que se consigan las metas del grupo.	Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informas a la personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información. Se asegura de explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión.	Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.	
Manejo de conflictos	Busca estrategias de negociación para producir resultados efectivos ante situaciones conflictivas no resueltas. Se anticipa a posibles problemas y situaciones no explícitas de la contraparte, que requieren alto grado de creatividad, visión a futuro y	Evalúa la situación de la contraparte para anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación y define criterios para resolver situaciones conflictivas complejas.	Busca, dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que beneficien a la contraparte para propiciar acuerdos.	Busca acuerdos satisfactorios para las partes basado en criterios objetivos.	

		desarrolla propuestas para enfrentarlos.			
Pensamiento analítico	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.	
Planificación y organización	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, de fine prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.	

		administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.			
Responsabilidad	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia prevista y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.	
Tolerancia y trabajo bajo presión	Evita situaciones de alto estrés, ante situaciones que le generan mucha carga emocional evita demostrar comportamientos poco profesionales, controla sus emociones; sin actuar para mejorar las cosas. Ante situaciones como enfado, frustración extrema o estrés elevado, logra mantener el control y tiene la capacidad de	Cuando enfrenta situaciones de alto estrés, elabora argumentos, da mensajes, usa el buen sentido del humor para transmitir calma y disminuir la tensión de los demás miembros del equipo. Maneja técnicas para el manejo del estrés. Puede trabajar en situaciones de	Consigue controlar impulsos perjudiciales, que pueden generar la toma de control de una conducta negativa. Evita responder sin pensar, especialmente en situaciones de mucho estrés.	Elude demostrar conductas poco aceptadas en un ambiente laboral.	

		seguir hablando, actuando y trabajando con calma. Toma acciones para mantener la calma y responde con efectividad.	estrés prolongado calmando a otro.		
Toma de decisiones	Rentabiliza su tiempo de trabajo, siendo efectivo. Aplica conocimientos anteriores sobre discrepancias, tendencias y relaciones, para aplicarlos a situaciones diferentes. Realiza planes o análisis complejos, utilizando técnicas específicas, aportando varias soluciones a un problema y valorando cada una.	Actúa antes de que se produzcan los problemas, tiene la capacidad de evaluar riesgos y llevar a cabo una acción. Se responsabiliza de sus resultados, haciendo seguimiento de los que obtiene. Identifica sus tareas y objetivos clave, utiliza recursos para alcanzarlos y prioriza sus actividades.	Evalúa e identifica los aspectos relevantes y realiza el análisis correcto. Define prioridades y objetivos de forma adecuada. Busca alternativas, reconoce las oportunidades presentes. Utiliza reglas básicas, como el sentido común o la experiencia, para identificar problemas o situaciones.	Resuelve con eficacia los problemas que se le plantean habitualmente en su trabajo diario, tomando las decisiones que sean necesarias.	
Trabajo en equipo	La institución es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima de interés personal.	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea	

		relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.	funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.		grupal. Participa solo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.
Transparencia	Orienta y realiza su trabajo en base a sus valores, integra o genera equipos de trabajo guiados por los valores. Acepta los riesgos y costos de su honestidad. Es un referente en materia de integridad para los demás.	Admite sus errores y actúa en consecuencia, expresa abiertamente lo que siente y piensa. Acepta planteamientos éticos de los demás y promueve acciones éticas entre sus compañeros.	Es justo y respetuoso, actúa de acuerdo con la normas, y es honesto en cuanto a sus relaciones con los demás.	Su comportamiento no manifiesta valores personales ni institucionales y sigue instrucciones de forma automática.	

<b>GENÉRICAS</b>	Adaptación al cambio	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.
	Aprendizaje y mejora continua	Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Participa en la institución actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas.	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.	Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva. Busca información solo cuando la necesita, lee manuales /libros para aumentar sus conocimientos básicos.
	Compromiso -sentido de	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por	instrumenta adecuadamente las directivas recibida, fija	Raramente de muestra algún apoyo a las directivas recibida. Piensa

pertenencia y disciplina	los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.	medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.	objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones el mismo alcanza	primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.
Creatividad	Formula procesos de cambio que se distancia de lo tradicionalmente establecido en la institución, evalúa metodologías probadas el impacto en la entidad de los cambios propuestos.	Diseña y pone a prueba nuevos métodos de trabajo que aporten en la optimización de los procesos de la institución.	Crea nuevas formas de trabajo a partir de la adaptación de las mejores prácticas de trabajo conocidas.	Diseña instrumentos para facilitar su desempeño laboral.
Flexibilidad	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

		líder en un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.	del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.		
Identificación con la empresa	Capacidad para: definir la visión, misión y valores institucionales y generar en todo el personal la capacidad de sentirlos como propios. Demostrar respeto por los valores, la cultura institucional y las personas. Tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y de superar los resultados esperados por su gestión. Ser un referente dentro de la institución por su disciplina y alta productividad.	Tiene la capacidad de cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia institucional en relación con el área a la cual representa, y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas.	Tiene la capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios. Demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo.	Tiene la capacidad de cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. Implica ser un referente para sus compañeros, por	

					su disciplina personal y alta productividad.
Innovación del conocimiento	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia institución ni otros habían presentado antes.	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.	Recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.	Recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/ situaciones similares a los presentados en su área.	
Juicio crítico	Usa sistemas de información propios; ha puesto en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc. hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionan.	Investiga, realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de fuentes primarias y secundarias.	Profundiza el tema hace preguntas para ahondar la raíz de una situación, problema u oportunidad para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están involucradas en la situación para conocer sus perspectivas, información básica, experticias, etc. no se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua	Hace preguntas directas a las personas que están presentes o se supone conocen la situación: utiliza información que está a mano y consulta fuentes de información disponibles.	

				por que las cosas ocurrieron.	
	Relaciones humanas	Planifica y desarrolla red de relaciones con clientes, colegas y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario.	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.	Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad.

Fuente: (Alles M. , 2005)  
 Elaborado por: Lorgia Torres

Una vez que se ha elaborado el diccionario de competencias, se hace necesario realizar la asignación de las competencias a los descriptores de puestos que requiere la empresa, es por ellos que se ha elaborado un modelo de descriptor de puestos, en el cual se indica los componentes que deben necesariamente contar.

A continuación, se presenta un ejemplo:

Tabla 9. Ejemplo del Modelo descriptor de puestos de la empresa ICAPAR

<b>IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE AGROQUIMICOS PALACIOS ROMERO S.A. ICAPAR MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nivel:</b>	Directivo
<b>Denominación del cargo:</b>	Gerente
<b>Código:</b>	01
<b>Dependencia:</b>	Gerencia
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	Presidente
<b>PROPÓSITO</b>	
Realizar funciones relevantes de la organización, ejecución, control de la empresa en general y desenvolvimiento oportuno y eficaz de los subordinados.	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dirigir coordinar y controlar las actividades del personal que labora en la empresa.</li> <li>➤ Organiza en forma coordinada los recursos económicos, financieros, humanos, materiales, etc.</li> <li>➤ Ejecuta el plan de acción trazado.</li> <li>➤ Controla la ejecución del plan para realizar los ajustes correspondientes.</li> <li>➤ Ejerce la representación legal, judicial de la empresa.</li> <li>➤ Supervisar el trabajo de los empleados de la empresa.</li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tomar decisiones financieras y de personal.</li> <li>➤ Dar soluciones a los problemas que se presenten en la empresa.</li> <li>➤ Asignar presupuesto para la capacitación del personal.</li> <li>➤ Contratación de personal.</li> </ul>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Normas sobre la administración</li> <li>➤ Plan de capacitación</li> <li>➤ Manejo de equipo de oficina</li> <li>➤ Manejo de herramientas de aplicaciones como Word, Excel y otros.</li> <li>➤ Sistemas gerenciales.</li> <li>➤ Herramientas o instrumentos propios del trabajo.</li> <li>➤ Administración de los productos de la empresa.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Requisitos</b>	<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Título profesión universitario (Administración)</li> <li>➤ Master en Administración de empresas, o economía</li> </ul>	Mínimo 5 años en cargos similares.
<b>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</b>	
<b>Responsabilidades</b>	<b>Autoridad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir responsabilidades del personal a su cargo.</li> <li>➤ Retroalimentar al personal a su cargo</li> <li>➤ Proporcionar los recursos necesarios para el desempeño del trabajo.</li> <li>➤ Asegurar la mejora continua y la disminución de los peligros y riesgos.</li> <li>➤ Proporcionar y fomentar la utilización de los instrumentos de protección.</li> <li>➤ Garantizar la coordinación y ejecución de acciones de la empresa.</li> <li>➤ Asegurar la ejecución de las acciones de mejoramiento del sistema de gestión integral de calidad.</li> <li>➤ Aprobar los procesos y documentos del sistema de gestión integral de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar llamados de atención por incumplimientos</li> <li>➤ Tomar decisiones de acciones correctivas.</li> <li>➤ Medir las actividades de todas las áreas de la empresa.</li> <li>➤ Evaluar al personal para asegurar que todos han adquirido y mantienen la concientización y competencia requeridos para el desarrollo de su trabajo.</li> <li>➤ Eliminar o agregar recursos para mantener o mejorar el desempeño de los sistemas de la empresa.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>		<b>G1</b>	<b>G2</b>	<b>G3</b>	<b>G4</b>
<b>Cardinales</b>					
Ética e integridad		x			
Autocontrol		X			
Asertividad		X			
Gestión del trabajo		X			
<b>Específicas</b>					
Comunicación		X			
Manejo de conflictos		X			
Liderazgo		X			
<b>Genéricas</b>					
Aprendizaje y mejora continua		X			
Identificación con la empresa		X			
Innovación del conocimiento		x			

Elaborado por: Lorgia Torres

#### **4.10. Resultado de la entrevista efectuada al Gerente de la empresa.**

El Gerente de la empresa pudo manifestar que en general la empresa ICAPAR S.A. no mantiene un modelo de gestión de talento humano.

Además, se pudo determinar que la empresa no tiene las competencias establecidas, por lo que existe duplicidad de funciones y las actividades que debe cumplir cada integrante de la empresa no están claras.

En cuanto a los procesos de recursos humanos, el gerente supo manifestar que la empresa no tiene lineamientos claros sobre estos, además que el proceso de reclutamiento y selección no se realizan ahora de una manera técnica; y, que se receptan solicitudes de empleo y se hace una revisión de las carpetas y en base al criterio del encargado del área se realiza la selección de nuevo personal. Este nuevo integrante de la empresa a decir del gerente no tiene un proceso de inducción, lo cual conlleva problemas en cuanto al incumpliendo de las funciones y reglas de la empresa.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN.**

## 5.1. Descripción de la propuesta.

La gestión de talento humano por competencias en el futuro de la organización facilitará elevar a un grado superior y de excelencia el potencial de cada uno de los miembros de la empresa, según su puesto de trabajo para lograr el objetivo global.

Con este objetivo se sugiere a la empresa ICAPAR, seguir el siguiente esquema para la aplicación del modelo de gestión de talento humano por competencias:

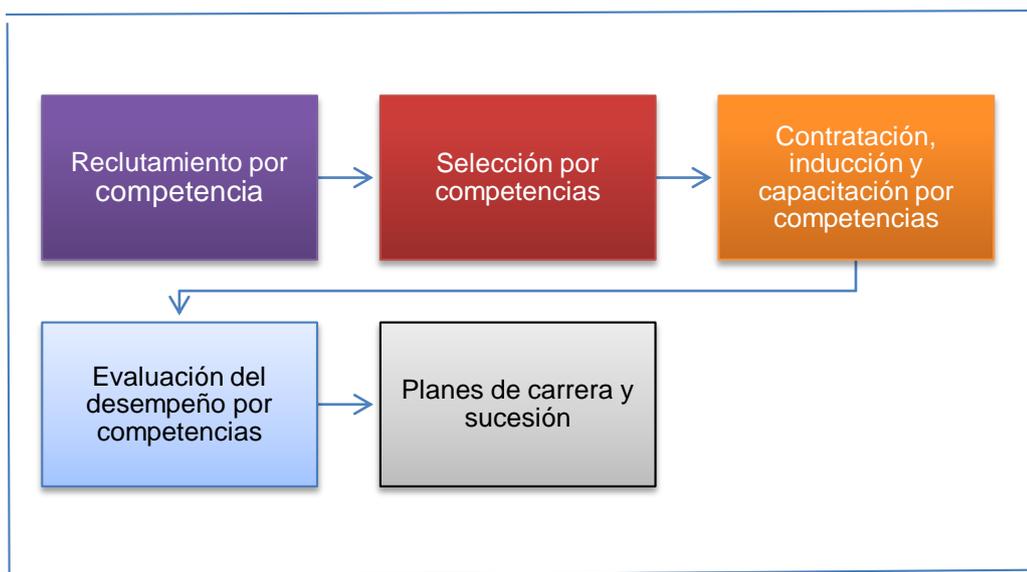


Ilustración 7. Proceso de gestión de talento humano por competencias

Fuente: Alles (2009)

Elaborado por: Lorgia Torres

### 5.1.1. Reclutamiento por competencias.

El proceso de reclutamiento de talento humano por competencias se basa en captar a la persona que no solo se ajuste a las necesidades del cargo, sino a toda la organización, por ello es importante reclutar una gran cantidad de candidatos, que posean la mayor parte de estas que se requieren para pertenecer a la empresa. Es necesario recurrir a fuentes de reclutamiento, entre las principales están:

- **Fuentes de reclutamiento interno:** las principales son, la base de datos de los colaboradores actuales y recomendaciones de los empleados, cuyo medio de comunicación para el personal, son los medios visuales como anuncios en carteleras y medios electrónicos mediante envío de notificaciones a los correos electrónicos.

A continuación se presenta un ejemplo de anuncio para cubrir la vacante de Asistente administrativo:

Tabla 10: Modelo de aviso- reclutamiento interno.

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE AGROQUIMICOS PALACIOS ROMERO S.A. ICAPAR</b></p> 
<b>AVISO IMPORTANTE</b>
La empresa ICAPAR, por medio de la presente, quiere hacer partícipe al personal en el concurso abierto de méritos y oposición para cubrir una vacante disponible.
<b>CARGO (S) A DESEMPEÑAR:</b> Asistente administrativa
<b>REQUERIMIENTOS:</b>
<b>Académicos:</b> Estudios secundarios bachiller en Administración e Informática o carreras a fines.
<b>Experiencia:</b> Mínima 3 meses en cargos similares.
<b>Competencias y habilidades:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de la información</li><li>• Gestión del conocimiento</li><li>• Ética y valores</li><li>•</li><li>• Orientación de resultados,</li><li>• Autocontrol</li><li>• Orientación al cliente</li><li>• Trabajo en equipo y Colaboración</li><li>• Compromiso con la Organización</li><li>• Aprendizaje continuo</li><li>• Creatividad e innovación</li><li>• Comunicación Asertiva</li><li>• Adaptación al cambio</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El manejo y métodos de oficina.</li></ul>

- Redacción, ortografía y sintaxis.
- La elaboración de documentos mercantiles.
- Los procesos administrativos.
- Computación.

**Elaborado por:** Lorgia Torres

➤ **Fuentes de reclutamiento externo:** entre las principales fuentes están el banco de hojas de vida de la organización, es decir las hojas de vida de ciertos candidatos que han dejado en la institución por voluntad propia. Los medios a los que se pueden recurrir son:

- Páginas web de bolsas de empleo
- Anuncios de prensa
- Agencias externas de selección
- Instituciones educativas
- Publicidad en televisión y radio.

➤ **Fuentes de reclutamiento mixto:** éste consiste en reclutar candidatos por las dos fuentes de reclutamiento mencionadas anteriormente con la finalidad de tener a los mejores candidatos a postular a cierto cargo.

#### **5.1.1.1. Proceso de reclutamiento basado en competencias.**

Se establece el siguiente proceso de reclutamiento para la empresa ICAPAR:

#### **Descripción del proceso de reclutamiento.**

El proceso consiste en:

1. Llamará al público, en un plazo de 15 días, para esto se publicará el anuncio en la prensa escrita más conocida del lugar.
2. El anuncio contendrá:
  - Nombre y Dirección de la Empresa que solicita el cargo.
  - Funciones del Cargo.
  - Detalle del Puesto.

- Sueldo Básico.
- Fecha y Hora de vencimiento del plazo de la presentación de los documentos.
- Lugar de la Presentación de la documentación.

La documentación personal de los aspirantes se presentará en copias certificadas, en una carpeta folder color verde, con fotografía actual del aspirante; deberá ser presentada en secretaría oportunamente.

<b>IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE AGROQUIMICOS PALACIOS ROMERO S.A. ICAPAR</b>	
<b>Requiere contratar los servicios profesionales de: CHOFER</b>	
<b>REQUISITOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia profesional</li> <li>• Conocimiento de mecánica</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Disponibilidad de tiempo</li> </ul>	
<b>SE OFRECE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldo Básico: \$900,00</li> <li>• Beneficios de Ley</li> <li>• Buen ambiente de trabajo</li> </ul>	
<p>Interesados(a) favor enviar hoja de vida con fotografía reciente.            Calles Av. 25 de Junio Km 1 1/5. Vía a Pasaje,            Desde el Martes 2 hasta el 6 de Octubre 2017.            De 8.30 am a 16:00 pm.            Machala – Ecuador</p>	

Ilustración 8: Modelo de invitación a concurso  
**Elaboración:** Lorgia Torres

Posterior a la descripción de perfiles, se debe proceder a buscar a los candidatos mediante el uso de las fuentes de reclutamiento interno y externo.

### **5.1.2. Selección por competencias.**

El proceso empieza con la identificación y evaluación del candidato por competencias, determinado de esta forma su capacidad para la ocupación a la que postula.

El proceso de selección por competencias consiste en buscar entre los candidatos reclutados al personal más idóneo y calificado, que aparte de su formación profesional cuenten con competencias que estén relacionadas a las necesidades de la organización, se basa en elegir personas que posean tres elementos primordiales como son: habilidades, competencias y actitudes.

#### **5.1.2.1. Descripción del Proceso de la selección por competencias.**

El proceso de selección del personal comprende la recopilación de toda la información de los postulantes, los pasos a seguir son los siguientes:

**a. Recepción de las hojas de vida por parte de los aspirantes al cargo:** en esta etapa se procederá a recibir todos los currículos posibles, es decir la institución debe dar apertura a todos los aspirantes.

**b. Análisis y evaluación de hojas de vida:**

Análisis: consiste en revisar o analizar cada una de las carpetas entregadas por parte de los postulantes, con la finalidad de identificar a los postulantes que más se acercan al perfil buscado.

Esta etapa consiste en identificar las competencias, de acuerdo a lo siguiente:

- ✓ Saber: hace referencia al conocimiento y la experiencia del postulante, es decir, se trata de verificar los estudios realizados y la experiencia adquirida.
- ✓ Saber hacer: hace referencia a las habilidades, por tanto, son las competencias específicas que cada candidato expone en su hoja de vida.
- ❖ Evaluación de hojas de vida: consiste en evaluar dos aspectos importantes, el primero relacionado con el conocimiento y la experiencia (saber), y el segundo el

diagnóstico de las habilidades que posee el candidato (saber hacer). La evaluación del primer aspecto se realiza en función de los estudios realizados a lo largo de la vida profesional del postulante y la experiencia adquirida, mientras que el segundo se relaciona con las habilidades que posee a la hora de desarrollar su trabajo. En este sentido se ha elaborado una tabla de calificaciones que permita establecer un puntaje para cada hoja de vida, la misma que se muestra a continuación:

Tabla 11. Formulario de calificación para hoja de vida.

<b>IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE AGROQUIMICOS PALACIOS ROMERO S.A. ICAPAR</b>			
"Formulario de calificación "			
	Parámetro de calificación	Puntaje	Observación
<b>SABER "CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA"</b>			
Estudios básicos	Es necesario que tenga una formación profesional específica.	El aspirante que tenga estudios básicos se le otorgara una calificación de 10 puntos.	Continúa la hoja de vida en el proceso.
Estudios pos grado	Titulación de formación avanzada, especialización, magister.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si el cargo requiere de formación avanzada, el aspirante obtendrá una calificación de 20 puntos.</li> <li>✓ En el caso de que el cargo no requiera de formación avanzada, y el aspirante la posee, obtendrá una calificación de 10 puntos.</li> <li>✓ En el caso de que el cargo requiera formación avanzada y el aspirante no la posee, obtendrá cero puntos y queda descalificado del proceso.</li> </ul>	
Estudios adicionales	Estudios que ha realizado el aspirante en forma adicional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si el aspirante tiene estudios adicionales, que estén directamente relacionados con el cargo se le</li> </ul>	

		<p>asignará la calificación máxima de 20 puntos, y una mínima de 5 puntos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por cada estudio adicional que posee el aspirante, con su respectivo certificado de aprobación se le asignará 5 puntos, hasta un máximo de 20 puntos.</li> <li>✓ Si el aspirante posee estudios adicionales, pero que no están relacionados con el cargo a que postula, se le asignará un punto por cada estudio, siempre que cuente con el documento de respaldo.</li> </ul>	
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si el candidato posee la experiencia mínima, se le asignará 15 puntos.</li> <li>✓ Si el candidato posee la experiencia mayor a la especificada, se le asignará 20 puntos.</li> <li>✓ Si el candidato no posee experiencia, se descarta su participación en el proceso.</li> </ul>	
<b>SABER - HACER “HABILIDADES”</b>			
	Competencias especificadas en la hoja de vida.	Si el participante presenta más de 10 competencias, se le asignará 15 puntos.	

Elaborado por: Lorgia Torres

❖ Verificación de referencias laborales.

Es la verificación de los trabajos pasados del postulante, “lo relacionado con los cargos que ha desempeñado, el tiempo y la experiencia que ha logrado obtener hasta la actualidad y de igual forma verifica el grado de veracidad de la información proporcionada por el postulante”. (Tapia Gamarra, 1999).

Para la verificación se procederá a contactar (vía telefónica) con las dos últimas empresas a las cuales prestó sus servicios el postulante y a quienes se les realizará una serie de preguntas para verificar dicha información.

En el caso de que se verifique que la información otorgada por el participante es falsa, éste debe ser eliminado del proceso de selección. Los postulantes que obtengan el mayor puntaje pasaran a la siguiente fase de la entrevista por competencias.

**c. Entrevista de evaluación por competencias organizacionales.**

La entrevista de evaluación por competencias se centra sobre hechos concretos narrados por el participante con el fin de identificar las competencias del candidato y verificar si éstas corresponden con las requeridas con el puesto, se basa en formular una serie de preguntas que indagan sobre las actitudes, habilidades y destrezas del participante, así como también trata de identificar los comportamientos del evaluado ante ciertas situaciones (Rodriguez Garcia , 2007).

La entrevista debe ser realizada mediante la formulación de preguntas relacionadas con el puesto de trabajo y basadas en competencias establecidas por el modelo actual que se está proponiendo y además revisadas por la empresa.

Para dar una propuesta de cómo debería llevarse a cabo la entrevista, se elaboró un formulario para su aplicación.

El formulario elaborado para la entrevista por competencias, muestra respuestas a las que se enfrenta el postulante, una de tipo afirmativa (Si) y otra de tipo negativa (No), en donde:

- Sí (corresponde a 5 puntos la máxima calificación)
- No (corresponde a 0 puntos la mínima calificación )

Cada pregunta realizada al postulante se le debe asignar un puntaje, el cual debe ser sumado para conocer la calificación total; y, en base a ese valor se obtendrá una nota final, la misma que se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Calificación final} = \frac{\text{Sumatoria Total de respuestas afirmativas}}{\text{total de preguntas} * 5 (\text{puntos})} = \%$$

Donde:

- La sumatoria total de respuestas afirmativas, corresponde a las afirmaciones del participante
- El total de preguntas que se formulan se multiplica por cinco puntos (máxima calificación), para que el resultado sea objetivo.

Aplicando la fórmula se obtendrá un resultado, el mismo que debe ser contrarrestado con la siguiente escala de valoración:

Tabla 12. Escala de calificación para entrevista por competencias

Nivel de desarrollo de competencias	Escala de valoración (%)	Síntesis de evaluación
<b>Nivel 1:</b> Los comportamientos observados dan cuenta de un nivel insuficiente de desarrollo de la competencia.	0-25	<b>Bajo lo esperado:</b> Candidato/a que demuestra no tener la mayor parte de las competencias directivas definidas en el perfil, y en las pocas que posee muestra debilidades. No posee una motivación clara para el cargo.
<b>Nivel 2:</b> Los comportamientos observados dan cuenta de un nivel suficiente pero no óptimo	26-50	<b>Casi lo esperado:</b> Candidato/a que demuestra tener algunas de las competencias directivas definidas en el perfil, sin embargo, muestra debilidades

de desarrollo de la competencia.		otras sin compensarlas. Posee una motivación poco clara para el cargo.
<b>Nivel 3:</b> Los comportamientos observados dan cuenta de un nivel óptimo de desarrollo de la competencia.	51-75	<b>Acorde:</b> Candidato/a que muestra tener la mayoría de las competencias directivas definidas en el perfil, aunque demuestra débiles otras que podrían compensarse en el tiempo. Posee una motivación acorde para el cargo.
<b>Nivel 4:</b> Los comportamientos observados dan cuenta de un nivel sobresaliente de desarrollo de la competencia.	76-100	<b>Sobre lo esperado:</b> Candidato/a que demuestra tener todas las competencias directivas definidas en el perfil, cumpliendo a cabalidad y superando los requisitos exigidos. Posee una alta motivación para el cargo.

**Fuente:**(Ibañez Crino , 2009)

**Elaborado por:** Lorgia Torres

Los candidatos que obtengan los 5 mejores puntajes pasaran a la siguiente fase de aplicación de pruebas de conocimientos.

#### d. Aplicación de pruebas.

Se recomienda aplicar las siguientes pruebas de evaluación:

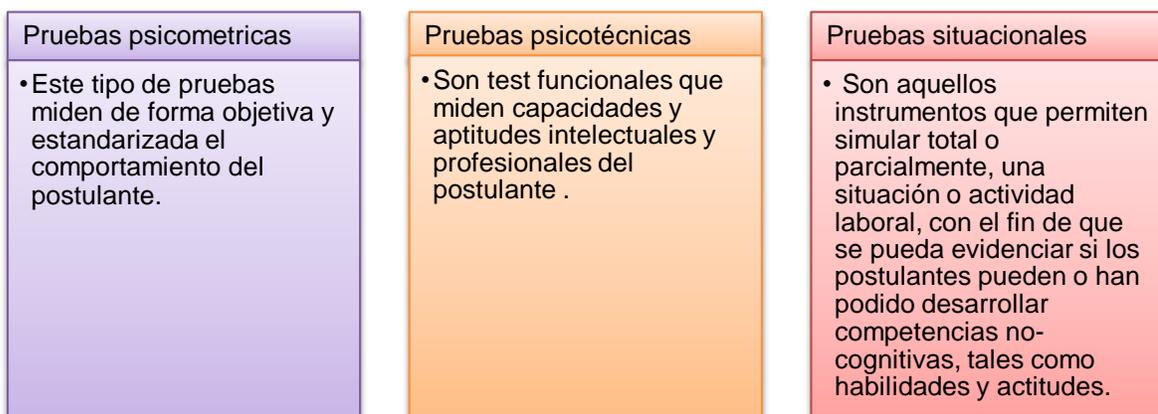


Ilustración 9. Tipos de pruebas

**Fuente:** (Chiavenato, 1999)

**Elaborado por:** Lorgia Torres

La duración de las pruebas dependerá del tipo de prueba de acuerdo al cargo al que se aplique y deben ser valoradas sobre 100 puntos.

Los tres participantes que obtengan la mayor puntuación pasarán inmediatamente a la entrevista final.

Las pruebas psicométricas, técnicas y situacionales pueden tomarse mediante el internet, existen empresas proveedoras de estos servicios, a las cuales se les puede contratar para hacer uso de permisos y proceder a la toma de pruebas, normalmente este procedimiento se usa cuando existe una gran cantidad de participantes, pero para el caso práctico de esta investigación se omitirá esta fase, puesto que se trata de una sola postulante.

**e. Entrevista final (persona asignada).**

Los tres participantes seleccionados deben ser notificados vía correo electrónico, indicándoles la fecha, día y hora para la presentación de la entrevista final.

En esta entrevista es necesario que el responsable inicie, estableciendo una conversación amistosa, para que de esta forma el postulante se sienta en confianza y pueda expresarse con facilidad y naturalidad. Lo que se busca es obtener una información certera por parte del entrevistado, que permita la identificación de las cualidades, destrezas y habilidades de forma más concisa y en base a ello escoger a la persona que cumpla con el perfil que se está buscado.

Una vez finalizada la etapa de entrevista, se podrá conocer cuál de los tres finalistas es el calificado para ocupar la vacante que se pretende cubrir. Los resultados obtenidos pueden resumirse en el formulario denominado Registro de calificaciones que se muestra a continuación.

.Tabla 13: Formulario de entrevista por competencias

<b>IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE AGROQUIMICOS PALACIOS ROMERO S.A. ICAPAR</b>									
"Formulario de entrevista por competencias "									
Fecha:									
Datos del evaluado :									
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20%;"><b>Nombres y apellidos:</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Cargo al que aspira:</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Cedula</b></td> <td></td> </tr> </table>				<b>Nombres y apellidos:</b>		<b>Cargo al que aspira:</b>		<b>Cedula</b>	
<b>Nombres y apellidos:</b>									
<b>Cargo al que aspira:</b>									
<b>Cedula</b>									
Datos del evaluador									
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20%;"><b>Nombres y apellidos:</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Cargo que desempeña:</b></td> <td></td> </tr> </table>				<b>Nombres y apellidos:</b>		<b>Cargo que desempeña:</b>			
<b>Nombres y apellidos:</b>									
<b>Cargo que desempeña:</b>									
Competencia	Comportamiento	Respuesta	Puntaje						
<b>Cardinales</b>									
<b>Ética e integridad</b>	¿Piensa usted que los principios éticos deben ser aplicados tanto en la vida personal como en la laboral?								
	¿Usted suele fomentar a sus subordinados los principios éticos emitidos por la institución?								
	¿Usted ha dirigido ambientes de trabajo en los que usted se ha guiado por su integridad?								
<b>Compromiso</b>	¿Le gusta participar en las actividades a nivel de toda la organización?								
	¿Actitud adecuada para atender y promover los intereses de la organización?								

<b>Responsabilidad</b>	¿Se fija individualmente objetivos y metas de trabajo?		
	¿Está consciente de las repercusiones que produce el incumplimiento en las tareas que le son asignadas?		
	¿Habitualmente organiza las actividades personales de manera que no afecten sus compromisos laborales?		
	¿Tiene usted siempre disponibilidad y compromiso que conlleven a la consecución de los objetivos?		
	¿Normalmente se responsabiliza de sus acciones y comportamientos?		
<b>Específicas por área</b>			
<b>Manejo de conflictos</b>	¿Delimita y prioriza efectivamente las variables involucradas cuando se presente en un conflicto?		
	¿Analiza la información desde diferentes perspectivas?		
	¿Propone soluciones precautorias a posibles problemáticas que puedan presentarse?		
	¿Formula estrategias y planes de acción encaminados a mantener la satisfacción del cliente?		
	¿Maneja con diplomacia la resolución de conflictos?		
<b>Específicas por puesto</b>			
<b>Planificación y organización</b>	¿Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles?		
	¿Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles?		

	¿Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios?		
	¿Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos?		
<b>Autocontrol</b>	¿En situaciones de conflicto entre compañeros ha sabido mantener el orden?		
<b>Comunicación</b>	¿Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos?		
	¿Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir?		
	¿Establece canales de comunicación entre distintas Unidades para fomentar y facilitar la colaboración?		
<b>TOTAL</b>			<b>100 puntos</b>

**Elaborado por:** Lorgia Torres

Este formulario permite registrar la calificación obtenida por cada uno de los participantes de acuerdo a cada prueba realizada, la calificación final puntúa sobre 190 puntos equivalentes al 100%, el participante mejor puntuado será el candidato elegido, los dos restantes serán considerados para próximas vacantes.

Concluida esta etapa, se notificará al participante ganador y se le preparará para su incorporación a la empresa.

### **5.1.3. Contratación, inducción y capacitación.**

#### **5.1.3.1. Contratación.**

La contratación es un proceso que se realiza cuando haya culminado el proceso de selección de candidatos y se tenga al postulante idóneo.

En esta etapa es primordial darle a conocer al candidato sobre temas relacionados con su ambiente de trabajo, la gestión que realiza la institución, los derechos y las obligaciones que tiene al momento que ingresa a la entidad, todos esos temas deben ser tratados en una reunión previa, consiste en darle a conocer al nuevo recurso humano todo lo relacionado con la empresa antes de proceder con las firmas, para garantizar así, la predisposición del seleccionado y la completa colaboración del mismo.

El contrato debe ser elaborado de acuerdo a lo que la ley estipula, para que de esta forma se garantice los derechos del trabajador.

#### **5.1.3.2. Inducción.**

La inducción estará compuesta por dos partes:

- Inducción general (Introducción a la organización).

Comprende en proporcional al nuevo empleado toda la información relacionada con la organización esta información comprende:



Ilustración 10. Inducción General  
Elaborado por: Lorgia Torres.

- Inducción específica (Introducción al puesto de trabajo).

Esta inducción trata en proporcionar toda la información al nuevo empleado acerca del área al cual va a pertenecer, de igual forma darle a conocer sobre el cargo que va a asumir, es importante que se brinde la mayor colaboración y apoyo posible, para que la inducción del empleado sea lo más rápido posible y en el menor tiempo.

Se debe entregar el reglamento interno de la empresa, el manual de funciones y todo documento que sirva como fuente de información para la incorporación del nuevo personal.

### 5.1.3.3. Capacitación.

En esta etapa se debe tratar dos tipos de capacitaciones:

- Capacitación inicial: consiste en capacitar al empleado nuevo por un periodo de tres meses, con el fin de poner en conocimiento de todo lo relacionado con la empresa y sobre su área de trabajo, las tareas que debe desempeñar, las obligaciones y responsabilidades que tendrá a su cargo y todo lo relacionado con su puesto de trabajo..

- Capacitación para empleados: esta capacitación es diferente, se realiza cuando luego de haber realizada la evaluación de desempeño, los empleados no obtienen calificaciones acertadas, sino por el contrario su nivel es bajo, en este caso es necesario que se brinde capacitaciones en forma inmediata para fortalecer los conocimientos del personal.

Las capacitaciones deben abordar sobre los temas donde los empleados obtuvieron calificaciones bajas, estableciendo un horario para su desarrollo el mismo que no debe causar interrupciones en su jornada normal de trabajo. El tiempo de duración de cada capacitación dependerá de los aspectos a abordarse, al término de la misma debe procederse a una evaluación, que permita verificar si la capacitación sirvió para mejorar el nivel del empleado.

## **5.2. Evaluación del desempeño por competencias.**

“La evaluación de desempeño tiene como objetivo identificar las debilidades de cada empleado, es decir, consiste en conocer donde está presentando fallas en el momento de realizar su trabajo” (Montoya , 2009).

La evaluación recogerá datos relacionados con el cumplimiento de los deberes, responsabilidades, funciones y rendimientos de los servidores privados; para lo cual se elaboró un formulario que contiene información del puesto objeto de aplicación, el mismo que puede ser usado para próximas evaluaciones.

Tabla 14. Evaluación de desempeño por competencias

<b>IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE AGROQUIMICOS PALACIOS ROMERO S.A. ICAPAR</b>		
		
<b>“Formulario de evaluación del desempeño ”</b>		
	Datos del Evaluado	Datos del Evaluador
Nombre:		
Cargo:		
Departamento:		
Fecha:		
Instrucciones: Evalúe las competencias, según los siguientes niveles de evaluación:		
Nivel	Calificación	Definición
4	Sobresaliente	Desempeño que excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado.
3	Satisfactorio	Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido.
2	Necesita mejorar	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita plan de mejoramiento.
1	No satisfactorio	No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada, requiere un plan de acción de mejora y una evaluación de seguimiento en tres meses.

Marque con una (x) la puntuación que corresponde al nivel de evaluación de cada competencia:

	Sobresaliente (4)	Satisfactorio (3)	Necesita mejorar (2)	No satisfactorio (1)
<b>Aspectos del trabajo (50%)</b>				
Calidad de trabajo efectuado.				
Capacidad para atender nuevos métodos, procedimientos de trabajo.				
Capacidad de trabajar sin supervisión.				
Cumple con las normas, reglas y políticas de la empresa.				
Identificación y lealtad con la institución.				
Es discreto y confiable en el manejo de información y tareas del área.				
Es abierto a los cambios y sugerencias para el mejoramiento de su trabajo.				
Hace buen uso de los recursos de la institución.				
Participa en forma activa en capacitaciones y programas de la institución.				
Realiza su trabajo con precisión y exactitud.				
Cumple con su trabajo en el momento solicitado.				
Maneja las técnicas y métodos necesarios para la ejecución de su trabajo.				
Busca soluciones ante la presencia de problemas en el área o puesto de trabajo.				

Subtotal = Suma de las puntuaciones según el nivel de evaluación obtenido / total de competencias.

**Hábitos disciplinarios (25%)**

Es puntual y cumple con su horario de trabajo.				
Justifica adecuadamente sus atrasos y faltas.				
Disponibilidad para trabajar en horarios especiales, diferente al normal.				
Cuida de su aspecto personal y lleva el uniforme completo.				
Mantiene en orden su puesto de trabajo.				
Influye su estado de ánimo en el desempeño de sus funciones.				
Se expresa en forma oral y escrita de manera clara y precisa, recepta ideas en forma clara y se puede adaptar a cualquier entorno con facilidad.				

Subtotal = Suma de las puntuaciones según el nivel de evaluación obtenido / total de competencias.

**Relaciones interpersonales (25%)**

Demuestra amabilidad, cortesía, y respeto con clientes y todo el personal.				
Se comunica con compañeros, clientes y superiores con actitud franca y constructiva.				
Tiene capacidad para trabajar en equipo.				

Es tolerante y flexible con aquellos criterios con los que no está de acuerdo.				
Coopera en actividades diferentes a las asignadas en su área de trabajo.				
Mantiene actitud positiva, ante la presencia de problemas y conflictos.				
<b>Subtotal = Suma de las puntuaciones según el nivel de evaluación obtenido / total de competencias</b>				

#### Calificación

Para la obtención de la calificación final se debe multiplicar los puntos obtenidos por el peso asignado, luego sume las puntuaciones asignadas y el total debe validarlo contra los niveles de evaluación. Lo anterior se resume en el siguiente cuadro:

<b>Competencias evaluadas</b>	<b>Puntos obtenidos</b>	<b>x</b>	<b>Peso asignado</b>	<b>=</b>	<b>Calificación</b>
1. Aspectos del trabajo.		x	0.50	=	
2. Hábitos disciplinarios.		x	0.25	=	
3. Relaciones interpersonales.		x	0.25	=	
<b>Calificación total (1+2+3)=</b>					

Escala de valoración	
Puntos	Calificación
3.53 - 4	Sobresaliente
2.53-3.52	Satisfactorio
1.53-2.52	Necesita mejorar
1.52 o menos	No satisfactorio

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CANDIDATO ES: .....**

Observación:

Firma del evaluador:

La información obtenida permitirá tomar decisiones correctivas y acciones, que conlleven al mejoramiento del desempeño del empleado y éste pueda alcanzar el máximo nivel.

Las calificaciones obtenidas permitirán establecer planes de acción para la retroalimentación de conocimientos.

Las evaluaciones del desempeño deben ser realizadas luego de haber recibido la capacitación respectiva.

## CONCLUSIONES

- La empresa ICAPAR no cuenta con un modelo a seguir de gestión de talento humano por competencias.
- Tras una lluvia de ideas los participantes identificaron que, el personal de la empresa ICAPAR S:A:, debe poseer las siguientes competencias cardinales: experticia profesional, orientación al cliente, credibilidad técnica, identificación con la empresa, trabajo en equipo, pensamiento analítico, autocontrol, transparencia, compromiso, responsabilidad, ética e integridad, innovación del conocimiento, calidad del trabajo, liderazgo, aprendizaje continuo, comunicación, dinamismo, tolerancia y trabajo bajo presión, flexibilidad, toma de decisiones.
- Se identificó las siguientes competencias específicas: Toma de decisiones, liderazgo, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, responsabilidad, trabajo en equipo, creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, gestión del trabajo, disciplina, integridad, adaptación al cambio y orientación al cliente.
- Por otra parte se identificó las siguientes competencias específicas por área: aprendizaje y mejora continua, orientación a resultados, orientación al cliente, orientación a satisfacer expectativas de los clientes, autocontrol, autoestima, autoimagen, juicio crítico, creatividad, colaborador, cooperador, generar valor añadido al trabajo, compromiso, responsabilidad, adaptación al cambio, disciplina, planificación y organización, trabajo en equipo, tolerancia y trabajo bajo presión, calidad de trabajo, comunicación, flexibilidad, correcta utilización de recursos, y asertividad.
- Se elaboró un diccionario de competencias laborales, debidamente definidas, de acuerdo a cada nivel de gestión. El diccionario expresa el grado de responsabilidad que cada empleado tiene dentro de la institución, el mismo que ha sido utilizado para definir el perfil del asistente administrativo que se utilizó para la aplicación práctica del presente trabajo.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación del modelo de gestión de talento humano para la empresa ICAPAR S.A., el mismo que cuenta con los procedimientos debidamente definidos para la correcta ejecución del mismo. Es importante que se siga todos los pasos mencionados en el modelo para la obtención de resultados eficaces.
- Las competencias identificadas, están debidamente definidas en el diccionario, por tanto estas deben ser consideradas para las próximas evaluaciones del talento humano ya sea a la hora de adquirir nuevos talentos o cuando se realicen las evaluaciones anuales, además de ello deben ser consideradas como referentes para la definición de próximos perfiles de puestos o cargos.
- Se debe comunicar a todo el personal sobre el modelo de gestión de talento humano por competencias, la importancia que este tiene dentro de los procesos: selección y reclutamiento del personal, evaluación del desempeño, contratación, inducción y capacitación. De igual forma es vital que se mencione los beneficios que proporciona el modelo tanto para el personal como para la institución.
- Proceder con la implementación del modelo desarrollado en el presente trabajo la misma que debe iniciarse con la redefinición de perfiles de cargos basados en competencias, seguido de una evaluación que permita la identificación de las debilidades del personal para que se prosiga con la elaboración de planes de capacitación orientados a fortalecer las deficiencias encontradas.
- Proporcionar a todos los empleados el diccionario por competencias, para que cada miembro tenga conocimiento acerca del comportamiento que debe tener dentro de la organización e informarse del grado de responsabilidad que tienen en el desarrollo de las actividades y tareas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles , M. A. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias* . Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección Estrategica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Álvarez-Gayou Jurguenson, J. L. (2009). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Mexico: Paidos.
- Arrobo Celi, W. J. (2013). *MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS*.
- Byars, & Rue. (1983).
- Caldera, R. (2007).
- Chiavenato , I. (2001). *Administracion de Recursos Humanos*. Bogota : McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002).
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional* . Mexico: Editorial Mc.
- Chiavenato, I. (2007).
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del Talento Humano: El nuevo enfoque de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.
- Cornejo , M. L. (13 de mayo de 2007). *Capacitación y Desarrollo* . Obtenido de Capacitación y Desarrollo : <http://liliamcornejo.blogspot.com/2007/05/capacitacin-y-desarrollo-del-talento.html>
- Fernández, D., & Cubeiro. (1996).
- Gómez Blanco, C. M. (2013). *MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS*.
- Guevara, R. (2014). *centrumaldia*. Obtenido de centrumaldia : [http://centrumaldia.com/files/desaf%C3%ADos\\_en\\_la\\_conservaci%C3%B3n\\_del\\_talento\\_humano\\_-\\_rub%C3%A9n\\_guevara\\_-\\_strategia\\_34.pdf](http://centrumaldia.com/files/desaf%C3%ADos_en_la_conservaci%C3%B3n_del_talento_humano_-_rub%C3%A9n_guevara_-_strategia_34.pdf)
- Houghton, J. (2007). *Clasificacion de competencias*.

Ivancevich , J. (2005). *Administración de recursos humanos* . Mc Graw-Hill.

Maldonado Garcia, M. A. (2002). *Las competencias una opción de vida. Metodología para El diseño curricular*. Ecoe Ediciones.

Mclelland, D. (1973).

Milkovich, G., & Boudrew, J. W. (1994).

Nebot López, J. (1999). *La selección del personal*. IC. editorial .

Qualem. (2002).

Restrepo , L., & Orozco , M. (2008). *MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS*. Pereira.

Rodríguez, L. (2009). *ADMINISTRACION DE PERSONAL*.

Spencer, & Spencer. (1993).

**ANEXOS**

**IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE  
AGROQUIMICOS PALACIOS ROMERO S.A.  
ICAPAR**



“Formulario de entrevista por competencias ”

Fecha: 06/10/2017

**Datos del evaluado :**

<b>Nombres y apellidos:</b>	
<b>Cargo al que aspira:</b>	Gerente
<b>Cedula</b>	

**Datos del evaluador**

<b>Nombres y apellidos:</b>	
-----------------------------	--

<b>Competencia</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Cardinales</b>			
Ética e Integridad	¿Piensa usted que los principios éticos deben ser aplicados tanto en la vida personal como en la laboral?		
	¿Usted suele fomentar a sus subordinados los principios éticos emitidos por la institución?		
	¿Usted ha dirigido ambientes de trabajo en los que usted se ha guiado por su integridad?		
Compromiso	¿Le gusta participar en las actividades a nivel de toda la organización?		
	¿Actitud adecuada para atender y promover los intereses de la organización?		
Responsabilidad	¿Se fija individualmente objetivos y metas de trabajo?		
	¿Está consciente de las repercusiones que produce el incumplimiento en las tareas que le son asignadas?		
	¿Habitualmente organiza las actividades personales de manera que no afecten sus compromisos laborales?		

	¿Tiene usted siempre disponibilidad y compromiso que conlleven a la consecución de los objetivos?		
	¿Normalmente se responsabiliza de sus acciones y comportamientos?		
<b>Específicas por área</b>			
Manejo de conflictos	¿Delimita y prioriza efectivamente las variables involucradas cuando se presente en un conflicto?		
	¿Analiza la información desde diferentes perspectivas?		
	¿Propone soluciones precautorias a posibles problemáticas que puedan presentarse?		
	¿Formula estrategias y planes de acción encaminados a mantener la satisfacción del cliente?		
	¿Maneja con diplomacia la resolución de conflictos?		
<b>Específicas por puesto</b>			
Planificación y organización	¿Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles?		
	¿Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles?		
	¿Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios?		
	¿Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos?		
Autocontrol	¿En situaciones de conflicto entre compañeros ha sabido mantener el orden?		
Comunicación	¿Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos?		
	¿Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir?		

	¿Establece canales de comunicación entre distintas Unidades para fomentar y facilitar la colaboración?		
<b>TOTAL</b>			