

**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE  
LOJA**

**DIPLOMADO EN GESTION DE TALENTO  
HUMANO**

**TESIS DE GRADO**

**SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL  
DESARROLLO DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS DE IDIOMECC S.A.  
WALL STREET INSTITUTE**

**ING. TATIANA IÑIGUEZ T.  
LCDA. SARA TORRES M.**

**JUNIO 2008**

## **RESUMEN**

La presente tesina se titula “Sistema de Gestión por Competencias para el desarrollo de los procesos del Departamento de Recursos Humanos de IDIOMECA S.A. WALL STREET INSTITUTE (WSI). En consecuencia, primero se hace un recorrido por la evolución histórica, las principales características estructurales y los elementos esenciales de la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio. Luego, se revisarán los principales preceptos teóricos existentes sobre la Gestión de Recursos Humanos en confluencia con la Gestión por Competencias, para identificar los conceptos y categorías que se deben considerar a la hora de ejecutar este sistema en el Departamento de Recursos Humanos de una organización, sea ésta pública o privada.

Posteriormente, se acoplará este modelo de gestión a los subsistemas (selección, evaluación y capacitación) del área de Recursos Humanos de WSI, para diseñar una guía de posiciones y perfiles del personal, un informe de selección, una entrevista estructural de eventos conductuales y un formulario de evaluación, que tomen como fundamento a las competencias tanto organizacionales como específicas del instituto.

En síntesis, este trabajo no solo aborda la parte epistemológica de la Gestión por Competencia, sino que además, implementa todos sus elementos en el departamento de RR.HH. de una franquicia de renombre, con el propósito de mejorar sus procesos y la calidad tanto humana como profesional de sus colaboradores.

## INTRODUCCION

La presente tesina surge de la necesidad de implementar un paradigma que permita agilizar procesos, actividades y, de igual forma, encontrar las personas idóneas para formar parte de WSI y llevar a cabo sus actividades siempre tendiendo hacia la excelencia. Por esta razón, lo propuesto en este trabajo es producto de la investigación sobre las competencias y sus distintos modelos vinculados al Departamento de Recursos Humanos.

Los estudios considerados para el desarrollo de los capítulos subsiguientes, provienen de distintos autores que, por lo general, hacen eco de ideas expuestas por renombrados estudiosos como David McClelland; mientras que otros, son trabajos ejecutados por expertos consultores como ERNS & YOUNG o colaboradores de instituciones que velan por el bienestar de los empleados de una empresa, tal es el caso de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y el CINTERFOR (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional).

Con base a estos elementos, se optó por aplicar el modelo de Gestión por Competencias en la empresa IDIOMECA S.A. WALL STREET INSTITUTE, puesto que es una de las franquicias con más experiencia en el mercado de la enseñanza del idioma inglés a nivel mundial. Y como actualmente se encuentra en crecimiento, es obligatorio que cuente con un Departamento de Recursos Humanos actualizado en conocimientos asociados con la Gestión por Competencias, y comprometido con el bienestar de quienes integran el instituto.

Por consiguiente, esta tesina cuenta con cuatro capítulos cuyo contenido se detallará a continuación:

El Capítulo I abarca toda la información relacionada con WSI y se abordarán temas como: antecedentes, área de implementación, estructura organizacional, visión, misión, objetivos, políticas de calidad, etc.

El Capítulo II contiene información teórica sobre las competencias, su topología y la relación que tienen con la Gestión del Talento Humano. Además, se tratarán temas como: etapas del modelo de gestión por competencias y su aplicación en los subsistemas de recursos humanos.

En el Capítulo III se pone en práctica lo propuesto en la parte teórica considerando, además, la información obtenida en WSI. En relación a la optimización de los procesos del Departamento de Recursos Humanos, se diseñará una guía de posición y perfil de competencias; para selección de personal, se implementará la entrevista de eventos conductuales, así como un modelo de informe de selección. Y en lo concerniente a evaluación de desempeño, se propondrá un formato innovador basado en competencias con su respectivo método de tabulación.

Finalmente, en el Capítulo IV se exponen, de manera sucinta, las conclusiones y recomendaciones generadas a partir de la elaboración de los capítulos precedentes.

## INDICE

|                   |   |
|-------------------|---|
| Resumen.....      | 2 |
| Introducción..... | 3 |

### CAPITULO 1

#### MARCO REFERENCIAL

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | Área de implementación .....                 | 8  |
| 2 | Tema.....                                    | 9  |
| 3 | Antecedentes .....                           | 9  |
|   | A. Misión .....                              | 10 |
|   | B. Visión.....                               | 10 |
|   | C. Valores Corporativos.....                 | 11 |
|   | D. Enunciados de la política de Calidad..... | 11 |
|   | E. Organigrama Estructural de WSI .....      | 12 |
| 4 | Justificación: .....                         | 13 |
| 5 | Objetivos.....                               | 14 |
| 6 | Hipótesis .....                              | 15 |

### CAPÍTULO II

#### TEORIA DE LAS COMPETENCIAS Y SU RELACION CON EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | APROXIMACIONES A LA DEFINICIÓN DEL TERMINO COMPETENCIA.....  | 16 |
| 1.1   | Clasificación de las competencias.....   | 19 |
| 1.2   | Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias .....   | 24 |
| 1.2.1 | Elementos indispensables para implementar un sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias ..... | 25 |
|       | A. Objetivos generales de un sistema de gestión por competencias .....                                     | 26 |
|       | B. Beneficios de la implantación .....   | 26 |
|       | C. Factores críticos de éxito para la implantación.....  | 29 |
|       | D. Características de un sistema de gestión por competencias.....  | 30 |
| 1.3   | Etapas del modelo de gestión por competencias .....  | 32 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| A.    | Sensibilización .....  | 32 |
| B.    | Análisis de puestos de trabajo .....                                 | 33 |
| C.    | Definición del perfil de competencias requerido .....                | 34 |
| D.    | Evaluación sistemática y rediseño de los perfiles .....              | 35 |
| 1.4   | Aplicación de Gestión de Competencias a los subsistemas de RRHH..... | 36 |
| 1.4.1 | Selección de Personal .....  | 37 |
| A.    | Evaluación psicológica en selección de personal .....                | 39 |
| B.    | Entrevista de Eventos Conductuales.....                              | 42 |
| 1.4.2 | Evaluación de desempeño por competencias .....                       | 43 |
| 1.4.3 | Capacitación y Desarrollo de competencias .....                      | 46 |
| 1.4.4 | Planes de carrera y sucesión.....                                    | 47 |
| 1.4.5 | Compensación basada en competencias.....                             | 47 |

### **CAPITULO III**

#### **IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE IDIOMECC S.A. WALL STREET INSTITUTE**

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Matriz de Planificación .....                                    | 49 |
| 2   | Descriptivo de puestos y perfil por competencias.....            | 51 |
| 2.1 | Análisis de puestos de trabajo.....                              | 51 |
| 2.2 | Inventario de Competencias según los Niveles Estructurales ..... | 53 |
| 3   | Proceso de selección basado en competencias.....                 | 55 |
| 3.1 | Informe de Selección .....                                       | 57 |
| 4   | Evaluación de desempeño por competencias.....                    | 58 |
| 5   | Cronograma de Trabajo .....                                      | 59 |
| 6   | Presupuesto .....  | 60 |

### **CAPITULO IV**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|   |                           |           |
|---|---------------------------|-----------|
| 1 | Conclusiones .....        | 61        |
| 2 | Recomendaciones .....     | 62        |
|   | <b>BIBLIOGRAFIA .....</b> | <b>64</b> |

|                     |    |
|---------------------|----|
| <b>ANEXOS</b> ..... | 66 |
| Anexo 1 .....       | 67 |
| Anexo 2 .....       | 68 |
| Anexo 3 .....       | 72 |
| Anexo 4 .....       | 75 |
| Anexo 5 .....       | 78 |

# CAPITULO I

## MARCO REFERENCIAL

### 1 Área de implementación

El presente trabajo será aplicado en el área de Recursos Humanos de la empresa IDIOMECA S.A. WALL STREET INSTITUTE (Centro Matriz) para mejorar los procesos de los subsistemas (selección, evaluación y capacitación) de dicho departamento.

El objetivo de este departamento es: *“Administrar adecuadamente los recursos humanos garantizando su eficiente desarrollo y crecimiento profesional así como también, buscar el bienestar del personal que labora en la empresa”*<sup>1</sup>.

Las principales funciones de este departamento son<sup>2</sup>:

- Establecer las políticas para la selección, contratación y promoción del personal.
- Entrevistar, seleccionar al personal nuevo.
- Elaborar contratos de trabajo
- Realizar ajustes de perfiles de acuerdo a los cargos desempeñados por el personal que labora en la compañía.
- Velar por la salud y estabilidad económica de los empleados y la asistencia permanente que pueda brindarle la empresa.
- Mantener los papeles legales de todo el personal, en especial de los profesores extranjeros, y llevar carpetas individuales de cada empleado.
- Velar que se mantenga actualizado el reglamento Interno de Trabajo y su cumplimiento.

---

<sup>1</sup> Tomado del Manual de Recursos Humanos de Wall Street Institute

<sup>2</sup> Información obtenida de entrevista realizada a Evelin Alomoto, Asistente del departamento de RR.HH. de WSI, Quito 4 de abril del 2008



- Controlar la aplicación de las políticas de sueldos y salarios.
- Buscar la integración del personal dentro de la empresa.
- Administrar y controlar el cumplimiento de: plan de jubilación, seguro de vida, etc.

**2 Tema:** Sistema de Gestión por Competencias para el desarrollo de los procesos del Departamento de Recursos Humanos de IDIOMECC S.A. WALL STREET INSTITUTE.

### **3 Antecedentes**

Wall Street Institute (WSI) se fundó en 1972 en Italia por Luigi Peccenini. En 1997 se convirtió en una división de Sylvan Learning Systems, empresa de servicios educativos. Actualmente, pertenece al grupo Carlyle de Estados Unidos.

WSI se ha expandido vertiginosamente a lugares como Asia y Medio Oriente, incrementando su presencia en 26 países con 350 centros alrededor del mundo, lo cual lo convierte en el instituto con mayor experiencia en la industria, obteniendo así la certificación ISO 9001:2000 a la metodología.

En Ecuador, el instituto se fundó en 1999 como una franquicia internacional líder en la enseñanza del idioma inglés. Esta marca pertenece a la empresa IDIOMECC S.A., por lo que es la franquiciataria exclusiva de WSI para el territorio ecuatoriano.

Los servicios que ofrece se concentran en la enseñanza del idioma inglés con un método innovador, donde el alumno aprende a desenvolverse desde situaciones cotidianas hasta niveles ejecutivos y de negocios.

El instituto cuenta con un equipo de profesionales que combina personal con vasta experiencia y jóvenes que se destacan por su ágil manejo de la tecnología computarizada, lo que permite brindar un servicio mucho más eficiente y rápido.

En el año 2006 los niveles de inglés de WSI fueron calificados por la Universidad de Cambridge como afines a ESOL BULATS (Business Language Testing Service), uno de los más importantes exámenes de inglés del mundo.

A nivel nacional existen 10 centros: Quito (7), Guayaquil (1), Ambato (1) y Manta (1). La implementación del sistema de Gestión por Competencias en los procesos del departamento de Recursos Humanos se llevará a cabo en la oficina matriz de WSI, conocida como Centro Piloto. En este centro trabajan 57 personas.

**A. Misión:**

*“Enseñar inglés en una forma definida a través de un método personalizado, de alta calidad y excelente servicio”.*

**B. Visión:**

*“El mejor referente de éxito en el negocio de franquicias en el Ecuador”*

### **C. Valores Corporativos<sup>3</sup>:**

- **Calidad de Servicio:** Se ofrece un producto de alta calidad que compita orgullosamente en el mercado nacional e internacional.
- **Honestidad:** Congruencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace. La honestidad implica sinceridad, fidelidad, cumplimiento del deber, responsabilidad y decisión.
- **Respeto:** Permite valorar todo lo positivo que hay en los demás y valorar la diversidad de criterios.
- **Excelencia:** Garantiza las posibilidades profesionales y personales del grupo de personas que laboran en el instituto.

### **D. Enunciados de la política de calidad de WSI<sup>4</sup>:**

- El mejoramiento de la calidad es primordialmente responsabilidad de la administración
- La organización debe enfocarse siempre a satisfacer las necesidades de sus clientes tanto internos como externos.
- Brindarse atención prioritaria a la educación y entrenamiento de todo el personal, asegurando que estas actividades contribuyan a mejorar la calidad.
- Los procesos deben controlarse estadísticamente y las decisiones deben basarse en esta evidencia numérica.
- El mejoramiento de la calidad debe ser un proceso continuo, organizado y seguido sistemáticamente a través de programas y proyectos especificados.
- La alta administración y cada jefe proveerán al personal un ambiente que estimule el trabajo de calidad y por la calidad.
- La administración debe fomentar que todos participen en la preparación, ejecución, formación y funcionamiento de círculos de calidad.

---

<sup>3</sup> Información tomada de la Manual de Recursos Humanos de WSI, págs. 3-4

<sup>4</sup> Información recopilada de la agenda corporativa de WSI del año 2007.

- Los proveedores deben estar activamente involucrados en los programas de calidad, es decir, proveedores internos y externos tanto de bienes como de recursos y servicios.
- La calidad de los productos y servicios debe asegurarse en todo su ciclo, desde el diseño hasta después de realizar la venta enfatizando el enfoque a prevenir el error mas que a corregirlo.

### **E. Organigrama Estructural de WSI**

#### 1) NIVEL DIRECTIVO

- a) Directorio

#### 2) NIVEL EJECUTIVO:

- a) Gerencia General

#### NIVEL GERENCIAL:

- a) Jefe de RR.HH.
- b) National Service Manager
- c) Sales Manager
- d) Coordinador de Sistemas
- e) Coordinador Contable

#### NIVEL OPERATIVO:

- Asistente de RR.HH.
- Secretaria de Gerencia
  - Mensajero
- Dirección Centro Piloto

- Service Manager
  - Teachers (teachers in company)
  - Personal Tutors
  - Student Asistant
  - Personal de Mantenimiento/ Limpieza
- Didactic Direction
    - Didactic in School
- Gerente de Ventas
    - Ventas Corporativas
    - Supervisores
    - Consultores
- Coordinador de Sistemas
    - Asistente IT
- Coordinador de Contable
    - Asistente Contable 1
    - Asistente Contable 2

En el Anexo 1 consta el Organigrama General del instituto compuesto por todos los centros WSI que existen en el país.

#### **4 Justificación:**

El departamento de recursos humanos de IDIOMECA S.A. WALL STREET INSTITUTE en la actualidad, lleva a cabo funciones relacionadas con la selección, inducción, evaluación y capacitación del personal de la empresa. Pero debido al volumen de trabajo, actualización y mejora de procesos, se ha establecido conveniente realizar todas estas funciones en base a la Gestión por Competencias para acelerar y optimizar las tareas y el tiempo destinado para cada uno de los subsistemas mencionados.

WSI se caracteriza por una frecuente rotación de personal en los puestos correspondientes a *teachers* y *personal tutors* a causa de que son personas extranjeras cuya estadía en el país se extiende solo por un año, lo cual plantea la necesidad urgente de crear un plan de carrera acompañado de evaluaciones de desempeño periódicas que reafirmen y aseguren la calidad y excelencia en el desarrollo de las funciones que entraña cada puesto de trabajo, sobretodo en los dos mencionados anteriormente. Razón por la cual, un Sistema de Gestión por Competencias para el desarrollo de los procesos del Departamento de Recursos Humanos de IDIOMECA S.A. WALL STREET INSTITUTE va a permitir monitorear y realizar un seguimiento continuo a todo el personal tomando como base sus habilidades, conocimientos y aptitudes en relación con lo que requiere tanto la empresa como cada estación de trabajo.

Por todo lo descrito, el presente trabajo es de vital importancia para la empresa en vista de que necesita reafirmar las competencias requeridas para cada puesto de trabajo y en especial, en aquellas plazas donde hay frecuente rotación de personal. Todo esto contribuirá en al mejoramiento y a la sistematización adecuada de las tareas que lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos.

## **5 Objetivos**

- Implementar un sistema de Gestión por Competencias para el desarrollo de los procesos que entraña el Departamento de Recursos Humanos.
- Elaborar un descriptivo de Puestos y Perfil por Competencias con el fin de conocer específicamente las características, habilidades, requerimientos que demanda la empresa y relacionarlos con las personas que ya laboran en la institución, así como también, con los posibles nuevos funcionarios.
- Incluir el enfoque de Gestión por Competencias en el proceso de selección para acelerarlo y escoger a la persona que más se acople con las necesidades del puesto vacante, para proyectar adecuadamente su desempeño futuro dentro de la empresa.

- Implementar un Sistema de Evaluación por Competencias para definir las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la empresa.

## **6 Hipótesis**

- El modelo de Gestión por Competencias permitirá que los procesos del Departamento de Recursos Humanos se enfoquen no solo a las necesidades actuales de la empresa, sino que además, se consideren los requerimientos a futuro para continuar ofreciendo una excelente atención tanto a los clientes internos como a los externos.
- La descripción de los puestos de trabajo y el diseño de perfiles basados en competencias, servirá para descubrir nuevos talentos enfocándose únicamente en las características específicas del puesto y del aspirante para reducir el porcentaje de error al momento de integrar nuevo personal a la empresa.
- Evaluar el desempeño de los colaboradores en base a las competencias ayudará a establecer si es necesario aumentar y mejorar el nivel de capacitación, de acuerdo con los cambios registrados en el ámbito en el que se desarrolla la empresa.

## CAPITULO II

# TEORIA DE LAS COMPETENCIAS Y SU RELACION CON EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

### 1 Aproximaciones a la definición del termino competencia

Al definir las competencias es indispensable hablar de aprendizaje, lo que implica adquirir nuevos conocimientos para de esta forma lograr un cambio de conducta. Y esta transformación debe estar orientada, principalmente, al plano personal para poder contribuir al beneficio de la organización.

En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua<sup>5</sup>, la palabra competencia se conceptualiza como “*pericia, actitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.*” Esta enunciación es muy general, pero incluye términos comunes a la hora de hablar de competencias, tales como la actitud y la pericia o habilidad.

Para orientar más la definición de este vocablo al ámbito organizacional, se considera el punto de vista de otros autores que definen a las competencias como “*conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio*”<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua Tomo 3, España, vigésima segunda edición, 2001, pág. 409

<sup>6</sup> “El Modelo de Gestión por Competencias”. Internet: [www.wikilearning.com/monografia/analisis\\_de\\_necesidades\\_de\\_entrenamiento\\_basado\\_en\\_el\\_modelo\\_de\\_competencias-el\\_modelo\\_de\\_gestion\\_por\\_competencia\\_i/15228-4](http://www.wikilearning.com/monografia/analisis_de_necesidades_de_entrenamiento_basado_en_el_modelo_de_competencias-el_modelo_de_gestion_por_competencia_i/15228-4). Acceso: 24 enero 2008,



Según el concepto anterior, las competencias están ligadas a las destrezas y conocimientos de cada persona y a su forma de aplicarlas efectivamente en su desempeño diario. Consiguiendo de esta manera, alcanzar los objetivos organizacionales.

Y para complementar el sentido del anterior aporte, es preciso recurrir a la página web de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), en el link correspondiente a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias<sup>7</sup>, donde se menciona una definición propuesta por Anne Marelli, quien a más de tomar en cuenta elementos ya mencionados aporta otros nuevos y sostiene que una competencia es *“una capacidad susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización.”* El elemento innovador que expone Marelli es el hecho de enfatizar que una competencia puede ser valorada. Y continuando con su explicación, la autora plantea que para que una persona sea poseedora de una competencia adaptable a lo que una organización requiere, no es estrictamente necesario contar con habilidades, conocimientos o comportamientos determinados, sino que solo basta con tener unos de estos tres elementos puesto que los otros se pueden desarrollar o aprender.

En cambio, Yaniel Santos Triana<sup>8</sup> manifiesta que *“las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operar la administración del capital humano.”* Este concepto solo destaca uno de los elementos que se tiene que considerar al momento de hablar de competencias, pero el autor sostiene esta afirmación puesto que, según él, la Gestión por Competencias es un sistema que ofrece múltiples beneficios a una empresa, ya que permite la administración adecuada de los activos de la empresa (que suponen las competencias)

---

<sup>7</sup> “Gestión de Recursos Humanos por Competencias: ¿Cómo se aplica el concepto de competencia laboral a la gestión de recursos humanos?” Internet: [www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp/xxxviii.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp/xxxviii.htm). Acceso: 28 marzo 2008

<sup>8</sup> Triana Santos, Yaniel. *La Gestión por Competencias con enfoque de procesos*. Internet: [www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos.htm](http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos.htm). Acceso: 24 enero 2008

para contar con una ventaja competitiva frente a otras compañías que se desenvuelven en el mismo espectro de mercado.

Para perfeccionar todos los aportes de los conceptos anotados, se tomará como referencia lo que manifiesta Alejandro Lanuque en relación al tema discutido en este apartado. En este sentido, el autor opina que las competencias no son elementos predeterminados, sino que se ajustan a un contexto de trabajo específico. Además, sostiene que las competencias tienen un carácter de gradualidad puesto que pueden ser adquiridas progresivamente.

Con base a todo lo descrito, Lanuque<sup>9</sup> propone que las competencias son *“un conjunto de habilidades que están fundamentalmente referidas a las características del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo.”*

En definitiva, las competencias pueden consistir en conocimientos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores y capacidades de conducta que pueden ser innatas o desarrolladas gradualmente. Toda competencia comprende características individuales que se pueden medir de un modo fiable en base a ciertas herramientas como la observación directa o formularios de entrevistas de eventos conductuales (tema que se abordará más adelante).

Luego de revisar varias definiciones de competencia, a continuación se abordará la clasificación de las competencias

---

<sup>9</sup> Lanuque, Alejandro. *Competencias*. Internet: <http://www.gestiopolis.com/marketing/rrppnet/competencias-dentro-de-los-recursos-humanos.htm>. Acceso: 24 enero 2008

## 1.1 Clasificación de las competencias

Se conocen muchas clasificaciones de las competencias; no obstante, a continuación se desarrollará una tipología enfatizando los aportes de dos autores: Jorge Benítez y Alejandro Lanuque. Ambos, en cierta medida, cimientan sus artículos en los conocimientos difundidos por uno de los personajes más emblemáticos en el estudio de las competencias. Se trata del doctor David McClelland.

Entonces, los tipos de competencias pueden ser:

**Competencias Diferenciadoras:** son aquellas características personales que distinguen un desempeño sobresaliente o exitoso. Es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

**Competencias de Umbral:** son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quien lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

De igual forma para poder referirnos a la clasificación de las competencias, debemos tener presente, como punto de partida, la diversidad de enfoques y perspectivas de análisis que se han formulado al respecto.

Por tal motivo, se seleccionará las siguientes perspectivas o enfoques: **a.** educativo o curricular, el primero en surgir históricamente, entre los enfoques presentados; **b.** funcional o de normalización de las competencias, también conocido como enfoque de la

competencia laboral; **c.** perspectiva psicológica, surgida de las investigaciones del doctor David McClelland; y **d.** enfoque estructural o gerencial, el cual nació fuera del ambiente académico, como resultado del aporte de consultores experimentados en la aplicación del enfoque de competencias en las empresas. Este esquema de clasificación, pretende acercarse a una visión integradora

Jorge Benítez<sup>10</sup>, realiza una clasificación de las competencias en base a la **perspectiva educativa** o de la planificación: En este enfoque, la competencia se refiere a *“un conjunto de resultados expresados en términos de desempeño profesional, como una meta a alcanzar, al final de un proceso educativo.”*

**a. Competencias Funcionales o Técnicas:** Son las más importantes en este enfoque, y definen el contenido fundamental de un diseño curricular o pensum de formación. Ejemplo: el pensum de la carrera Gestión de Recursos Humanos (selección de personal, administración de la compensación, entre otras). Estas competencias, generalmente, se expresan o redactan en términos de procesos.

**b. Competencias Instrumentales:** Son aquellas que sirven de apoyo al despliegue de las aptitudes funcionales o técnicas. Un ejemplo de este tipo de competencia, es para la mayoría de las profesiones actuales la aplicación de paquetes informáticos como Microsoft Excel o Power Point. Estas, generalmente, se redactan en términos de conocimiento y utilización de recursos o herramientas.

---

<sup>10</sup> Benítez, Jorge. *Competencias: Enfoques y clasificación*. Internet: [www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-enfoque-y-clasificacion.htm](http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-enfoque-y-clasificacion.htm). Acceso: 24 enero 2008

**c. Competencias Actitudinales/Sociales:** Son de carácter genérico ya que están presentes en las más diversas profesiones, oficios o roles. También son denominadas actitudinales/sociales porque se refieren a aquellas capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes), disposiciones o características internas del individuo que son desarrollables, o bien las que se despliegan en las relaciones interpersonales. Ejemplos: disposición a cooperar, capacidad de negociación o comunicación interpersonal. Éstas, generalmente, se redactan en términos de disposiciones personales o habilidades sociales.

El mismo autor sugiere la topología de las competencias de acuerdo al **enfoque funcional** o de las competencias laborales. En este enfoque, toda competencia es funcional o técnica porque se usa para hacer algo u obtener determinados resultados, en el marco de un estándar aceptado como válido y útil. En el enfoque funcional o de normalización, cuando se habla de **competencias genéricas** se refiere a aquellas competencias funcionales que aplican en diversos contextos.

Igualmente, al hablar de **lo actitudinal**, se refiere a componentes o aspectos de actitud vinculados al despliegue de una competencia funcional. En síntesis, para este enfoque, toda competencia está vinculada al desempeño de un rol u oficio, y generalmente se las mide en términos de acciones o resultado específico a lograr dentro de un proceso de trabajo. Ejemplo: Lograr el acabado final de la pieza procesada.

La clasificación de las competencias según la **perspectiva psicológica**, adopta la visión de McClelland. Este enfoque sostiene que el desempeño exitoso de las personas en unos u otros roles o profesiones, no está directamente relacionado con lo aprendido en la universidad u otra institución educativa, sino con ciertas características subyacentes a la persona que determinan su desempeño superior. Por consiguiente, las competencias son básicamente atributos personales, algunos innatos o talentos, y otras capacidades

desarrollables. Sin embargo, en esta escuela se reconoce la existencia de competencias funcionales o técnicas.

Desde la visión del **enfoque gerencial** o perspectiva estructural, la tipología de las competencias surgió fuera del ambiente académico, como productos de los aportes de consultores empresariales en su intento de adaptar el enfoque de competencias al medio empresarial y gerencial. Se denomina estructural porque está alineado con las exigencias estructurales de las empresas. La empresa, normalmente, se organiza a partir de una misión, una visión y un conjunto de objetivos estratégicos, y se despliega en un conjunto integrado de cargos, siguiendo una alineación de asignación de responsabilidades, alcance de acción y delegación de autoridad.

Con base a esta perspectiva, las competencias pueden ser:

**a. Competencias Estratégicas:** Son las que, independientemente de su naturaleza intrínseca, son importantes para el cabal cumplimiento de la misión, el logro de la visión y para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio. En casi todas las empresas e instituciones, hoy día, se considera estratégica la competencia Atención y Servicio al Cliente. En un banco, además de la anterior, son competencias estratégicas: sentido de los negocios o visión comercial, pensamiento estratégico y análisis financiero, entre otras. Estas competencias pueden ser de carácter actitudinal/social o de carácter funcional.

**b. Competencias Específicas:** Son aquellas por las cuales se busca y se emplea a la mayoría de las personas. Se refieren a lo que determina la esencia de un cargo o rol. Para la mayoría de los oficios o roles, estas competencias son de carácter funcional. Para algunos oficios o roles, como en caso de la recepcionista, son de carácter actitudinal/social, como la comunicación interpersonal, la empatía o la atención al cliente.

En esta perspectiva también se consideran las **Competencias Genéricas** como aquellas que se contraponen a las específicas y, como se explicó anteriormente, están presentes en muchos cargos en una misma organización. Estas competencias también pueden ser de naturaleza variable, bien sea actitudinal/social o funcional.

Para simplificar la topología de las competencias se tomara como referencia la clasificación elaborada por Alejandro Lanuque<sup>11</sup>, quien afirma que existen competencias generales, específicas o técnicas.

Las **Competencias Generales** son universales y se asocian con el comportamiento superficial del individuo, estas competencias pueden considerarse comunes en las conductas de las distintas categorías de una organización.

Las **Competencias Específicas** se relacionan con las habilidades particulares que se requieren en un puesto de trabajo concreto, denotan las especificidades puntuales de una empresa.

Las **Competencias Técnicas** se asocian con las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de un área técnica o de una función específica y que describe un

---

<sup>11</sup> Lanuque, Alejandro. *Competencias*. Internet: [www.gestiopolis.com/marketing/rrppnet/competencias-dentro-de-los-recursos-humanos.htm](http://www.gestiopolis.com/marketing/rrppnet/competencias-dentro-de-los-recursos-humanos.htm). Acceso: 24 enero 2008.

puesto, por lo general estas habilidades se definen por la puesta en práctica de los conocimientos técnicos y contribuyen al desarrollo de los segmentos tecnológicos de la organización.

Considerando estas competencias se puede acoplar una Gestión de Recursos Humanos combinada con la Gestión por Competencias. Razón por la cual, a continuación se desarrollara este tipo de gestión, puntualizando sus principales características o rasgos específicos.

## **1.2 Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias**

Antes de abordar el tema de la implementación de las competencias en la gestión de Recursos Humanos, es indispensable puntualizar que la Gestión de Competencias nace de la Psicología Organizacional, por tal motivo, se encuentra estrechamente ligada a las teorías de la motivación con el objetivo de conseguir un desempeño laboral exitoso.

De ahí surge la complejidad de su aplicación, ya que las competencias de las personas están determinadas por la interacción con su puesto de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional. En consecuencia, al momento de identificar y definir las competencias individuales, no solo se tiene que tomar en cuenta la relación persona-puesto, sino que además, es primordial enfocarse en la relación persona-organización.

Cuando se adopta esta visión más global, salta a la vista la necesidad de que este proceso cuente con una retroalimentación permanente entre los distintos actores que se encuentran involucrados en esta actividad. De esta manera, se está promoviendo el trabajo en equipo



para asegurarse que todo lo realizado esté acorde con los propósitos de la empresa reflejados en su misión, visión y valores empresariales.

Para que el departamento de Recursos Humanos pueda comenzar a trabajar bajo el sistema de competencia en todo lo que abarca su campo de acción, primero es preciso considerar los siguientes elementos: objetivos generales de un sistema de gestión por competencias (estos objetivos deben estar alineados con los objetivos y las estrategias organizacionales); beneficios de la implantación; factores críticos de éxito para la implantación y las características de un sistema de gestión por competencias.

A continuación se explicará cada uno de estos elementos para su mejor comprensión y para asegurar que la implantación del sistema de gestión por competencias en cualquier empresa, tenga el suficiente marco referencial que permita prever sus principales causas y consecuencias como un factor de cambio indispensable.

### **1.2.1 Elementos indispensables para implementar un sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias**

Los elementos mencionados con anterioridad serán detallados de acuerdo a la visión y opinión de diversos autores y firmas consultoras con el propósito de determinar sus rasgos fundamentales con exactitud y claridad.

## **A. Objetivos generales de un sistema de gestión por competencias**

Ernst & Young Consultores sugiere que el principal objetivo de un sistema de gestión por competencias es “*implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización*”<sup>12</sup>

Por consiguiente, los objetivos son:

- ❖ Mejorar y simplificar la gestión integrada del departamento de recursos humanos.
- ❖ Hacer coincidir la gestión de recursos humanos con las líneas estratégicas que persigue la empresa u organización.
- ❖ Contribuir y promover el desarrollo profesional de los colaboradores y de la organización, en el entorno actual cambiante.
- ❖ Facilitar la toma de decisiones de manera neutral y apoyada en criterios homogéneos.

## **B. Beneficios de la implantación**

En este apartado se expondrán también los puntos de vista de distintos autores en relación a los puntos positivos que trae consigo la implementación de una gestión de recursos humanos basada en las competencias. En este sentido, María Rita Gramigna<sup>13</sup>, destaca las siguientes ventajas:

- ❖ Definición de perfiles profesionales que favorecerán la productividad.
- ❖ Identificación de puntos débiles y su corrección a tiempo para continuar garantizando el alcance de los objetivos organizacionales y estratégicos planteados.

---

<sup>12</sup> ERNST & YOUNG CONSULTORES. Gestión por competencias. Internet: <http://www.fsai.es>. Acceso: 25 febrero 2008

<sup>13</sup> Gramigna, María Rita. *Gestión por competencias: Una opción para hacer a las empresas más competitivas*. Internet: [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm). Acceso: 19 noviembre 2007

- ❖ La concientización de los equipos de trabajo para que asuman la corresponsabilidad en su autodesempeño. De esta manera todos trabajan bajo la idea acertada de “ganar-ganar”.

Otros autores enumeran entre las utilidades de la gestión por competencias asociada a los recursos humanos lo anotado a continuación:

- ❖ Consigue la descripción global de las necesidades de cada puesto o plaza de trabajo. A corto plazo permite identificar qué necesidades se tiene y con qué equipo de trabajo se cuenta. A mediano plazo, permite la estructuración de un plan de desarrollo individual para establecer las necesidades asociadas a un cargo en relación con quien lo ocupa, y así propender a la reasignación efectiva de acuerdo a las necesidades detectadas. Y a largo plazo, da paso a la consideración de la evolución de la organización con el propósito de adecuar al personal actual a las características y necesidades futuras de la empresa.

A todo este proceso se denomina “*Coaching*” que se refiere a que toda persona que lidera un equipo de trabajo debe conocerlo a profundidad, para lo cual debe estar en constante interacción con todos los miembros del grupo a fin de conocer cuáles son sus cualidades y deficiencias. Este sistema debe impulsar, ante todo, el *feedback* entre los integrantes de un equipo de trabajo para continuar caminando hacia la consecución de las metas que se han planteado como grupo.

- ❖ Como consecuencia de lo anterior, otro beneficio es la constitución de grupos de trabajo caracterizado por personas eficientes y constantes, donde todo su trabajo esté enfocado a cumplir los objetivos de la unidad.
- ❖ La implantación de una cultura organizacional coherente con la realidad laboral que impera en la empresa. Es decir, para que una organización cuente con una cultura bien fundamentada es necesario valerse de las dos ventajas anteriores.

- ❖ Al definir el potencial de las personas, se comienza a minimizar el impacto del choque generacional que puede haber entre los colaboradores de una empresa. En concordancia con esto, se puede comenzar a desarrollar planes de carrera que promueva una sucesión sistemática, clara y objetiva.
- ❖ La organización plantea su estrategia de desarrollo en función de la optimización de las competencias claves identificadas, y esto puede incrementar la competitividad tanto de la empresa como de su personal en el entorno interno y externo.

Y Carlos Antonio Lira Zalaquett<sup>14</sup> menciona algunos beneficios propuestos por el Consejo Minero y la Fundación Chile, y estos son:

- ❖ Se conoce las competencias que la organización necesita, así como también se identifica las competencias con las que cuenta en la actualidad.
- ❖ Permite la certificación del nivel de calidad en el que se encuentra los recursos humanos de una empresa. Esto ayuda en la obtención de certificaciones internacionales como la ISO.
- ❖ Se observa una mayor motivación de los colaboradores, lo cual reduce los índices de ausentismo y rotación laboral.
- ❖ La empresa podrá aumentar sus competencias de manera continua, lo cual impulsa el aumento de la productividad y de la calidad tanto del trabajo como de los servicios que ofrece, y adicionalmente, se reducen drásticamente los accidentes laborales.

Los beneficios de la implantación de una gestión de recursos humanos basada en las competencias pueden llegar a ser innumerables, todo depende de lo que la empresa desee conseguir. Pero de todo lo descrito, constituye una clave del éxito el afianzarse en las competencias fundamentales de una organización para mejorar tanto el ambiente como la

---

<sup>14</sup> Lira Zalaquett, Antonio. Gestión por competencias: Fundamentos y bases para su implantación. Tesis de Grado, Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de los Lagos, Santiago-Chile 2006, pág. 79

cultura organizacional. Solo así, los miembros de una empresa se sentirán lo suficientemente motivados para aceptar las responsabilidades y funciones que tienen en sus respectivos puestos de trabajo y, mejor aún, empezarán a tomar conciencia de cuáles son sus puntos fuertes y débiles lo cual les permitirá potenciar los primeros y comenzar a pulir o corregir los segundos.

### **C. Factores críticos de éxito para la implantación**

Entre las condiciones que determinan el éxito de la implantación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencia, según Domingo Delgado<sup>15</sup>, son:

- ❖ Compromiso de la alta gerencia para facilitar la implementación de este tipo de gestión.
- ❖ La participación activa y comprometida de los gerentes supervisores que están a cargo de los programas de mejora en base a las competencias.
- ❖ Diseño flexible de un sistema de gestión por competencias para que se acople a la realidad laboral de los clientes internos de la empresa.
- ❖ Desarrollar un modelo de gestión por competencias de acuerdo a los objetivos, estrategias y la cultura de la empresa.

Estos factores claves para el éxito de la implantación de la gestión de recursos humanos basado en competencias deben ajustarse a las características internas de una organización y, además, deben ser cuidadosamente revisados por el equipo encargado de su elaboración y desarrollo.

---

<sup>15</sup> Delgado, Domingo. *Modelos de gestión por competencias*. Internet: [www.gestiondelconocimiento.com/articulos.php](http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos.php)>. Acceso: 19 noviembre 2007

#### **D. Características de un sistema de gestión por competencias.**

Las características de un sistema de gestión por competencia, según Fernando Vargas<sup>16</sup>, son:

- ❖ Dar énfasis a la empresa: Implica considerar que cada empresa cuenta y requiere distintas competencias para su correcto funcionamiento. Esto se asemeja con la diferenciación de filosofías entre dos empresas que se dedican a lo mismo pero tienen perspectivas distintas del negocio al que pertenecen.
- ❖ Competencias diseñadas más que consultadas: La dirección debe definir que tipo de competencias requiere de sus colaboradores para alcanzar sus metas. Estas competencias deben ser fijadas de tal manera que se facilite el proceso de capacitación. En consecuencia, se puede consultar a los trabajadores acerca de su percepción sobre el tema, pero adicionalmente, se requiere del asesoramiento de la alta gerencia.

Ernst & Young<sup>17</sup> enfatiza las cualidades que deben cumplir las competencias al momento de implementar este tipo de gestión en el área de recursos humanos, y estas son:

- ❖ Las competencias a identificar deben tener influencia directa con el éxito de la empresa.
- ❖ Las competencias deben ser medibles, operativas, codificables, claras y sencillas. En consecuencia, sus atributos no deben ser abstractos.
- ❖ La estandarización de los conceptos que se manejan en la organización en relación con las competencias; así como también, tiene que estar claro el sistema de

---

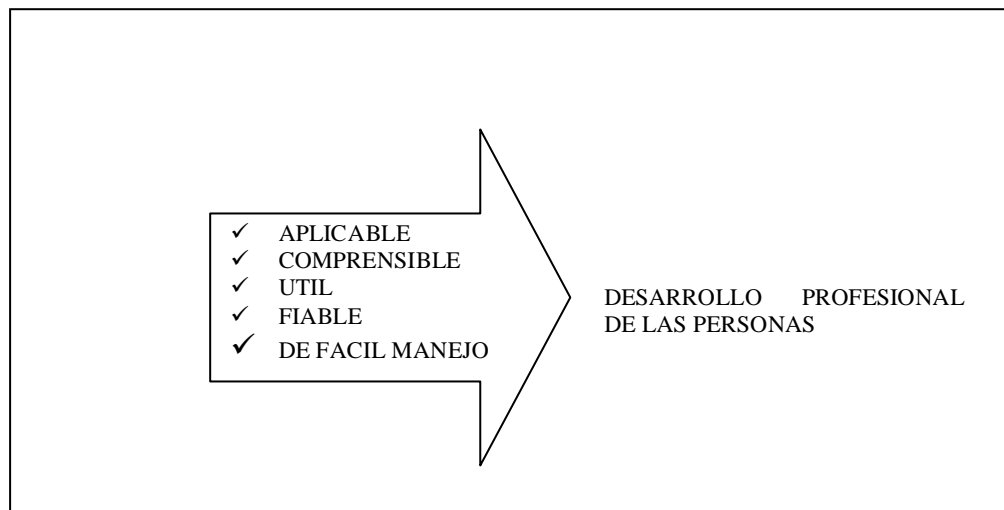
<sup>16</sup> Vargas, Fernando. 40 preguntas sobre competencia laboral. Internet: [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm). Acceso: 20 noviembre 2007.

<sup>17</sup> ERNST & YOUNG CONSULTORES. Gestión por competencias. Internet: <http://www.fsai.es>. Acceso: 25 febrero 2008

evaluación, lo que implica que los clientes internos deben comprender con claridad lo que la empresa espera de ellos.

Todas estas cualidades se esquematizarán en el siguiente cuadro para presentar en síntesis lo que la empresa debe considerar.

**CUADRO 1**  
**CARACTERISTICAS PARA UNA IMPLANTACION CON ÉXITO DE UN SISTEMA DE**  
**GESTION POR COMPETENCIAS**



**Fuente:** Martha Alles

Adicional a estos elementos, es indispensable que el Departamento de Recursos Humanos cuente con un marco referencial o modelo de competencias que, a manera sintética, describan la efectividad de la empresa. WSI ya ha efectuado un estudio de diagnóstico para identificar y establecer tanto las competencias corporativas como las específicas que atañen a cada uno de los niveles de su estructura organizacional. Por tal motivo, en el siguiente apartado se abordará las etapas que posee un modelo de gestión por competencias, en general, para apreciar a *grosso* modo su proceso de implementación.

### **1.3 Etapas del Modelo de Gestión por Competencias**

Las etapas del modelo de gestión por competencias se definen de acuerdo a distintas percepciones teóricas; sin embargo, en el presente trabajo se describirán las fases mas comunes a seguir para la implementación de este modelo de gestión, para luego ir ubicando su función dentro de cada uno de los subsistemas que componen el departamento de Recursos Humanos. Por consiguiente, las etapas son las siguientes:

#### **A. Sensibilización:**

Como las personas que conforman una empresa son los principales actores en la implementación del modelo de gestión por competencia, en esta primera etapa se tiene que procurar conseguir el compromiso real tanto de la alta gerencia como de los mandos medios y demás colaboradores de la organización.

La sensibilización se podrá llevar a cabo a través de distintas metodologías como: reuniones de exposición donde se presentaran concretamente todos los puntos clave y procedimientos del modelo, en esta actividad también se puede abrir un espacio para la discusión y así establecer una relación abierta entre todos los participantes. Otra forma de conseguir el compromiso de las personas consiste en la realización de charlas o seminarios enfocados en el análisis minucioso del actual sistema utilizado por el departamento de recursos humanos para manejar el capital humano de la empresa, con el objetivo de detectar sus falencias y comenzar a dar a conocer las posibles mejoras que se obtendrá con el modelo de gestión que se esta proponiendo.



## **B. Análisis de los puestos de trabajo:**

En esta segunda etapa se tiene que estudiar el conjunto de actividades y funciones que realiza un empleado en su puesto de trabajo. Para recoger la información que se necesita, quienes están a cargo de esta labor deben considerar lo siguiente:

- a) Verificar si los objetivos estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización en su conjunto.
- b) Describir de manera detallada las actividades ejecutadas por cada uno de los puestos de trabajo establecidos en la empresa.

Al llevar a cabo estas acciones se pueden comprender las características que debe poseer un empleado para tener un desempeño satisfactorio en un determinado en un puesto de trabajo.

Según Martha Alles<sup>18</sup>, existen ciertas limitaciones del análisis de puestos tradicional que la gestión por competencias trata de superar, como son:

- ❖ La importancia que se da en el aquí y ahora.
- ❖ La tendencia de concentrarse en el puesto de manera aislada.
- ❖ La obsolescencia de las descripciones de cargos por los cambios continuos de la organización y el analizar solamente características individuales del puesto.

En el enfoque de Gestión por Competencias debe poseer una metodología definida, se deben describir los requerimientos actuales del puesto y de igual forma se debe tomar en cuenta los futuros requerimientos con enfoque en la planeación estratégica de la organización y considerando también la estructura organizacional.

---

<sup>18</sup> Alles, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, ediciones Granica S.A., Buenos Aires 2000

Se busca definir no sólo las competencias de cada puesto, sino también competencias comunes para varios puestos, familias de puestos y áreas claves de la organización que son necesarias para un rendimiento superior en la organización y de esta forma integrar los subsistemas de Recursos Humanos en la gestión por competencias.

El análisis de puestos es considerado como la piedra angular para la implementación del Sistema de Gestión por Competencias, ya que a partir de este, se pueden implementar los demás procesos de Recursos Humanos. Además de que permite identificar actividades esenciales de los cargos, las mismas que tienen la máxima importancia para la organización o para el cumplimiento de los objetivos del departamento al que pertenece, puesto que generan resultados que agregan valor y demandan conocimientos, destrezas, habilidades, etc. del ocupante. Es importante tomar muy en cuenta que los análisis se deben revisar y actualizar periódicamente ya que son vulnerables a cambios tecnológicos, del entorno, etc.

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

En esta etapa, se listan las competencias requeridas para cada área y se delinea los perfiles en base a ello. Para la creación del perfil de competencias también es de vital importancia tomar muy en cuenta las condiciones del trabajo relacionadas con la seguridad e higiene ocupacional, ya que en la actualidad tienen mucha relevancia en la satisfacción del cliente interno, puesto que las malas condiciones de trabajo son antieconómicas.

El perfil de competencias para determinados puestos de trabajo, cargos debe ser realizado en un documento o formato definido, en el que sus componentes deben ser claramente establecidos coherentemente con la dirección estratégica establecida, así también con las políticas de la gerencia de recursos humanos y de igual forma con el sistema de trabajo que ya es concebido en la cultura organizacional.

En este proceso también se hace referencia a las características personales que debe tener el candidato, para así garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo, es decir, particularidades que se sabe que no se pueden lograr con un proceso de capacitación, o que en el evento de lograrlo parcialmente no se conseguirá un rendimiento sobresaliente, como quien posee estas características naturalmente. Esto contrasta con la ideología de que todas las personas con un buen entrenamiento, logran iguales resultados.

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

Este proceso es fundamental ya que puede garantizar el éxito del modelo, la alta gerencia será responsable de acompañar y desarrollar a sus equipos de trabajo, con el fin de poder identificar los puntos de excelencia así como también los de insuficiencia.

De esta manera se puede analizar de la siguiente forma: los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Estas personas por lo general siempre se encuentran en determinadas áreas de la organización, las mismas que se distinguen por resultados altamente satisfactorios o desempeños que se consideran sobresalientes.

La idea es poder identificar la razón que hace exitosa a alguna persona en el desempeño de determinada actividad. Por el contrario, los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán en programas de capacitación y desarrollo.

## 1.4 Aplicación de Gestión de Competencias a los subsistemas de RR.HH.

La premisa sobre la cual se fundamenta la gestión de competencias es el contexto estratégico de la organización, ya que de esta manera al considerar las estrategias y objetivos organizacionales en el diseño de actividades y aplicaciones de Recursos Humanos se reconoce el verdadero impacto que tiene esta área en la organización.

El enfoque por competencias busca lograr la relación existente entre estas actividades y las competencias individuales con la estrategia organizacional, lo cual actualmente es uno de los desafíos más grandes que enfrentan las organizaciones.

Hay que tomar en cuenta que la Gestión Humana es la que le da concepción y sentido a la teoría de las competencias, ya que agrega valor a los procesos relacionados con personas cuyo desempeño, sea exitoso o no, influye notablemente el rol que cumple dentro de la organización.

Con el fin de poder identificar las competencias individuales no solo se deben alinear los comportamientos y capacidades con el desempeño eficiente del puesto, sino también, con los requerimientos para funcionar adecuadamente dentro del entorno organizacional, es decir, siempre tender a que se apoyen los logros de los objetivos estratégicos del negocio, por lo cual no se debe ajustar persona-puesto, sino también persona-organización.

Becker y Ulrich<sup>19</sup> sostienen que *“actualmente se esta buscando ligar algún mecanismo directamente con los comportamientos y las metas, de tal manera que las decisiones de los trabajadores estén de acuerdo con las necesidades reales de la organización.”* Es decir que cada acción realizada por un trabajador contribuirá totalmente al éxito del negocio

---

<sup>19</sup> Becker, Huselid y Ulrich. El cuadro de mando de los Recursos Humanos, ediciones Gestión 2000, Barcelona 2002

En consecuencia, al utilizar un enfoque conductual, *“se podrá identificar aquellos comportamientos observados que demuestren ser ‘los mejores comportamientos esperados’ dentro de una realidad organizacional específica, así como también determinar cuales son los factores o causas que explican la existencia de dichos comportamientos”*<sup>20</sup>.

El enfoque de Gestión por Competencias, además, busca definir conductas de éxito que se requieran en cada posición y de igual forma obtener criterios sobre el personal, para que sean aplicadas a los diferentes subsistemas de RR.HH.

#### **1.4.1 Selección de Personal**

Una vez definidos el análisis de puestos y el diseño de perfil, se continúa con la Selección de Personal, que no es otra cosa que poder elegir a la persona adecuada para el puesto determinado.

Este proceso esta orientado a reclutar y seleccionar, a través de diferentes medios, a la persona que cumpla con los requerimientos del cargo. Para lo cual se deben identificar claramente las competencias que tenga el candidato, con el fin de que su desempeño en el cargo sea exitoso.

Para este proceso pasarán a un segundo plano otros factores que también pueden ser determinantes como son: la edad, el sexo, preparación universitaria básica, ya que lo que se necesita es dar relevancia a las competencias que garanticen un desempeño sobresaliente en

---

<sup>20</sup> Levy-Levoyer, Claude. Gestión de las competencias, Barcelona , ediciones Gestión 2000, 1997

determinado cargo. Estas competencias pueden ser rasgos de personalidad, motivaciones, autocomprensión, conocimientos, es decir, habilidades que garanticen un logro superior de dicha persona en su desenvolvimiento diario.

Así, es posible implantar un mejor sistema de selección comparando las competencias requeridas para el puesto con aquellas con las que cuenta el candidato. De esta manera, la esencia básica del proceso de selección es actuar como una especie de filtro para conseguir un pequeño grupo de candidatos adecuados. Los mismos que puedan aportar valor agregado al desempeño de un determinado puesto de trabajo.

Aunque en la práctica la selección y el reclutamiento son actividades muy relacionadas, cabe resaltar que el reclutamiento se enfoca en atraer candidatos potencialmente idóneos para ocupar un determinado cargo, para este proceso se puede valer de diferentes fuentes o medios, por tanto, el reclutamiento sienta las bases para iniciar el proceso de selección.

Hay que analizar que debido a la variación de características físicas y psicológicas existe una gran variedad de seres humanos, de tal forma que el proceso de selección es muy necesario para poder escoger el mejor candidato, que satisfaga los criterios exigidos por la organización.

Según Jaime Moreno<sup>21</sup>, el modelo clásico de selección solo se concentra en predecir el probable desempeño laboral de un individuo en funciones esenciales al cargo, sin embargo, *“el enfoque de competencias expande el horizonte de la predicción para incluir no sólo el desempeño en las funciones esenciales del puesto, sino también, criterios más amplios como el desempeño en el contexto de trabajo a largo plazo en un entorno siempre*

---

<sup>21</sup> Moreno, Jaime. Selección de personal: enfoque clásico y de competencias, Quito, 2000, pág. 8

*cambiante y el análisis de características personales que están causalmente relacionadas con un alto rendimiento como una alternativa viable para predecir este criterio”*

Al ya tener elaborado un perfil de competencias para cada uno de los cargos dentro de la organización, se cuenta con una herramienta de gran ayuda y utilidad para el proceso de reclutamiento y selección del personal, ya que la selección dependerá en un 100% de la descripción del cargo y de las exigencias y precisión del mismo. La persona que realizará selección contará no solo con la descripción de funciones, tareas y responsabilidades de dicho cargo, sino también con la descripción concreta de las competencias que serán requeridas para el buen funcionamiento del individuo en dicho puesto de trabajo.

El proceso de selección por competencias, se centra principalmente en las habilidades y características conductuales demostrables, que están basadas en las competencias críticas del cargo. En consecuencia, podrá predecir con alta efectividad el desempeño laboral futuro, aportando elementos importantes que pueden ser considerados durante la entrevista.

En la actualidad las pruebas intelectuales, de habilidades específicas, test de personalidad y proyectivos son complementados con la entrevista de eventos conductuales, assessment center de competencias, mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo cual aumenta totalmente la eficiencia en el proceso de selección de personal.

#### **A. Evaluación psicológica en selección de personal**

Moreno<sup>22</sup> cita el concepto de Fernández-Ballesteros, que indica que *“la evaluación psicológica es aquella disciplina de la Psicología que se ocupa del estudio científico del*

---

<sup>22</sup> Ibid.

*comportamiento (a los niveles de complejidad necesarios) de un sujeto (o un grupo específico de sujetos) con el fin de describir, clasificar, predecir y en su caso, explicar y controlar tal conducta”*

No hay que confundir el concepto de evaluación psicológica con los test psicológico, dichas pruebas son sólo un componente de la evaluación, y existen otros instrumentos para evaluar como pueden ser las entrevistas, inventarios, simulaciones, etc.

Esta técnica de evaluación psicológica actualmente es la más demandada en las organizaciones en los procesos de selección de personal y nace de la necesidad práctica de medir aquellos aspectos relevantes como son: conocimientos, destrezas, habilidades, rasgos de personalidad; para el desempeño esperado del puesto con finalidad predicativa.

Las competencias están estructuradas por cinco componentes, a decir de Ramírez J. y García S.<sup>23</sup>, y estos son: saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer.

**Saber:** Se refiere a los conocimientos, pueden ser de carácter técnico o social. En ambos casos la experiencia es esencial.

**Saber hacer:** Se asocian con las habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se posee. Las habilidades pueden ser técnicas, sociales y cognitivas, todas interactúan entre sí.

**Saber estar:** Están ligadas a las actitudes que deben estar acorde a las características del entorno organizacional y/o social. Las actitudes pueden estar influidas por valores, creencias, actitudes.

---

<sup>23</sup> Ramírez, Jorge y García, Silvia La gestión por competencias y el impacto de la capacitación. Internet: [www.nodo50.org/cubasi gloXXI/pensamiento.htm](http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/pensamiento.htm). Acceso: 16 noviembre 2008

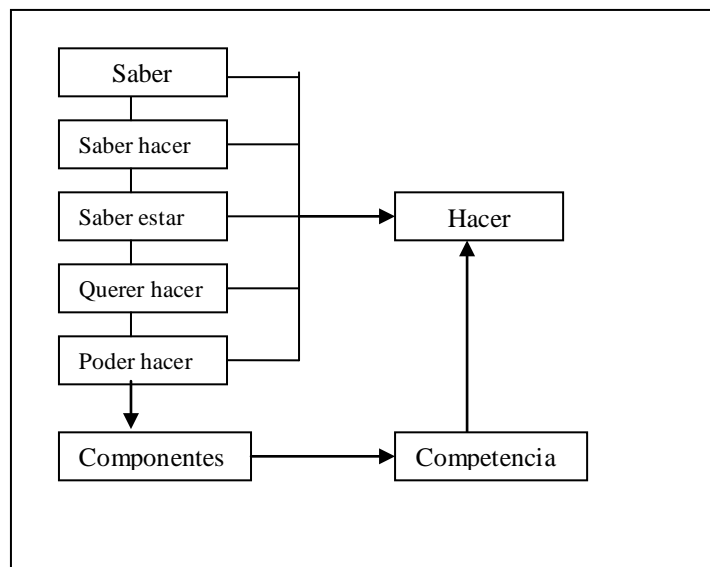


**Querer hacer:** Aspectos motivacionales responsables de hacer que las personas se comporten de acuerdo con lo que el cargo que ocupan lo requiere. Se relaciona con factores como los intereses, las metas y la confiabilidad, estos determinan que un individuo se esfuerce o no por mostrar una competencia.

**Poder Hacer:** Son factores relacionados con los conocimientos, capacidades, habilidades, potencialidades y experiencias que posee un candidato para poder realizar una tarea. Se relacionan en base a dos puntos fundamentales: lo individual y lo situacional. El primero se refiere a la capacidad personal y el segundo, esta determinado por los recursos y los medios que una persona tiene a disposición para facilitar o no un determinado comportamiento.

Para graficar los elementos que componen una competencia, a continuación se presentara un grafico propuesto por Ramírez y García:

**CUADRO 2**  
**ELEMENTOS DE LAS COMPETENCIAS**



**Fuente:** Jorge Ramírez y Silvia García

## **B. Entrevista de eventos conductuales por competencia**

Partiendo de la definición clásica de entrevista, donde se puede predecir el desempeño laboral futuro basándose en las respuestas orales que los solicitantes proporcionan a ciertas interrogantes que se les plantea, María Elena Alarcón y Ana Mabel<sup>24</sup> Pinto exponen la siguiente definición:

... la entrevista de Eventos Conductuales es una herramienta analítica estructurada con el fin de medir las competencias a través de situaciones específicas relacionadas por el entrevistado. Estas situaciones pueden ser positivas o negativas y su descripción del desenvolvimiento del entrevistado en dicha circunstancia, servirá para identificar sus habilidades y conductas claves para poder proyectarlas o encasillarlas en desempeños normales o excepcionales de acuerdo a lo observado por el entrevistador.

Lo fundamental en este tipo de entrevistas es que la conducta es la que refleja el nivel de destreza y competencia de una persona. En la etapa de selección, es preciso dar mayor énfasis a las competencias necesarias del cargo que consten en el perfil, con el propósito de focalizar sobre ellas las preguntas de la entrevista. Esto facilita la codificación de las respuestas dadas para así determinar si el candidato tiene o no las competencias indispensables y en qué grado.

El entrevistador tiene que empezar esta entrevista haciendo preguntas generales sobre un incidente para luego conducir al entrevistado a respuestas cada vez más específicas y concretas.

---

<sup>24</sup> Alarcón, María Elena y Ana Mabel Pinto. *Rediseño de un sistema de gestión por competencias para el desarrollo de los procesos de: Selección, evaluación de desempeño y diagnóstico de necesidades de capacitación para el Departamento de Recursos Humanos de Produbanco*, Tesis de Grado, Quito 2006, pág.24

## **1.4.2 Evaluación de desempeño por competencias**

La evaluación de desempeño permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan un determinado puesto de trabajo, para corregirlas mediante un proceso de capacitación posterior. Es considerada una herramienta clave para conseguir valoraciones precisas, justas y útiles en la toma de decisiones estratégicas y ser un instrumento de supervisión, dirección y desarrollo del personal.

Este tipo de evaluación esta basada en la observación de conductas concretas más que en criterios generales, por lo tanto, es mucho más objetiva que las evaluaciones tradicionales ya que los evaluadores diseñan instrumentos en los que se detalla conductas exitosas específicas requeridas por la organización. En consecuencia, el rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino identificar claramente la presencia o ausencia de conductas.

María Irigoín y Fernando Vargas<sup>25</sup> sintetizan las diferencias entre la evaluación tradicional y la evaluación por competencias en el siguiente cuadro que es un trabajo adaptado de las propuestas hechas por autores como: Fletcher, Mertens y Gonzzi.

---

<sup>25</sup> Irigoín, María y Fernando Vargas. Competencia Laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones zen el Sector Salud, Montevideo, Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT), 2002, pág. 140

**CUADRO 3**  
**EVALUACIÓN TRADICIONAL VS. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

| <b>EVALUACION TRADICIONAL</b>  | <b>EVALUACION POR COMPETENCIAS</b>  |
|--|---|
| Utiliza escalas numéricas  | Se basa en el juicio "competente" o "aún no"                                  |
| Compara el rendimiento del grupo   | Es individualizada  |
| Los evaluados no conocen las preguntas                                     | Los evaluados conocen las áreas que cubrirá la evaluación                     |
| Los evaluados no participan en la fijación de objetivos de la evaluación   | Los evaluados participan en la fijación de objetivos de la evaluación         |
| Se realiza en un momento del tiempo  | Es un proceso planificado y coordinado  |
| Usualmente se hace por escrito o con ejercicios prácticos simulados        | Se centra en evidencias real del desempeño del trabajo                        |
| El evaluador juega un papel pasivo usualmente como vigilante de la prueba  | El evaluador juega un papel activo, incluso como formador                     |
| Se basa en partes de un programa de estudios o a la finalización del mismo | No toma en cuenta programas de estudios                                       |
| No incluye conocimientos fuera de los programas de estudio                 | Incluye la evaluación de conocimientos previamente adquiridos por experiencia |

En este cuadro son claras las brechas existentes entre un modelo de evaluación y otro, pero lo más sobresaliente es que la evaluación por competencias se centra en evidencias, en lo que se puede observar y, adicionalmente, considera conocimientos que son producto de la experiencia. Esto reduce a la mínima expresión la subjetividad del evaluador al momento de valorar los avances de una persona en un determinado puesto de trabajo.

Partiendo de lo explicado, se puede identificar algunas características esenciales de la evaluación del desempeño por competencias:

- Se ajusta a situaciones reales de trabajo
- Constituye un proceso, razón por la cual, no tiene límites de tiempo en lo referente a su aplicación.

- No se la emplea para medir los conocimientos adquiridos luego de la finalización de una capacitación o tarea determinada, ya que conjuga los conocimientos previos con los adquiridos a través de la experiencia.
- Orienta el aprendizaje a futuro de las personas evaluadas, por tanto, es muy útil para fomentar el desarrollo de habilidades y capacidades de los colaboradores de una organización
- Por todo lo anotado, permite que la persona evaluada esté consciente de sus puntos fuertes y débiles, lo cual puede ayudarle a desarrollar un plan de carrera donde haga hincapié en los aspectos positivos de su desarrollo profesional, sin dejar de lado el mejoramiento continuo de aquellos aspectos en los que está fallando.

Irigoin y Vargas aclaran que para implementar este tipo de evaluación es preciso contar con una norma o estándar de competencias, es decir, el departamento de Recurso Humanos de una empresa tiene que definir, de antemano, tanto las competencias organizacionales como las específicas que se ajustan a los requerimientos de cada puesto laboral. Teniendo en claro esto, es indispensable además, el establecimiento de un estándar de desempeño esperado, para cada una de las competencias propuestas, que sirva como punto de referencia para calificar el nivel alcanzado por el individuo evaluado.

Con todos estos elementos previamente identificados, la aplicación de un formulario de Evaluación de Desempeño en base a Competencias resultará una tarea dinámica e innovadora que revelará las necesidades reales de capacitación y formación del personal de una empresa, así como también, el progreso que ha tenido desde la última vez que fue evaluado.

### **1.4.3 Capacitación y Desarrollo de competencias**

Mondy & Noe<sup>26</sup> afirman que el desarrollo de los recursos humanos se basa en un esfuerzo para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional, por medio de programas de capacitación y desarrollo.

La diferencia entre capacitación y desarrollo es clara. La primera es diseñada para que los colaboradores puedan adquirir conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse con eficiencia en las actividades diarias y poder ajustarse a los vertiginosos cambios ambientales, mejorar la calidad de productos y servicios e incrementar la productividad de la organización para que continúe siendo competitiva. La segunda implica un aprendizaje enfocado más allá de la actualidad y el puesto que el colaborador ocupa, es decir, su alcance es a largo plazo.

La capacitación por competencias contribuye a la mejor asignación de recursos. Así, al reconocer la existencia de competencias fáciles, medianas y difícilmente entrenables, la organización tendrá un criterio claro de dónde invertir para asegurar un mayor retorno. Las investigaciones sobre capacitación demuestran que, por lo general, el desarrollo de competencias difícilmente entrenables (manejo del fracaso, autocontrol, flexibilidad, autoconfianza, etc.) es escaso, por lo que no es recomendable someter a los empleados a este tipo de formación. También garantiza la obtención de información útil sobre personas con brechas difíciles de mejorar, ya sean reubicaciones, acciones de desarrollo o desvinculación.

Si se desea proyectar a una persona a ocupar un cargo determinado en el futuro, es posible comparar su perfil de competencias con el que requeriría en aquella posición nueva y, por ende, planificar la capacitación y formación de acuerdo a las brechas existentes. Por el

---

<sup>26</sup> Mondy, Wayne y Noe, Robert. Administración de recursos humanos, Prentice-Hall Ediciones, México 1997

contrario, si existe un cargo vacante se podría determinar qué personas de la organización ya poseen un perfil de competencias adecuado a dicho cargo, considerándolas así como potenciales candidatas para el mismo.

#### **1.4.4 Planes de carrera y sucesión**

Siguiendo el enfoque de competencias, el plan de carrera es un método que promueve el crecimiento y desarrollo del capital humano de una organización ya que determina las tareas, los conocimientos y habilidades claves a desarrollar para un desempeño superior, ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro dentro de la organización. Con la identificación de competencias fundamentales, el plan de carrera se puede ajustar a los requerimientos y necesidades puntuales que son inherentes a cada uno de los puestos de trabajo que componen la organización.

Al plan de carrera también se los conoce como Cuadros de Reemplazo o Sucesión, ya que busca desarrollar y potenciar entre los colaboradores, sobre todo en líneas de media y alta responsabilidad, capacidades y habilidades que permitan movilidad en la organización cuando se presentan puestos vacantes que pueden ser cubiertos por personas ya vinculadas con la empresa, si sus competencias están acordes con las necesidades del puesto libre.

#### **1.4.5 Compensación basada en competencias.**

Es un sistema variable de remuneración y en su cálculo se considerarán, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores en relación con su cargo y desempeño. A más de esto, se toman en cuenta las habilidades, los conocimientos, la experiencia y la contribución efectiva en el cumplimiento de los objetivos que ostenta una empresa, todo esto tiene que ser medido de manera tangible.

En consecuencia, un colaborador recibirá una retribución mayor en tanto que este más capacitado para cumplir diferentes asignaciones o tareas en una organización.



## CAPITULO III

# IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE IDIOMECC S.A. WALL STREET INSTITUTE

### 1 Matriz de Planificación

| OBJETIVOS  | ACTIVIDADES  | INTRUMENTOS/<br>TECNICAS   | METODOLOGIA / TAREAS   |
|--|--|--|--|
| 1. Elaborar un descriptivo de Puestos y Perfil por Competencias. | Recolección de información   | Página web de Wall Street Institute y Manual de Recursos Humanos | Procesamiento de los datos obtenidos (análisis comparativo)                                  |
|  | Alinear el organigrama con cargos existentes y el descriptivo de funciones | Organigrama Estructural y Funcional. Descriptivo de funciones    | Análisis del organigrama en relación con las funciones de cada departamento                  |
|  | Elaborar un descriptivo de puestos y perfil de competencias                | Investigación bibliográfica<br>Entrevista al responsable de RRHH | Descripción de las competencias que cada empleado necesita de acuerdo a su puesto de trabajo |

| <b>OBJETIVOS</b>   | <b>ACTIVIDADES</b>   | <b>INTRUMENTOS/<br/>TECNICAS</b>  | <b>METODOLOGIA/TAREAS</b>   |
|--|--|---|---|
| 2. Incluir el enfoque de Gestión por Competencias en el proceso de selección | Establecer un sistema de medición de competencias                                  | Entrevista de eventos conductuales por competencia  | Estructurar una guía de entrevista de eventos conductuales por competencias |
|  | Implementar un informe de selección  | Incluir en el informe de selección la entrevista de eventos conductuales por competencias | Estructurar un informe de selección por competencias                        |
| 3. Implementar un Sistema de Evaluación por Competencias                     | Determinar los objetivos, políticas y procedimientos de la evaluación de desempeño | Entrevistas al encargado del departamento de RR.HH.                                       | Entrevista semi-estructurada  |
|  | Diseñar un formato de evaluación de desempeño por competencias                     | Indicadores de competencias   | Extraer el perfil de competencias y asignarle la ponderación                |

## **2 Descriptivo de puestos y perfil por competencias**

Para elaborar un descriptivo de puestos y los perfiles de acuerdo a competencias hay que realizar un análisis de puestos de trabajo y el inventario de competencias tanto específicas como organizacionales de WSI. A continuación se elaborarán las categorías propuestas

### **2.1 Análisis de puestos de trabajo**

La empresa IDIOMECA S.A. WALL STREET INSTITUTE, hasta el momento, ha desarrollado sus actividades de descripción de un cargo en base a un documento que posee 7 puntos:

El primer punto abarca todo lo relacionado con la descripción específica del cargo en base a las responsabilidades que entraña éste.

En el segundo punto se titula da a conocer el lugar que ocupa el cargo en el organigrama de la empresa, más el número de subordinados que tiene a su cargo y el grupo o equipo de trabajo al cual pertenece y/o al cual debe integrarse.

El tercer punto se refiere a los requerimientos específicos del cargo (educación superior, excelente presencia, facilidad de palabra, etc.).

En el cuarto punto se trata de establecer si la persona que ocupa el cargo posee contactos con entes exteriores, es decir, con gente de otras organizaciones.

El quinto punto evidencia la línea de progreso del ocupante de un cargo o, lo que es lo mismo, a qué cargos puede ser promovido o trasladado el colaborador, tomando como referencia el sistema jerárquico o la estructura organizacional de WSI.

En el sexto punto se registran las observaciones importantes que se debe tomar en cuenta para la selección del postulante a un puesto, tomando como base las características establecidas por el Gerente General del instituto, en relación a las cualidades y aptitudes que él cree que son indispensables para el puesto vacante.

Finalmente, el séptimo punto abarca un sistema de medición del 1 al 5 para medir cuestiones como: grado de responsabilidad del empleado con respecto al dinero; grado de independencia que tiene el cargo para la toma de decisiones, etc.

Este formulario ha brindado muchas ventajas para describir los puestos de trabajo existentes en el instituto, pero como uno de los propósitos de la presente tesis es actualizar los perfiles y puestos en base a la identificación de competencias, es necesario, primero, analizar los niveles de los cargos existentes en IDIOMECA S.A. WALL STREET INSTITUTE basado en la estructura organizacional y funcional de la empresa. Así a continuación se presentara una división de niveles que se sugiere implementar para mejor desarrollo y establecimiento de los perfiles profesionales por competencias:

*NIVEL DIRECTIVO:* Directorio

*NIVEL EJECUTIVO:* Gerencia General

*NIVEL GERENCIAL:* Jefe de RR. HH, National Service Manager, Sales Manager, Coordinador de Sistemas y Coordinador Contable

*NIVEL OPERATIVO:* Asistente de RR.HH, Directora del Centro Piloto, Service Manager, Teachers (teachers in company), Personal Tutors, Student Asistant. Didactic Direction, Didactic in School, Gerente de Ventas, Ventas Corporativas, Supervisores, Consultores.

Coordinador de Sistemas, Asistente IT. Coordinador de Contable, Asistente Contable 1, Asistente Contable 2

Con base a esto, se elaborará un inventario de competencias generales de acuerdo a los niveles establecidos anteriormente, para luego implementa un modelo de posición y perfiles por competencia que servirá de guía para describir los cargos de los 57 empleados de WSI que laboran en el centro piloto. Esta guía ayudará a la Gestión de RR.HH. del instituto en sus procesos de selección e inducción, valoración de cargos, gestión de desempeño y capacitación.

## 2.2 Inventario de Competencias según los Niveles Estructurales

Como se explicó en el apartado 1.2.1 del Capítulo II que trata sobre los elementos indispensables para implementar un sistema de Gestión de RR.HH. por competencias, en WSI ya se hizo un diagnóstico para identificar las competencias organizacionales y específicas; razón por la cual, a continuación se las detallará de acuerdo a los niveles identificados en el instituto:

| <b>NIVEL</b>     | <b>DESCRIPCION COMPETENCIAS</b>   |
|------------------|---|
| <b>EJECUTIVO</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Bilingüe 100%</li><li>- Visión de negocio</li><li>- Orientación a resultados</li><li>- Delegación</li><li>- Autocogobierno</li><li>- Toma de decisiones</li><li>- Resolución de problemas</li><li>- Planificación y organización</li><li>- Pensamiento estratégico</li><li>- Construcción de relaciones</li><li>- Comprensión interpersonal</li></ul> |

| NIVEL     | DESCRIPCION COMPETENCIAS   |
|-----------|--|
| GERENCIAL | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilingüe 100%</li> <li>- Pensamiento analítico</li> <li>- Liderazgo del equipo</li> <li>- Disponibilidad de tiempo</li> <li>- Calidad y rediseño</li> <li>- Solicitud de información</li> <li>- Manejo de paquetes informáticos</li> <li>- Obtención de resultados</li> <li>- Establecimiento de prioridades</li> <li>- Delegación</li> <li>- Manejo del tiempo</li> <li>- Análisis numérico</li> <li>- Conocimientos técnicos y prácticos</li> </ul> |
| OPERATIVO | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creatividad</li> <li>- Atención a detalles</li> <li>- Dinamismo</li> <li>- Rapidez de aprendizaje</li> <li>- Ambición profesional</li> <li>- Trabajo bajo presión</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Red de relaciones efectivas</li> <li>- Orientación a resultados</li> <li>- Tolerancia al estrés</li> <li>- Ingles 80% al 100% (según el cargo)</li> <li>- Ambición profesional</li> </ul>   |

**Fuente:** Área de Recursos Humanos de WSI

Las competencias organizacionales son:

| <b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Integridad y confianza</li><li>- Orientación al servicio</li><li>- Apego a normas</li><li>- Perseverancia</li><li>- Organización y administración del tiempo</li><li>- Solución de conflictos</li><li>- Relaciones interpersonales</li><li>- Flexibilidad</li><li>- Comunicación</li></ul> |

**Fuente:** Área de Recursos Humanos de WSI

De estos dos cuadros se tomarán las competencias requeridas para desarrollar el formato de la Guía de Posiciones y Perfil por Competencias de cada uno de los cargos existentes en WSI. Esto, a su vez, facilitará el proceso de selección en caso de que se presenten vacantes en el instituto. El formato modelo consta en el Anexo 2.

### **3 Proceso de selección basado en competencias.**

Para implementar en la etapa de selección la perspectiva de la gestión por competencias en WSI es necesario recurrir a una herramienta básica conocida como entrevista de eventos conductuales que generalmente se focaliza en interrogantes que evidencian comportamientos pasados o que pueden proyectar actuaciones futuras.

No obstante, para fines prácticos, el paradigma de entrevista propuesto se basará en preguntas llamadas *Flashbacks* que permiten al entrevistador interrogar al candidato sobre hechos o situaciones de su conducta pasada que “*le obliguen a recordar determinaos tipos*

*de situaciones que ha vivido y en las que ha debido emitir determinados comportamientos”<sup>27</sup>*

Luego de realizar las interrogantes, es preciso indagar en cada una de las preguntas aspectos referentes a la Situación, Tarea, Acción y Resultado.

La **situación** corresponde al ¿Qué paso? ¿Dónde? ¿Con quien? ¿Cuándo? ¿Cómo? Es decir, es la descripción completa del hecho.

La **tarea** investiga sobre ¿Cuál era el rol del candidato en la situación? ¿Qué resultados se deberían obtener? Es decir, esclarece la responsabilidad del candidato en la situación que describe.

La **acción** se vincula con preguntas como: ¿Qué hizo el candidato en esa situación? Es decir, permite conocer a detalle la conducta adoptada por la persona.

El **resultado** tiene que ver con ¿Qué paso después? ¿Cuál fue el resultado? Esto denota el grado de eficacia que una persona demostró en la resolución de una determinada situación.

La estructura de la entrevista consta en el Anexo 3.

La forma de codificar y medir las competencias reconocidas se basará en un cuadro donde constan las competencias organizacionales de WSI, el nivel esperado o requerido para cada una de las competencias y finalmente, se colocaran los resultados obtenidos luego de efectuada la entrevista. Este cuadro contará de la siguiente estructura:

---

<sup>27</sup> Palacio Palacio, Martha Eugenia. Entrevista focalizada en competencias. Internet. <http://ascort.net/descargas/eleccion.doc>. Acceso: 29 marzo 2008



| <b>REGISTRO DE ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES POR COMPETENCIAS</b> |                             |   |              |             |
|--|-----------------------------|---|--------------|-------------|
|  | <b>REQUERIDA POR PERFIL</b> | <b>NIVEL IDENTIFICADO EN ENTREVISTA</b> |              |             |
| <b>COMPETENCIAS</b>  |                             | <b>ELEMENTAL</b>                        | <b>MEDIO</b> | <b>ALTO</b> |
| Integridad y confianza   | Alto                        |   |              |             |
| Orientación al servicio  | Alto                        |   |              |             |
| Apego a las normas   | Alto                        |   |              |             |
| Perseverancia  | Medio                       |   |              |             |
| Organización y administración del tiempo                               | Medio                       |   |              |             |
| Solución de conflictos   | Alto                        |   |              |             |
| Relaciones interpersonales   | Medio                       |   |              |             |
| Flexibilidad   | Alto                        |   |              |             |
| Comunicación   | Alto                        |   |              |             |

**Fuente:** Martha Eugenia Palacio Palacio

### **3.1 Informe de Selección**

El informe de selección sintetiza la información conseguida del aspirante a una vacante en la empresa. Contiene datos generales; formación académica; datos del cargo al que aplica; experiencia profesional; las competencias requeridas según el nivel que tiene el aspirante y el cargo al que aplica; referencias laborales y comentario del Departamento de Recursos Humanos.

El formato de este informe se tomó de la propuesta hecha por Maria Elena Alarcón y Ana Mabel Pinto<sup>28</sup> y se lo desarrollará a detalle en el Anexo 4

---

<sup>28</sup> Alarcón, Maria Elena y Ana Mabel Pinto. *Rediseño de un sistema de gestión por competencias para el desarrollo de los procesos de: Selección, evaluación de desempeño y diagnostico de necesidades de capacitación para el Departamento de Recursos Humanos de Produbanco*, Tesis de Grado, Quito 2006, Anexo 7

## **4 Evaluación de desempeño por competencias**

Actualmente, WSI cuenta con un informe de evaluación del período de prueba, en donde se califica del 1 al 10 el rendimiento de un empleado que empezó a trabajar en el instituto desde hace tres meses. En este documento constan factores como: manejo de recursos, puntualidad y asistencia, evaluación de soluciones, organización de la información, aprendizaje activo, entre otros. Esto podría ser considerado como un punto de partida para aplicar la Gestión por Competencias en esta actividad; sin embargo, todavía no se ha adaptado completamente el sistema de evaluación a esta forma innovadora de medir el progreso de los empleados de manera neutral.

Adicionalmente, el instituto no cuenta con ningún formato que permita evaluar periódicamente a los colaboradores que son parte de la empresa. Por consiguiente, con base a lo desarrollado en el capítulo anterior sobre la evaluación de desempeño por competencias (apartado 1.4.2), se procederá a elaborar un formulario donde consten las competencias organizacionales y específicas, con los criterios de valoración respectivos.

Se procesara la información obtenida en la evaluación mediante un cuadro desarrollado por Maria Elena Alarcón y Ana Mabel Pinto<sup>29</sup>, el mismo que consta en el Anexo 5.

---

<sup>29</sup> Ibid. Anexo 8

## 5 Cronograma de Trabajo

| ACTIVIDAD  | TIEMPO (Semanas) |         |          |          |        |         |          |          |          |        |          |          |
|--|------------------|---------|----------|----------|--------|---------|----------|----------|----------|--------|----------|----------|
|  | JUNIO            |         |          |          | JULIO  |         |          |          | AGOSTO   |        |          |          |
|  | 2 al 6           | 9 al 13 | 16 al 20 | 23 al 27 | 1 al 4 | 7 al 11 | 14 al 18 | 21 al 25 | 28 al 31 | 4 al 8 | 11 al 15 | 18 al 22 |
| <b>1. Elaborar un descriptivo de Puestos y Perfil por Competencias</b>                 |                  |         |          |          |        |         |          |          |          |        |          |          |
| * Recolección de información   |                  |         |          |          |        |         |          |          |          |        |          |          |
| * Alinear el organigrama con cargos existentes y el descriptivo de funciones           |                  |         |          |          |        |         |          |          |          |        |          |          |
| * Elaborar un descriptivo de puestos y perfil de competencias (57 empleados)           |                  |         |          |          |        |         |          |          |          |        |          |          |
| <b>2. Incluir el enfoque de Gestión por Competencias en el proceso de selección</b>    |                  |         |          |          |        |         |          |          |          |        |          |          |
| * Establecer un sistema de medición de competencias (Entrevistas Eventos Conductuales) |                  |         |          |          |        |         |          |          |          |        |          |          |
| * Implementar un informe de selección  |                  |         |          |          |        |         |          |          |          |        |          |          |
| <b>3. Implementar un Sistema de Evaluación por Competencias</b>                        |                  |         |          |          |        |         |          |          |          |        |          |          |
| * Determinar los objetivos, políticas y procedimientos de la evaluación de desempeño   |                  |         |          |          |        |         |          |          |          |        |          |          |
| * Aplicar el formato de evaluación de desempeño por competencias                       |                  |         |          |          |        |         |          |          |          |        |          |          |
| <b>4. Verificación de resultados obtenidos en la evaluación</b>                        |                  |         |          |          |        |         |          |          |          |        |          |          |
| * Identificación de las necesidades de capacitación del personal evaluado              |                  |         |          |          |        |         |          |          |          |        |          |          |
| * Presentación del informe final   |                  |         |          |          |        |         |          |          |          |        |          |          |

## 6 Presupuesto

| ACTIVIDAD  | RECURSOS     | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | TOTAL         |
|--|--------------|----------|----------------|---------------|
| <b>ELABORACION DE DESCRIPTIVO DE PUESTOS Y PERFILES POR COMPETENCIA</b>          |              |          |                |               |
| Recolección de información   |              |          |                |               |
|  | Copias       | 250      | \$ 0.02        | \$ 5          |
|  | Esferos      | 25       | \$ 0.25        | \$ 6.25       |
|  | Movilización | 40       | \$ 0.25        | \$ 10         |
| Elaboración del descriptivo de puestos y perfil por competencias                 |              |          |                |               |
|  | Computadora  | 1        | \$ 750         | \$ 750        |
|  | Copias       | 228      | \$ 0.02        | \$ 4.56       |
| <b>INCLUIR EL ENFOQUE DE GESTION POR COMPETENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCION</b> |              |          |                |               |
| Entrevista de Eventos Conductuales   |              |          |                |               |
|  | Copias       | 171      | \$ 0.02        | \$ 3.42       |
| Implementación de un informe de selección basado en competencias                 |              |          |                |               |
|  | Copias       | 171      | \$ 0.02        | \$ 3.42       |
| <b>IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>       |              |          |                |               |
| Aplicación del formato de evaluación de desempeño por competencias               |              |          |                |               |
|  | Copias       | 171      | \$ 0.02        | \$ 3.42       |
| <b>Subtotal</b>  |              |          |                | <b>786.07</b> |
| <b>Imprevistos (5%)</b>  |              |          |                | <b>39.30</b>  |
| <b>TOTAL</b>   |              |          |                | <b>825.37</b> |

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1 Conclusiones:

- La implementación de una Gestión por Competencias en el departamento de Recursos Humanos de WSI es indispensable ya que permite proyectar al personal de la empresa, a través del mejoramiento continuo de los talentos y capacidades de los colaboradores.
- Es necesario precisar con claridad la definición del término competencia, ya que frecuentemente solo se le asocia con habilidades y aptitudes dejando a un lado las conductas concretas. En consecuencia, al hablar de competencias se debe considerar las aptitudes, las actitudes y las conductas específicas que las personas poseen al momento de desempeñar una tarea, tanto a nivel personal como a nivel laboral.
- Una de las metodologías que permite no solo enfocarse en las cualidades y las capacidades, sino también en las conductas de los trabajadores de una empresa, es la Entrevista de Eventos Conductuales que combinada con la identificación de competencias, contribuye una herramienta indispensable para reducir el tiempo empleado y maximizar la información conseguida en el proceso de selección.
- En consecuencia, los procesos del departamento de Recursos Humanos de WSI se optimizan y mejoran con la implementación del sistema de Gestión por Competencias. Así, el proceso de selección se agiliza y complementa en base a los datos concretos aportados por este sistema (competencias específicas y organizacionales), lo cual vincula directamente a los aspirantes con las necesidades identificadas para el puesto vacante y proyecta su desenvolvimiento eficaz.
- En relación con la evaluación de desempeño, ésta beneficia el desarrollo y progreso de una empresa ya que detecta anticipadamente las falencias asociadas con las

exigencias de un puesto. Esto brinda la posibilidad de poner en marcha acciones preventivas para disminuir o eliminar los impactos negativos de las inaptitudes identificadas.

## **2 Recomendaciones:**

- Antes de implementar todo modelo de Gestión por Competencias es necesario desarrollar sensibilización entre los colaboradores de una empresa. Esto contribuirá a que todos conozcan y se vinculen completamente con el nuevo sistema que rige el desempeño cotidiano del Departamento de Recursos Humanos y su relación con el resto de áreas de la empresa.
- Al momento de aplicar la Gestión por Competencias en los distintos subsistemas de Recursos Humanos de WSI, se debe realizar monitoreos continuos para detectar incongruencias o fallas desde un principio, lo cual facilitará su respectiva corrección antes de continuar con las siguientes fases.
- Dentro de la etapa de sensibilización es preciso brindar capacitaciones a cargo de un facilitador experto en el tema para que exponga las experiencias vividas en relación a los tópicos vinculados con la Gestión por Competencias y pueda dar la asesoría adecuada a las personas que se harán cargo de este nuevo proyecto en la empresa.
- Pese a que el Departamento de Recursos Humanos de WSI es el encargado de liderar este sistema innovador, el Gerente General debe estar al tanto de todo el proceso para que pueda proporcionar el soporte y las sugerencias necesarias, con el fin de mejorar lo planteado. De esta manera, quienes trabajan en el área de Recursos Humanos podrán motivar tanto al personal antiguo como al nuevo dejando constancia de que este sistema es global y cuenta con el aval del nivel ejecutivo.
- Como la Gestión por Competencias tiene que evidenciar cambios palpables en todos los procesos del departamento de Recursos Humanos, las etapas decisoras dentro de la aplicación de este modelo es la Evaluación de Desempeño y la Verificación de los Resultados Obtenidos ya que, con base a estos, se puede obtener los datos y la

información precisa que ayude a conocer el progreso realizado desde sus inicios hasta su etapa fin.

## BIBLIOGRAFIA

- Alarcón, María Elena y Ana Mabel Pinto. *Rediseño de un sistema de gestión por competencias para el desarrollo de los procesos de: Selección, evaluación de desempeño y diagnóstico de necesidades de capacitación para el Departamento de Recursos Humanos de Produbanco*, Tesis de Grado, Quito 2006
- Alles, Martha. *Dirección estratégica de recursos humanos*, ediciones Granica S.A., Buenos Aires 2000
- Becker, Huselid y Ulrich. *El cuadro de mando de los Recursos Humanos*, ediciones Gestión 2000, Barcelona 2002
- Benítez, Jorge. *Competencias: Enfoques y clasificación*. Internet: [www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-enfoque-y-clasificacion.htm](http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-enfoque-y-clasificacion.htm). Acceso: 24 enero 2008
- Delgado, Domingo. *Modelos de gestión por competencias*. Internet: [www.gestiondelconocimiento.com/articulos.php](http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos.php)>. Acceso: 19 noviembre 2007
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Tomo 3, España, vigésima segunda edición, 2001
- “El Modelo de Gestión por Competencias”. Internet: [www.wikilearning.com/monografia/analisis\\_de\\_necesidades\\_de\\_entrenamiento\\_basado\\_en\\_el\\_modelo\\_de\\_competencias-el\\_modelo\\_de\\_gestion\\_por\\_competencia\\_i/15228-4](http://www.wikilearning.com/monografia/analisis_de_necesidades_de_entrenamiento_basado_en_el_modelo_de_competencias-el_modelo_de_gestion_por_competencia_i/15228-4). Acceso: 24 enero 2008
- ERNST & YOUNG CONSULTORES. *Gestión por competencias*. Internet: <http://www.fsai.es>. Acceso: 25 febrero 2008
- “Gestión de Recursos Humanos por Competencias: ¿Cómo se aplica el concepto de competencia laboral a la gestión de recursos humanos?” Internet: [www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxviii.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxviii.htm). Acceso: 28 marzo 2008
- Gramigna, María Rita. *Gestión por competencias: Una opción para hacer a las empresas más competitivas*. Internet: [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm). Acceso: 19 noviembre 2007
- Irigoin, María y Fernando Vargas. *Competencia Laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones zen el Sector Salud*, Montevideo, Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT), 2002.

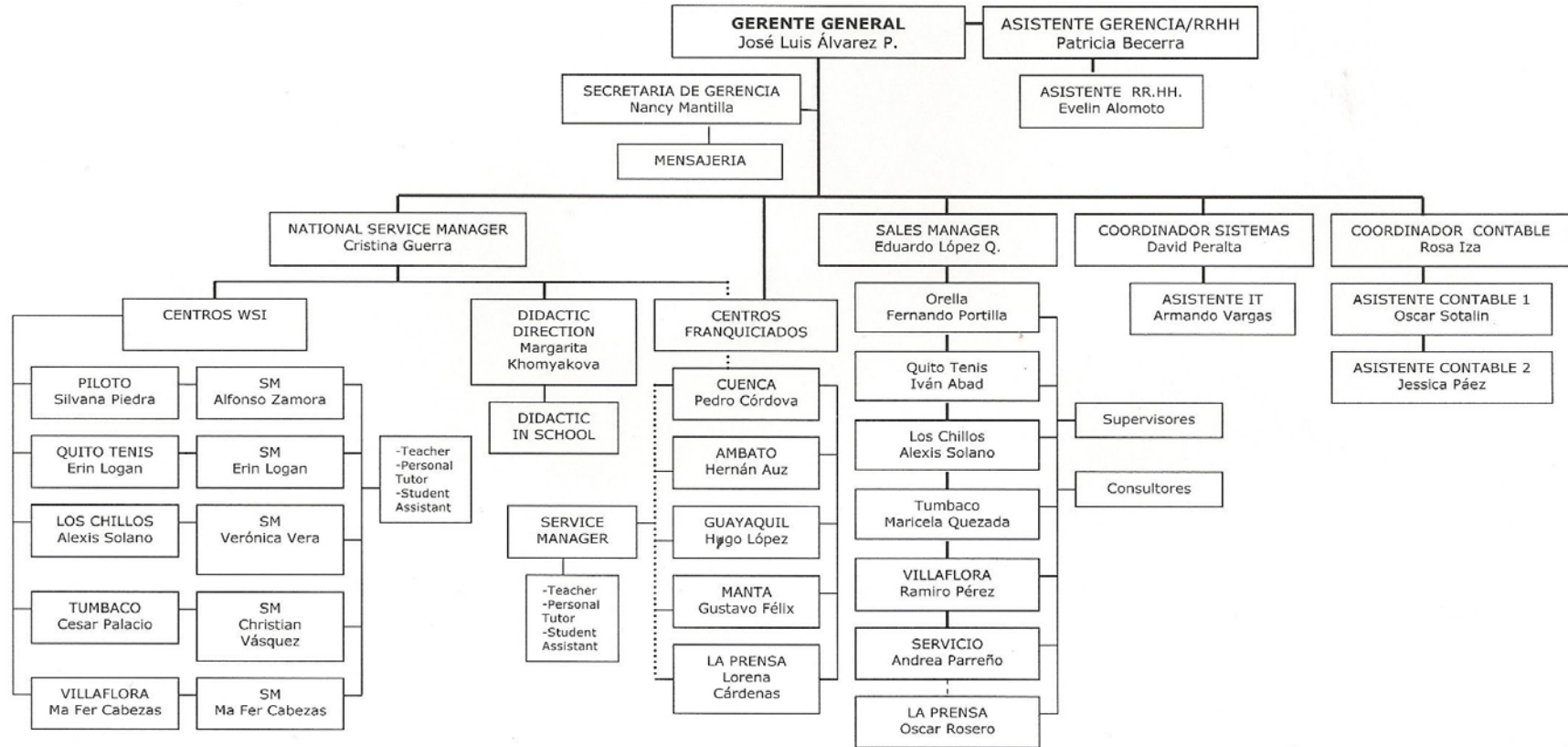


- Lanuque, Alejandro. *Competencias*. Internet: [www.gestiopolis.com/marketing/rrppnet/competencias-dentro-de-los-recursos-humanos.htm](http://www.gestiopolis.com/marketing/rrppnet/competencias-dentro-de-los-recursos-humanos.htm). Acceso: 24 enero 2008.
  
- Levy-Levoyer, Claude. *Gestión de las competencias*, Barcelona, ediciones Gestión 2000, 1997
  
- Lira Zalaquett, Antonio. *Gestión por competencias: Fundamentos y bases para su implantación*. Tesis de Grado, Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de los Lagos, Santiago-Chile 2006
  
- Manual de Recursos Humanos de Wall Street Institute, 2007-2008.
  
- Mondy, Wayne y Noe, Robert. *Administración de recursos humanos*, Prentice-Hall Ediciones, México 1997
  
- Moreno, Jaime. *Selección de personal: enfoque clásico y de competencias*, Quito, 2000.  
Ramírez, Jorge y García, Silvia *La gestión por competencias y el impacto de la capacitación*. Internet: [www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento.htm](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento.htm). Acceso: 16 noviembre 2008
  
- Palacio Palacio, Martha Eugenia. *Entrevista focalizada en competencias*. Internet. <http://ascort.net/descargas/eleccion.doc>. Acceso: 29 marzo 2008
  
- Triana Santos, Yaniel. *La Gestión por Competencias con enfoque de procesos*. Internet: [www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos.htm](http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos.htm). Acceso: 24 enero 2008
  
- Vargas, Fernando. *40 preguntas sobre competencia laboral*. Internet: [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm). Acceso: 20 noviembre 2007.

**ANEXOS**

# ANEXO 1

## ORGANIGRAMA GENERAL



## ANEXO 2

### GUIA DE POSICION Y PERFIL POR COMPETENCIAS

#### 1. Descripción General del Cargo:

|                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| Nombre del Cargo:              | GERENTE GENERAL                |
| Dpto. /Área al que pertenece:  |                                |
| Cargo del Jefe directo:        | Directorio Grupo IDIOMECC S.A. |
| Nombre del ocupante del cargo: | José Luis Álvarez              |
| Fecha de elaboración:          | 1 de Abril del 2008            |

#### 2. Organigrama:

|                 |
|-----------------|
| GERENTE GENERAL |
|                 |
|                 |
|                 |

#### 3. Propósito del Cargo:

Planificar, dirigir y supervisar el normal desempeño de los centros WSI que pertenecen al Grupo IDIOMECC S.A., con el fin de controlar y monitorear el cumplimiento de los objetivos establecidos en cada uno de los departamentos que constituyen el instituto

#### 4. Principales Responsabilidades:

| ACTIVIDADES   | TAREAS   |
|---|--|
| Representante legal de la empresa                     | Asiste e reuniones internacionales de todos los centros WSI y al lanzamiento de nuevos productos para implementar en el mercado ecuatoriano  |
| Coordina manejo operativo del instituto en el Ecuador | Toma decisión final en la contratación de nuevo personal<br>Mantiene reuniones frecuentes con los directores de todos los centros WSI que pertenecen al grupo IDIOMECA S.A.<br>Mantiene reuniones periódicas con los jefes departamentales |
| Elaborar Plan Estratégico anual                       | Reuniones con los directores del área de ventas y servicios  |

#### 5. Relaciones de Trabajo:

##### Internamente

| Con quien? (cargo/área)  | Para que? (actividad)   | Frecuencia |
|--------------------------|---|------------|
| Jefe RR.HH               | Conocer requerimientos del personal                                       | Semanal    |
| Nacional Service Manager | Coordinar el trabajo diario e informar sobre el funcionamiento del centro | Diario     |
| Sales Manager            | Recibe informes de ventas mensuales y propone medidas de mejora           | Diario     |
| Coordinador Contable     | Recibe informes sobre el estado financiero de la empresa                  | Diario     |
| Secretaria de Gerencia   | Planificación del trabajo e informe de novedades                          | Diario     |

## Externamente

| Con quien? (cargo/área)                             | Para que? (actividad)   | Frecuencia |
|---|---|------------|
| Directorio  | Presentar informes sobre el estado financiero y situación general de la empresa           | Mensual    |
| Directores de los centros WSI Ecuador               | Coordinar actividades conjuntas y planes de mejora continua                               | Mensual    |
| Directores de los centros WSI a nivel internacional | Intercambiar estrategias de ventas y promoción para implementar en los centros de Ecuador | Anual      |
| Empresas Varias                                     | Mantener relaciones de negocios   | Semanal    |

## 6. Condiciones de Trabajo (Medio/Ambiente)

- **Lugar físico:** El cargo se desarrolla en la oficina del centro Master.
- **Horario de trabajo:** Horario flexible de acuerdo a los compromisos laborales adquiridos

## 7 Especificación del cargo:

### 7.1 Requisitos Generales:

- **Educación formal:** Ing. Comercial / MBA Administración de Empresas
- **Experiencia:** Empresario en CIALCOTEL, Vicepresidente de SOLBANCO, Accionista IDIOMECA S.A.
- **Conocimientos:** Sobre banca, manejo de franquicias, hotelería y turismo, finanzas y planificación estratégica
- **Edad:** 48 años
- **Genero:** Masculino

## 7.2 Requisitos Personales:

| <b>PERFIL DE: Gerente General</b> |  |                       |                  |              |                 |
|-----------------------------------|--|-----------------------|------------------|--------------|-----------------|
|                                   | <b>Competencias Organizacionales</b>     | <b>Nivel Esperado</b> |                  |              |                 |
|                                   |  | <b>No exigido</b>     | <b>Elemental</b> | <b>Medio</b> | <b>Superior</b> |
| 1                                 | Integridad y confianza                   |                       |                  |              | X               |
| 2                                 | Orientación al servicio                  |                       |                  |              | X               |
| 3                                 | Apego a las normas                       |                       |                  |              | X               |
| 4                                 | Perseverancia                            |                       |                  | X            |                 |
| 5                                 | Organización y administración del tiempo |                       |                  | X            |                 |
| 6                                 | Solución de conflictos                   |                       |                  |              | X               |
| 7                                 | Relaciones interpersonales               |                       |                  | X            |                 |
| 8                                 | Flexibilidad                             |                       |                  |              | X               |
| 9                                 | Comunicación                             |                       |                  |              | X               |

| <b>PERFIL DE: Gerente General</b> |   |                       |                  |              |                 |
|-----------------------------------|---|-----------------------|------------------|--------------|-----------------|
|                                   | <b>Competencias Especificas y Adicionales</b> | <b>Nivel Esperado</b> |                  |              |                 |
|                                   |   | <b>No exigido</b>     | <b>Elemental</b> | <b>Medio</b> | <b>Superior</b> |
| 1                                 | Visión de negocio                             |                       |                  |              | X               |
| 2                                 | Orientación a resultados                      |                       |                  |              | X               |
| 3                                 | Delegación                                    |                       |                  | X            |                 |
| 4                                 | Autogobierno                                  |                       |                  |              | X               |
| 5                                 | Toma de decisiones                            |                       |                  |              | X               |
| 6                                 | Resolución de problemas                       |                       |                  |              | X               |
| 7                                 | Planificación y organización                  |                       |                  |              | X               |
| 8                                 | Pensamiento estratégico                       |                       |                  |              | X               |
| 9                                 | Construcción de relaciones                    |                       |                  | X            |                 |
| 10                                | Comprensión interpersonal                     |                       |                  | X            |                 |

### ANEXO 3

## ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES POR COMETENCIAS

| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES |   | PREGUNTAS FLASHBACK   | NIVEL IDENTIFICADO EN LA ENTREVISTA |   |   |
|-------------------------------|---|---|-------------------------------------|---|---|
|                               |   |   | E                                   | M | A |
| Integridad y confianza        | Respeto y sinceridad como características indispensables de la interacción cotidiana en el manejo de relaciones tanto con el cliente interno como externo | <p>1. Describa alguna ocasión donde su jefe, cliente o compañero le haya confiado información delicada o alguna tarea de mucha responsabilidad. ¿Cómo actuó en esta situación?</p> <p>2. Ha atravesado por alguna situación donde su integridad se ha puesto a prueba? Descríbala (hacer énfasis en la reacción que tuvo)</p>   |                                     |   |   |
| Orientación al servicio       | Apertura para conocer de antemano las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos para lograr su satisfacción total                    | <p>1. En alguna ocasión Ud. ha enfrentado una situación donde haya tenido que esforzarse mas de lo común para lograr cumplir el pedido de un cliente?</p> <p>2. Que aprendió Ud. de una situación en donde se hayan superado las expectativas que el cliente tenía respecto al servicio o producto que le había proporcionado?</p>  |                                     |   |   |
| Apego a las normas            | Respeto a los lineamientos establecidos en el Manual de RR.HH. en cuanto a las políticas y acciones que rigen la convivencia diaria en WSI                | <p>1. Usted se ha visto involucrado en alguna situación donde se irrespeto deliberadamente las políticas de la empresa en donde laboraba? ¿Qué rol adopto frente a esta eventualidad?</p> <p>2. Suele adaptarse con facilidad a los cambios repentinos de los lineamientos que rigen el comportamiento interno de una empresa. Ej. Alguna vez le han cambiado su horario de trabajo súbitamente? ¿Le han prohibido utilizar ropa diferente del uniforme los días viernes?</p> |                                     |   |   |



| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES            |  | PREGUNTAS FLASHBACK   | NIVEL IDENTIFICADO EN LA ENTREVISTA |   |   |
|--|--|---|-------------------------------------|---|---|
|  |  |   | E                                   | M | A |
| Perseverancia                            | Constancia y consistencia en la ejecución del trabajo diario con el propósito de alcanzar en el menor tiempo posible la excelencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales  | <p>1. En alguna ocasión Ud. se ha impuesto un reto para mejorar su trabajo? Describa como llevo a cabo esta accion.</p> <p>2. Comente los obstáculos que tuvo que superar para llegar a su posición actual y que fue lo que hizo para superarlos.</p> <p>3. Cuales han sido sus logros mas significativos en su vida profesional? ¿Por qué?</p> <p>4. Le ha molestado repetir mas de una vez una tarea, porque su jefe o un compañero de trabajo le ha dicho que puede hacerlo mejor?</p> |                                     |   |   |
| Organización y administración del tiempo | Planificación del trabajo donde se de prioridad a aquellas tareas consideradas como urgentes para luego continuar con las importantes. Así se maneja de manera eficaz tanto el tiempo de trabajo personal como el de los demás | <p>1. Su jefe le ha llamado la atención porque se ha retrasado considerablemente en la entrega de un trabajo? ¿Cuál fue su proceder en esta situación?</p> <p>2. Ha tenido que trabajar horas extras durante los últimos meses para poder cumplir sus objetivos? ¿Por qué?</p> <p>3. Ha tenido que ajustar su tiempo de trabajo al de otras personas con el fin de llevar a cabo actividades conjuntas? Describa como lo hizo.</p>  |                                     |   |   |
| Solución de conflictos                   | Agilidad y empuje para dar solución a dificultades detectadas, a través de la ejecución de acciones oportunas  | <p>1. Ha tenido que solucionar Ud. solo una situación problemática en su ultimo trabajo? ¿Cómo Ud. resolvió esta situación?</p> <p>2. Ud. ha participado en un proceso de resolución de problemas, donde la idea que apporto fue rechazada? ¿Cómo reacciono?</p> <p>3. Se ha visto envuelto en algún conflicto donde no participo y lo inmiscuyeron sin Ud. haberse enterado? ¿Por qué? ¿Cuál fue su actitud frente a esta situación y como lo soluciono?</p>                             |                                     |   |   |

| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES |  | PREGUNTAS FLASHBACK  | NIVEL IDENTIFICADO EN LA ENTREVISTA |   |   |
|-------------------------------|--|--|-------------------------------------|---|---|
|                               |  |  | E                                   | M | A |
| Relaciones interpersonales    | Esfuerzo constante de una persona para generar desarrollo personal y organizacional, manteniendo relaciones armónicas, afectivas y honestas consecuentes al logro de las metas | <p>1. ¿Piensa Ud. que es importante fomentar las relaciones con competidores, clientes, compañeros, personas claves a través de los detalles? ¿Qué suele hacer Ud. en este sentido?</p> <p>2. ¿Cuál es su estrategia para mantener una agenda de contactos importantes, externos a su organización?</p> <p>3. ¿Cuales son los principios básicos en los cuales Ud. fundamenta sus relaciones interpersonales tanto internas como externas? ¿Por qué?</p>   |                                     |   |   |
| Flexibilidad                  | Aceptar los criterios e ideas formuladas por un equipo de trabajo establecido, con el fin de propiciar el buen funcionamiento de la empresa.                                   | <p>1. ¿En que grado cree usted que los comentarios de su equipo de trabajo influya en su toma de decisiones? ¿Prioriza su criterio o el de los demás?</p> <p>2. ¿Piensa que las opiniones de las demás personas son muy valideras así Ud. esté en desacuerdo con las mismas? ¿Cómo asume esto?</p> <p>3. ¿Cree Ud. que es una persona que puede motivar a sus colaboradores o compañeros de trabajo para alcanzar una meta? ¿Qué hizo para conseguirlo?</p> <p>4. ¿Cuándo le ha tocado trabajar con personas nuevas, que hizo para integrarles al grupo, compartir sus puntos de vista y coordinar esfuerzos?</p>  |                                     |   |   |
| Comunicación                  | Contar con canales efectivos de comunicación en todos los niveles de la organización, en donde se pueda encontrar información concreta, precisa y oportuna.                    | <p>1. ¿Suele ponerse nervioso al realizar presentaciones orales frente a un grupo numeroso de trabajo? ¿Cómo maneja esta situación? ¿Cómo prepara su material para esta exposición?</p> <p>2. ¿Ud. cree que los informes escritos son una fuente primordial en el manejo de la comunicación? ¿Cree que son complejos de elaborar? ¿Qué resultados obtiene de esta elaboración?</p> <p>3. ¿Se ha encontrado en situaciones en las que se le haya hecho difícil el poder comunicar algo? ¿Cómo manejo esto? ¿Qué estrategias utilizo?</p> <p>4. ¿Comente que medios o acciones utiliza para transmitir información a sus clientes, equipo de trabajo, colaboradores, compañeros, etc.?</p> |                                     |   |   |

## ANEXO 4

### INFORME DE SELECCIÓN

#### **DATOS GENERALES:**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Nombres y Apellidos:    |  |
| Fecha de nacimiento:    |  |
| Edad:                   |  |
| Estado civil:           |  |
| Numero de hijos         |  |
| Teléfonos:              |  |
| Dirección:              |  |
| Cedula Identidad:       |  |
| Fecha de la entrevista: |  |
| Referido por:           |  |

#### **DATOS DEL CARGO AL QUE APLICA:**

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Área que solicita:    |  |
| Cargo Vacante:        |  |
| Tipo de Contratación: |  |

#### **FORMACION ACADEMICA:**

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Secundaria</b>          |  |
| Institución:               |  |
| Título de bachiller:       |  |
| Especialización:           |  |
| <b>Superior</b>            |  |
| Institución:               |  |
| Facultad:                  |  |
| Carrera:                   |  |
| Título/Nivel:              |  |
| Horario:                   |  |
| <b>Otros/Observaciones</b> |  |
|                            |  |

### CAPACITACION/CURSOS/SEMINARIOS

| Descripción | # de Horas | Institución | Ciudad-País |
|-------------|------------|-------------|-------------|
|             |            |             |             |
|             |            |             |             |

### EXPERIENCIA PROFESIONAL:

| Empresa | Cargo | Tiempo |       | Motivo de Salida |
|---------|-------|--------|-------|------------------|
|         |       | Desde  | Hasta |                  |
|         |       |        |       |                  |
|         |       |        |       |                  |
|         |       |        |       |                  |

### COMPETENCIAS:

| Competencias Requeridas | Alta | Media | Baja | Nula |
|-------------------------|------|-------|------|------|
| Orientación al Servicio |      |       |      |      |
| Trabajo en Equipo       |      |       |      |      |
| Liderazgo               |      |       |      |      |

### REFERENCIAS LABORALES:

|                        |                  |
|------------------------|------------------|
| <b>Nombre y Cargo:</b> | <b>Empresa 1</b> |
| <b>Comentario:</b>     |                  |
| <b>Nombre y Cargo:</b> | <b>Empresa 2</b> |
| <b>Comentario:</b>     |                  |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Aspiración salarial:</b>      |  |
| <b>Disponibilidad de tiempo:</b> |  |

**COMENTARIO DE RECURSOS HUMANOS:**

El candidato cumple con los requisitos solicitados

El candidato no cumple con los requisitos solicitados

|                      |
|----------------------|
| <b>Conclusiones:</b> |
| <br><br><br><br>     |

|                       |                      |
|-----------------------|----------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Aprobado por:</b> |
| <br><br><br><br>      | <br><br><br><br>     |

## ANEXO 5

### EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

**Nombre del Evaluado:**

**Cargo:**

**Fecha:**

**Periodo de Evaluación:**

**Nombre del Evaluador:**

**Nivel:**

1. Califique las siguientes competencias de acuerdo a la frecuencia que Ud. ha evidenciado el comportamiento en la persona evaluada. Marque con una X en el lugar correspondiente.

| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES  | CALIFICACION              |                                 |                                  |                             |
|--|---------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
|  | Nunca actúa de esa manera | Pocas veces actúa de esa manera | Casi siempre actúa de esa manera | Siempre actúa se esa manera |
| <b>Integridad y Confianza</b>  |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Respeto y sinceridad:</b> Maneja las relaciones con los clientes internos y externos con base a estos principios básicos                                      |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Confianza:</b> Las personas con las que interactúa le confían tareas de mucha responsabilidad   |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Orientación al servicio</b>   |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Orientación al cliente:</b> Se dedica a mejorar los índices de satisfacción al cliente para superar las expectativas que tienen sobre el producto que ofrece. |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Actitud de servicio:</b> Identifica con facilidad las necesidades de los clientes y se compromete en asumirlas como propias para acelerar su satisfacción     |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Apego a las normas</b>  |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Apego a las políticas de la empresa:</b> Cumple a cabalidad los lineamientos estipulados en el manual de procedimientos de WSI                                |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Disciplina:</b> Respeta los horarios establecidos en el instituto para las diversas actividades que entraña su cargo  |                           |                                 |                                  |                             |

| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES   | CALIFICACION              |                                 |                                  |                             |
|---|---------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
|   | Nunca actúa de esa manera | Pocas veces actúa de esa manera | Casi siempre actúa de esa manera | Siempre actúa se esa manera |
| <b>Perseverancia</b>  |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Cumplimiento de metas:</b> Es perseverante y se auto-exige en todas sus acciones con el fin de cumplir los objetivos y superarlos  |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Generación de valor agregado:</b> Toma como punto de referencia los errores pasados para tomar acciones correctivas y dar soluciones que agreguen valor en la organización                   |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Organización y Administración del tiempo</b>   |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Cumplimiento de plazos establecidos:</b> Se retrasa en la entrega de trabajos o en la realización de alguna tarea urgente.   |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Agenda de trabajo compartida:</b> Organiza con facilidad su tiempo cuando tiene que realizar una actividad junto a otra persona que también tiene responsabilidades adicionales que cumplir  |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Solución de conflictos</b>   |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Comportamiento en situaciones problemáticas:</b> Resuelve en base a la negociación aquellas situaciones caóticas que se presentan en su desempeño laboral diario.                            |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Resolución de problemas:</b> Se enfoca en conseguir alternativas de solución antes que en señalar culpables y ahondar en la situación conflictiva  |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Relaciones Interpersonales</b>   |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Interacción con clientes internos:</b> Se comunica con facilidad y mantiene relaciones cordiales con todos los compañeros de trabajo   |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Interacción con clientes externos:</b> Las relaciones con proveedores y empresas relacionadas con la actividad que lleva a cabo, le han generado beneficios que realcen los servicios de WSI |                           |                                 |                                  |                             |

| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES   | CALIFICACION              |                                 |                                  |                             |
|---|---------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
|   | Nunca actúa de esa manera | Pocas veces actúa de esa manera | Casi siempre actúa de esa manera | Siempre actúa se esa manera |
| <b>Flexibilidad</b>   |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Concuerda con criterios de otras personas:</b><br>Acepta rápidamente las opiniones y puntos de vista de las personas que trabajan con usted                          |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Integración de nuevos colaboradores:</b> Facilita la adaptación del personal nuevo de su área o equipo o a las actividades que deben realizar                        |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Comunicación</b>   |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Colaboración y cooperación:</b> Pide ayuda sin recelo a sus compañeros de trabajo o a un superior cuando no Tiene claro el propósito o el procedimiento de una tarea |                           |                                 |                                  |                             |
| <b>Feedback:</b> Responde oportunamente las peticiones que le hacen sus superiores. Es decir, mantiene siempre una comunicación de doble vía                            |                           |                                 |                                  |                             |

2. Revise los indicadores del proceso principal en el que participa la persona e identifique el nivel de cumplimiento de esos indicadores. Comente otros logros y aspectos a desarrollar del evaluado.

| NIVEL DE CUMPLIMIENTO        | MARQUE CON UNA X |
|------------------------------|------------------|
| No cumplió                   |                  |
| Cumplió algunas expectativas |                  |
| Cumplió las expectativas     |                  |
| Excedió las expectativas     |                  |



|                              |
|------------------------------|
| OTROS LOGROS DEL COLABORADOR |
|                              |
| ASPECTOS POR DESARROLLAR     |
|                              |

Firma del Evaluado

Firma del Evaluador