

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS APLICADO A LA EMPRESA PROVEMÓVIL S.A.

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS.**

LORENA DEL CONSUELO FREIRE CHÁVEZ

lfreirech@gmail.com

**DIRECTOR: Ing Mauricio Rojas D. MSc.
maurodav2@yahoo.es**

2008

DECLARACIÓN

Yo Lorena del Consuelo Freire Chávez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Lorena del Consuelo Freire Chávez
04010647-04

CERTIFICACIÓN

Certifico que le presente trabajo fue desarrollado por la Srta. Lorena del Consuelo Freire Chávez, bajo mi supervisión.

Ing. Mauricio Rojas D. Msc.

DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

Mi gratitud al Ing. Mauricio Rojas D. MSc., Director de esta Tesis, por su especial apoyo y ayuda incondicional en la resolución de todas mis inquietudes.

A mis maestros y profesores por brindar e impartirme consejos, experiencias y reglas para forjar mi perfil profesional, quienes me apoyaron en la culminación de ésta etapa de mi formación profesional.

Un agradecimiento muy especial a mis padres, dignos de admiración quienes han sido el pilar de mi formación.

Lorena Freire

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres por su amor, comprensión y ejemplo, que gracias a su incondicional apoyo supieron forjar mi carácter y personalidad de un buen profesional al servicio de la sociedad. Todas sus enseñanzas han caído en tierra fértil y esa semilla queda en estas páginas fruto del empeño, dedicación y entrega para buscar nuevos senderos en mi vida profesional.

A mi hermano Jairo, por sus consejos, cariño y apoyo incondicional, quien siempre fue mi modelo a seguir, muchas gracias por estar ahí en las buenas y malas etapas de mi vida.

Lorena Freire

RESUMEN EJECUTIVO

La Empresa Provemovil S.A., tiene más de 14 años como la pionera en subastas al martillo de vehículos siniestrados, en la ciudad de Quito. Tiempo en el cual se proyectó como la única en el mercado y ha crecido rápidamente en otras ciudades del país, pero todo ha sido muy informal. A partir del año 2007 sus propietarios han querido buscar un nuevo reposicionamiento de la empresa, dando mayor énfasis a sus empleados.

Con el afán de motivar al personal para que se involucre con la empresa, se diseñó un Modelo de Gestión por Competencias que ayude a motivar a los empleados y que éste a su vez, permita el aumento de la productividad. El modelo implementado en este proyecto de titulación se basa en la metodología DACUM misma que permitió hacer los perfiles de los puestos basados en el diccionario de competencias, que fue elaborado por todos los miembros del panel de expertos, haciéndolo propio para la Empresa Provemovil S.A.

El objetivo de este modelo es potenciar continuamente la capacidad intelectual y humana que poseen los trabajadores, además que como estrategia busca ser más competitiva la empresa dentro del mercado empresarial.

Se pudo demostrar o evidenciar que un diccionario específico para la empresa es éxito para el Modelo de Gestión por Competencias.

BIBLIOGRAFÍA

7.1 LIBROS

- ALLES, Martha Alicia; **Selección por Competencias**, Ediciones Granica, 1ra Edición; (2000).
- ALLES, Martha Alicia; **“Dirección Estratégica Recursos Humanos”**; Segunda Edición; Ediciones Granica (2000).
- ANSORENA CAO, Álvaro; **15 casos para la Selección de Personal con éxito**; Editorial Empresa Paidós; (1996).
- BENAVIDES ESPÍNDOLA Olga; **Competencias & Competitividad diseño para organizaciones latinoamericanas**; Ediciones McGrawHill; (2001).
- BERROCAL, Berrocal; **Administración de Recursos Humanos bajo el enfoque de Competencias**; (2004).
- CHIAVENTAO, Adalberto; **Administración de Recursos Humanos**; Quinta Edición. Adalberto. Mac.Graw Hill. Colombia; (2003).
- CUBEIRO, Juan Carlos; **Las Competencias Clave para una Gestión Integrada de Recursos Humanos**; Ediciones Deusto SA.; (1996).
- CUBEIRO, Juan Carlos; **Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias**; Ediciones Training and Development Digest; (1998).
- DALZIEL, M. M., & CUBEIRO, J. C. y FERNÁNDEZ, G.; **Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos**. (2ª edición); Ediciones Deusto; España (1996)
- DÍAZ PINILLA, Mariela; **Diccionario de Competencias**, Ediciones Psicom; (2005)
- LEVY – LEBOYER. Claude; **Gestión de las Competencias**, Ediciones Gestión 2000 SA.; Barcelona (1997).
- MARELLI, Anne; **Introducción al Análisis y Desarrollo de Modelos de Competencias**; (2000).

- MERTENS, Leonardo; **Competencia Laboral: sistema, surgimiento y modelos**; Ediciones Cinterfor; (1996)
- MONOLEY, Karen; **¿Es suficiente con las competencias?**, Ediciones Training and Development Digest; (1998)
- PAREDES, Marín & BERRACAL, Santiago & Francisca; **Gestión de Recursos Humanos por Competencias**; Centro de Estudios Ramón Areces S.A.; Madrid-España; (1999)
- SPENCER, L.M. & SPENCER, S.M.; **Competencia at Work**; Ediciones John Wiley and Sons; (1993).
- VARGAS, F.; **Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano: Convergencias y desafíos**; Ediciones CITENFOR/OIT; España (2000).

7.2 MANUALES

- ASEGURADORA DEL SUR; **Manual de competencias de Aseguradora del Sur**; Quito (2006)
- BANCO DE PICHINCHA; **Manual de Competencias**; Quito (2000)
- EMPRESA PETRÓLEOS DE VENEZUELA; **Manual de Competencias**.
- EMPRESA ELECTRICIDAD DE CARACAS; **Manual de Competencias**.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS, **Manual de Competencias**; (2005)
- ISO 9001: 2000 Norma Internacional; **Términos y definiciones**; (2001)

7.3 ARTICULOS E INFORMES DE SEMINARIOS

- FERNÁNDEZ I. & BAEZA R.; **Aplicación de modelo de competencias: experiencias en algunas empresas Chilenas**; Artículo de revista Chilena de competencias.
- IBERFOP-OEI; **Conocer, Análisis Ocupacional y funcional del trabajo**; Informe Madrid, 1998.

- GALLEGOS, Mary; Documental presentado en el Centro Latinoamericano de Investigación y Documentación Profesional; OIT Organización Internacional del Trabajo; (2001)
- FERNÁNDEZ, I. & REYES, M.I.; **Criterios de búsqueda de ejecutivos en el mercado chileno**; Ponencia Presentada en el 2001; (2001)
- CORPORACIÓN LÍDERES, **Capacitación sobre Competencias**, (2006)
- MERTERNS, Leonardo; **Metodología AMOD para la construcción de un currículo de capacitación**. Seminario Taller, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Buenos Aires; (1998)
- Back Consultants; **Competency-Based Performance Management**, Washington D.C.; (1998)
- CALDERÓN, Fausto; **“Seminario – Taller Gestión de Talento Humano por Competencias”**; Grupo Portal; Quito (2006)
- RODRÍGUEZ T., Nelson; FELIZ S., Pedro; **Curso Básico de Psicometría**, 2001

7.4 PÁGINAS WEB

- <http://www.provemovil.com.ec>
- <http://www.haygroup.com>
- <http://www.competencias.com>
- <http://www.gestiopolis.com>

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, ante el fenómeno de la globalización o neoliberalismo económico, las empresas de hoy no son lo mismo de ayer. Los cambios que diariamente han surgido en el mundo influyen en el diario accionar de las organizaciones, y con ello cada uno de los componentes debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Esta dirección surge en el mundo, como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y formación del recurso humano, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, de la sociedad. Esto plantea el reto de identificar y aplicar nuevos mecanismos que faciliten y fortalezcan la vinculación entre educación y trabajo, espacios inmediatos en los que el hombre aprende y se desarrolla. Por ello, resulta urgente fomentar una cultura de educación para toda la vida, que sea flexible, de calidad y coherente con las necesidades del individuo, y en la que se reconozcan socialmente los aprendizajes adquiridos por distintos medios. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información, sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa".¹

El modelo por competencias a nivel mundial tiene una importancia propia en la gestión de recursos humanos de muchas organizaciones. En varios países las competencias se asumen como estrategia de gestión y su implementación ha sido progresiva pero lenta ya que se están evaluando sus resultados reales en las empresas. En el Ecuador, durante los últimos años ha empezado a tener un auge

¹ www.gestiopolis.com

importante en las empresas multinacionales, quienes reciben el modelo para ser implementado en las sucursales nacionales. En cambio en las organizaciones nacionales, un buen número de empresas lo han implementado, y en aquellas donde se lo ha realizado ha sido exclusivamente para la selección de personal y manejar el desempeño del personal. La gestión de los recursos humanos es indispensable en la integración principal de la sociedad actual, está conformada por personas, las mismas que son parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos estratégicos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

El nivel de competitividad que exigen los mercados, debido a los tratados de libre comercio y con el desarrollo cada vez más acelerado de la globalización, así como el desarrollo tecnológico permanente, permiten afirmar que la única ventaja competitiva realmente sostenible, reside en las personas de la organización, es decir que de todos los recursos con que cuenta la institución, el más importante es el talento de su trabajadores. Por tanto sus empleados juegan un papel fundamental en el éxito de esa compañía, ellos son quienes hacen posible la obra y son la cara de la empresa.

De la calidad del servicio, la atención y el trato que se brinda a los clientes dependerá en mucho, la opinión o la imagen que el cliente se cree de la empresa. Aún cuando no sea satisfecha la necesidad de ese cliente, por factores ajenos a la voluntad de la organización, con un correcto tratamiento se puede contribuir a mejorar la imagen. Por lo tanto una buena selección, entrenamiento y desarrollo de las personas de la empresa es indispensable, para conseguir los objetivos planteados. Es decir, una buena gestión del talento humano, ha pasado de ser una actividad complementaria en la organización, a una actividad fundamental en el desarrollo y competitividad de la compañía.

Dentro de las actividades diarias de la gestión del talento humano en la organización, los siguientes procesos son los más importantes, llamados normalmente subsistemas:

1. "Provisión de personas,

2. Aplicación de personas,
3. Mantenimiento de personas,
4. Desarrollo de personas, y
5. Seguimiento de personas”.²

La aplicación en la organización en forma integrada de estos procesos, con la incorporación del desarrollo de las competencias laborales, (modelo de gestión por competencias) ha demostrado que permite lograr mayor eficiencia en todos los aspectos relacionados con la organización. Por ello los modelos de gestión, sea en forma individual o integrada, se recomienda ser estructurados y adaptados al tipo y las características de cada organización, tomando en consideración particularmente los elementos que sean apropiados para su estructuración.

Cualquier organización que quiera mantenerse en un mercado altamente competitivo, como el existente en la actualidad a nivel global, tiene la obligación de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes tanto externos como internos.

En la actualidad, la mayoría de las empresas en el Ecuador no cuentan con un modelo de gestión por competencias, tan solo establecen acciones aisladas que no permiten alcanzar los objetivos institucionales.

Por todo lo anterior mediante este proyecto de titulación se propone el diseño de un modelo de gestión por competencias en la empresa Provemovil S.A., con el fin de detectar los problemas existentes, mejorar el servicio que se brinda y la eficiencia de la organización.

² CHIAVENATO, Adalberto “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Mac Graw Hill Quinta Edición, Colombia 2003

1.2. ORGANIZACIÓN

Provemovil S.A., en el año 1992 surgió como una empresa comercializadora de repuestos, cuyo mercado objetivo eran las empresas de seguros de vehículos. Cuatro años después, debido al poco desarrollo y a la extensa competencia en esta línea de negocio; se cambió la dirección comercial de la organización hacia el remate de vehículos siniestrados, esto permitió, ocupar una deficiencia de las compañías de seguros, al permitir que ellas reciban ingresos por los autos siniestrados, y no ser ellas las que paguen por la administración de dichos activos, que anteriormente se entregaban a talleres informales.

Este cambio en Provemovil S.A., permitió llegar a alianzas con un sinnúmero de aseguradoras, lo cual permitió un rápido desarrollo de la misma. Esto motivó la contratación de nuevo personal, tanto en la oficina principal, como en las tres sucursales que la empresa ha podido abrir en el transcurso de su historia. Este tipo de desarrollo se lo realizó, de manera poco técnica y organizada, más bien motivada por el crecimiento del negocio.

En la actualidad, el sistema monopólico donde Provemovil S.A., desarrolla su actividad, ha tenido un cambio con la incorporación de nuevos competidores, motivando a los dueños de la empresa a buscar alternativas para mantener la ventaja competitiva. Por esto, y por los cambios rápidos que se está dando en el sector de seguros, es necesario buscar fuentes de ventaja adicionales, las mismas que se han encontrado en el desarrollo del personal de la empresa, donde el promedio de antigüedad de los empleados es de seis años.

Para esto, la Empresa Provemovil S.A., ha visto la necesidad de diseñar un modelo de gestión por competencias, siendo este el punto inicial de una herramienta para optimizar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender, de la organización.

La búsqueda de una metodología para el diseño de un modelo de gestión por competencias, para mejorar el servicio que se brinda y la eficiencia del mismo, son los objetivos de este proyecto de titulación, basados en las metodologías de medición de competencias.

1.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Provemovil S.A. es una empresa de derecho privado, de propiedad de dos accionistas, miembros de una misma familia, dedicada a la prestación de servicios de subastas al martillo de bienes y vehículos siniestrados, que brinda al mejor postor, en libre competencia, la posibilidad de adquirirlos. Su actividad y funcionamiento se halla regulado principalmente por la legislación mercantil, laboral, societaria, tributaria y en general por la legislación ecuatoriana.

La empresa fue creada en el año 1992, con el anhelo de tener un propio negocio que a futuro crezca. Luego de algunos declives profesionales, sus amigos y sus colegas cuestionaron la posibilidad de desarrollar una empresa proveedora de repuestos. Al pasar varios años se dio la eventualidad de un cambio de razón del negocio, el cual proporcionó el resultado esperado; este desarrollo fue paulatino y de la misma manera se incrementó el total de empleados, mismos que eran intermediados en su totalidad, razón por la cual no era necesario para los accionistas crear un departamento de recursos humanos o contratar personal que se dedique a esta función. La selección de personal era manejada directamente por los propietarios. En cuanto a la administración de nómina, prestaciones y beneficios se los trataba directamente con la empresa intermediadora.

Desde hace unos cuatro años atrás, la empresa ha tenido un crecimiento considerable. Esto, debido al incremento de vehículos asegurados y al porcentaje de siniestros a nivel nacional, lo que ha provocado el aumento de personal en

varias sucursales, abiertas a nivel nacional, en las ciudades de Guayaquil, Ambato y Cuenca, razón por la cual se tiene la perspectiva de inaugurar una nueva sucursal, en la ciudad de Ibarra.

Provemovil S.A., era un monopolio en esta línea de negocios, y representaba la única alternativa para las empresas de seguros a nivel nacional para poder vender sus activos (vehículos o bienes siniestrados), por lo que no fue necesaria la búsqueda de una ventaja competitiva. En la actualidad han aparecido varios competidores, lo que ha motivado a los accionistas, a buscar una real diferencia que supere a sus contendientes, encontrando una posibilidad en el desarrollo del potencial humano existente en la empresa, apoyando y brindando el respaldo necesario para una buena gestión humana en planes comunes de desarrollo personal y laboral para sus empleados en beneficio del crecimiento organizacional.

1.3.1. MISIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa Provemovil S.A. desarrolla la siguiente misión, la cual, según los accionistas, plantea la filosofía de la empresa:

“Proporcionar un servicio ágil y eficaz en subastas, demostrando resultados a nuestros clientes para mantener el liderazgo en el mercado, con el propósito de crecer como empresa.”³

Esta misión al ser redactada en el año 2003 no refleja el cambio que la empresa ha dado en los dos últimos años.

³ www.provemovil.com.ec

1.3.2. VISIÓN DE LA EMPRESA

La visión de la Empresa Provemovil S.A. es:

“Como empresa pionera ser líder en subastas, con prestigio en el mercado”.⁴

1.3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa PROVEMOVIL S.A. está definida, la cual se puede apreciar en el gráfico 1.1, en el que se destaca los ambientes técnicos y administrativos. Se puede apreciar además, que no existe la gestión de recursos humanos, misma actividad que es parte de las responsabilidades del Jefe Administrativo Financiero, el cual tiene como una de sus funciones administrar y desarrollar el capital humano, enmarcado en una cultura organizacional alineada al marco filosófico de la empresa, además de la implementación de nuevos modelos de gestión del talento humano, que permitan elevar los niveles de calidad y productividad del personal, para propiciar la competitividad de la empresa.

Esto se debe, a que hasta el año 2006, no era considerada de importancia la existencia de un área especializada en gestión de talento humano ya que de acuerdo a la política de la empresa, como se mencionó anteriormente, no contemplaba la contratación de personal propio, y por lo tanto, todo el trabajo que se generaba con el personal, era considerado como externo a nivel de consultoría.

⁴ www.provemovil.com.ec

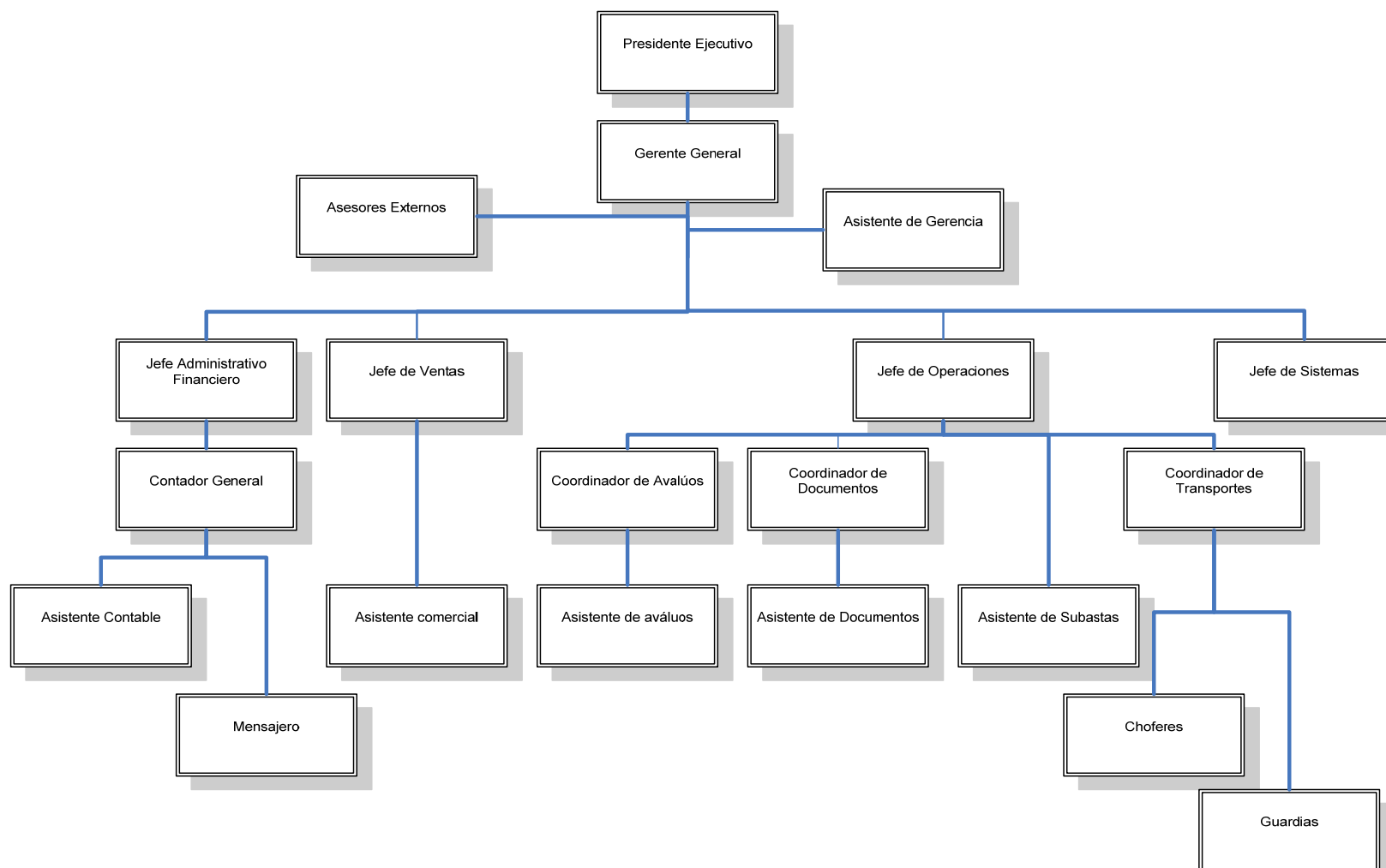


Gráfico No. 1.1 Estructura Organizacional de Provemovil S.A. Fuente: www.provemovil.com.ec

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial, los recursos humanos constituyen un factor clave, para el logro de los objetivos estratégicos. En la medida que su personal se desempeñe efectivamente, de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivada las empresas desarrollarse continuamente para alcanzar una ventaja competitiva. Por ésto es necesario reconocer la importancia que tiene la selección, capacitación, evaluación del desempeño, política remunerativa y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

El modelo o perfil de competencias aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. “La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que la empresa esperaría que tenga, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas”.⁵

Con estas referencias, y conociendo que el factor de éxito para las organizaciones está dado, más que por los procesos y tecnologías, por el aporte de las personas que la conforman, la empresa Provemovil S.A., ha visto la necesidad de mejorar su recurso humano, pues la clave de la gestión de recursos humanos no está dada por la cantidad de recursos, sino por la calidad de quienes constituyen y dan sentido a una organización.

⁵ www.gestiopolis.com

Conocer cuáles son esas necesidades a través de la teoría de las competencias, brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros, sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo.

En la actualidad, el sistema monopólico donde Provemovil S.A. desarrolla su actividad, ha tenido un cambio, con la incorporación de nuevos competidores, motivando a los dueños de la empresa a buscar alternativas para mantener la ventaja competitiva. Por esto, y por los cambios rápidos que se está dando en el sector de seguros, es necesario encontrar fuentes de ventaja adicionales, las mismas que se han encontrado en el desarrollo del personal de la empresa, donde el promedio de antigüedad de los empleados es de 6 años.

1.4.1. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el desarrollar un modelo por competencias personalizado para la empresa puede mejorar el nivel de competitividad en la organización?

1.4.1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- a. ¿Qué modelo por competencias permite desarrollar en forma más eficiente los perfiles de los puestos para una organización?
- b. ¿Cuál es el mejor plan de acción que permite desarrollar las competencias requeridas por la organización?
- c. ¿Cómo el diseño de un modelo por competencias en una empresa, permitirá generar una ventaja competitiva?

- d. ¿Cómo se puede medir el desarrollo del modelo, dentro del área de gestión humana y las consecuencias en la empresa?

1.4.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivos los siguientes:

1.4.2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo por competencias para la empresa Provemovil S.A., que permita generar planes de acción, que conlleven al desarrollo y sostenimiento de las competencias requeridas en la organización, y garantice el nivel de competitividad de la empresa.

1.4.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Distinguir las fortalezas y debilidades de los diferentes modelos de gestión por competencias.
- Realizar un diagnóstico del clima laboral de la organización materia de estudio.
- Establecer la diferencia entre el nivel de competencia exigido por los puestos en estudio y el que poseen actualmente los empleados.
- Diseñar los perfiles de los puestos, basado en el modelo de competencias diseñado para Provemovil S.A.
- Diseñar la estrategia para la creación del modelo por competencias para Provemovil S.A.
- Diseñar un modelo de mando integral para el área de gestión humana.

1.4.3. HIPÓTESIS

Si se desarrolla un modelo por competencias personalizado para la empresa, entonces se puede mejorar el nivel de competitividad de la organización.

Si existe un modelo por competencias, se puede desarrollar los perfiles de los puestos.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO Y MODELOS POR COMPETENCIAS

En el presente capítulo, se darán a conocer algunas definiciones útiles para el presente trabajo. Para esto, primero se realizará una breve reseña histórica, además se describirán las características de un modelo de gestión por competencias, así como una clasificación de los modelos por competencias.

2.1 BREVE HISTORIA DEL MODELO POR COMPETENCIAS

Ante la importancia que actualmente se le da al tema, y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, uno de los primeros estudios formales que se conoce se lo ubica en el año 1973, cuando se le encomendó a David McClelland realizar un estudio orientado a mejorar la selección de personal, a fin de detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral. “En dicho estudio se comprobó, que el buen desempeño en el puesto de trabajo está más ligado a características propias de las personas y de sus competencias, que a aspectos como los conocimientos, criterio utilizado tradicionalmente como principal factor de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia”.⁶

En 1981, en Inglaterra se empiezan a aplicar técnicas de análisis, como la de Incidente Crítico, orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones, para garantizar un desempeño eficiente.

En 1986, intenta un grupo de profesionales diseñar un modelo específico, utilizando para ello, técnicas activas (simulaciones reales) para medir las

⁶ www.gestiopolis.com.

habilidades requeridas en los diferentes cargos, y mediante este estudio se logró destacar la unión entre el área de Recursos Humanos y las demás áreas de la organización, y la correlación con el concepto de eficacia. Además, este estudio permitió reconocer la responsabilidad de esta área, en garantizar la eficacia de sus empleados.

En 1988 se muestra un proyecto sobre las habilidades que se deben tener en cuenta para desempeños laborales exitosos, cambiando el término de habilidades por competencias y difundiéndolo con mucho éxito.

“Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en si misma, cobra su mayor importancia la Gestión por Competencias, ya que al fin y al cabo la fuerza y competitividad de una organización esta en su mayoría depositadas en sus colaboradores, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales”.⁷

2.2. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Con el paso del tiempo, se han dado a conocer diferentes definiciones sobre competencias laborales, basadas en el comportamiento y el mejor desempeño, de las cuales se puede resumir algunas a continuación:

- “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 análisis de competencias tiene como objeto, identificar los conocimientos (*knowledge*), las destrezas (*skills*), las habilidades (*abilities*) y los comportamientos estimulantes (*enabling behaviors*), que los empleados deben demostrar

⁷ GALLEGOS, Mary, “Centro Latinoamericano de Investigación y Documentación Profesional”, OIT Organización Internacional del Trabajo, CINTERFOR, 2001

para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, sólo un tipo de conocimientos, o destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos”.⁸

- “Una característica subyacente de un individuo, que está casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.⁹
- “Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.¹⁰
- “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable”.¹¹
- “Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización”.¹²
- Competencia Laboral: “Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud

⁸ MARELLI, Anne, “ Introducción al Análisis y Desarrollo de Modelos de Competencias”, 2000. pag 14

⁹ SPENCER,, L.M.; “ Competencia at Work, New Cork, John Wiley and Sons”, 1993. Pag 28

¹⁰ RODRIGUEZ T., Nelson; FELIZ S., Pedro, “Curso Básico de Psicometría”. 2001

¹¹ ANSORENA, Cao, Álvaro, “15 casos para la Selección de Personal con éxito”, Barcelona, Paidós Empresa, 1996. pag 25

¹² Manual de Competencias, Empresa Electricidad de Caracas

se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer”.¹³

- “Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos clave del negocio”.¹⁴
- “Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”.¹⁵

Para el presente proyecto de titulación se recurrirá a una conjugación de las definiciones antes descritas para describir lo que se entenderá como competencia, misma que está basada en un punto de vista organizacional en el mejor desempeño, la cual puede anunciarse de la siguiente manera:

“Capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes demostrables por la persona, en función de un puesto de trabajo, que permita predecir en él un alto nivel de desempeño a favor de la productividad y competitividad empresarial”.

2.3 ENFOQUES DE COMPETENCIAS

Con el nuevo enfoque de recursos humanos, las competencias cobran mayor importancia ya que éstas se orientan a los comportamientos que se ejecutan cuando se pone en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad en un individuo.

Al hablar de comportamientos se hace referencia a la parte visible en la persona, pero para que esta persona pueda llevar a cabo estos comportamientos, su raíz se encuentra en los componentes que subyacen sus motivos, sus rasgos de

¹³ MERTENS, Leonardo, “Competencias laboral: sistemas, surgimiento y modelos”, 2000. Pag 8

¹⁴ Manual de Competencias, Empresa Petróleos de Venezuela.

¹⁵ Norma Internacional ISO 9001: 2000 Términos y definiciones. Pag 25

personalidad, sus actitudes y valores, sus conocimientos, sus aptitudes y habilidades, que se convertirán en las características de las competencias y que constituyen aquella parte que no es tan fácil observar. Dichos comportamientos se lo puede relacionar con la punta de un iceberg ya que se puede observar la pequeña punta en la superficie pero dentro del agua se encuentra toda su raíz. Las competencias de conocimiento y habilidad tienen a ser características visibles y relativamente superficiales, las cuales son fáciles de modificar con entrenamiento y capacitación. Ver en el gráfico 2.1



Fuente: SPENCER, L.M.; "Competencia at Work, New York, John Wiley and Sons", 1993. pag 45

Gráfico No. 2.1 Como definir las competencias

"En la actualidad se han definido dos enfoques de competencias o corrientes diferenciadas: el enfoque anglosajón y el enfoque francófono".¹⁶ Pero existen otras perspectivas conceptuales, a la cuales también se hace mención:

¹⁶ PAREDES MARIN, Santiago y Berrocal Francisca, "Gestión de Recursos Humanos por Competencias", Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Madrid-España 1999. pag 45

2.3.1. ENFOQUE ANGLOSAJON

- Nace en Estados Unidos por la necesidad de buscar métodos en la mejora del rendimiento profesional, es decir, el objetivo de este enfoque consistía, en aumentar el rendimiento individual y grupal de las personas que laboran en una organización.
- Busca basarse en medidas cuantitativas.
- “Se centra en el contenido de los puestos de trabajo y en su relación con la estrategia global de la organización”.¹⁷

2.3.2. ENFOQUE FRANCÓFONO

- Se origina en Francia. Tiene un enfoque humanístico, y está orientado hacia la persona, audita la capacidad individual y los esfuerzos que hace la organización, por mantener su fuerza de trabajo, en condiciones óptimas de empleabilidad.
- Este enfoque se centra en los procesos de aprendizaje de las personas, denominando a este factor una mega competencia.
- Considera que los test de aptitudes, así como los de coeficiente intelectual, son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.
- “Orientado a las competencias específicas”.¹⁸

¹⁷ PAREDES MARIN, Santiago y Berrocal Francisca, “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”, Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Madrid-España 1999. pag 45

2.3.3. OTRAS PERSPECTIVAS CONCEPTUALES

“Andrew Gonzzi formuló en 1996 las siguientes tendencias de tipificación”¹⁹ :

Enfoque Tareas Desempeñadas	Enfoque Atributos Personales	Enfoque Integrado (Holístico)
Desempeño que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas y subtareas especificadas de manera clara.	Enfocada en las características de las personas y su aplicación en diferentes contextos de trabajo.	Dado por la combinación de las tendencias de enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales.
Impulsaron las metodologías: DACUM, AMOD y SCID, básicamente y orientadas a la formación.	Basada en lo que la persona sabe, puede y quiere hacer. Los atributos se especifican en niveles o grados.	Orientada a la evaluación y certificación de las competencias.

Fuente: www.andrewgonzci.com

Gráfico No. 2.2 Perspectivas Conceptuales Andrew Goznci

2.3.4 EL NUEVO ENFOQUE

En ningún momento deben utilizarse estos enfoques como puristas, ya que éstos solos no aportan conceptos importantes, al contrario deben complementarse para dar origen al nuevo enfoque de competencias. Es preciso analizar la estrategia organizacional, su cultura, sus canales de comunicación, su poder formal e informal, y a partir de ello gestionar su talento humano.

2.3.4.1. La Nueva Generación de las Competencias

“Surge a partir de definiciones híbridas. Actualmente, al hablar de competencias se identifica “un conjunto de atributos”, que toma en cuenta los conocimientos, las

¹⁸ LEVY – LEBOYER, Claude, “Gestión de las Competencias”, Ediciones Gestión 2000 SA. Barcelona 1997. Pag 54

¹⁹ www.competencias.com

habilidades, actitudes, las tareas, los resultados y los logros como forma de competencia que se suelen expresar como conceptos en los que intervienen varios elementos”.²⁰

- **Las competencias en función de las tareas.-** Para algunos estudiosos, las competencias son las tareas y las actividades de un trabajo, su precisión está dada en el grado de especificidad, al describirse la tarea; se puede dividir cada una de las competencias en sub-tareas y plantear toda una serie de situaciones.
- **Las competencias en función de los logros.-** Consiste en indicar qué es lo que se quiere lograr, generalmente anteponiendo la palabra “capacidad”.
- **Las Competencias en función de los resultados.-** Se identifica como resultado lo que un trabajador genera o produce. Para definir este tipo de competencia es indispensable conocer al cliente interno y externo, y luego dividir esos resultados en resultados parciales o bien crear normas o requisitos de calidad.
- **Las Competencias en función de los conocimientos, habilidades y actitudes.-** Como conocimiento se conoce a las competencias técnicas; las habilidades son las características inherentes; y, las actitudes o principios, son inclinaciones o compromisos asumidos.

Es necesario, que el análisis de competencias requeridas, incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional así como la relación de todas estas capacidades con la

²⁰ BERROCAL; Berrocal; “Administración de Recursos Humanos bajo el enfoque de Competencias” España, 2004, pag 35

especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje. En síntesis, *“Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente”*.²¹

Es por esta razón que en proyectos de implantación de modelos de competencias se pueden manejar entrevistas de eventos conductuales, entrevistas focalizadas, análisis motivacionales, paneles de expertos y assessments de Competencias e Inteligencia Emocional y feed-back de 360°, que permitan identificar las competencias de cada individuo.

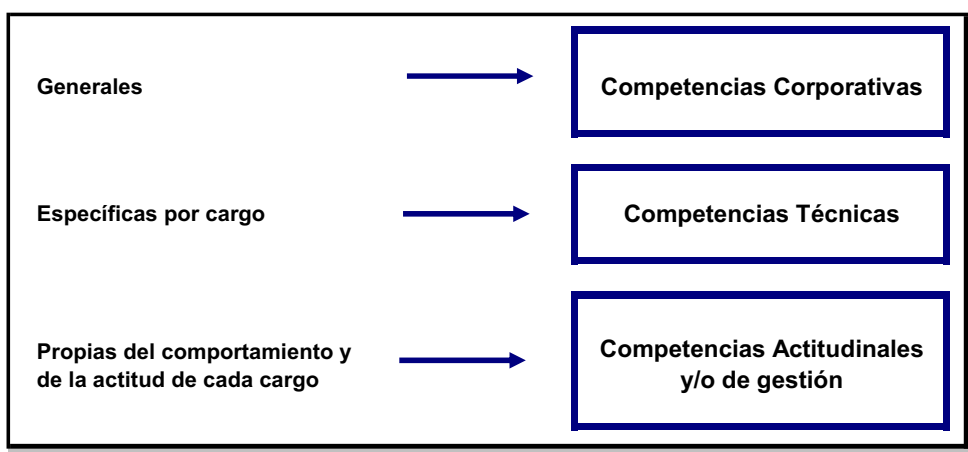
La cobertura de la identificación, puede ir, desde el puesto de trabajo, hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

Una vez lograda la identificación de las competencias y elaborado un modelo con las mismas, a través de un análisis técnico de las “conductas de individuos de éxito”, se obtiene una estructura conformada por: los conocimientos aplicados, las habilidades desarrolladas y actitudes demostradas. Con dichos elementos concurrentes se forman criterios que permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

2.3.4.2. Clasificación de las Competencias

Una clasificación de competencias adicional, se puede ver en el gráfico 2.3.

²¹ BERROCAL; Berrocal; “Administración de Recursos Humanos bajo el enfoque de Competencias” España, 2004, pag 36



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 2.3 Clasificación de las competencias

a.- Competencias corporativas: Es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas definidas por la organización, que deban ser poseídas por todos los empleados de la organización que la componen, independientemente del cargo que ocupen. Este tipo de competencias reflejan los valores de la organización, las pautas de conducta, de servicio y gestión que conllevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

b.- Competencias técnicas: Son aquellos conocimientos y habilidades específicas que deben demostrar poseer las personas, para desempeñar eficazmente una función determinada; estas competencias deben ser clasificadas por familias de puestos de trabajo para cada cargo.

c.- Competencias actitudinales y/o de gestión: son aquellos componentes de un individuo que demuestran su capacidad para obtener resultados en forma rápida y eficaz, garantizando así el éxito de su gestión en un cargo específico. "Aquí se incluyen las de índole personal, que demuestran la eficiencia propia de un individuo".²²

²² PISCOM., Diccionario de Competencias Laborales, Díaz Mariela, 2005, pag 17

2.4 MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Los modelos de creación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización.

“Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema. Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista”.²³

2.4.1 MODELO FUNCIONALISTA

Nace en Inglaterra y su orientación se establece en el fenómeno causal, es decir, las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución.

La competencia se define como la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso. “Parte del análisis de empleos para determinar las funciones esenciales y los elementos fundamentales implicados para la obtención de resultados y la demostración de la capacidad de desempeño de cada trabajador”.²⁴

Las competencias se establecen a partir de las funciones esenciales del individuo, que contribuyen significativamente en los resultados deseados. La función del trabajador, debe entenderse en relación con el entorno y con las otras funciones. Si bien es importante atender a las funciones en términos de su relación con el

²³ MERTENS, Leonard, “Competencia Laboral: sistema, surgimiento y modelos”, Montevideo, 1996, pag 14

²⁴ BENAVIDES, Espíndola Olga, “Competencias y Competitividad, Diseño para organizaciones latinoamericanas”, Mac Graw Hill, 2001, pag 45

entorno: mercado, tecnología, relaciones sociales e institucionales y no las competencias humanas, es una limitación del enfoque. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.

Por ejemplo en la industria del calzado, una evidencia de producto es el ensamble de una pieza con pegado, cocido de suela y que cumple con la calidad en el acabado; una evidencia de desempeño es la observación en el manejo de la máquina y del orden y limpieza que la operadora mantiene en su lugar de trabajo; una evidencia de conocimiento es la identificación de las partes de la máquina de coser y sus funciones, y la explicación de cómo asegurar la calidad en su puesto de trabajo.

2.4.2. MODELO CONDUCTISTA

Surge en Estados Unidos hace 40 años. Las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño (high performance) o empresas con mejores prácticas en su industria. No pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación -las supone-, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. “Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias, predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores, en áreas como

las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante”.²⁵

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Por ejemplo, capacidades a demostrar en Liderazgo pueden ser:

- a) Plantear objetivos claros;
- b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo;
- c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones;
- d) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras.

2.4.3. MODELO CONSTRUCTIVISTA

De origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en los conductual. “Es el modelo más complejo y más difícil de implementar. Tanto el modelo conductual como el constructivista se utilizan como herramientas de Gestión de Recursos Humanos”.²⁶

²⁵ ALLES, Martha Alicia, “Dirección Estratégica Recursos Humanos”, Segunda Edición, Buenos Aires Argentina, Granica, 2000, pag 60

²⁶ PAREDES, Alfredo “Administración de Recursos Humanos por Competencias” 2002 documento www.gestiopolis.com

En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las edifica a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, se trata de dar solución a las disfunciones y problemas que presenta una organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos, las competencias están ligadas a los procesos en la organización; es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Por ejemplo, en una empresa, se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan éstas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

Los modelos de competencias en ciertos enfoques se basan en niveles, es decir, diferencian el nivel de una competencia particular necesario para desempeñar un cargo, y el nivel de dicha competencia mostrado por personas con un desempeño superior. Se ha visto que las competencias por sí solas no diferencian, pero que el nivel – o la complejidad – con la cual dicha competencia se manifiesta en un individuo, sí se correlaciona contundentemente con el desempeño del individuo y con los resultados del negocio. “En ciertos modelos se muestran –de manera precisa- las diferencias entre los mejores y el resto, y por tanto proporcionan un camino hacia el desarrollo”.²⁷

2.4.4. MODELO DE PERFIL DE COMPETENCIAS (MPC)

Este modelo es impulsado por Jaime Moreno Villegas, desde el año 1992, con la finalidad de generar una cultura organizacional favorable que tenga un alto rendimiento. Este método sirve para elaborar los perfiles integrales de

²⁷ www.haygroup.com

competencias laborales de cargos, o áreas organizativas. Pone énfasis en establecer acertadamente los conocimientos y destrezas indispensables para ejecutar las tareas esenciales en cada puesto, dejando con menor relevancia a las competencias de gestión.

Este modelo inicia con la conformación de un panel de expertos, quienes realizan el levantamiento de la información, consultando sobre las actividades esenciales, a cada proceso o tarea, se valora con una calificación de 1 a 5, dependiendo de la importancia; los valores son codificados, de acuerdo a los factores, consecuencias, dificultad y frecuencia.

“Las destrezas requeridas, se establecen basándose en unas fichas predefinidas, las cuales son elaboradas por varios investigadores del tema, las cuales contienen el nombre de la destreza con su respectiva explicación, la clasificación a la cual pertenece y una valoración”.²⁸

2.5 COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA

Para que una persona, pueda llevar a cabo un comportamiento incluido en las competencias de un perfil del puesto, es indispensable que en ella estén presentes los siguientes componentes:

1. EL SABER ACTUAR.- Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar acciones definidas. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos, puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado, a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico, y permite

²⁸ CALDERÓN, Fausto, “Seminario – Taller Gestión de Talento Humano por Competencias”, Grupo Portal, Quito, 2006

contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.

2. EL SABER HACER.- Implica que la persona sea capaz de aplicar esos conocimientos, en la solución de problemas que su trabajo le plantee. En suma, estamos hablando de sus características competenciales habilidad y destreza. No basta con que la persona conozca, debe saber aplicar esos conocimientos a las actividades en particular que realiza.

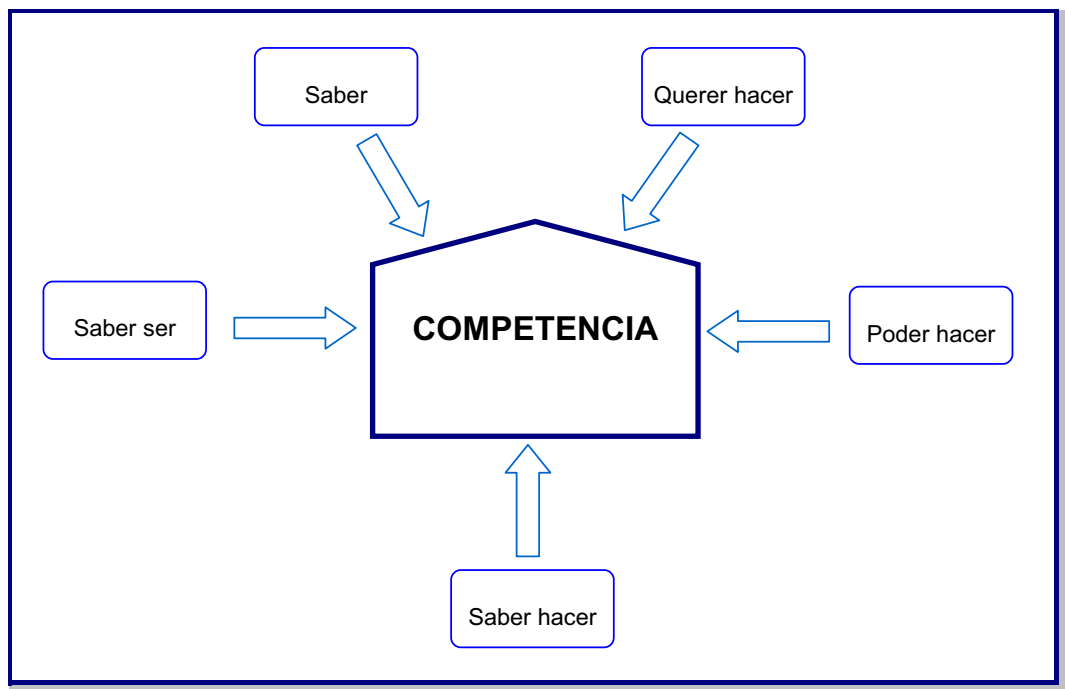
3. EL SABER ESTAR.- No es suficiente ser eficaz y eficiente en el puesto, es preciso que los comportamientos se sujeten a las normas y reglas de la organización en general, de su grupo de trabajo. Aquí es posible evidenciar sus actitudes e intereses.

4. EL QUERER HACER.- La persona además de lo antes mencionado, debe querer hacer aquello que se requirió en su competencia, es decir debe tener potencial motivador para ejecutar la labor encomendada, debe sentir que vale la pena su esfuerzo.

5. EL PODER HACER.- Este es un aspecto que en muchas ocasiones se olvida, ya que no se refiere a la persona, si no a la característica de la organización y sin embargo, es importante a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. “Se refiere a que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia”.²⁹

“Cada comportamiento incluido en una competencia se produce por el efecto conjunto de los cinco componentes”.

²⁹ BERROCAL; Berrocal; “Administración de Recursos Humanos bajo el enfoque de Competencias” España – 2004 ;



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 2.4 Componentes de una competencia

2.6 ESTRUCTURA DEL MODELO POR COMPETENCIAS

Como actividad previa a la elaboración del modelo o perfil por competencias, debe realizarse el análisis del contexto estratégico el cual comprende los siguientes elementos:

- a. "Visión estratégica y propósito de la organización,
- b. Procesos y/o flujos de trabajo, perfil de funciones de ciertos cargos en la organización,
- c. Sistemas y estructuras de soporte,
- d. Competencias individuales y grupales,
- e. El aprendizaje y:

f. El contexto cultural de la organización”.³⁰

Considerar estos elementos significa adoptar el modelo de competencias a la organización y dotarlo de las herramientas necesarias para que éste se convierta en aprendizaje colectivo y en cambios organizacionales, es decir, una nueva forma de hablar de rendimiento, satisfacción y eficiencia en la organización. Cada uno de estos elementos será explicado a continuación:

- a. Visión estratégica y propósito de la organización:** debe existir relación directa entre el modelo o perfil de competencias y la visión, objetivos y metas de la organización. Esto sienta las bases del modelo y asegura el desarrollo de las actividades que éste implica.
- b. Procesos y/o flujos de trabajo, perfil de funciones de ciertos cargos en la organización:** es la descripción detallada de los procesos, actividades, funciones y tareas de las personas que se desempeñan exitosamente en su puesto de trabajo. El conocimiento de las actividades realizadas en el sitio de trabajo permite detectar las aplicaciones que pueda tener el modelo de competencias en los subsistemas de recursos humanos.
- c. Sistemas y estructuras de soporte:** se refiere a los sistemas tecnológicos en el área de: recursos humanos, financieros, técnicos, materiales y gerenciales con los que cuenta los trabajadores para desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo. En este aspecto también incluye aquellos sistemas o soportes que el empleado considera que debería de existir para mantener los altos estándares de eficiencia en el trabajo.
- d. Competencias individuales y grupales:** es el punto clave para conectar todo el proceso teórico – técnico que se ha llevado a cabo hasta ahora con

³⁰ DALZIEL, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernández, G. “Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos”. (2ª de.).Ediciones Deusto. España, 1996, pag 72

la realidad de la empresa, y los conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos, actitud y conductas que el individuo posee y aplica para lograr un desempeño exitoso en su trabajo.

e. Aprendizaje: es la parte de un proceso cíclico, en donde los empleados aprenden y la organización se beneficia de dicho aprendizaje.

f. Contexto cultural: es el factor que determina el ambiente de la organización generando las condiciones socio-culturales que permitan elaborar y aplicar el modelo o perfil de competencias.

“Considerar estos seis elementos permite entender en qué organización se va a aplicar el modelo, las ventajas que ésta posee, los recursos con los que cuenta y los problemas a los que se enfrenta, pero además esta información se convierte en el insumo para definir el método a utilizar para diseñar un modelo o perfil por competencias”.³¹

Un punto sensible en el establecimiento del modelo por competencias, radica justamente en la identificación y definición de las mismas. Al efecto, las empresas disponen de un abanico de posibilidades; existen desde las metodologías que facilitan la participación de los trabajadores en la identificación de las competencias, hasta aquellas que ofrecen catálogos y diccionarios a elección de las directivas empresariales.

“Algunos autores defienden la idea, según la cual, las competencias deben ser definidas por la dirección de la organización”.³² “Otros consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las funciones y resultados laborales (funcionalista), se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la

³¹ DALZIEL, M. M., CUBEIRO, J. C. y Fernández, G. “ Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos”, 1996, pag 35

³² CUBEIRO, Juan Carlos, “ Las Competencias Clave para una Gestión Integrada de Recursos Humanos”, Deusto SA. Ediciones, 1996, pag 48

persona y en sus cualidades; el segundo, en los requerimientos propios de la ocupación”.³³ “Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas, asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral”.³⁴

Desde una perspectiva de análisis global, son notables algunas divergencias entre los enfoques de formación y el de gestión de recursos humanos por competencias. “Básicamente la formación por competencias considera los resultados y la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes para alcanzarlos. Bajo el enfoque conductista, parecen ser suficientes los comportamientos y las conductas para alcanzar un desempeño “superior”.³⁵

2.7 METODOLOGÍAS A UTILIZAR EN EL DISEÑO DEL MODELO POR COMPETENCIAS

Existen algunas metodologías. Entre las más conocidas y aplicadas están las siguientes:

2.7.1 METODOLOGÍA DACUM

“Desarrollo de un currículum en sus siglas en inglés (DACUM). Se caracteriza por establecer una conexión orgánica, entre la norma de competencia expresada en

³³ MONOLEY, Karen, “¿Es suficiente con las competencias?, Training and Development Digest”, 1998, pag 17

³⁴ BACK CONSULTANTS,” Competency-Based Performance Management”, Washington D.C.,1998, pag 25

³⁵ VARGAS, F., “Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano: Convergencias y desafíos”, Citenfor/OIT, 2000.

criterios de desempeño, y la construcción del currículum que debe conducir al cumplimiento de la misma. Esto lleva a diferenciarse de las metodologías que separan ambos momentos, convirtiéndolo en un instrumento atractivo para las empresas, por reducir la complejidad del largo proceso que comprende la definición, la construcción del currículum, la capacitación-formación basada en ello y la evaluación-certificación. Lo anterior no significa que únicamente se aplica a nivel de la empresa, sino también es posible a nivel de la rama de actividad, y a cualquier nivel jerárquico y/o de complejidad de la función en cuestión”.³⁶ DACUM es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en el Centro de Ecuación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos.

2.7.2.1. Desventajas

- No se elabora normas de desempeño ni estrategias de formación y evaluación.
- Los conocimientos y actitudes se muestran en una lista de requerimientos, con escasas referencias concretas al trabajo.
- Es un instrumento difícil de convertir en instrumento de aprendizaje.

2.7.2.2. Características

- Se realiza un análisis ocupacional en forma rápida y con costos bajos.
- El análisis está a cargo de grupos de trabajadores, supervisores entre 5 y 12, con experiencia en la ocupación que se investiga, quienes trabajan con un facilitador que conoce la metodología.
- El resultado del trabajo de los grupos se traslada a una carta DACUM o mapa DACUM, en la que constan: la descripción del puesto, y las competencias.

³⁶ DIAZ, Mariela, “Diccionario de Competencias”, PISCOM, 2005, pag 65

- Realiza una descripción exhaustiva de las funciones y tareas que se vincula con la construcción de un programa de formación.

2.7.2 METODOLOGÍA AMOD

Caracterizada por establecer una fuerte relación entre las competencias y subcompetencias definidas en el mapa DACUM, el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje. Esta matriz AMOD sirve como base para la organización del currículo, por lo tanto el proceso para ordenar las subcompetencias toma como referencia las siguientes preguntas:

1. Con qué empieza la formación?
2. Con qué continua?
3. Con qué termina la formación?

“Al igual que DACUM, AMOD es conocido como un método ágil y rápido de establecer competencias y programas formativos”.³⁷

2.7.2.1. Desventajas

- No especifica el estándar de desempeño ni los conocimientos subyacentes o las actitudes, por lo que no es compatible con el análisis funcional.
- Puede generar conflictos en la relación laboral, si no hay acuerdo en las calificaciones.

2.7.3 METODOLOGÍA SCID

Su significado, desarrollo sistemático de un currículo instruccional, es un análisis detallado de las tareas, realizado con el fin de facilitar la identificación y

³⁷ MERTERNS, Leonardo, “Metodología AMOD para la construcción de un currículo de capacitación”. Seminario Taller, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Buenos Aires, 1998

realización de acciones de formación altamente relevantes, para las necesidades de los trabajadores. Esta metodología posibilita la elaboración de guías didácticas centradas en el auto aprendizaje del alumno.³⁸

2.7.3.1. Desventajas

- Es un proceso que resulta bastante largo.
- Como se repite conocimientos y habilidades en diferentes tareas, requiere de un esfuerzo integrado para elaborar el programa.

El enfoque metodológico con el que conviene empezar dependerá de la trayectoria de innovación de la empresa, de sus necesidades, así como de su estructura e idiosincrasia. Por estos motivos, antes de tomar la decisión, se debe hacer un diagnóstico de las necesidades de la empresa y plantear a la dirección las diferentes opciones metodológicas que existen con sus respectivos pros y contras.

De estas metodologías, se escoge DACUM, debido a que la empresa no cuenta con información relevante de procesos y ésto sería el inicio de organizar a la empresa, añadiendo además, que se requiere que los empleados se involucren en el proyecto de la empresa, combinado con el enfoque conductista. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos. Se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior. El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

³⁸ CONOCER; Análisis ocupacional y funcional del trabajo, Madrid, IBERFOP-OEI,1998

La metodología DACUM es altamente participativa, pues el grupo de trabajadores, y supervisores define los contenidos, identifica los procesos de las tareas, las funciones y los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para su desempeño, así como los equipos, herramientas y materiales necesarios.

También se puede partir de un análisis previo de identificación de subprocesos, por ejemplo a través de entrevistas y observaciones de trabajadores 'expertos' en el momento que realizan sus tareas, aplicando un formato de cinco pasos:

1. ¿Qué hace?;
2. ¿Cómo lo hace?;
3. ¿Cuál es el objetivo?;
4. ¿Cuántas veces al día lo hace?;
5. ¿Qué dificultades enfrenta?,

2.8 CARACTERÍSTICAS DEL MODELO POR COMPETENCIAS SEGÚN EL MODELO CONDUCTISTA

La gestión de recursos humanos por competencias se caracteriza por:

2.8.1 EL ÉNFASIS EN LA EMPRESA

Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema de toda la empresa; sencillamente trabajan a nivel global en la empresa. “La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. Por ejemplo, si la filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a

empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias claves para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados”³⁹

2.8.2 SE REFERENCIA EN LOS MEJORES

“Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad”.⁴⁰

2.8.3 COMPETENCIAS DISEÑADAS, MÁS QUE CONSULTADAS

Algunas de las competencias que se requieren en la organización, no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias, consultarlos es necesario pero no suficiente.

2.9 METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS

En la actualidad se cuenta con una amplia gama de metodologías para identificar competencias. Entre las más conocidas y más utilizadas, se pueden citar:

³⁹ CUBEIRO, Juan Carlos, “Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias”, Training and Development Digest, 1998, pag 25

⁴⁰ MERTERNS, Leonardo, “Competencia Laboral: sistema, surgimiento y modelos”, Montevideo, 1996

2.9.1 EL PANEL DE EXPERTOS

Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que enfrenta la organización, teniendo en cuenta factores socio – políticos, económicos, tecnológicos, entre otros, en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

2.9.2 LA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Esta técnica está orientada a conocer en detalle las conductas efectivamente trabajadas por las personas en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas. La base conceptual de ello es que la conducta que refleja el nivel de destreza y competencia de una persona, y no el concepto y opinión que la persona tenga sobre ésta.

La entrevista de incidentes críticos se puede emplear para realizar un análisis de competencias, identificar competencias, realizar un proceso de selección de personal y realizar una evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores de una organización.

La técnica de incidentes críticos tiene dos formas de utilización:

2.9.2.1 Cuestionario

En el formulario se pueden incluir las siguientes interrogantes. Descripción del incidente, ¿Cuáles fueron las circunstancias que condujeron a ese incidente?, Descripción lo más exacta posible de lo que pasó. ¿Cuándo se produjo?.

2.9.2.2 Entrevista

Consiste en una conversación altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Evidencias demuestran en investigaciones realizadas, que mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial. De igual forma, mientras menos recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, menos eficaz y competente es su desempeño, produciendo resultados promedio o de baja calidad.

Con las entrevistas de incidentes críticos no se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado. La entrevista de incidentes críticos utiliza la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves investigando si las ha realizado con anterioridad.

2.9.3 La entrevista por competencias

Es la combinación de la entrevista de McClelland y Dayley realizada en 1972, combinando el método de Incidencia Crítica de Flanagan, cuya diferencia radica en el tiempo de duración, a esta entrevista se la denomina "Entrevista por competencias".

"Esta entrevista por competencias surge de incorporar en una entrevista preguntas para evaluar las competencias dominantes. De este modo se evalúan

competencias en un tiempo no muy extenso y, en consecuencia, con un costo razonable”.⁴¹

2.9.4 El análisis funcional de los cargos

Es una de las principales metodologías aplicadas para la identificación de competencias. Está basado en la realización de talleres donde los principales actores participantes en el proceso son: El panel de expertos, el trabajador con mayor nivel de desempeño y un consultor en Competencias Laborales. “Es una metodología analítica que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para su cumplimiento”.⁴²

2.9.5 Assessment de competencias

Consiste en una evolución estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos. Varios observadores, consultores y técnicos, especialmente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Se obtiene información precisa y más completa sobre el potencial de las personas. Combina la orientación del desarrollo de las personas y la evaluación en un mismo proceso. Se fundamenta en ejercicios diseñados para investigar las habilidades y aptitudes específicamente requeridas para cada nivel para el cual la persona es evaluada.

⁴¹ ALLES, MARtha, “Selección por competencias”, 1ra edición Granica, p. 267

⁴² CONOCER, “ Análisis Ocupacional y funcional del trabajo”, Madrid, IBERFOP-OEI,1998

De estas metodologías para identificar las competencias, se utiliza el panel de expertos y la entrevista por competencias, tanto para el levantamiento como para su validación de las mismas, y para el proceso de selección por competencias.

2.10 VENTAJAS QUE SE PRESENTAN AL IMPLEMENTAR EL MODELO POR COMPETENCIAS

La Gestión por Competencias no es sólo responsabilidad de la función de Recursos Humanos, es también compromiso tanto de la Alta Dirección, como del personal de línea. Se debe tomar en cuenta que es importante estar preparado para enfrentar el reto, no sólo a nivel de la empresa, sino a nivel sectorial o mercado laboral, de modo concertado.

Por ello, se toma a consideración, cuáles podrían ser las ventajas de un modelo de gestión por competencias, en empresas que ya han implementado dicho modelo, entre las cuales se figuran:

- “Orienta el cambio organizacional y lo direcciona hacia la consecución de los objetivos corporativos, alineando los comportamientos personales con las estrategias de la organización”.⁴³
- Facilita el diseño de un puesto de trabajo, los requerimientos de flexibilidad y productividad están relacionados al enfoque de las competencias, que mejor se adapten al puesto, en diseño, permitiendo cambios más rápidos.

⁴³ FERNANDEZ, Ignacio – WEINMANN, Ricardo Baeza, Consultores Empresas Chilenas

- Permite la aplicación de conceptos, como poli funcionalidad de los roles en la organización, apoyando en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
- Hace más transparente el mercado de trabajo, es decir facilita la adopción de nuevos productos, servicios, resultados, principios y tecnologías en la organización puesto que se trabaja en función del cliente.
- “La gestión y desarrollo del personal en la empresa es más eficiente aplicando nuevos conceptos y enfoques administrativos de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento”.⁴⁴
- “Da agilidad en la administración basada en procesos y en su mejoramiento, focalizando los esfuerzos de las personas que forman la organización, hacia los resultados”.⁴⁵
- “Recursos Humanos posee un enfoque más proactivo, que preve los problemas, y las necesidades, aportando a la organización para el cumplimiento de los objetivos en función de la organización”.⁴⁶
- Lleva a la organización a una dependencia de las personas, y no de las personas a depender de la organización.
- Se utiliza como preeditor de comportamiento futuro en función de su comportamiento pasado. Si sabemos que una persona en ciertas circunstancias fue capaz de hacer algo, podrá hacer lo mismo y mejor en las mismas circunstancias en un futuro.

⁴⁴ FERNANDEZ, I. & Baeza R., “ Aplicación de modelo de competencias: experiencias en algunas empresas Chilenas”. Artículo de revista. Chile. 2001

⁴⁵ FERNANDEZ, I. & Baeza R. “Aplicación de modelo de competencias: experiencias en algunas empresas Chilenas”. Artículo de revista. Chile. 2001

⁴⁶ PRICEWATERHOUSECOOPERS, Manual de Competencias 2005

- Permite comparar perfiles de exigencias con perfiles de personas, lo que facilitará orientar el sistema de Recursos Humanos, hacia una gestión integrada.
- “El modelo de competencias, facilita la interrelación de los diferentes procesos del área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación), posibilitando realizar su gestión de manera integrada gracias a compartir una fuente de información ligada a las responsabilidades de los cargos y a un lenguaje común a la base”.⁴⁷

2.11 OBSTÁCULOS QUE SE PRESENTAN AL IMPLEMENTAR EL MODELO POR COMPETENCIAS

En las actuales condiciones, el modelo por competencias presenta algunos obstáculos para una rápida implementación en las organizaciones. Dentro de ellos se pueden señalar los siguientes obstáculos:

- “Resistencia al cambio del personal que labora en la empresa. Es una conducta natural ante cada propuesta diferente, la persona empieza por resistir a aquello nuevo que lo desconoce o molesta y pasa a resistirse”.⁴⁸
- El miedo a la inversión en el capital humano. Cada empresa quiere recuperar el dinero invertido, claro está que esto no se recupera de

⁴⁷ FERNANDEZ, I. & Reyes, M.I. “Criterios de búsqueda de ejecutivos en el mercado chileno”. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago, Chile, 2001

⁴⁸ CORPORACIÓN LÍDERES, “Capacitación sobre Competencias”, 2006

inmediato, a menos que se dé la suficiente confianza en el individuo, de que el trabajo que realiza lo está mejorando.

- No sentirse capaz de llenar los requisitos del puesto en cuanto a competencias. Al evaluar el puesto y sus requerimientos, el personal siente que no se encuentra calificado para realizar dichas tareas, lo que produce incertidumbre por falta de conocimiento del proyecto.
- El modelo por competencias implica a las personas exponerse ante la organización en su conjunto, tal como son, lo que lo transforma en un enfoque amenazante que puede dejar al descubierto ciertas incompetencias personales, que han podido ser disimuladas hasta la fecha por un sistema tradicional que venía funcionando del status quo, y escudadas detrás de las jerarquías nominales que otorgan los cargos.
- La implementación y mantención del modelo a través del tiempo, implica la inversión en actividades de consultoría periódicas, la capacitación del personal a involucrar en la operación del sistema, la generación de nuevas tareas administrativas y comprometer tiempo del personal requerido para los análisis y evaluaciones, entre otros, lo cual implica destinar tiempo y recursos importantes de la organización.
- “En la mayoría de las empresas lo consideran como un modelo que genera gran aporte para la gestión, pero a su vez para algunas empresas o personas lo toman como un enfoque complejo, inflexible, amenazante y consumidor de recursos”.⁴⁹
- “Es un modelo cuya implementación operativa puede resultar relativamente simple, pero que posee una fundamentación teórica de difícil comprensión y que requiere un buen manejo conceptual, no sólo de

⁴⁹ Banco del Pichincha, 2000

quienes deban administrar el sistema sino también del resto de la organización en su conjunto”.⁵⁰

⁵⁰ Manual de competencias de Aseguradora del Sur, 2006

CAPÍTULO 3

DISEÑO DEL MODELO PARA LA EMPRESA PROVEMOVIL S.A.

Este capítulo comprende la estrategia para el desarrollo del modelo de gestión por competencias. El enfoque metodológico con el que conviene empezar dependerá de la trayectoria de innovación de la empresa, de sus necesidades, así como de su estructura e idiosincrasia.

Se realiza el análisis y se determina hacia donde quieren ir, lo que constituye la parte estratégica de la empresa, luego de esto, se verifica los pros y contra de los modelos por competencia, decidiendo realizarlo con la metodología Dacum, para el levantamiento de competencias organizacionales, debido a que esta empresa no cuenta con mucha información y el trabajo se volvería muy arduo. “Este modelo se basa en realizar el levantamiento de información de los puestos por medio de las funciones. Para complementar el Modelo por Competencias, se utiliza una parte del modelo conductual, buscando a los mejores trabajadores en su desempeño en las tareas diarias”.⁵¹

A continuación se detalla el modelo a seguir,

3.1 COMPROMISO GERENCIAL

Previo a la elaboración del modelo por competencias, se procedió con la firma del compromiso gerencial, en el cual se comprometen a que el proyecto llegue a su culminación con todo el personal existente salvo alguna renuncia voluntaria o si

⁵¹ DIAZ, Pinilla Mariela, “Diccionario de Competencias”, Psicom, 2005, p 3

cometieran algún acto ilícito, mientras tanto todo el personal que inicia el proyecto debe culminar. Lograr este compromiso, implica gestionar con mayor precisión y objetividad todos los procesos de gestión humana.

Compromiso significa, lograr que todos los líderes se comprometan a cumplir con los parámetros que el sistema de competencias establece; significa, adoptar un lenguaje en particular, donde todos entiendan e interpreten los conceptos establecidos en su modelo organizacional de competencias.

Ver Anexo 01: Compromiso Gerencial

3.2 SENSIBILIZACIÓN

Para que el personal conozca y se familiarice con el proyecto a diseñar, se realiza el proceso de sensibilización, siendo el primer paso para dar a conocer el programa y proyecto que apenas empieza a coger forma.

Este proceso, es la divulgación esquemática del contenido del programa, y hace referencia a la capacitación del personal directivo y operativo de la empresa sobre los conceptos básicos que involucre el diseño y los alcances del modelo, con el fin de que sean asimilados por todos lo que intervendrán en la elaboración del mismo. Para este caso se recomienda realiza un taller vivencial en Mindo, para evidenciar el potencial humano de todos y cada uno de los empleados; y, para dimensionar el concepto de competencias laborales, se forman grupos para trabajar en equipo, los cuales deben cumplir los objetivos.

Adicionalmente, se puede utilizar una auto evaluación de las competencias individuales y personales de cada uno de los participantes, y enseñar la metodología que se va a utilizar en el diseño del modelo.

3.3 CONFORMACIÓN DEL PANEL DE EXPERTOS

Como segundo paso se procede a conformar el panel de expertos, integrado por las siguientes personas:

- Gerente General
- Jefe de Operaciones
- Jefe de Ventas
- Jefe Administrativo Financiero
- Asistente de Subastas
- Coordinador de Transportes, y
- El consultor

Previo a la reunión y al trabajo, el consultor es el guía para el desarrollo del modelo por competencias. Se da las pautas con las cuales se va a trabajar, y se enfatiza que para los proyectos, se puede trabajar bajo dos principios:

1. Por procesos
2. Por cargos

Por procesos, el objetivo principal es elevar su nivel de productividad, siendo necesario determinar la curva de productividad y establecer la brecha de competencias; es decir, el margen de diferencia que existe entre los mejores y el resto del grupo.

Por cargos, diseñando un formulario para el levantamiento y recopilación de antecedentes sobre los cargos, sus ocupantes y actividades, ya que uno de sus objetivos es ampliar el conocimiento del área en la que realizan las actividades, y conocer a los ocupantes del cargo, así como las responsabilidades del mismo, la ubicación de éstos dentro del esquema de la organización y todo lo que sea relevante al conocimiento y estudio de la organización y sus recursos humanos, para luego consolidar toda la información y elaborar los perfiles de cargos por competencias del personal.

Debido a que la empresa no presenta procesos definidos por escrito, se procederá a trabajar por cargos, bajo lo descrito anteriormente.

3.4 CAPACITACIÓN AL PANEL DE EXPERTOS

Una vez ya seleccionado el panel de expertos, se procede a capacitarlos tanto en el ámbito conceptual como metodológico, para liderar el proceso de diseño e implementación de la gestión por competencias. Este grupo no podrá participar en el proceso de diseño del modelo, si no cumple con este requisito. Además, se tiene el apoyo de un consultor en competencias, para que guíe y ayude a dicho proceso de formación. La capacitación dura aproximadamente dos días, es totalmente práctica.

El panel de expertos, junto con el consultor consideran los siguientes puntos de partida:

- En la elaboración del modelo por competencias para el personal de la empresa Provemovil S.A., se iniciará desde cero, basada en los siguientes principios:
 - Los trabajadores expertos, son aquellos que pueden describir su trabajo más apropiadamente que ningún otro.
 - Una forma efectiva de definir una ocupación consiste en describir las tareas que los trabajadores expertos desarrollan. Las actitudes y el conocimiento por sí solos no son suficientes, su forma de hacer bien las cosas implica el desarrollo de actividades, que si son conocidas por la empresa, pueden facilitar una mejor capacitación para todos los demás.
 - Por el momento no se trabajará con competencias o habilidades técnicas, Gerencia quiere madurar en el proceso, de tal modo que el modelo por competencias sea fácil de controlar y manejarlo; por tal razón sólo se realizarán las competencias organizacionales. Ésto hace que se aplique la combinación de la metodología Dacum con el modelo Conductual, para levantar las funciones de cada puesto y área; y

además buscar a los mejores trabajadores en el desempeño que es el modelo conductista.

El consultor pasará a indicar el proceso para la consecución del proyecto, siendo los pasos a seguir, los siguientes:

1. "Identificación de las competencias corporativas u organizacionales
2. Identificación del alcance del modelo
3. Descripción de competencias y determinación de niveles de competencia, por medio de la entrevista por competencias.
4. Elaboración del diccionario
5. Validación de las competencias
6. Diseño del modelo / elaboración del perfil de los cargos"⁵²

3.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Como fase primera para la ejecución del proyecto, es necesario trabajar con el panel de expertos en la identificación de las competencias corporativas, bajo los siguientes pasos:

1. Identificando la misión, visión de la empresa, identificar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que deben tener en común todas las personas que conforman la empresa.
2. Describir el concepto de cada competencia identificada.
3. Validarlas

⁵² DIAZ, Pinilla Mariela, "Diccionario de Competencias", Psicom, 2005, p 5

4. Diseñar la matriz de competencias corporativas por cargos determinando en qué nivel deben poseerlas los diferentes cargos de la empresa.
5. Divulgarlas hacia todos los niveles de la organización.

Haciendo referencia a lo dicho, el Modelo por Competencias para el personal de la organización, es una herramienta para la gestión de recursos humanos. Éstas nacen de la visión y misión de la empresa. Para desarrollar y encontrar las competencias corporativas, se trabaja en una lluvia de ideas, conjugando la misión y visión de la empresa, buscando las competencias que identifican a la organización y las cuales deben poseerlas todos los empleados. Preguntando siempre:

¿Qué competencias deben poseer todos los miembros de mi organización para hacerla más productiva?,

¿Qué significa para mi empresa la competencias x, por qué deben poseerla todos los empleados de mi organización?,

¿En qué nivel de importancia debe presentarse en determinado cargo?, ¿Qué significa cada nivel?,

¿Qué es capaz de hacer o demostrar la persona en cada nivel?

Ver Anexo 03: Formulario de revisión de la misión y visión.

De la lluvia de ideas y con el consenso de todos, se escogen ocho competencias:

- Orientación al cliente
- Integridad
- Conocimiento del giro de negocio
- Compromiso
- Capacidad de aprendizaje

- Liderazgo
- Trabajo En Equipo.
- Iniciativa

Una vez identificadas las competencias, el papel de los líderes o panel de expertos en este proceso, juega un papel muy importante la capacidad de análisis, por que son ellos, con la asesoría de un consultor en el tema, quienes tienen la principal tarea de describir cada competencia, es decir darle un significado a cada una para la organización.

Ver Anexo 04: Competencias Corporativas

3.6 IDENTIFICACIÓN DEL ALCANCE DEL MODELO

Después de haber definido las competencias corporativas, el modelo requiere conocer, cómo se lo va a manejar, ya sea por procesos o por cargos.

Como se había mencionado anteriormente, Provemovil no tiene levantado los procesos por escrito, por lo que se va a manejar el modelo por cargos; para esto se procede con los siguientes pasos:

1. Realizar un inventario general de todos los cargos de la organización.
2. Clasificar por cargos, ejemplo ventas, jefaturas etc.
3. Recopilar información respecto a los cargos, como: análisis de cargos, manuales de funciones, manuales ocupacionales, manual de perfiles, para la aplicación de la metodología de identificación de competencias. Ver Anexo 05 Descripción cargos de la Empresa Provemovil S.A,
4. Definir cuáles cargos o áreas serán parte del Modelo por Competencias de la organización, para este proyecto se tomará todos los cargos de la empresa.

5. Adicionalmente, se tomará en cuenta la información levantada en el formulario de recopilación de información del cargo.

3.7 DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS Y DETERMINACIÓN DE NIVELES DE COMPETENCIAS

La etapa de descripción de competencias y determinación de niveles de competencias, es la segunda parte que complementa el proceso de identificación de las competencias, y que da respuesta a la pregunta ¿qué competencias requiere el cargo para garantizar los resultados esperados?

Para las competencias corporativas, es necesario describirlas y jerarquizarlas a cada uno de los niveles de comportamiento.

“Los niveles de competencia, definen la estandarización de cada elemento de competencia en los distintos rangos de dominio, que una persona posee o puede adquirir, a través de programas académicos de capacitación y de entrenamiento en el puesto, o de manera autodidacta, que deben ser demostrados en el lugar de trabajo, para que sean tenidos en cuenta como evidencias de excelente desempeño”.⁵³

Cada elemento de competencias puede fragmentarse en rangos y grados de dominio, es decir, grados de pericia con los que una persona desarrolla una determinada actividad. Para este modelo las especialidades se subdividen en cuatro rangos de competencia.

⁵³ DIAZ, Pinilla Mariela, “Diccionario de Competencias”, Psicom, 2005, p 15

Nivel 1: Básico: en este nivel de competencia, las personas pueden realizar tareas básicas, aplicando conocimientos generales para lo cual, requieren de supervisión.

Nivel 2: Medio: la persona que muestra un nivel medio de competencia, puede realizar tareas de mediana complejidad, sin embargo requiere supervisión moderada.

Nivel 3: Intermedio: Se considera que una persona alcanza este nivel de competencia, cuando puede realizar tareas complejas con un mínima supervisión.

Nivel 4: Alto: Se considera que una persona alcanza este nivel de competencia, cuando puede realizar tareas complejas con escasa supervisión.

Nivel 5: Experto: Se considera experto cuando la persona ofrece unos excelentes resultados respecto a la competencia en cuestión; y cuando es capaz de asesorar a otros en la aplicación de las habilidades, conocimientos y actitudes asociados con la especialidad de referencia y puede realizar tareas sin supervisión.

Ver Anexo 06 Matriz de Competencias

3.8 VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Para la validación de las competencias encontradas, se procede con otro grupo de panel de expertos, para la verificación se puede comparar el modelo por

competencias con las personas cuyos puesto están cerca del nuevo rol y cuyos desempeños están en un nivel alto.

Se procede a realizar con otro grupo de trabajadores la entrevista de incidentes críticos para validar la información obtenida en la primera parte. A fin de evaluar las competencias laborales, se plantea la metodología que permita la aplicación sistemática de toda la información que se disponga, para el análisis y valoración de las competencias de los individuos o grupos, sobre la empresa o corporativas.

Ver anexo 07 Entrevista por competencias

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Este capítulo es la culminación del modelo por competencias, por lo tanto este es el manual con el cual se van a desarrollar los subsistemas, para pasar de lo tradicional a un nuevo modelo por competencias.

4.1. DISEÑO DEL MODELO O PERFIL DE COMPETENCIAS

Terminada la validación de las competencias, se procedió con el diseño del modelo, el cual fue realizado por el panel de expertos y con el compromiso de entregar los perfiles del puesto a cada empleado, para que conozcan hacia donde quiere ir la empresa. El modelo por competencias es la documentación formal de toda la información obtenida, conocido también como manual de competencias, el cual contiene los perfiles por competencias de todos los cargos de la empresa.

Una vez recopilada y analizada dicha información, se procedió a elaborar la descripción de los perfiles de cargos por competencias de los puestos anteriormente identificados, que son los siguientes:

- Jefe Administrativo - Financiero
- Contador
- Asistente contable
- Mensajero
- Jefe de Operaciones
- Coordinador de Avalúos
- Asistente de Avalúos

- Coordinador de Transportes
- Choferes
- Coordinador de Documentación
- Asistente de Documentación
- Asistente de Subastas
- Jefe de Ventas
- Asistente de Ventas
- Jefe de Sistemas
- Asistente de Gerencia

Las características básicas de este manual son:

1. Contiene la filosofía estratégica de la organización,
2. Su elaboración está realizada con un lenguaje práctico y comprensible,
3. Contiene la descripción de los perfiles de todos los cargos de la empresa.
Su diseño es por cargos,
4. Contiene la aprobación de la Dirección General.

Ver Anexo 08: Manual de Competencias

4.2 DIVULGACIÓN DEL MODELO

El modelo por competencias, no debe ser un manual más, para archivar en la biblioteca de la empresa o del Gerente General, su efectividad depende de que el recurso humano de la organización, conozca cuáles son aquellos **conocimientos, habilidades y actitudes** que requiere el cargo que ocupan, y que el desarrollo de las mismas, contribuirá satisfactoriamente en el alto nivel de desempeño y de la productividad misma.

Este proceso tiene sus ventajas para la empresa Provemovil, porque permite que el recurso humano re-direccione sus acciones, hacia la búsqueda de nuevos comportamientos más eficaces en su desempeño, lo cual se percibe como una estrategia para avanzar paulatinamente dentro de los diversos niveles jerárquicos de la organización.

Este modelo, parte del principio de que, todo trabajador necesita conocer desde el primer momento en que ingresa a la empresa, acerca de lo que se espera de él en el puesto de trabajo. Por lo tanto, bajo esta premisa, a todo nuevo trabajador, se le deberá entregar el perfil del cargo a ocupar, claramente descrito bajo un modelo por competencias, con lo que se espera que los márgenes de éxito sean mucho mayores, en comparación de quienes no saben. Toda esta información se hace conocer en el momento de la Inducción al Personal.

La difusión del modelo se lo realizó durante el diseño mismo, la implementación de los procesos de gestión por competencias en recursos humanos: inducción, selección, capacitación, gestión del desempeño fue a través del Jefe Administrativo Financiero quien es el encargado de potenciar al capital humano.

4.3 DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS

Se ha elaborado un plan de desarrollo para la empresa Provemovil, bajo un modelo por competencias, en el que se han contemplado los siguientes subprocesos de la gestión del talento humano. Este plan de desarrollo se expone a continuación:

- Selección de personal
- Inducción al personal

- Formación y Competencias
- Gestión del Desempeño

Se ha seleccionado estos subsistemas debido a la necesidad de cerrar las brechas existentes en las competencias identificadas. Además, se evidenció en el análisis del clima laboral, la insatisfacción del personal, en cuanto a las posibilidades de capacitación. Por lo tanto, se desarrollan estos subsistemas para mejorar al talento humano de la Empresa Provemovil S.A. Ver anexo 09: Análisis de Clima Laboral.

4.3.1 SELECCIÓN DE PERSONAL

Junto con el panel de expertos formado en el proceso de diseño del modelo de gestión por competencias, se determina que las competencias organizacionales deben poseer todos los empleados, al menos en un mínimo porcentaje. Para esto se desarrolla un procedimiento para la selección de personal.

Debido a que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, que lleve a cabo la selección, se realiza el diseño de la entrevista por competencias, para los cargos de Coordinación y Asistentes, dejando que una empresa consultora de Recursos Humanos realice las pruebas necesarias para la contratación de los cargos de Jefatura.

De esta manera, cuando se apliquen procesos de selección, el entrevistador deberá llenar un formato de "Guía para la entrevista" y "Síntesis de la entrevista" por cada aspirante y le servirá para tener una entrevista estructurada. La entrevista será por competencias.

Para la contratación de jefes de área, es necesario realizar pruebas psicológicas, para indagar aún más sobre el candidato que requiere la empresa; y así minimizar el margen de error en la selección. Esto lo realizará la consultora de recursos humanos. Ver Anexo 10: Procedimiento Selección de Personal

4.3.2 INDUCCIÓN AL PERSONAL

La Inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. La inducción consta de dos partes conceptualmente diferentes:

- Inducción a la organización
- Inducción al puesto de trabajo

Inducción a la organización: se refiere al conocimiento que la persona que ingresa, debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercado y esquema comercial; políticas de la empresa, con respecto al personal, calidad, cultura, misión, valores etc.

Inducción al puesto de trabajo: tiene por objeto, desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. “Es importante describir las tareas, explicar al ingresante qué se espera de él, en términos de resultados y comportamientos, ó clarificar sus expectativas acerca de la organización y del responsable a cargo. Entregar al nuevo colaborador el descriptivo del puesto”.⁵⁴

⁵⁴ ALLES, Martha, “Selección por competencias”, 1ra edición 2006, p. 355

La Inducción a la organización y al puesto en Provemovil, tiene la finalidad de propiciarle al personal entrante, un período de adaptación y reconocimiento del ámbito laboral, así como también lograr un acercamiento a la cultura de la organización y al grupo de trabajo. A la vez, este proceso genera y establece un vínculo entre los empleados entrantes y el área de capacitación, con la intención de dar continuidad al proceso formativo planificado. Ver Anexo 11: Procedimiento Inducción de Personal.

4.3.3 FORMACIÓN Y COMPETENCIAS

Provemovil debe elaborar planes de capacitación y entrenamiento, utilizando diferentes metodologías, tanto dentro y fuera de horas laborables.

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carrera, y con los planes de la organización, lo que involucra, su visión, misión y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa.

La Gerencia General conjuntamente con el Jefe Administrativo Financiero de Provemovil S.A., elaboran planes de capacitación y entrenamiento, con metodologías dentro y fuera de horas laborables, para todo su personal. Este subsistema es uno de los principales, debido a que empieza a cerrar las brechas del modelo por competencias desarrollado.

Dichos funcionarios decidirán, qué clase de método se utilizará, pudiendo figurar entre ellos, como ejemplo:

- Métodos fuera del trabajo:
 - Cursos formales de capacitación

- Lecturas guiadas (sobre temas de superación personal, mejora en el trabajo, relaciones humanas, etc.)
- Seminarios externos

Con estos métodos se puede indicar cuál o cuáles competencias han sido reforzadas con esa actividad, de preferencia con exposiciones realizadas por los mismos empleados.

- Métodos dentro del trabajo:
 - Programación y organización de eventos sociales: servirá para integrar a los trabajadores, según el departamento al que pertenecen, en comités con diferentes responsabilidades para potenciar competencias.

Ver Anexo 12: Procedimiento Formación y Competencias

4.3.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Provemovil deberá implantar un sistema de evaluación de 180°, considerando principalmente la falta de experiencia en aplicar evaluaciones de desempeño al personal.

Además, deben iniciar con una aplicación simple, es decir con un evaluador (jefe): un solo líder, un solo compañero, y su propia evaluación.

Es necesario antes de iniciar este proceso de evaluaciones, dar una charla explicativa a todo el personal sobre la metodología a utilizar. Entre los aspectos relevantes están los siguientes:

- Indicar claramente los objetivos de la evaluación 180° y sus ventajas, tanto para empresa como para el empleado.
- Comunicar todo el esquema a aplicar, para evitar especulaciones y más bien transmitir seriedad y transparencia.
- Informar cómo se realizará la elección de los evaluadores.
- Insistir en la confidencialidad y el hecho de los resultados no causarán despidos, sino oportunidades de mejora.

Ver Anexo 13: Procedimiento Evaluación del Desempeño

4.4 APLICACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIAS A LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

La aplicación del modelo por competencias, ha facilitado el desarrollo de los subsistemas en la Empresa Provemovil, se ha logrado mejorar la motivación del personal y a futuro se va a poder contratar personal calificado.

En el departamento de ventas se puede observar, cómo funcionan los subsistemas de recursos humanos, bajo el modelo por competencias: Para ello se hace las pruebas pertinentes, con la evaluación por competencias.

A continuación se muestra la aplicación a los cargos de Jefe de Ventas y Asistente Comercial, para realizar todo el proceso de gestión del talento humano.

1. Primer Paso la entrevista por competencias:

Jefe de Ventas:

<p style="text-align: center;">PREGUNTAS Y RESPUESTAS</p> <p style="text-align: center;">NIVEL EJECUTIVO</p> <p style="text-align: center;">JEFE DE VENTAS</p>	<p style="text-align: center;">COMPORTAMIENTOS DETECTADOS</p>
<p>01. ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactúa en su trabajo?</p> <p>En este tipo de actividad se tiene dos tipos de clientes los que hacen negocios continuamente y aquellos que pueden realizar un negocio eventual, para los dos tipos de clientes el brindar un servicio eficiente y efectivo genera relaciones duraderas, es decir apoyarlos para que los trámites que tengan que hacer se puedan realizar en el menor tiempo posible y que los precios sean justos para los bienes que ellos adquieren. Dentro de esto <i>he trabajado en lograr que los procesos que se relacionan a la post venta sea la más rápida posible. Y además, en la búsqueda de la mayor cantidad de información para que el momento del remate se logre motivar a que se llegue a valores justos para la empresa y el cliente.</i></p> <p>02. Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente. ¿Qué ocurrió? ¿Cómo lo hizo? ¿Qué aprendió de eso?</p> <p>Esto no sucedió en esta empresa, sino en la empresa que trabajaba anteriormente, trabajaba en una empresa de distribución de productos masivos, en la cual se realizó una venta que no se tenía en inventario y fue necesario <i>coordinar con el mayorista</i>, para lograr recoger los productos de las diferentes bodegas a nivel nacional para completar el pedido.</p> <p>Lo que ocurrió, es que se realizó una venta a un cliente nuevo, que solicitó más productos de los que normalmente se disponía; la venta se realizó, considerando que el proveedor disponía del inventario necesario, pero no lo tenía en la bodega de Quito. Para lograr aquello fue necesario <i>coordinar con el gerente del distribuidor para que el pueda recopilar la información, de la existencia del producto en las diferentes bodegas en el país, para luego coordinar con los choferes para que los transporten de manera urgente a Quito; y, por último, para coordinar que se entregue la venta en la fecha indicada.</i></p> <p>La enseñanza que nos dejó, es que es necesaria <i>mayor comunicación con los proveedores y con los compañeros</i> de la empresa.</p> <p>03. Describa alguna situación laboral en la que le haya costado aprender algo. ¿En dónde residía la dificultad?</p> <p>El aprendizaje de los <i>modelos de remate, fue algo complicado, ya que es un modelo nuevo de venta y hay que motivar a los clientes</i> para que pujen los precios a los que la empresa considera justos para los dos lados.</p> <p>04. ¿En qué áreas o temas necesitaría un entrenamiento adicional?</p> <p>En mercadeo y en modelos de motivación para lograr mejores resultados en las ventas.</p>	<p>Se puede observar el comportamiento hacia la Orientación, tanto al cliente interno como externo.</p> <p>Se puede observar la orientación al cliente, para satisfacer la necesidad y en la interacción.</p> <p>Asimilar nueva forma de venta. Capacidad de aprendizaje</p> <p>Capacidad de aprendizaje.</p>

<p>05. ¿Cuáles han sido los cambios culturales, que usted tuvo que liderar en su organización?</p> <p>El <i>más duro creo que ha sido este tipo de cambio referente a un modelo en recursos humanos donde hay que aprender cómo potenciar las competencias que tiene las personas</i> que trabajan con uno en el día a día.</p> <p>06. ¿Qué participación ha tenido usted en el diseño de su organización y de sus políticas?</p> <p>Ninguna, si se realiza aquí es la primera vez que tendría esta experiencia.</p> <p>07. ¿Le tocó alguna vez alguien difícil de manejar? ¿Cómo resolvió ese problema?</p> <p>Si, muchas veces se presentan <i>clientes que son complicados, que esperan que por ser ellos tengamos que pasarnos sobre los procesos ya establecidos</i>. En la mayoría de las veces escuchamos incluso frases muy fuertes, pero creo que la paciencia es la mejor decisión en ese momento, para poder orientar al cliente cuando pasa eso.</p> <p>08. ¿En qué temas específicos requiere desarrollo su actual equipo?</p> <p>Servicio al cliente, relaciones con las demás personas, entrenamiento en manejo de las reacciones en momentos de conflicto.</p> <p>09. ¿Puede recordar alguna ocasión, en que haya motivado eficazmente a su equipo de trabajo, para alcanzar una meta difícil?</p> <p>Si, cuando los <i>dueños de la empresa nos han dicho que debemos lograr valor de venta de un bien</i> que podría ser muy difícil de venderlo, además <i>cuando nos ha tocado resolver problemas de negociación con las aseguradoras</i> quienes quieren valores muy altos para los bienes a ser subastados.</p> <p>10. Dé un ejemplo de alguna idea nueva que haya sugerido en su trabajo.</p> <p>Se <i>logró que podamos acortar el tiempo de entrega del bien al cliente</i> organizando mejor los documentos que deben llenar, y en el proceso de pago.</p>	<p>Ser un mentoring, efectué un seguimiento velando los intereses de la empresa y de los individuos. Liderazgo</p> <p>Orientación la acción de los grupos en una sola dirección, Liderazgo.</p> <p>Capacidad de aprendizaje.</p> <p>Se puede observar, que el trabajo en equipo ayuda a resolver problemas.</p> <p>Organizar bien el trabajo siendo proactivo, Iniciativa</p>
--	---

Asistente Comercial:

<p style="text-align: center;">PREGUNTAS Y RESPUESTAS MANDOS MEDIOS ASISTENTE COMERCIAL</p>	<p style="text-align: center;">COMPORTAMIENTOS DETECTADOS</p>
<p>01. ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes, con los que interactúa en su trabajo?</p> <p>La mayoría de los clientes que acuden a mi, es antes de la venta, cuando se entrega la información sobre los bienes a ser rematados; allí lo que buscan es que la <i>información que se entregue sea precisa, de esta manera es cómo podemos lograr relaciones de confianza</i> haciendo que esto sea una <i>realidad para nuestros clientes y posibles clientes.</i></p> <p>02. Describa alguna situación, en que haya tenido que trabajar duro, para satisfacer el pedido de un cliente. ¿Qué ocurrió? ¿Cómo lo hizo? ¿Qué aprendió de eso?</p> <p>También para mi, son clientes los compañeros que tiene que recibir la información de los bienes rematados, para tener listas todas las carpetas de los mismos. En más de una ocasión hemos realizado remates muy grandes y el trabajo ha sido muy duro para <i>poder entregar en los tiempos apropiados al área de documentación para que los clientes</i> puedan tener los papeles de los bienes rematados.</p> <p>03. Describa alguna situación laboral en la que le haya costado aprender algo. ¿En dónde residía la dificultad?</p> <p>Al cambiarse de empresa siempre es <i>difícil aprender un nuevo modelo de trabajo</i>, otras políticas y los procedimientos. En Provemovil <i>fue particularmente más complicado ya que es una empresa familiar y los ejecutivos son los dueños de la empresa.</i></p> <p>04. ¿En qué áreas o temas necesitaría un entrenamiento adicional?</p> <p>Creo que me gustaría saber más sobre cómo <i>se puede mejorar</i> los remates.</p> <p>05. Cuénteme sobre alguna situación en la que su supervisor estuviese ausente por un tiempo, y usted haya tenido que hacerse cargo del equipo de trabajo. ¿Qué posición ocupó respecto de sus pares? ¿Cuál fue el resultado?</p> <p>Cuando mi jefe, el jefe de ventas sale de vacaciones, me toca encargarme de todo lo que hacemos en el área, menos de los remates, los realiza uno de los dueños de la empresa, en ese caso <i>me toca resolver todas las posibles situaciones que se presentan.</i> Con respecto a mis compañeros, mantengo la misma relación, ya que es con los demás departamentos.</p> <p>06. ¿Le tocó alguna vez alguien difícil de manejar? ¿Cómo resolvió ese problema?</p> <p>No realmente, en algunas ocasiones nos ha tocado resolver problemas con las aseguradoras, especialmente cuando los precios que ellos ponen son</p>	<p>Orientación al cliente interno</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Capacidad de aprendizaje</p> <p>Conocimiento giro del negocio</p> <p>Liderazgo</p>

<p>muy altos. La manera que se <i>resuelve ese conflicto normalmente es teniendo toda la información del mercado.</i></p> <p>07. ¿Cuáles son los aspectos que usted más valoriza cuando trabaja en equipo? ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo y ha aprendido mejor?</p> <p>La amistad y la confianza. Normalmente no trabajamos en equipo en la empresa, solo lo hacen en el área de ventas, en el que me desenvuelvo para agilizar el trabajo.</p> <p>08. ¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado eficazmente, a los compañeros de trabajo, para alcanzar una meta difícil?</p> <p>Cuando se han presentado problemas de documentos de los bienes y estos están para remate, ha tocado motivar a mis compañeros, para lograr recuperar de las aseguradoras estas, y lograr el resultado esperado.</p> <p>09. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?</p> <p>Trato <i>de pensar en algunas soluciones</i> y luego aplicar una de ellas.</p> <p>10. Dé un ejemplo de alguna idea nueva que haya sugerido en su trabajo.</p> <p>No se me ocurre ninguna, este momento creo, que mi mejor aporte es siempre hacer un gran esfuerzo para que lo que está funcionando funcione mejor. De pronto, una idea que he dado sea, <i>una forma de ordenar los documentos en la carpeta, que me permita ver de manera más rápida</i> la información.</p>	<p>Integridad</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Iniciativa</p> <p>Iniciativa</p>
--	--

Con los resultados obtenidos en la entrevista por competencias, se logró identificar los niveles en las competencias, para los cargos Jefe de Ventas y Asistente de Ventas.

2. Segundo Paso: Plan de formación y competencias:

Luego de ésto, se procede a elaborar el plan de formación y competencias, el cual tiene el objetivo de cerrar las brechas. Para ésto, se sugiere seminarios, cursos y entrenamiento formal.

3. Tercer Paso: La evaluación por competencias:

Se debe hacer anualmente, para verificar si en efecto, la formación impartida, ha dado resultado en los empleados. Se deberá calificar con el tutor y el empleado, los niveles de competencias nuevos alcanzados.

Para la evaluación del desempeño, en cuanto a sus responsabilidades, se deberá realizar semestralmente. Esta evaluación servirá en un futuro cercano para el pago de salario variable, el que se está pensando implementar en la empresa, con el objeto de motivar a los empleados, en cumplimiento de sus funciones.

La forma de llenar el documento evaluación del desempeño, es la siguiente:

- Las responsabilidades del puesto asignado a cada empleado, basándose en las funciones que tienen asignado cada uno de los empleados, se analizarán 5 responsabilidades principales.
- La evaluación se tomará en la puntuación del 1 al 10.
- La ponderación será la base para el valor total de la Evaluación del Desempeño, la sumatoria de las ponderaciones deberá ser igual a 100%.
- EL puntaje será la multiplicación de la ponderación por la puntuación de la evaluación.

A futuro, se espera realizar un proceso de incentivos a los empleados, por el cumplimiento de sus responsabilidades y mejoras en el desenvolvimiento de sus funciones. Estos incentivos podrán ser tanto monetarios como no monetarios, lo que representará el verdadero objetivo del nuevo modelo de desarrollo de recursos humanos de la empresa, que es mejorar el nivel de vida de los empleados, basado en el desarrollo de las competencias que la empresa requiere, logrando un modelo ganar-ganar.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La ejecución del modelo de gestión por competencias en este proyecto, ayudará a que cada empleado pueda superarse como trabajador y como persona, puesto que cada subsistema definido, permite potenciar competencias entre ellos, a través del cumplimiento de diferentes actividades.
- Para que la empresa pueda comenzar y desarrollar un modelo por competencias en la gestión de personas, tanto los dueños como el equipo ejecutivo deben llegar a la conclusión que las personas son una ventaja competitiva en sus negocios y en la viabilidad del negocio en el corto y largo plazo con el desarrollo de sus competencias.
- La metodología Dacum, utilizada para el diseño del modelo de gestión por competencias para Provemovil S.A., fue acertada para la definición de las competencias en todas las áreas, ya que ayudó a elaborar las funciones principales de cada uno de los puestos y elaborar los perfiles. Igualmente, logró la interacción de todos los empleados así como la motivación de los mismos, desde el inicio del proyecto, para que colaboren en el desarrollo del modelo.
- La falta de organización y los subprocesos de gestión del talento humano en la empresa Provemovil, fueron los principales problemas encontrados, los que serán contrarrestados con la ejecución del diseño del modelo de gestión por competencias, puesto que ahora se han desarrollado procedimientos para cumplirlos.

- El modelo de gestión por competencias personalizado para una empresa, puede ser mejorado continuamente de acuerdo a los requerimientos estratégicos de ella, por lo tanto el modelo diseñado para Provemovil puede ir mejorando, aplicando las competencias técnicas a cada cargo.
- Se ha podido demostrar, que si existe un modelo por competencias, se puede desarrollar los perfiles de los puestos. Además, se puede controlar y formar a los empleados para que lleguen a su perfil ideal en la compañía.
- En las empresas que han implementado como buena práctica un modelo de competencias en su gestión de las personas, se puede observar un aumento en los rendimientos financieros, mejores resultados en la medición del clima laboral, mejoramiento en los indicadores de servicio al cliente, lo que resulta en mejoramiento en los niveles de competitividad. En el caso de la empresa Provemovil S.A., el modelo se ha desarrollado y ha generado expectativas sobre los resultados que tendrá en el futuro.
- Se evidenció, que no todos comprendían el concepto de competencias y su comportamiento, lo que produjo que las entrevistas de competencias sean más extensas de lo previsto.
- Si no existe el compromiso de la gerencia en el proyecto de competencias (dueños de la empresa), el modelo no funciona.
- El análisis de clima laboral permitió tomar la decisión de lineamientos del modelo de gestión por competencias que se desarrolló en el presente proyecto.

5.2 RECOMENDACIONES

- Provemovil S.A., debe continuar en el diseño del modelo de gestión por competencias, complementando las competencias técnicas en su

diccionario, en todos los puestos y áreas de la empresa, para generar una mejor formación de los empleados, detectar sus debilidades y poder superarlas.

- El compromiso adquirido por el panel de expertos durante el diseño del modelo de gestión por competencias, debe mantenerse firme para la correcta ejecución de todas las actividades realizadas en el plan de desarrollo.
- Provemovil S.A., deberá crear un Área de Gestión del Talento Humano. A pesar que todos los jefes de área han recibido la capacitación sobre el modelo de competencias, existe algunos que no reconocen la importancia de la correcta administración y desarrollo de sus empleados, para conseguir los objetivos organizacionales y de cada área.
- El modelo por competencias está muy ligado con la planificación estratégica de la empresa, por lo tanto en cada cambio en la estrategia involucra un ajuste al modelo por competencias, con el fin de poder alcanzar los objetivos.
- En cada contratación de un empleado nuevo, se deberá impartir la inducción sobre el modelo de gestión por competencias desarrollado.
- Si la empresa busca el alineamiento de los talentos y capacidades de los trabajadores con los objetivos organizacionales, y aumentar la contribución al negocio, satisfacción personal y profesional de las personas, es prioritario la inversión en la implementación del modelo por competencias para la organización.
- La empresa puede adquirir un software, para el manejo de competencias, los cuales existen tanto nacionales como de empresas multinacionales y van desde aplicaciones sencillas a muy sofisticadas que puede ahorrar tiempo en el manejo de información.