

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

### **DISEÑO Y PLAN PILOTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO APLICANDO EL MODELO POR COMPETENCIAS PARA EL TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA COMUNIDAD ANDINA.**

#### **TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**JAIME PATRICIO GUERRERO GÁNDARA**

patricio.guerrero@epn.edu.ec

**DIRECTOR: Ing. FAUSTO ERNESTO SARRADE DUEÑAS, M.Sc.**

fausto.sarrade@epn.edu.ec

**Quito, junio 2016**

## **DECLARACIÓN**

Yo Jaime Patricio Guerrero Gándara, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito 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.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**JAIME PATRICIO GUERRERO GÁNDARA**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Jaime Patricio Guerrero Gándara, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Fausto Sarrade., M.Sc.**

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi agradecimiento para todos los profesores que durante este programa de maestría brindaron sus valiosos conocimientos y aportaron en mi formación profesional con principios de ética, responsabilidad y sencillez, y de manera especial al profesor Fausto Sarrade, Director de mi tesis, quien me apoyo de manera decidida en el desarrollo de la misma.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es dedicado a toda mi familia y a las personas que siempre me han brindado su apoyo y consejos en la consecución de las metas y objetivos planteados en mi vida profesional, y que me han permitido entender y comprender que la vida siempre nos brinda nuevas oportunidades y retos más allá de lo que pensamos son nuestras fronteras.

**Patricio Guerrero**

## INDICE DE CONTENIDO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	i
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	ii
<b>LISTA DE ANEXOS</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS .....	3
1.2.1. OBJETIVO GENERAL .....	3
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.3. HIPÓTESIS DE TRABAJO .....	4
1.4. ENTORNO LEGAL E INSTITUCIONAL .....	4
1.4.1. ENTORNO LEGAL .....	4
1.4.2. ENTORNO INSTITUCIONAL .....	5
1.4.2.1. Misión .....	5
1.4.2.2. Principios Orientadores .....	5
1.4.2.3. Líneas de acción generales .....	6
1.4.2.4. Normativa Interna .....	6
1.4.2.5. Estructura organizacional .....	7
1.4.2.6. Organigrama Funcional .....	8
2. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. TEORÍA DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	9
2.1.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	9
2.1.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	13
2.1.3. LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	14
2.1.3.1. Enfoque tradicional .....	14
2.1.3.2. Enfoque moderno .....	16
2.1.3.2.1 Conceptos de línea y staff .....	16
2.1.3.2.2 Estructura descentralizada de Recursos Humanos .....	16
2.2. TEORÍA DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	17
2.2.1. DEFINICIÓN DE PUESTO DE TRABAJO .....	17
2.2.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO .....	18

2.2.2.1.	Aspectos Generales .....	18
2.2.3.	ANÁLISIS DE PUESTOS .....	19
2.2.3.1.	Los fundamentos del análisis de puestos. ....	19
2.2.3.2.	Objetivos del análisis de puestos.....	20
2.2.3.3.	Pasos del análisis de puestos .....	21
2.2.3.4.	Elementos a identificar en el análisis de puestos .....	23
2.2.3.5.	Métodos para recolectar información.....	25
2.2.3.5.1	Método de la Entrevista .....	25
2.2.3.5.2	Método de Cuestionario.....	27
2.2.3.5.3	Observación directa.....	31
2.2.4.	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	31
2.2.4.1.	Aspectos Generales .....	31
2.2.4.2.	Objetivos de la descripción de puestos .....	32
2.2.4.3.	Etapas para determinar la descripción de puestos.....	32
2.2.4.4.	Contenido para la descripción de puestos .....	33
2.3.	TEORÍA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS ...	39
2.3.1.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS .....	39
2.3.2.	¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?.....	40
2.3.2.1.	Modelo del “Icerberg” .....	41
2.3.3.	CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS .....	42
2.3.4.	BENEFICIOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	43
2.3.4.1.	Beneficios institucionales .....	43
2.3.4.2.	Beneficios para el área de Recursos Humanos.....	43
2.3.4.3.	Beneficios para las personas .....	43
2.3.5.	IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	43
2.3.6.	APLICANDO COMPETENCIAS A LOS PUESTOS DE TRABAJO .....	45
2.3.6.1.	Competencias en un puesto de trabajo.....	45
2.3.6.2.	Grados de una Competencia.....	46
2.3.6.3.	Diccionario de Competencias .....	47
2.3.6.4.	Perfil de competencias en la Descripción del puesto .....	48
2.3.7.	DEFINICIÓN DE BRECHAS ENTRE EL PUESTO Y LA PERSONA QUE LO OCUPA .....	49
2.3.8.	LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CADA SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS .....	50

2.3.8.1.	Descripción de puestos.....	50
2.3.8.2.	Selección.....	50
2.3.8.3.	Evaluación de competencias.....	50
2.3.8.4.	Planes de carrera y sucesión.....	51
2.3.8.5.	Formación.....	51
2.3.8.6.	Desarrollo de personas.....	51
2.3.8.7.	Evaluación del desempeño.....	51
2.3.8.8.	Compensaciones.....	52
3.	METODOLOGÍA.....	53
3.1.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE FUNCIONES Y RELACIONES DE CADA PUESTO DE TRABAJO.....	54
3.1.1.	APLICACIÓN DE LA ENCUESTA SOBRE DIAGNÓSTICO LABORAL EN EL TRIBUNAL.....	54
3.1.2.	INFORME DE DIAGNÓSTICO LABORAL.....	55
3.1.3.	DISTRIBUTIVO DE PERSONAL POR UNIDAD ADMINISTRATIVA Y PUESTO.....	55
3.1.4.	RESUMEN DE PUESTOS DE TRABAJO POR UNIDAD ADMINISTRATIVA.....	57
3.1.5.	CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	58
3.1.6.	TABULACIÓN DE RESULTADOS.....	58
3.1.7.	OBSERVACIONES GENERALES.....	61
3.1.8.	RECOMENDACIONES.....	65
3.2.	SENSIBILIZACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIAS PARA TODOS LOS NIVELES DEL TRIBUNAL.....	65
3.3.	DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS CARDINALES.....	66
3.4.	ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	70
3.4.1.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	71
3.4.2.	REVISAR INFORMACIÓN EXISTENTE SOBRE PUESTOS DE TRABAJO Y ORGANIGRAMAS.....	71
3.4.3.	PUESTOS DE TRABAJO.....	71
3.4.4.	ANÁLISIS DE PUESTOS.....	72
3.4.5.	VALIDAR INFORMACIÓN.....	73
3.5.	ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS A CADA PUESTO DE TRABAJO.....	74
3.5.1.	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	74
3.6.	DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO.....	74
3.6.1.	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.....	74



3.7.	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO APLICANDO LOS PERFILES POR COMPETENCIAS .....	75
3.8.	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PILOTO EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, APLICANDO LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO POR COMPETENCIAS .....	75
3.8.1.	DETERMINACIÓN DE BRECHAS .....	76
3.8.1.1.	Definición del Formulario para determinación de competencias.....	77
3.8.1.2.	Reunión con el personal de la Dirección Administrativa, para explicar la aplicación del formulario .....	78
3.8.1.3.	Aplicación del formulario. ....	79
3.8.1.4.	Determinación brechas existentes. ....	79
3.8.1.4.1.	Brechas del puesto de Director Administrativo .....	80
3.8.1.4.2.	Brechas del puesto de Contador .....	82
3.8.1.4.3.	Brechas del puesto de Auxiliar Administrativo .....	84
3.8.1.4.4.	Implementación de puestos para cubrir brechas de competencias. ....	86
4.	RESULTADOS Y DISCUSIONES .....	89
4.1.	RESULTADOS.....	89
4.2.	DISCUSIONES.....	96
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	100
5.1.	CONCLUSIONES .....	100
5.2.	RECOMENDACIONES .....	101
	Bibliografía .....	130

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Organigrama estructural del Tribunal de Justicia de la CAN.....	7
<b>Figura 2</b> - Organigrama funcional del Tribunal de Justicia de la CAN.....	8
<b>Figura 3</b> - Organización funcional y tradicional de un departamento de Recursos Humanos.....	15
<b>Figura 4</b> - El nuevo formato de la Administración de Recursos Humanos.....	17
<b>Figura 5</b> - Las tres fases de la información sobre análisis de puestos.....	23
<b>Figura 6</b> - Los seis pasos del proceso del análisis de los puestos.....	33
<b>Figura 7</b> - Modelo de Iceberg.....	41
<b>Figura 8</b> - Descriptivos de puestos: competencias.....	48
<b>Figura 9</b> - Porcentaje de empleados por formación profesional.....	56
<b>Figura 10</b> - Formato del formulario para medición determinación de brechas entre el nivel de competencias del colaborador respecto del nivel definido para el puesto.....	78
<b>Figura 11</b> - Representación gráfica de brechas detectadas, puesto Director Administrativo.....	82
<b>Figura 12</b> - Representación gráfica de brechas detectadas, puesto Contador.....	84
<b>Figura 13</b> - Representación gráfica de brechas detectadas, puesto Auxiliar Administrativo.....	86
<b>Figura 14</b> - Representación gráfica de la comparación sobre los problemas presentados en el diagnóstico inicial y luego de la implementación piloto.....	94

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.-</b> Clasificación de las competencias.....	42
<b>Tabla 2.-</b> Distributivo personal del Tribunal.....	55
<b>Tabla 3.-</b> Número de empleados por unidad administrativa.....	57
<b>Tabla 4. -</b> Clasificación por categoría y nivel.....	58
<b>Tabla 5.-</b> Resumen de resultados de la encuesta de diagnóstico labora.....	59
<b>Tabla 6.-</b> Listado de competencias generales.....	67
<b>Tabla 7.-</b> Listado de competencias generales seleccionadas.....	70
<b>Tabla 8.-</b> Brechas puesto Director Administrativo.....	81
<b>Tabla 9.-</b> Brechas puesto Contador.....	83
<b>Tabla 10.-</b> Brechas puesto Auxiliar Administrativo.....	84
<b>Tabla 11.-</b> Resumen análisis de brechas.....	85
<b>Tabla 12.-</b> Plan de acción para cubrir las brechas.....	87
<b>Tabla 13.-</b> Condiciones laborales con problemas.....	89
<b>Tabla 14.-</b> Resultados sobre encuesta a problemas laborales.....	92

## LISTA DE ANEXOS

<b>ANEXO 1-</b> Encuesta de diagnóstico de situación laboral.....	103
<b>ANEXO 2-</b> Formulario para el levantamiento de la información de puestos.....	109
<b>ANEXO 3-</b> Diccionario de Competencias.....	116
<b>ANEXO 4-</b> Descripción de puestos por competencias.....	129

## RESUMEN

Esta tesis de Maestría tiene como objetivo diseñar e implementar un plan piloto de puestos de trabajo sobre el modelo de gestión por competencias para el área administrativa del Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina, en función de proveer una herramienta técnica para la gestión de recursos humanos y orientar a la mejora de las condiciones laborales institucionales.

En la primera parte de este estudio, se hace mención del entorno institucional y estructura organizacional del Tribunal. En la segunda parte se aborda los conceptos que tienen varios autores sobre el tema y metodologías existentes, para posteriormente realizar un diagnóstico inicial de la situación laboral del Tribunal y definir las áreas de mayor problema. Luego se realiza el levantamiento de puestos y la definición de competencias cardinales y específicas para obtener el perfil de puestos bajo el modelo planteado. Finalmente se realiza un análisis de brechas entre el puesto y las personas que los ocupan.

El modelo planteado puede implementarse tanto en una empresa con pocos colaboradores o en una de mayores dimensiones, garantizando un proceso correcto en la definición de puestos y perfiles por competencias.

## **ABSTRACT**

This Master's thesis is to design and implement a pilot job on the model of competencies for the administrative area of the Court of Justice of the Andean Community, to provide a technical tool for human resource management and guide the improvement of institutional working conditions.

In the first part of this study, it is mentioned about of the institutional environment and organizational structure of the Tribunal. In the second part the concepts that have several authors on the subject and the methodologies applied. Later to make an initial diagnosis of the labor situation of the Tribunal and define problem areas addressed.

It define the jobs specifications, with competency profiles under the proposed model and finally, it make an analysis of gaps between the job position and the person who work in this position.

The proposed model can be implemented both in a company with few employees or a larger, ensuring correct process in the definition of jobs positions, and competency profiles.

## CAPITULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización moderna, dada su complejidad, incrementa acciones tendientes al logro de sus propósitos y objetivos, labor que se dificulta por los continuos cambios que se presentan en la sociedad, y por tanto la administración tiene que reforzar la eficiencia del talento humano.

En este contexto el Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina, es una institución que forma parte de un organismo internacional conformado por los países de: Colombia, Perú, Bolivia, y Ecuador, denominado la “COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES”. Su función principal es declarar la legalidad del derecho comunitario y asegurar su interpretación y aplicación uniforme en todos los Países Miembros.

De acuerdo a su reglamento interno del Tribunal (Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina, 2015, pág. 12) en su Título III del Régimen Administrativo del Tribunal, Capítulo I, artículo 25, respecto de las responsabilidades de la Dirección Administrativa en el campo de la administración del talento humano, se menciona:

- Definir la estructura orgánica y el personal necesario para el funcionamiento del Tribunal.
- Adoptar un Reglamento de Personal en el que establecerá los procedimientos de funciones, selección, modalidades de contratación, categorías y períodos, así como los derechos y obligaciones y el régimen disciplinario de sus funcionarios y empleados.
- Designar al Secretario del Tribunal y al personal administrativo, técnico y de servicios que fuere necesario para el cumplimiento de sus funciones.

De la misma manera en el artículo 26:

- Planificar, formular, supervisar y evaluar políticas de contratación, selección, capacitación, remuneraciones, evaluación de desempeño, promoción, previsión social y retiro del personal de la Institución.
- Formular, supervisar y evaluar políticas relativas a la organización y funciones de las unidades administrativas y de los niveles jerárquicos de la Institución.
- Autorizar cuando corresponda los llamamientos a concurso para la provisión de cargos vacantes.

El Tribunal se ha ido adaptando de acuerdo a los cambios definidos por la Secretaría General de la Comunidad Andina, y sus funciones adquieren una mayor complejidad.

Es así que luego de realizar un diagnóstico situacional del Tribunal en la administración del talento humano, se evidencia que:

- No cuenta con un manual de descripción de puestos.
- No existe control técnico de funciones.
- Las personas realizan su trabajo de acuerdo a las instrucciones recibidas, pero con poca información respecto al resultado final de su trabajo.
- Existe duplicidad de funciones por parte de varios empleados
- Las contrataciones se las realiza de acuerdo a requerimientos básicos y con apoyo de empresas externas del área recursos humanos.

Para el Tribunal el no contar con un manual de puestos de trabajo, ocasiona los siguientes problemas:

- Dependencia de empresas externas para procesos de contratación de personal y el correspondiente gasto por el proceso aplicado.



- Dificulta el proceso de inducción del personal y no permite el perfeccionamiento y orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.
- No permite determinar las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica del Tribunal.
- Que los funcionarios y servidores no tengan pleno conocimiento sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento las mismas.

Por todo lo expuesto, y con el fin de proveer herramientas técnicas para facilitar la administración del talento humano en el Tribunal, el presente trabajo está orientado a la obtención de un manual de puestos de trabajo por competencias para su personal y su implantación piloto en la Dirección Administrativa del Tribunal.

## **1.2. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar e implementar un plan piloto de puestos de trabajo sobre el modelo de competencias dirigido al personal administrativo del Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Presentar un diagnóstico actual de las funciones y relaciones de cada puesto de trabajo del área administrativa.
- Analizar cada puesto de trabajo del área administrativa de acuerdo a la estructura organizacional.
- Aplicar el modelo por competencias

- Definir los puestos de trabajo basados en competencias.
- Aplicar un plan de puesta en marcha para la implementación piloto de los puestos de trabajos en la Dirección Administrativa.

### **1.3. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

La implementación de puestos de trabajo con un plan piloto en la Dirección Administrativa del Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina mejorará las condiciones laborales de su personal.

### **1.4. ENTORNO LEGAL E INSTITUCIONAL**

#### **1.4.1. ENTORNO LEGAL**

La Comunidad Andina de Naciones (CAN) la conforman los países de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Fue creada con el “Acuerdo de Cartagena” el mismo que fue suscrito por los países miembros el 26 de mayo de 1969, siendo el Tribunal de Justicia uno de los órganos del Sistema Andino de Integración. Este sistema tiene como finalidad “permitir una coordinación efectiva de los órganos e instituciones que lo conforman, para profundizar la integración subregional andina, promover su proyección externa y consolidar y robustecer las acciones relacionadas con el proceso de integración” (Comunidad Andina, Acuerdo de creación, 2001).

El papel de Tribunal de Justicia consiste en solucionar las controversias que surjan en la aplicación de ordenamiento jurídico de la Comunidad Andina y se rige por el Tratado de su creación, sus protocolos modificatorios y el Acuerdo de Cartagena. El Tribunal tiene su sede en la ciudad de Quito, Ecuador.

El ordenamiento jurídico de la Comunidad Andina, comprende:

- a) El Acuerdo de Cartagena, sus Protocolos e Instrumentos adicionales;

- b) El Tratado de creación del Tribunal y sus Protocolos Modificatorios;
- c) Las Decisiones del Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores y la Comisión de la Comunidad Andina;
- d) Las Resoluciones de la Secretaría General de la Comunidad Andina; y
- e) Los Convenios de Complementación Industrial y otros que adopten los Países Miembros entre sí y en el marco del proceso de la integración subregional andina

## **1.4.2. ENTORNO INSTITUCIONAL**

### **1.4.2.1. Misión**

El Tribunal es el órgano jurisdiccional de la Comunidad Andina, de carácter supranacional y comunitario, instituido para declarar el derecho andino y asegurar su aplicación e interpretación uniforme en todos los Países Miembros. El Tribunal, en ejercicio de sus atribuciones, actuará salvaguardando los intereses comunitarios y los derechos que los Países Miembros poseen dentro del ordenamiento jurídico andino.

### **1.4.2.2. Principios Orientadores**

(Secretaría General de la Comunidad Andina, 2010, pág. 2).

- Asumir con realismo y oportunidad histórica las virtudes y límites del proceso andino de integración.
- Preservar el patrimonio común andino, consolidando los logros alcanzados en cuarenta años de integración.
- Respetar la diversidad de enfoques y visiones que constituyen el fundamento de la coexistencia comunitaria.
- Impulsar el desarrollo del mercado y del comercio andinos desarrollando

nuevas oportunidades de inclusión económica y solidaridad social.

- Avanzar en la reducción de las asimetrías al interior de los Países Miembros mediante iniciativas que impulsen el desarrollo económico y social.
- Desarrollar el carácter integral del proceso de integración.
- Valorar y asumir la unidad en la diversidad cultural.
- Potenciar sosteniblemente los recursos de la biodiversidad de los Países Miembros.
- Fortalecer la institucionalidad del Sistema Andino de Integración para mejorar su coordinación y eficiencia.
- Generar mecanismos prácticos de articulación y convergencia entre procesos de integración.

#### **1.4.2.3. Líneas de acción generales**

- Fortalecer el comercio andino de conformidad con lo establecido en el Acuerdo de Cartagena, promoviendo el cumplimiento de la normatividad andina vigente con principios de justicia y solidaridad, entre otras formas, que promuevan inclusión económica y social.
- Adoptar medidas para garantizar el cumplimiento de la normatividad andina.
- Apoyar el diseño de un programa de información, coordinación y relacionamiento entre los Órganos e Instituciones del Sistema Andino de Integración, respecto de su campo de acción.
- Diseño y desarrollo de las modificaciones al sistema de información para controlar el trámite de los procesos judiciales

#### **1.4.2.4. Normativa Interna.**

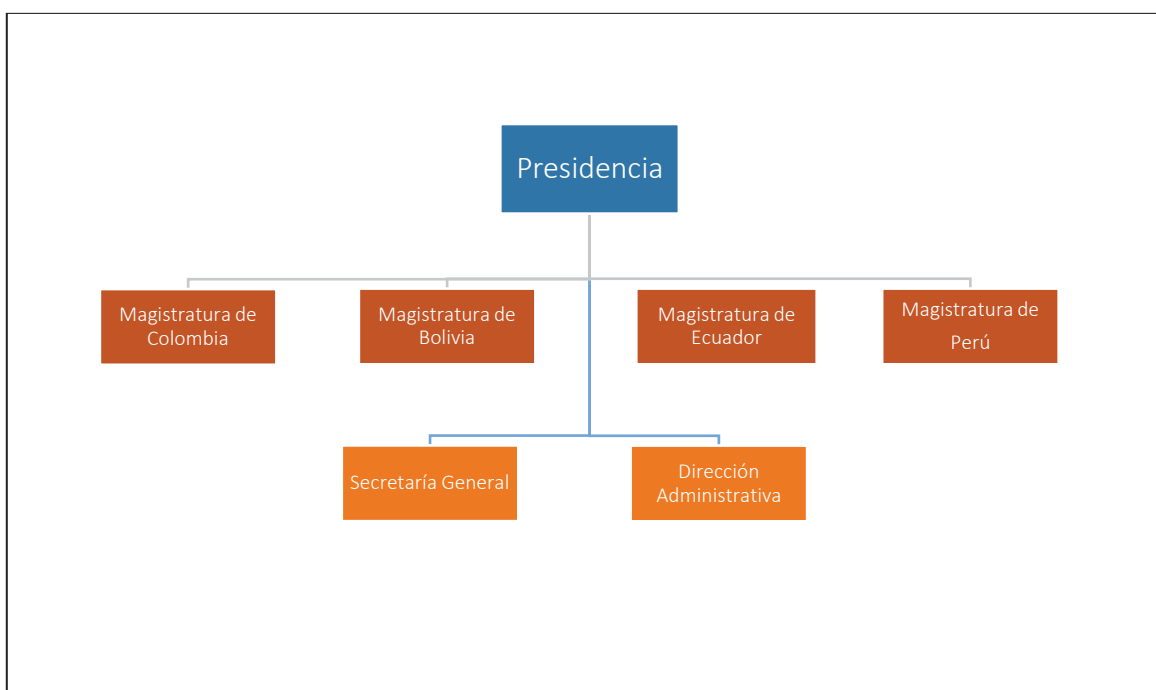
Su normativa interna comprende los siguientes instrumentos:

- Acuerdo de Cartagena

- Tratado de creación
- Estatuto del Tribunal
- Reglamento Interno del Tribunal
- Reglamento Interno de personal local del Tribunal
- Reglamento del personal de funcionarios internacionales del Tribunal.

#### 1.4.2.5. Estructura organizacional

De acuerdo al Estatuto y el Reglamento Interno del Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina (Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina, 2015), en la Fig.1 se presenta su organigrama estructural.

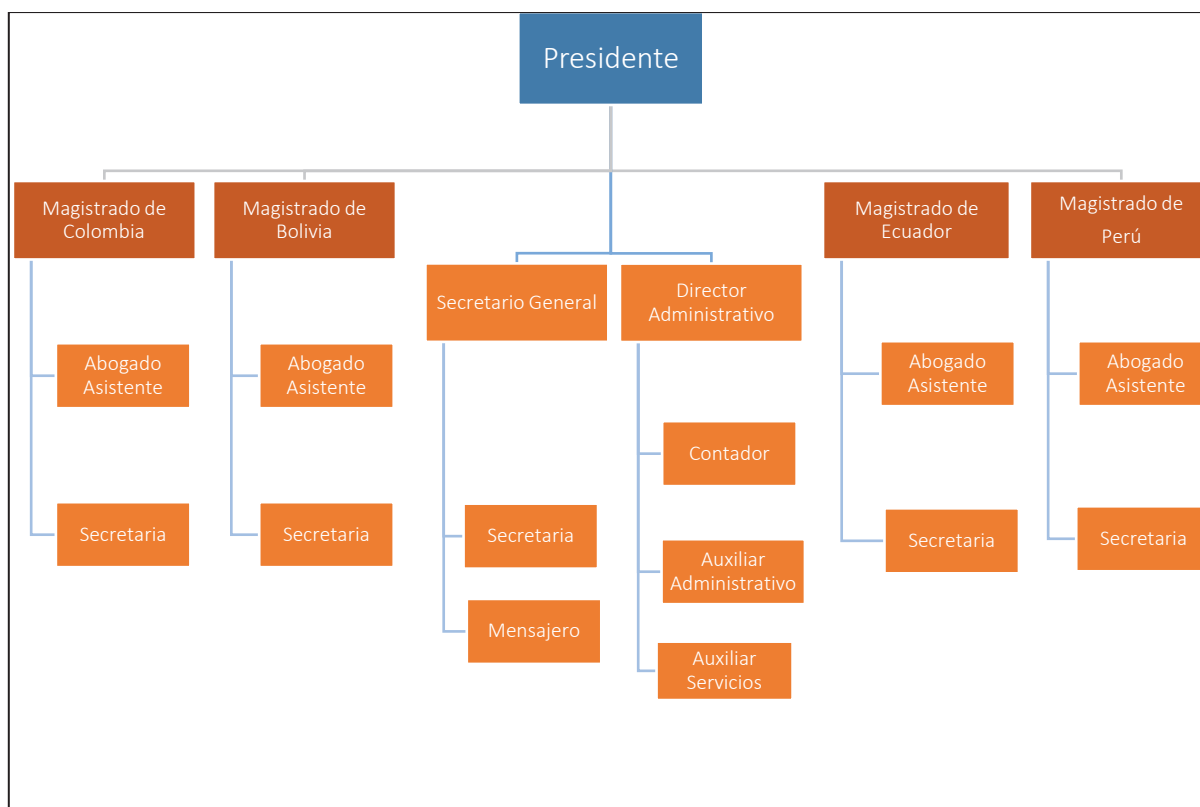


**Figura 1** - Organigrama estructural del Tribunal de Justicia de la CAN

(Andina E. d., 2015), (Andina R. I., 2015)

### 1.4.2.6. Organigrama Funcional

De acuerdo a lo especificado en el Estatuto y en el Reglamento Interno del Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina, se ha procedido a elaborar el organigrama funcional que se muestra a continuación en la Fig.2.



**Figura 2** - Organigrama funcional del Tribunal de Justicia de la CAN

(Andina R. I., 2015)

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. TEORÍA DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

##### 2.1.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En la actualidad, vivimos una época de un mundo globalizado y cambiante, en el que las organizaciones deben operar con conceptos como: procesos, competitividad, calidad, tecnologías de la información y la comunicación y bienestar de la sociedad en general, se hace imprescindible que la misión y visión de las mismas sean compartidas en todos los niveles organizacionales para mantener una ventaja sostenible, haciendo que “las personas sean el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización” (Chiavenato I. , 2009, pág. 4).

El autor Idelberto Chiavenato, presenta los siguientes conceptos sobre la administración de recursos humanos:

“La administración de recursos humanos es el conjunto integral de especialistas y administradores – como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas – que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización” (Chiavenato I. , 2009, pág. 9)

“La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito” (Chiavenato I. , 2009, pág. 9)

La autora Martha Alles, hace referencia a la siguiente definición: “La Administración de recursos humanos hace el manejo integral del capital humano, a su gobierno. Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados
- Mantener la relación legal/contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- Desarrollar sus carreras / evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas
- Controlar la higiene y seguridad del empleado
- Despedir empleados” (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, 2013, pág. 19)

Del análisis de los conceptos mencionados, la administración de recursos humanos, se enfoca en la integración y desarrollo de todos los subsistemas aplicados en la gestión del talento humano, como son: (Martha, 2009, págs. 31,32,33):

- **Análisis y Descripción de puestos**

Constituye el proceso mediante el cual, en primer lugar se realiza un levantamiento de información sobre las características del puesto, entre las principales: misión del puesto, funciones que realiza, requerimientos específicos, entorno en que las tareas son realizadas, jerarquía, etc. El resultado del análisis de esta información se refleja en la obtención del “Manual de Puestos”, que constituye la base sobre la que se aplican los demás subsistemas de recursos humanos.



- **Atracción, selección e incorporación de personas**

El reclutamiento de las personas adecuadas, la selección en base a pruebas que dependen del puesto y su incorporación a la empresa, son procedimientos que marcan una exitosa relación laboral con el empleado.

- **Evaluación del desempeño**

Constituye el resultado sobre como los empleados están realizando sus funciones, en base a los objetivos del área y por tanto que apoyan a los de la organización. Está evaluación se la realiza en base a indicadores y metas propuestas y se lo vincula con temas de beneficio económico para el empleado.

- **Remuneraciones y beneficios**

Determinar salarios equitativos y acordes con los promedios del mercado laboral, así como definir incentivos en base a objetivos alcanzados, determinan una buena relación entre empleador y empleado.

- **Desarrollo y planes de sucesión**

Orientar el desarrollo de las capacidades de las personas en relación con las competencias utilizadas en su puesto, definir sus planes de carrera y de sucesión. Estos factores determinan el capital intelectual de la organización.

- **Formación**

Capacitación con el propósito de mejorar el desenvolvimiento de los empleados en su puesto de trabajo, proporcionar el conocimiento actualizado necesario para optimizar su rendimiento. Este gasto es una inversión organizacional cuando estos planes se formulan en relación con la estrategia.

En su contexto, gestión del talento humano, representa una relación de beneficio mutuo “ganar-ganar”, entre la organización para alcanzar sus metas y objetivos, y sus empleados para procurar una retribución económica acorde a sus funciones, manteniendo su bienestar emocional y objetivos individuales que le permiten aportar con su creatividad e inteligencia, para apoyar a la consecución de los objetivos organizacionales.

De acuerdo a las tendencias actuales la empresa debe considerar a los empleados y trabajadores como un grupo de interés dentro de su esquema global, y debe procurar el bienestar de los mismos en función de tener un capital humano apto y eficaz que pueda apoyar la obtención de utilidades sobre las inversiones y mantener la supervivencia de la empresa.

“Administrar a las personas y las competencias humanas representa hoy una cuestión estratégica para las empresas” (Chiavenato I. , 2009, pág. 24)

### **2.1.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

La Administración del Talento Humano, debe procurar entre otros aspectos, aquellos que ayuden a mantener la eficiencia y eficacia de la empresa, así (Chiavenato I. , 2009, pág. 11):

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.

Permitir a la empresa contar con seres humanos eficaces en sus puestos de trabajo, que apoyen la consecución de los objetivos organizaciones y realizar su misión

2. Proporcionar competitividad a la organización

Esto significa saber crear, desarrollar, y aplicar las habilidades y competencias de la fuerza de trabajo

3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas

Construir y proteger el patrimonio más valioso de una empresa (las personas). Preparar y capacitar a las personas es el primer paso, El segundo es brindar reconocimiento en todos los aspectos laborales.

4. Aumentar la auto-actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo

Para que sean productivas las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se las trata con equidad.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo

La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere a los aspectos que experimentan en éste, como el estilo de la administración, la libertad y autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la

camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables.

#### 6. Administrar e impulsar el cambio

En decenios recientes hubo en período turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales, y políticos, Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

#### 7. Mantener políticas, éticas y comportamientos socialmente responsables.

Toda actividad de Administración de Recursos Humanos, debe ser abierta, transparente, justa, confiable, y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados.

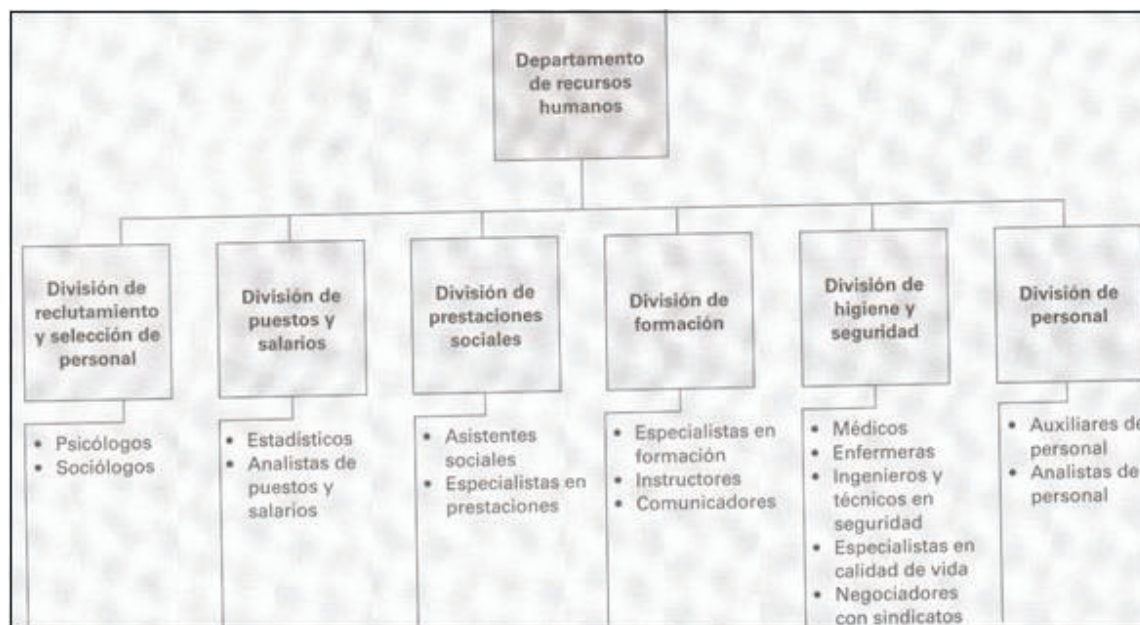
#### 8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo

Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa, y el estilo de administración.

### **2.1.3. LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **2.1.3.1. Enfoque tradicional**

El departamento de recursos humanos concentra sus áreas de trabajo, divididas de acuerdo a la especialización requerida. En este esquema cada división tiene profesionales especializados, tal como lo podemos observar en la Fig.3.



**Figura 3 - Organización funcional y tradicional de un departamento de RH**

(Chiavenato I. , 2009, pág. 18)

Predomina una estructura funcional, en la que lamentablemente por el nivel de especialización de sus integrantes, se tiende a que los objetivos de cada división se vuelven más importantes que los objetivos globales y organizacionales, y se producen dos consecuencias indeseables (Chiavenato I. , 2009, págs. 16,17):

- 1) La subjetividad (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los globales y los organizacionales) funciona como una fuerza centrífuga de esfuerzos.
- 2) La enorme dificultad de una cooperación interdepartamental (los departamentos se separan y luchan más de lo que cooperan entre sí) impide la visión sistemática y la consecución de sinergia entre los departamentos.

Aunque aún existe este tipo de organización y estructura de la Unidad de Recursos Humanos, hoy en día se la mira a la Gerencia de Recursos Humanos como un trabajo de línea y staff de acuerdo a un enfoque más contemporáneo.

### 2.1.3.2. Enfoque moderno

#### 2.1.3.2.1. Conceptos de línea y staff

“De un modo simple se pueden definir como **línea** aquellas áreas o sectores que tienen a su cargo las tareas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización, como pueden ser las áreas de producción y de ventas. En cambio, son consideradas **staff** aquellas otras que realizan tareas que, si bien son necesarias para un buen logro de los objetivos centrales, no son imprescindibles o pueden ser terciarizadas (como por ejemplo, el procesamiento de la información)”. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, 2013, pág. 21)

#### 2.1.3.2.2. Estructura descentralizada de Recursos Humanos

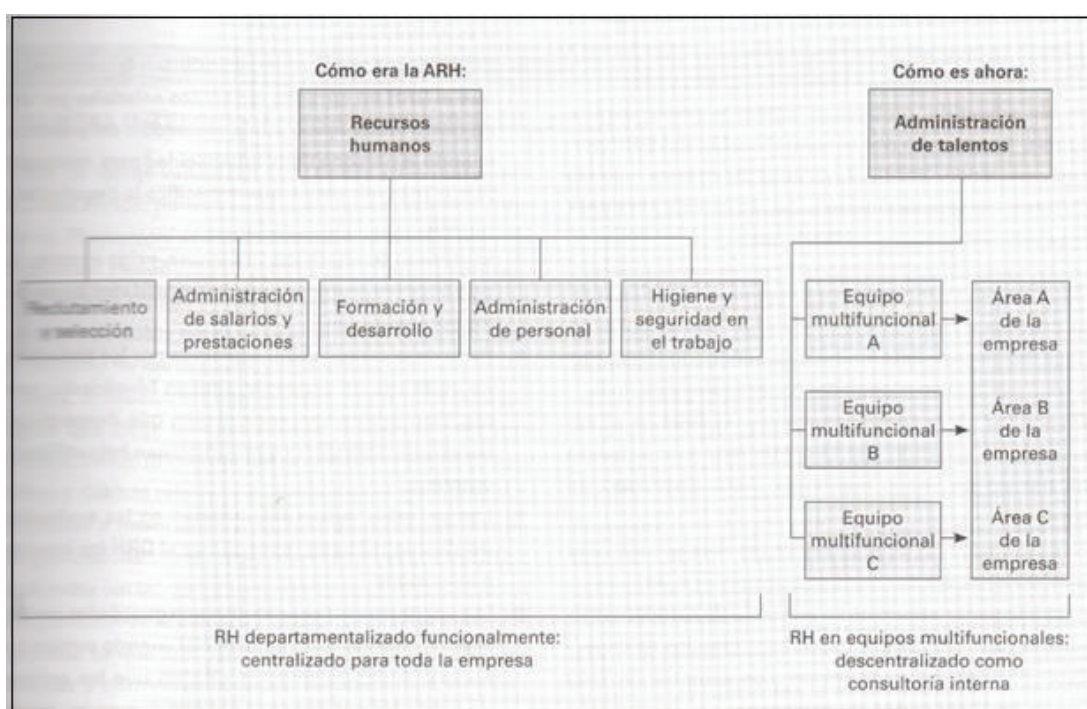
Desde este punto de vista, el área de Recursos Humanos puede ser considerada como un área de staff respecto de las otras áreas de la organización, ya que se constituye en un apoyo fundamental a nivel de asesoría, para que el resto de gerencias departamentales puedan aplicar políticas y procedimientos para la administración de sus subordinados. “Para referirnos a la relación entre las distintas gerencias de línea y la de Recursos Humanos diremos que las primeras son los clientes internos de la segunda”. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, 2013, pág. 21)

Es interesante analizar que en la actualidad el trabajo de las empresas no se concentra en puestos separados, ahora se maneja la visión de trabajo orientada a procesos, con equipos autónomos y multidisciplinarios, orientado su trabajo en la calidad de productos y servicios para la satisfacción de usuarios.

En este esquema el área de Recursos Humanos deja su papel principal en cuanto a ser la única en aplicar procedimientos especializados para la administración de

personas, y en su lugar asesora a través de una consultoría interna a las demás gerencias de la organización para que sean quienes los apliquen directamente sobre sus subordinados. Como ejemplo, tareas como entrevistar, seleccionar y evaluar personal las pueden realizar de manera adecuada las propias gerencias, y tomar sus propias decisiones respecto de su personal.

En la Fig. 4, podemos observar en síntesis como ha cambiado la concepción de la administración de los recursos humanos.



**Figura 4-** El nuevo formato de la ARH (Chiavenato I. , 2009, pág. 19)

## 2.2. TEORÍA DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### 2.2.1. DEFINICIÓN DE PUESTO DE TRABAJO.

“El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía.” (Chiavenato I. , 2009, pág. 203)

“Puesto: posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo”. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, 2013, pág. 116)

La ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional define su jerarquía, funciones y relación con otros puestos.

De lo expuesto, podemos resumir que un puesto constituye un componente de la estructura organizacional, con funciones y responsabilidades propias, que le diferencian de otros puestos en la organización. El puesto debe ser concebido para apoyar el logro de los objetivos estratégicos institucionales, constituyéndose en la relación fundamental entre la organización y las personas.

## **2.2.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

### **2.2.2.1. Aspectos Generales**

“El cometido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real- y actualizado- de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencia, habilidades, etc.” (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias CASOS, 2010, pág. 111)

El análisis y descripción de puestos permiten conocer la información base que se utiliza para la aplicación de los demás subprocesos en la administración de recursos humanos.



### 2.2.3. ANÁLISIS DE PUESTOS

#### 2.2.3.1. Los fundamentos del análisis de puestos.

De acuerdo al autor Gary Dessler, (Dessler, 2009, pág. 126), las organizaciones consisten de puestos que deben ser ocupados por personas. El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

Generalmente el supervisor o especialista de recursos humanos reúne generalmente los siguientes tipos de información a través del análisis de puestos:

**Actividades laborales.** Primero recaba la información acerca de las actividades del puesto actual. Esta lista indicaría cómo, por qué y cuándo se desempeñará cada actividad.

**Conductas humanas.** El especialista también habrá de reunir información sobre las conductas humanas, como percibir, comunicar, decidir y redactar. En tal caso se incluirían datos acerca de las exigencias del trabajo, como levantar cargas pesadas o caminar largas distancias.

**Máquinas, herramientas,** equipo y auxiliares de trabajo. Esta categoría reúne información referente a las herramientas utilizadas, los materiales procesados, los conocimientos manejados o aplicados (como finanzas o derecho) y los servicios prestados (como asesoría o reparación).

**Estándares de desempeño.** Es probable que la empresa también quiera reunir información sobre los estándares de desempeño del puesto (por ejemplo, en términos de la cantidad o los niveles de calidad para cada tarea). La gerencia utilizará tales estándares para evaluar a los empleados.

**Contexto del puesto.** Incluye información respecto a cuestiones como las condiciones físicas para trabajar, el horario laboral y el contexto social y organizacional; por ejemplo, la cantidad de personas con las que el empleado interactuará normalmente.

**Requisitos humanos.** Se refiere a la información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales necesarios (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses), idioma y conocimientos de informática, etc.

#### 2.2.3.2. Objetivos del análisis de puestos

Los principales objetivos de este proceso son (Chiavenato I. , 2009, págs. 228,229):

1. Subsidios para el reclutamiento. Definición del mercado de RH en el cual se deben reunir datos para elaborar anuncios o técnicas de reclutamiento.
2. Subsidios para la selección de personas. Perfil y características del ocupante del puesto, requisitos exigidos, definición de la batería de pruebas y exámenes de selección, etcétera.
3. Material para el entrenamiento. Contenido de los programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos del ocupante y actitudes frente al cliente.
4. Base para la evaluación y la clasificación de puestos. Factores de

especificaciones que se utilizarán como factores para la evaluación de puestos, elección de puestos de referencia para la investigación de salarios, etcétera.

5. Evaluación del desempeño. Definición de criterios y normas del desempeño para evaluar a los ocupantes, metas y resultados que se deben alcanzar, etcétera.
6. Base para programas de higiene y seguridad. Información acerca de condiciones de insalubridad y los peligros comunes para determinados puestos.
7. Guía para el gerente. Información sobre el contenido de los puestos y el desempeño de los ocupantes.

### 2.2.3.3. Pasos del análisis de puestos

El análisis de puestos debe seguir los siguientes seis pasos (Dessler, 2009, págs. 127,128):

**Paso 1:** Decida cómo utilizará la información, pues esto determinará cuáles datos debe recabar y cómo hacerlo. Algunas técnicas para recolección de datos, –como entrevistar al empleado y preguntarle qué actividades implica el trabajo– son buenas para redactar descripciones de puestos y para seleccionar a los empleados para el mismo. Otras técnicas, como el cuestionario para el análisis del puesto, que se describe más adelante no proporciona información cualitativa para las descripciones de los puestos, más bien producen rangos numéricos para cada posición, que se usan para comparar los puestos entre sí con propósitos de remuneración.

**Paso 2:** Revise la información básica importante como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la división del trabajo en toda la organización, la manera en que se relaciona el puesto en cuestión con otros puestos y dónde encaja dentro de toda la organización. El organigrama

debe indicar el nombre de cada posición y, por medio de las líneas de interconexión, quién informa a quién y con quién habrá de comunicarse el empleado.

La descripción del puesto, si la hay, por lo general indica el punto de partida para elaborar una descripción revisada del puesto.

**Paso 3:** Seleccione puestos representativos. Es posible que sea necesario analizar muchos puestos similares. Por ejemplo, no se requiere analizar los puestos de 200 trabajadores de montaje, porque con una muestra de 10 es suficiente.

**Paso 4:** Analice el puesto reuniendo datos sobre actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados y las condiciones de trabajo, así como las características y habilidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.

**Paso 5:** Verifique la información del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato; lo anterior le ayudará a confirmar que la información es correcta y está completa. Dicha revisión también servirá para que el empleado acepte los datos y las conclusiones del análisis del puesto, pues le brinda la oportunidad de revisar y modificar la descripción que usted ha hecho de sus actividades laborales.

**Paso 6:** Prepare una descripción y una especificación del puesto. Se trata de dos productos tangibles del análisis de puestos. La descripción del puesto (repetimos) es una declaración escrita que describe las actividades y las responsabilidades del puesto, así como algunas características importantes del mismo; entre ellas, las condiciones laborales y los peligros para la seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades, los rasgos, las habilidades y los antecedentes personales que

se requieren para desempeñar el trabajo. Puede ser un documento separado o en el mismo en que se presenta la descripción del puesto.

En la Fig. 5 se puede observar en forma general las fases para el análisis y posterior descripción del puesto.



Figura 5 - Las tres fases de la información sobre análisis de puestos (Werther & Keith, 2008, pág. 99)

#### 2.2.3.4. Elementos a identificar en el análisis de puestos

El objetivo final del análisis de puestos es conocer la información en detalle de los siguientes elementos principales relacionados con el puesto de trabajo:

- **Identificación del puesto.**
  - División, unidad, o departamento.
  - Denominación del puesto
  - Ubicación en el organigrama
  - Jefe inmediato
  
- **Principales actividades que se desempeña**

Para cada actividad es necesario conocer:

- ¿Qué se hace en el puesto?
  - ¿Cómo se hace la actividad?
  - El objetivo de hacer la actividad
  - Su frecuencia: diaria, semanal trimestral, anual, etc.
  - Porcentaje de tiempo empleado para cada actividad, respecto del 100% de tiempo disponible para el trabajo
- **Formación**
    - Profesional
    - Técnica
    - Bachiller
- **Relaciones entre puestos**
    - Conocer los puestos con los que interactúa y el intercambio de información que se realiza con los mismos.
    - Conocer si existen elementos externos a la organización, a quienes se brinda servicio.
- **Aptitudes y habilidades requeridas (Competencias)**
    - Intelectuales
    - Manuales
    - Interpersonales
- **Conocimientos requeridos para ejecutar las actividades**
    - Profesionales
    - Cursos especiales
    - Idiomas

- Experiencia
- Capacitación
  
- **Requisitos adicionales**
  - Disponible para trabajar jornadas especiales
  - Horas extras
  - Viajes
  
- **Responsabilidad sobre bienes materiales y económicos.**
  - Gastos
  - Maquinaria
  - Márgenes de ganancia
  
- **Higiene y Seguridad Ocupacional**
  - Riesgos laborales
  - Seguridad en la operación de equipos

La información resultante, debe ser sometida a verificación por parte de los supervisores y de los mismos empleados, con el fin de depurar inconsistencias que puedan presentarse previo a la fase de descripción de puestos.

### **2.2.3.5. Métodos para recolectar información**

#### **2.2.3.5.1. Método de la Entrevista**

Permite la obtención de información a partir del planteamiento de una serie de preguntas por parte del entrevistador al(los) entrevistado(s). Existen los siguientes tipos:

- Entrevistas Individuales, a cada uno de los empleados o trabajadores por separado.
- Entrevistas grupales, cuando existen varias personas que ocupan un mismo puesto.
- Entrevistas con supervisores, que conocen los puestos a ser analizados. Permite la verificación de datos proporcionados por los empleados.

La entrevista permite obtener información relevante al puesto de trabajo y las principales cuestiones que se abordan son (Chiavenato I. , 2009, pág. 224):

- ¿Usted qué puesto tiene?
- ¿Qué hace en él?
- ¿Cuándo lo hace: diaria, semanal o mensualmente?
- ¿Cómo lo hace? ¿Qué procesos y métodos emplea?
- ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de su trabajo?
- ¿Cuáles son sus principales obligaciones y responsabilidades?
- ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y seguridad?
- ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidades requieren su puesto? ¿Cuáles son los requisitos mentales?
- ¿Quién es el proveedor interno (entradas) y su cliente externo (salidas)?
- ¿Quién es su supervisor inmediato? ¿Usted qué le reporta a él? ¿Quiénes son sus subordinados? Explique.

### **Ventajas de la entrevista**

- Participación de los colaboradores de manera directa.



- Se obtienen datos que ayudan a una mejor comprensión de las características del puesto de trabajo.

#### **Desventajas de la entrevista**

- Temor de los empleados para responder de manera real las preguntas.
- Pueden dejarse de un lado aspectos más generales del puesto.

#### **2.2.3.5.2. Método de Cuestionario.**

Constituyen formatos con diferentes tipos de preguntas para obtener información del puesto de trabajo. Su aplicación es de menor costo que la entrevista y permite contemplar a una gran cantidad de empleados.

Los cuestionarios deben ser elaborados por un analista de talento humano y en acuerdo de los niveles de administración superiores.

#### **Ventajas de la técnica del cuestionario**

- Método que permite recolectar en corto tiempo gran cantidad de información por parte de los colaboradores.
- Muy útil para puestos ubicados geográficamente lejanos a la sede central de la organización.
- Se puede coordinar con los colaboradores el tiempo necesario para la entrega de información.

#### **Desventajas de la técnica del cuestionario**

- Se pierde el contacto y el diálogo entre el analista y el empleado.
- Si el formulario no ha sido bien estructurado, se puede dejar a un lado aspectos importantes del análisis.

- Puede genera confusión en la interpretación tanto de las preguntas como de las respuestas.

A continuación, se presenta un ejemplo de cuestionario para levantamiento de información.

<b>Formulario levantamiento de información para análisis del puesto</b>
<b>Apellidos y nombres completos:</b> _____
<b>¿Qué nivel de instrucción académica tiene usted ?.</b>  Bachiller ( ) , Técnico ( ) , Universitario ( ) , Profesional ( ) Posgrado ( )
<b>NOMBRE DEL PUESTO ( como se denomina su puesto) :</b>
<b>UBICACION ORGANIZACIONAL DEL PUESTO</b> Especifique la ubicación del puesto, a que área organizativa corresponde dentro de la Institución  _____
<b>Cargo del Jefe inmediato:</b> _____
<b>PROPOSITO DEL PUESTO</b> Haga un resumen general sobre la misión del puesto ¿Qué se hace? (acción) ¿Cómo se hace? (método) y ¿Para qué se hace? (resultado esperado).  _____ _____
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PUESTO</b> Enuncie las principales funciones ¿Qué se hace? (acción) ¿Cómo se hace? (método) y ¿Para qué se hace? (resultado esperado), especificando el porcentaje (%) de tiempo que le toma esa función, dentro del total de funciones del puesto. Para actividad responder los siguientes puntos:

**Describe la actividad**

¿Qué se hace? (acción) \_\_\_\_\_

¿Cómo se hace? (método) \_\_\_\_\_

¿Para qué se hace? (resultado esperado), \_\_\_\_\_

- **Frecuencia:** Diaria ( ) Semanal ( ) Mensual ( ) Otros ( )
- **Consecuencia por no realizar la actividad:** Leve ( ) Grave ( ) Daño a toda la organización ( )
- **Complejidad de la actividad:** Fácil ( ), Difícil ( ), Compleja ( )

**Conocimientos necesarios para realizar esta actividad**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**INTERRELACIONES** - Indique los órganos o usuarios, internos (jefes o compañeros del Tribunal) o externos (usuarios que no pertenecen a la Institución), con los que mantiene coordinación y/o comunicación para cumplir con esta actividad

Entidad / Usuario y Motivo (para que coordina o comunica)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**HABILIDADES Y ACTITUDES**

Marque las competencias que usted considera necesarias para cumplir con las funciones de su puesto :

Habilidades		Actitudes					
<input type="checkbox"/>	Administración	<input type="checkbox"/>	Comunicación oral	<input type="checkbox"/>	Actitud al cambio	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad
<input type="checkbox"/>	Capacidad analítica	<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<input type="checkbox"/>	Iniciativa/Creatividad	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo
<input type="checkbox"/>	Comunicación escrita	<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>	Motivación	<input type="checkbox"/>	Trabajo bajo presión

Otras habilidades y actitudes:

\_\_\_\_\_

**INSTRUCCION FORMAL**

<p>¿Qué nivel de instrucción considera usted que se debe tener para cumplir con este puesto?</p> <p>B: Bachiller ( ) , T: Técnico ( ) , U: Universitario ( ) , P: Profesional ( ) D: Posgrado ( )</p>
<p><b>EXPERIENCIA LABORAL</b></p> <p>Indique el tiempo de experiencia que usted considera, debe tener una persona para desempeñar este puesto:</p>
<p><b>CONOCIMIENTOS INFORMATICOS</b></p> <p>Qué programas informáticos emplea en su puesto de trabajo</p> <p>Suite de Oficina Microsoft Office ( ) , Redes sociales (Facebook,etc): ( ) , Comunicación (Skype, etc) : ( )</p> <p>Contabilidad ( ) , Finanzas ( ) , SRI ( ) , Legislación ( ) .</p> <p>Otros:</p> <p>_____</p>
<p><b>CONOCIMIENTOS IDIOMAS</b></p> <p>Qué nivel de otros idiomas considera que usted necesita para este puesto</p> <p><b>Idioma Nivel (Básico B, Intermedio I, Avanzado A) ¿Cuál es su nivel actual B/A ?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>RESPONSABILIDAD RECEPCION Y CONTROL.</b></p> <p>Fecha (dd-mm-aaaa): _____ Firma Colaborador: _____</p> <p>Revisión por: Analista: _____ Firma: _____</p> <p>Fecha (dd-mm-aaaa): _____</p>

#### **2.2.3.5.3. Observación directa**

Verificar en el mismo puesto de trabajo las condiciones y actividades que se realizan. Es aplicable a puestos de nivel operativo, actividades simples y rutinarias.

#### **Ventajas método de observación directa**

- Contacto personal con el empleado.
- Se puede verificar las condiciones reales de trabajo del puesto.
- Solventar dudas en ese instante, respecto de las actividades del puesto.

#### **Desventajas de la técnica de la observación**

- Los empleados pueden incomodarse al momento de observar su trabajo.
- Puede requerir de varias observaciones para determinar en detalle las actividades del puesto, en especial de aquellas actividades excepcionales.

### **2.2.4. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

#### **2.2.4.1. Aspectos Generales**

Permite definir de manera formal la descripción y especificación (perfil) de todos los puestos de la organización posterior a la fase de análisis de los mismos.

Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puestos deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las

descripciones de puestos varían de una a otra compañía. (Werther & Keith, 2008, pág. 99).

#### **2.2.4.2. Objetivos de la descripción de puestos**

La descripción de puestos, permitirá a la organización principalmente:

- Que los empleados y supervisores conozcan específicamente cuáles son las responsabilidades y actividades en un puesto de trabajo.
- Reclutar, seleccionar y contratar personas calificadas y con las competencias necesarias para el puesto.
- Planificar la formación y capacitación de los empleados y trabajadores, de acuerdo a los objetivos organizacionales.
- Evaluar en base a objetivos y metas propuestas.
- Crear escalas salariales consistentes con el mercado laboral, de acuerdo al área de producción o servicios donde se realiza la actividad principal de la organización.
- Elaborar planes de sucesión

#### **2.2.4.3. Etapas para determinar la descripción de puestos**

Siendo el objetivo final la descripción de puestos, en forma general se distinguen tres actividades a realizar para llegar a este objetivo:

1. El levantamiento de información de los puestos en la organización. Para la obtención de esta información, se pueden emplear los métodos de entrevista, cuestionarios y observación directa. Cuando existen muchos puestos, es necesario clasificarlos y definir una muestra de los más representativos.
2. El análisis y confirmación de la información recolectada. Es necesario validar las relaciones verticales (jerarquía) y horizontales (actividades similares) entre puestos, así como sus funciones y competencias requeridas para ejecutarlas.

3. La descripción propiamente del puesto de acuerdo a un formato preestablecido para el efecto. En otras palabras, el conjunto de estas descripciones es lo que se llama el “Manual de Puestos” de la organización.

En forma secuencial los pasos necesarios para determinar la descripción de puestos, están definidos en la siguiente Fig. 6.

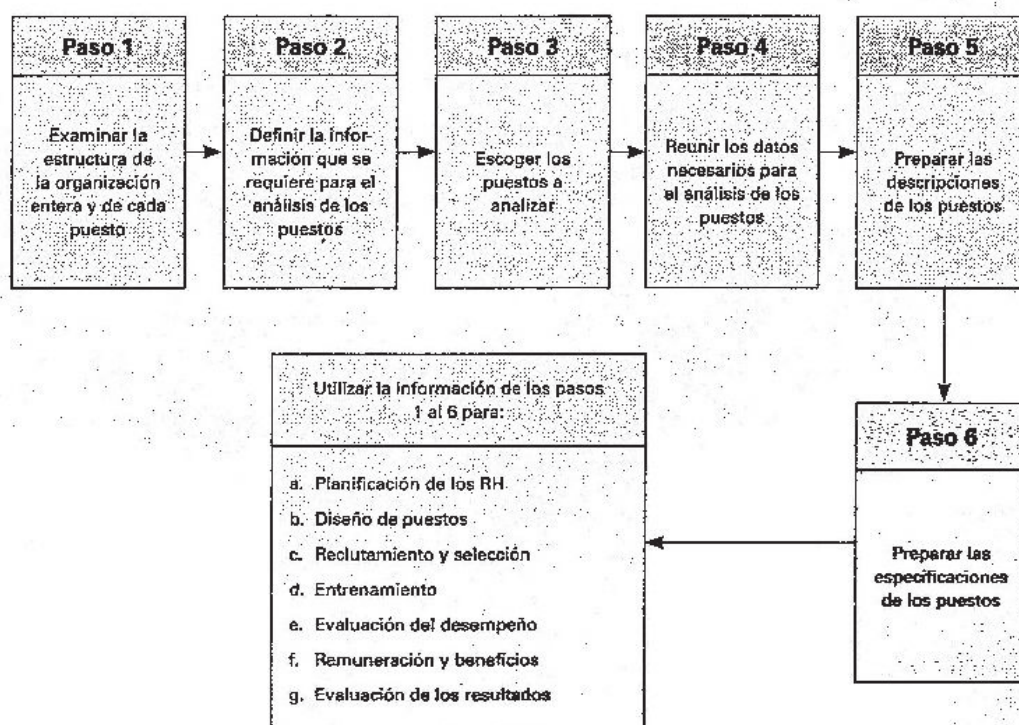


Figura 6 - Los seis pasos del proceso del análisis de los puestos (Chiavenato I. , 2009, pág. 227)

#### 2.2.4.4. Contenido para la descripción de puestos.

El formato para la descripción de puestos es diferente en cada organización y sus elementos dependen justamente de la información que consideren importante los niveles superiores. El levantamiento de información en la fase de análisis es la que provee todos los datos que serán definidos en la descripción del puesto.

A continuación se presenta de manera general las secciones que pueden contener un formato de descripción de puestos.

### **Identificación del puesto**

- Empresa
- Nombre del puesto
- Código del puesto
- División, unidad y departamento.
- Cargo del supervisor o jefe inmediato
- Analista o área de recursos humanos que desarrolló la descripción
- Nivel superior que aprobó la descripción.
- Ubicación del puesto en el organigrama

### **Misión del puesto**

Es una descripción del propósito general del puesto, se debe responder las preguntas: ¿Por qué y para qué existe el puesto? y no deben describirse las actividades del puesto en detalle.

### **Actividades Esenciales del puesto**

Constan las actividades principales que se ejecutan en el puesto. Se recomienda que las actividades sean descritas con el verbo en infinitivo y que sean breves y concisas. Las actividades principales justamente son aquellas definidas luego de la etapa de análisis.

### **Relaciones**

Define las relaciones que existen con otros puestos de trabajo de la organización y con entidades fuera de ella.



- Puesto con el que se relaciona.
- Descripción breve de la interacción con los otros cargos o entidades.
- Relación externas a la empresa (proveedores, clientes,etc).

### **Autoridad**

- Puestos a los que supervisa, de ser el caso.
- Toma de decisiones y límites a cargo del puesto.

### **Perfil del Puesto**

- Escolaridad, formación profesional.
- Conocimientos requeridos para el puesto.
- Capacitación adicional y necesaria.
- Tiempo de experiencia requerido para el desempeño óptimo del puesto.
- Idiomas
- Conocimientos de informática.
- Aptitudes y habilidades requeridas para el puesto.

### **Condiciones de trabajo y medio ambiente**

- Horarios especiales
- Horas extras
- Viajes
- Condiciones ambientales para la ejecución del puesto

### **Competencias**

En el caso de que la organización realice la gestión del talento humano por competencias, es necesario incluirlas.

- Describir cada competencia requerida para el puesto. Generalmente constan

las competencias organizacionales (para todos los puestos) y las específicas del área a la que pertenece el puesto.

- Nivel o grado de requerimiento de cada competencia de acuerdo al puesto. Diferentes puestos pueden requerir la misma competencia, pero en diferente grado.

Es esencial disponer del diccionario o catálogo de competencias de la organización. Para fines prácticos se puede iniciar con un diccionario general de algún autor, y seleccionar las competencias de acuerdo a la organización, analizarlas con los niveles directivos y obtener el diccionario de competencias.

### **Indicadores de desempeño**

Definir de acuerdo a las actividades, indicadores de desempeño que permiten el control y monitoreo de metas propuestas para el puesto. Son medidas internas que poder ser cualitativas o cuantitativas, aplicables a todas las áreas de la organización y en el terreno que nos ocupa, pueden ser diseñadas por el responsable del área de Recursos Humanos. Las utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para estimar requerimientos futuros. (García Gil, 2012, pág. 21)

A continuación, se presenta de manera general un ejemplo de la información que debe contener la descripción del puesto.

<b>Denominación del puesto: ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>	
<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>Area:</b>	Dirección Administrativa
<b>Nivel:</b>	Operativo
<b>Número de plazas:</b>	2

**DATOS DEL PUESTO****Misión del puesto**

Realizar trámites administrativos con entidades externas como apoyo para la solución de requerimientos administrativos

**Principales Actividades**

Tramitar transferencias bancarias al exterior.  
 Tramitar la matriculación de vehículos importados.  
 Realizar los pagos de servicios básicos institucionales  
 Distribuir materiales de oficina en cada una de las unidades

**Ubicación y relaciones de autoridad**

**Superior** Jefe Administrativo

**Supervisa a:** \_\_\_\_\_

**RESPONSABILIDADES RELACIONADAS CON EL AREA**

	SI / NO
-Maneja valores:	X
-Información confidencial:	X
-Condiciones de riesgo:	X
-Funciones especializadas:	X

**RELACIONES DE TRABAJO****Internas**

Con:	Para:
Secretarias	Distribución de materiales

**Externas**

Con:	Para:
Entidades bancarias	Transferencias al exterior

**PERFIL DEL PUESTO****Datos Generales**

Nivel de Instrucción: Técnico Superior

Título requerido: Técnico superior en Administración y afines.

Area de conocimiento:	Apoyo administrativo
Experiencia :	1 años.
Especificidad experiencia:	Trámites administrativos.
Edad:	hasta 35 años.
Género:	Indistinto

### Conocimientos requeridos:

- Trámite para realiza transferencias bancarias internacionales
- Organización y Archivo.

### Destrezas

- Programas informáticos	Microsoft Office.
- Idioma	Inglés básico
- Máquinas	
- Otros	

### COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO

COMPETENCIAS GENERALES:			
	A	B	C
Nivel de Compromiso		X	
Ética	X		
Justicia		X	
Orientación al cliente		X	
Orientación a resultados			X
Integridad			X

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:			
	A	B	C
Responsabilidad		X	
Preocupación por el orden y la claridad		X	
Trabajo en equipo			X
Comprensión Oral			X
Manejo de recursos materiales			X

<b>Verificación y control</b>	
Fecha de Elaboración	
Elaborado por:	
Aprobado por:	

## **2.3. TEORÍA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.**

### **2.3.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS**

Las instituciones requieren generar ventajas competitivas que diferencien su labor o servicio de la competencia y para este fin deben gestionar de manera correcta el recurso más valioso de la organización: el Talento Humano (personas-conocimiento). El aspecto fundamental a tomar en consideración es que las instituciones o empresas están conformadas por personas y son precisamente estas la que marcarán las diferencias competitivas.

La Gestión del Talento Humano por competencias está orientada a que todos los niveles de la organización trabajen en función de la misión, visión y objetivos estratégicos de una institución, logrando un verdadero pensamiento estratégico institucional en cada uno de los puestos. Desde este punto de vista, el área de Gestión del Talento Humano con los niveles directivos, deben definir las competencias, las mismas que deben estar en función de las estrategias de la empresa para conseguir de manera eficiente y eficaz los objetivos planteados.

Este sistema debe diseñarse de forma que sea lo suficientemente flexible como para poder adaptarse rápidamente a los cambios que se produzcan cuando la empresa adopte alguna nueva iniciativa. (Paredes, Pereda, & Berrocal, 1999, pág. 85)

La Dirección de recursos humanos debe actuar centralizando la estrategia y descentralizando la gestión operativa, concentrándose en los cambios de cultura y en el diseño, planificación y puesta en marcha de los programas de recursos humanos, **que doten de valor a la Dirección.** (Paredes, Pereda, & Berrocal, 1999, pág. 86)

### 2.3.2. ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

“Para los autores **Spencer y Spencer**, competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.” (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, 2013, pág. 59)

- **Característica subyacente**, significa que la competencia es una parte profunda de la Personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- **Causalmente relacionada**, significa que la competencia origina o anticipa el Comportamiento y el desempeño.
- **Estándar de efectividad**, refiere a que la competencia predice quien hará algo bien y quién de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con Anterioridad.

En este planteamiento las competencias son evaluadas a través de los comportamientos de las personas.

### 2.3.2.1. Modelo del “Icerberg”

En la Fig. 7, se muestra “El modelo de Icerberg”, que representa las competencias definidas en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar y las más difíciles de detectar y desarrollar.



**Figura 7. Modelo de Iceberg.** (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, 2013, pág. 63).

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar a aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa. Así se definirán las competencias clave para la organización. (Ernst&Young Consultores, 2015)

### 2.3.3. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

En síntesis, para Spencer y Spencer las competencias pueden clasificarse en los siguientes grupos presentados en la Tabla 1 (Paredes, Pereda, & Berrocal, 1999):

**Tabla 1.- Clasificación de las competencias**

(Paredes, Pereda, & Berrocal, 1999)

<b>Grupo 1</b> <b>Logro y Acción</b>	1	Orientación al logro
	2	Interés por el orden y la claridad
	3	Iniciativa
	4	Búsqueda de información
<b>Grupo 2</b> <b>Atención y ayuda a los demás</b>	5	Comprensión interpersonal
	6	Orientación de servicio al cliente
<b>Grupo 3</b> <b>Impacto e influencia</b>	7	Impacto e influencia
	8	Conocimiento organizacional
	9	Construcción de relaciones
<b>Grupo 4</b> <b>Habilidades Gerenciales</b>	10	Desarrollo de otros
	11	Asertividad o uso posicional del poder
	12	Trabajo en equipo y cooperación
	13	Liderazgo de equipos
<b>Grupo 5</b>	14	Pensamiento analítico
<b>Competencias cognitivas</b>	15	Pensamiento conceptual
	16	Experticia técnica / profesional
<b>Grupo 6</b> <b>Efectividad personal</b>	17	Autocontrol
	18	Autoconfianza
	19	Flexibilidad
	20	Compromiso organizacional



## **2.3.4. BENEFICIOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

### **2.3.4.1. Beneficios institucionales**

- Incrementa la competitividad y productividad de la organización.
- Produce un ahorro de recursos
- Facilita la toma de decisiones
- Se define y la organización hace suya una cultura de desempeño excelente y mejoramiento continuo.

### **2.3.4.2. Beneficios para el área de Recursos Humanos.**

- Posicionamiento como área estratégica
- Mejoramiento de la percepción de las personas con respecto a la gestión del área.
- Integración de los procesos de Recursos Humanos
- Gestión compartida de Recursos Humanos

### **2.3.4.3. Beneficios para las personas**

- Apoyo al Desarrollo Humano para generar el Cambio Organizacional
- Participación en su propio desarrollo
- Incrementa los niveles de satisfacción laboral

## **2.3.5. IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

De manera general, para iniciar con un sistema de gestión por competencias debemos realizar los siguientes pasos:

- Diagnóstico sobre la situación actual de la gestión de recursos humanos.
- Sensibilización sobre el modelo por competencias para todos los niveles de la organización.
- Análisis de puestos de trabajo.
- Definición de competencias organizacionales y específicas, a cargo de los máximos niveles directivos con la ayuda de un consultor en el área de recursos humanos.
- Elaborar el diccionario de competencias y sus grados.
- Desarrollar la descripción de puestos aplicando las competencias requeridas en cada puesto.
- Definición de brechas entre el puesto y la persona que lo ocupa.
- Aplicar el modelo al resto de subsistemas de recursos humanos.

Las características para una implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias son (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, 2013, pág. 79):

- Que el sistema sea aplicable y no teórico;
- Comprensible por todos los integrantes de la organización;
- Útil para la empresa;
- Fiable;
- De fácil manejo;
- Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas.

## 2.3.6. APLICANDO COMPETENCIAS A LOS PUESTOS DE TRABAJO

### 2.3.6.1. Competencias en un puesto de trabajo.

Corresponde a los niveles directivos con el asesoramiento de un consultor del área de recursos humanos, definir las competencias que van a ser aplicadas a cada uno de los puestos de la organización.

Las competencias deben reunir las siguientes características: cualificables, cuantificables y demostrables, lo que permite que la relación entre competencias y desarrollo laboral se pueda medir de modo confiable y oportuno.

En función de la estrategia de la organización, podemos definir los siguientes tipos de competencias que deben ser incluidas en la descripción del puesto de trabajo:

(Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, 2013, pág. 85)

- **Competencias cardinales:** aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
  
- **Competencias específicas:** para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Otros autores mencionan a las “competencias cardinales” como “organizacionales” y son aplicables a todos los puestos de la organización, pero de acuerdo al grado de exigencia de la competencia en el puesto. De ahí que varios puestos de la organización pueden tener una misma competencia, pero en diferente grado.

### 2.3.6.2. Grados de una Competencia

De acuerdo a la estructura de la organización, especialidad y niveles, es necesario definir para una competencia sus grados, los mismos que representan el nivel en que la competencia es aplicada de acuerdo al puesto donde está definida.

De forma general una competencia puede tener cuatro grados, pero no constituye una regla, y está en función de la realidad de cada organización. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se representan se definen a través de frases explicativas. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, 2013, pág. 74).

A continuación, se presenta el ejemplo de la competencia “Iniciativa” (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, 2013, pág. 86):

<b>Competencia: Iniciativa</b>	
Es la predisposición a actuar proactivamente y pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>A</b> <b>Alto</b>	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.
<b>B</b> <b>Bueno</b>	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

<p style="text-align: center;"><b>C</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Mínimo Necesario</b></p>	<p>Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que pueden surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.</p>
<p style="text-align: center;"><b>D</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Insatisfactorio</b></p>	<p>Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas</p>

### 2.3.6.3. Diccionario de Competencias

Es el documento formal donde constan las competencias definidas para toda la organización (cardinales) y las que se aplican en cada uno de los puestos de trabajo (específicas).

Para cada competencia se debe registrar la siguiente información:

- Descripción general de la competencia
- Descripción de cada grado de la competencia.

En el diccionario, se pueden organizar las competencias de acuerdo a los diferentes niveles organizacionales: directivo, ejecutivo y operativo.

Cuando la organización no dispone de manuales de puestos de trabajo, es conveniente utilizar un diccionario estándar de competencias desarrollados por consultoras de recursos humanos (como por ejemplo HAY/McBER, de Martha Alles, etc), lo que facilita para los niveles directivos la definición de competencias de la organización. El área de recursos humanos puede preparar una propuesta del diccionario de competencias para ser analizado con los directivos y posteriormente

luego del análisis respectivo se obtendrá el diccionario de competencias definitivo y que se aplicará en la organización.

#### 2.3.6.4. Perfil de competencias en la Descripción del puesto

Para la aplicación del modelo por competencias, es necesario que en la descripción del puesto consten las competencias y los grados de aplicación en cada una de ellas.

En el ejemplo siguiente Fig. 8, se muestra cómo se puede definir las competencias en el descriptivo del puesto de un gerente de Recursos Humanos en una empresa de servicios. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, 2013, pág. 129).

<b>Competencias Cardinales</b>				
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a los resultados			X	
Calidad de trabajo		X		
Ética		X		
<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>				
Liderazgo		X		
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones			X	
Capacidad de planificación y organización		X		
<b>Competencias Específicas para el área de Recursos Humanos</b>				
Comunicación / Capacidad para entender a los demás	X			
Habilidad / Pensamiento analítico / conceptual		X		
Adaptabilidad – Flexibilidad			X	
Negociación	X			
Iniciativa – Autonomía		X		

**Figura 8** - Descriptivos de puestos: competencias (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, 2013, pág. 129)

### **2.3.7. DEFINICIÓN DE BRECHAS ENTRE EL PUESTO Y LA PERSONA QUE LO OCUPA.**

De acuerdo con la autora Martha Alles (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, 2013, pág. 88), luego de la asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización, viene la determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.

La determinación de brechas se la puede realizar tomando en consideración la evaluación de competencias por parte del jefe inmediato y una autoevaluación del colaborador. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, 2013, pág. 272)

El rango de calificación puede ser definido de acuerdo a los niveles y grados de cada competencia definidas en el diccionario de competencias que maneja la institución. Es posible ponderar las respuestas entregadas por el jefe inmediato y el colaborador, por ejemplo en un 60% y 40% respectivamente.

Posteriormente se realiza una comparación entre el valor promedio obtenido y el requerido por el puesto y se determina la existencia o no de la brecha. Identificadas las brechas, se puede analizar las acciones a tomar para cubrirlas y lograr un mayor acoplamiento del ocupante con el puesto, y por tanto mejorar su desempeño laboral. Entre las acciones a contemplar pueden ser:

- Entrenamiento.
- Cambio de puesto

- Capacitación en el mismo puesto.
- Capacitación con cursos y seminarios

## **2.3.8. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CADA SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS**

### **2.3.8.1. Descripción de puestos**

El primer proceso a implementar bajo este modelo es la descripción de puestos por competencias, que se constituye en la base fundamental para su aplicación en el resto de subsistemas. Antes de la descripción de puestos deberán estar definidas las competencias en el diccionario para el efecto.

### **2.3.8.2. Selección**

Para seleccionar por competencias lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto a cubrir requerirá conocimientos y competencias que se evaluarán con métodos que permitan observar comportamientos.

### **2.3.8.3. Evaluación de competencias**

Para conocer la relación entre el perfil y el ocupante del puesto respecto de las competencias y su grado de aplicación y desarrollo, se pueden utilizar entre otros los siguientes métodos: entrevistas por incidentes críticos, fichas de evaluación (90°, 180°, 360°) y Assessment (ACM). En ciertos casos, será necesario cubrir la brecha de competencias entre el perfil definido y la situación real del ocupante.



#### **2.3.8.4. Planes de carrera y sucesión**

Deben combinar los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar. Las competencias deben ser analizadas en función del individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

#### **2.3.8.5. Formación**

Se deben implementar planes de formación en competencias. Es necesario que la institución evalúe las competencias de su personal a través de mediciones específicas o durante la evaluación del desempeño, y con esta información elaborar programas de desarrollo de competencias.

#### **2.3.8.6. Desarrollo de personas**

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en línea con las competencias de la organización, y de ese modo alcanzar su Visión y Misión.

#### **2.3.8.7. Evaluación del desempeño**

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. La evaluación de 360 y su variante de 180 grados, es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

#### **2.3.8.8. Compensaciones.**

Se considera que este es el módulo de gestión por competencias de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño.

## CAPITULO III

### 3. METODOLOGÍA

El presente desarrollo tiene un enfoque cualitativo, puesto que se analiza la situación actual del entorno organizacional del Tribunal en lo que se refiere al área de Recursos Humanos y principalmente en los temas de referencia motivo de este estudio que son: el análisis y la descripción de puestos de trabajo.

El estudio es de tipo descriptivo y las herramientas utilizadas para la recolección y análisis de información en las diferentes etapas, serán: encuesta, formulario y entrevista.

La metodología a utilizar comprende las siguientes fases:

- a) Diagnóstico sobre la situación actual de la gestión de recursos humanos.
- b) Sensibilización sobre el modelo por competencias para todos los niveles de la organización.
- c) Definición de competencias cardinales.
- d) Análisis de puestos de trabajo.
- e) Asignación de competencias específicas a cada puesto de trabajo, a cargo de los máximos niveles directivos con la ayuda de un consultor en el área de recursos humanos.
- f) Desarrollar la descripción de puestos aplicando los perfiles por competencias.
- g) Implantación del plan piloto en la Dirección Administrativa.

### **3.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE FUNCIONES Y RELACIONES DE CADA PUESTO DE TRABAJO.**

#### **3.1.1. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA SOBRE DIAGNÓSTICO LABORAL EN EL TRIBUNAL**

Con el fin de conocer de forma general la situación actual sobre la Gestión del Talento Humano en el Tribunal, y la información referente a las funciones y relaciones de cada puesto de trabajo, fue aplicada la “Encuesta de diagnóstico de situación laboral” (ver Anexo 1), que se aplicó a todo el personal administrativo.

La encuesta fue elaborada conjuntamente con el Director Administrativo del Tribunal, y comprende los siguientes temas generales para su análisis:

- Entorno Organizacional
- Organización de los puestos de trabajo
- Referencia de los puestos de trabajo
  - Datos generales
  - Objetivos del puesto de trabajo
  - Relación con Superiores
  - Motivación
  - Relaciones Interpersonales
  - Capacitación
- Ascendencia
- Apoyo para gestión por competencias

En este caso, para la aplicación de la encuesta no se tomó ninguna muestra, ya que la población a investigar tiene un reducido número, y por lo tanto la encuesta fue aplicada a todo el personal administrativo del Tribunal.

### 3.1.2. INFORME DE DIAGNÓSTICO LABORAL

Del análisis de la información recolectada a través de la encuesta “Encuesta de diagnóstico sobre situación laboral”, aplicada a todo el personal administrativo se desprende la información que se presenta a continuación.

### 3.1.3. DISTRIBUTIVO DE PERSONAL POR UNIDAD ADMINISTRATIVA Y PUESTO

En la Tabla 2, se puede observar por unidad administrativa: empleados, puesto que ocupan y formación profesional.

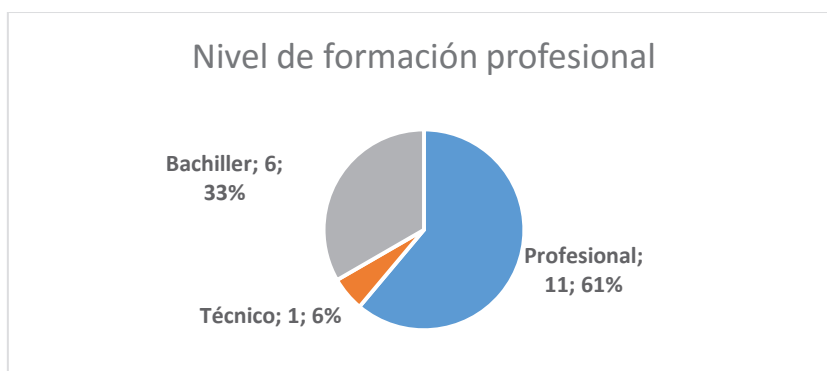
**Tabla 2.-** Distributivo personal del Tribunal

Elaborado por: Autor

No.	Unidad	Empleado	Puesto	Tiempo de Servicio	Sexo	Edad	Formación	Título
1	Dirección Administrativa	Carlos González Avila	AUXILIAR ADMIMNISTRATIVO	25 AÑOS	M	46	Superior	Egresado en Derecho
2	Dirección Administrativa	Patricia Bonifaz	AUXILIAR LIMPIEZA	11 AÑOS	F	58	Bachiller	Humanidades Modernas
3	Dirección Administrativa	Patricio Peralvo Mendoza	JEFE ADMINISTRATIVO	27 AÑOS	M	64	Superior	Administración
4	Dirección Administrativa	Paulina Rivadeneira Guaña	CONTADORA	10 AÑOS	F	37	Superior	Ingeniería Comercial
5	Magistratura de Bolivia	Alejandra Muñoz Torres	ASESORA MAGISTRADA	12 AÑOS	F	38	Superior	Licenciada en Ciencias Jurídicas
6	Magistratura de Bolivia	María Eliza Ochoa Castañeda	SECRETARIA	9 MESES	F	35	Superior	Doctora en Jurisprudencia
7	Magistratura de Colombia	Marcelo Vargas Mendoza	ASESORA MAGISTRADA	9 AÑOS/7MES ES	M	40	Superior	Maestría en Derecho
8	Magistratura de Colombia	Paulina Canelos Gómez	SECRETARIA	11 AÑOS	F	40	Técnico	Licenciada en Inglés
9	Magistratura de Colombia	Wilson Velastegui Balarezo	CHOFER	18 AÑOS	M	39	Bachiller	Chofer Profesional

10	Magistratura de Ecuador	Juan Bustos Villalovos	CHOFER	10 AÑOS	M	50	Bachiller	Ciencias Sociales
11	Magistratura de Ecuador	Martha Cecilia Alarcón	SECRETARIA	10 MESES	F	26	Superior	Egresada en Derecho
12	Magistratura de Ecuador	Sujey Torres	ASESORA MAGISTRADO	7 MESES	F	37	Superior	Doctora en Jurisprudencia
13	Magistratura de Perú.	Elvia Gallegos Terán	SECRETARIA	18 AÑOS	F	60	Bachiller	Comercio y Administración
14	Magistratura de Perú.	Galo Velasco Guerrón.	CHOFER	20 AÑOS	M	61	Bachiller	Chofer Profesional
15	Magistratura de Perú.	María Angela Sasaki Otani	ASESORA MAGISTRADO	7 AÑO	F	34	Superior	Maestría en Derecho
16	Secretaría General	Alexandra Villamagua Taday	SECRETARIA	8 AÑOS	F	36	Bachiller	Secretaria Ejecutiva
17	Secretaría General	Gustavo García Brito	SECRETARIO GENERAL	2AÑOS/6 MESES	M	31	Superior	Maestría en Derecho
18	Secretaría General	Ivan Pérez	MENSAJERO	1 AÑO	M	28	Superior	Ingeniero en Administración

### Nivel de formación profesional.



**Figura 9** – Porcentaje de empleados por formación profesional

El 61% de los funcionarios y empleados tienen formación profesional y el promedio de edad está en los 42 años.

Para el área de tecnologías de la información y comunicación se contrata los servicios profesionales de un ingeniero en sistemas, que no forma parte del personal de planta del Tribunal.

### 3.1.4. RESUMEN DE PUESTOS DE TRABAJO POR UNIDAD ADMINISTRATIVA

De acuerdo a la encuesta aplicada, se identificó el número de empleados y funcionarios del Tribunal.

**Tabla 3.-** Número de empleados por unidad administrativa  
Elaborado por: Autor

Puesto de trabajo	UNIDADES ADMINISTRATIVAS					
	Magistratura de Bolivia	Magistratura de Colombia	Magistratura de Ecuador	Magistratura de Perú	Secretaría Tribunal	Dirección Administrativa
Secretario General					1	
Director Administrativo						1
Asesor Magistrado	1	1	1	1		
Contadora						1
Secretaria	1	1	1	1	1	
Auxiliar Administrativo						1
Auxiliar de Limpieza						1
Mensajero					1	
Chofer	1(vacante)	1	1	1		
<b>Total por Unidad</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Total de empleados</b>	<b>19</b>					

### 3.1.5. CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

De acuerdo a la información anterior, se procede a clasificar los puestos de acuerdo a su categoría y nivel en la estructura organizacional.

**Tabla 4.** - Clasificación por categoría y nivel  
Elaborado por: Autor

<b>Categoría</b>	<b>Nivel</b>	<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Plazas por puesto</b>
<b>PROFESIONAL</b>	<b>DIRECTIVO</b>	Secretario General	<b>1</b>
		Director Administrativo	<b>1</b>
	<b>EJECUTIVO</b>	Asesor(a) Magistrado	<b>4</b>
		Contadora	<b>1</b>
<b>NO PROFESIONAL</b>	<b>APOYO</b>	Secretaria	<b>5</b>
		Auxiliar Administrativo	<b>1</b>
		Mensajero	<b>1</b>
	<b>SERVICIOS</b>	Auxiliar de Limpieza	<b>1</b>
		Chofer	<b>4</b>
	<b>Número de empleados</b>		

### 3.1.6. TABULACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, en base a la tabulación de datos recolectados, se presenta el resumen de resultados sobre la encuesta aplicada al personal, para obtener un diagnóstico laboral inicial en el Tribunal



**Tabla 5.-** Resumen de resultados de la encuesta de diagnóstico labora

Elaborado por: Autor

**Resumen de resultados**

	RESULTADOS					
	SI	%	NO	%	No responde	%
<b>Entorno Organizacional</b>						
¿Conoce usted la misión del TJCA?	16	89%	2	11%		
¿Conoce usted la visión del TJCA?	13	72%	5	28%		
¿Conoce usted los objetivos del TJCA?	15	83%	3	17%		
<b>Promedio</b>		<b>81%</b>		<b>19%</b>		

<b>Organización de los puestos de trabajo</b>						
¿Conoce si existe en el TJCA un manual de puestos de trabajo?	3	17%	15	83%		
¿Al momento que ingresó al TJCA, le indicaron sus funciones?	16	89%	2	11%		
¿Tiene algún documento en el que se especifica de manera formal que actividades debe desempeñar?	13	72%	5	28%		
<b>Promedio</b>		<b>59%</b>		<b>41%</b>		

<b>Referencia de su puesto de trabajo</b>						
<b>Datos generales</b>						
¿Tiene clara la misión del puesto que usted desempeña?	17	94%	1	6%		
¿Piensa usted que está lo suficientemente valorado?	13	72%	5	28%		
<b>Promedio</b>		<b>83%</b>		<b>17%</b>		
<b>Objetivos del puesto de trabajo</b>						
¿Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos?	16	89%	1	6%	1	6%

¿Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales?	14	78%	2	11%	2	11%
¿La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos del TJCA?	18	100%		0%		0%
<b>Promedio</b>		<b>88,9%</b>		<b>5,6%</b>		<b>5,6%</b>

#### Relación con Superiores

¿Sabe usted exactamente quién es su jefe inmediato?	18	100%		0%		0%
¿Considera usted si las órdenes de trabajo son específicas?	18	100%		0%		0%
¿Existe buena comunicación de jefes a subordinados?	18	100%		0%		0%
¿Existe buena comunicación de subordinados a jefes?	18	100%		0%		0%
¿Al presentarse algún cambio dentro del aspecto laboral del TJCA existe algún medio por el cual se la haga conocer estos cambios?	13	72%	3	17%	2	11%
<b>Promedio</b>		<b>94%</b>		<b>3%</b>		<b>2%</b>

#### Motivación

¿Se encuentra satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo?	16	89%	1	6%	1	6%
¿Cree usted que el esfuerzo realizado en el desempeño de sus labores es recompensado?	14	78%	2	11%	2	11%
¿Está dispuesto a trabajar horas extras de su jornada?	14	78%	3	17%	1	6%
<b>Promedio</b>		<b>81%</b>		<b>11%</b>		<b>7%</b>

#### Relaciones Interpersonales

Cómo considera el ambiente de trabajo?						
Agradable	11	61%				

	Aceptable	6	<b>33%</b>				
	Desagradable	1	<b>6%</b>				
¿Existe espíritu de cooperación entre usted y sus compañeros?		16	<b>89%</b>	0	<b>0%</b>	2	<b>11%</b>
¿Los empleados comparten sus conocimientos y ayudan a ser competentes a los nuevos empleados?		16	<b>89%</b>	0	<b>0%</b>	2	<b>11%</b>
<b>Promedio</b>			<b>89%</b>		<b>0%</b>		<b>11%</b>

### Capacitación

¿Cuando entró a la empresa recibió algún tipo de capacitación?		8	<b>44%</b>	9	<b>50%</b>	1	<b>6%</b>
¿Ha recibido capacitación, entrenamiento o adiestramiento de parte de la empresa?		3	<b>17%</b>	14	<b>78%</b>	1	<b>6%</b>
<b>Promedio</b>			<b>31%</b>		<b>64%</b>		<b>6%</b>

### Ascendencia

¿En el tiempo que ha estado usted laborando en la empresa ha recibido algún aumento de sueldo?		13	<b>72%</b>	4	<b>22%</b>	1	<b>6%</b>
TJCA?	¿Existen posibilidades de ascenso en el TJCA?	3	<b>17%</b>	15	<b>83%</b>		
¿Tiene expectativas de un ascenso?		2	<b>11%</b>	14	<b>78%</b>	2	<b>11%</b>
<b>Promedio</b>			<b>33%</b>		<b>61%</b>		<b>6%</b>

### Competencias

¿De acuerdo al párrafo anterior, usted está dispuesto a apoyar este modelo de gestión de Talento Humano en el TJCA?		18	<b>100%</b>				
---	--	----	-------------	--	--	--	--

### 3.1.7. OBSERVACIONES GENERALES

A continuación, se presenta las observaciones generales de cada área de análisis que contempla la encuesta sobre diagnóstico laboral aplicada.

### **a) Entorno Organizacional**

En promedio el 81% de los colaboradores afirman conocer la misión, visión y objetivos del Tribunal. Es necesario su difusión a todos los empleados, en función de que conozcan y apoyen con su trabajo la consecución de los objetivos estratégicos institucionales.

### **b) Organización de los puestos de trabajo**

En promedio el 59% de los colaboradores conoce de manera general sobre la organización de los puestos de trabajo. No existe un manual de puestos en el Tribunal, por lo que es recomendable su desarrollo con el fin de solventar las funciones, responsabilidades y requerimientos de todos los colaboradores en sus puestos de trabajo, así como garantizar su control y cumplimiento. La descripción de puestos es esencial en toda institución y constituye la base para los subsistemas de gestión del talento humano, como son: selección, contratación, capacitación, evaluación, remuneraciones y la creación de incentivos.

### **c) Referencia de los puestos de trabajo**

#### **c.1. Datos generales**

En promedio el 83% de los colaboradores conoce exactamente lo que se hace en el puesto que desempeña y que están lo suficientemente valorados.

Sin embargo, se debe mencionar que en la pregunta específica respecto de la valoración existe un 28% que no está de acuerdo con el salario que percibe en función de las actividades que desempeñan, puesto que el Tribunal es un organismo de carácter internacional.

## **c.2. Objetivos del puesto de trabajo**

En promedio el 88,9 % de los colaboradores, conocen el objetivo de las actividades en cada uno de sus puestos de trabajo. Esta información es útil para la descripción de puestos de trabajo y debe ir en concordancia para el apoyo a la consecución de los objetivos institucionales.

## **c.3. Relación con Superiores**

El 100% de los colaboradores coincide en que la comunicación con los jefes inmediatos de cada unidad es excelente y que las ordenes de trabajo son específicas. Sería conveniente revisar que toda comunicación de aspecto laboral de los funcionarios y empleados se la canalice de manera formal a través del Director Administrativo.

## **c.4. Motivación**

En promedio el 81% de los colaboradores está satisfecho con las actividades que realiza, pero se hace mención de falta de capacitación para los colaboradores, que serviría como una herramienta de incentivo personal y profesional. Respecto de las horas extras también existe el criterio en menor porcentaje que deberían ser remuneradas.

### **c.5. Relaciones Interpersonales**

El clima laboral y ambiente de trabajo se considera entre “Agradable (61%)” y “Aceptable (33%)”, además existe la cooperación entre colaboradores del Tribunal para compartir el conocimiento de actividades y ayuda en caso de necesitarla. Si bien son parámetros normales dentro del convivir de una institución, se podría mejorar a través de cursos en el área de Relaciones Humanas y Comportamiento Organizacional.

### **c.6. Capacitación**

En promedio el 64 % de los colaboradores no ha recibido capacitación tanto al momento de su ingreso al Tribunal como en el transcurso de los años de servicio. En la actualidad el mejor recurso que dispone una institución es el recurso humano (personas-conocimiento), en este sentido es necesario que de acuerdo a las responsabilidades de cada puesto se elabore planes de formación y capacitación que aporten al cumplimiento de los objetivos institucionales. Precisamente el desarrollo del manual de puestos de trabajo por competencias, constituye el elemento clave y la base primordial para elaborar los perfiles de carrera y de desarrollo profesional para cada colaborador.

### **d) Ascendencia**

El 72% de los colaboradores mencionan que si han existido aumentos de sueldo, pero los mismos se han realizado con espacios de tiempo relativamente extensos. Sería conveniente que posterior a la descripción de puestos de trabajo, se realice el proceso de valoración de los mismos, esta medida permitirá determinar de manera cuantitativa una escala salarial por categorías para todos los colaboradores.

## **e) Competencias**

De lo explicado en el formulario respecto de la aplicación del “Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias”, el 100% de los colaboradores estaría apoyando este proceso para su aplicación.

### **3.1.8. RECOMENDACIONES**

- En el análisis realizado, la Dirección Administrativa no cuenta con un manual de descripción de puestos, por lo tanto, es de fundamental importancia para apoyar la gestión de recursos humanos en el Tribunal, desarrollar un manual de descripción de puestos de trabajo y por ser motivo del presente estudio, aplicando la metodología por competencias.
- Sobre la base del subsistema de descripción de puestos, la Dirección Administrativa podrá gestionar: reclutamiento y selección de nuevo personal, capacitación a los empleados, formulación de planes de carrera, establecer una política salarial y de incentivos acorde a las responsabilidades y capacidades de cada empleado, todo esto en conjunto apoyará a la generación de un mejor entorno organizacional y clima laboral.

### **3.2. SENSIBILIZACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIAS PARA TODOS LOS NIVELES DEL TRIBUNAL**

En planificación con la Dirección Administrativa se realizó un taller de sensibilización, sobre la gestión de recursos humanos y el modelo de gestión por competencias, para los funcionarios y empleados del Tribunal. Los principales objetivos de este taller, fueron:

- Que todos los empleados tengan conocimiento general sobre las acciones a realizar en este estudio.
- Que todos los empleados presten las facilidades del caso para la recolección de información, y su posterior análisis y validación
- Presentar el formulario de levantamiento de información para el análisis y descripción de puestos
- Evitar la incertidumbre y malestar, que puede desviar la colaboración de los empleados entregando información que no es real en sus puestos de trabajo y más bien la colaboración sea voluntaria y activa.

### **3.3. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS CARDINALES**

Para definir las competencias organizacionales o cardinales se realizaron los siguientes pasos:

- 1) Elaboración de un primer borrador de competencias generales, que fue presentado a los niveles directivos, para su análisis y selección. En la Tabla 6, se presenta el grupo de competencias consideradas en esta fase inicial.



**Tabla 6.-** Listado de competencias generales (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario, 2002)

<b>LISTA DE COMPETENCIAS GENERALES</b>	
<b>Competencias</b>	<b>Definición</b>
<b>Compromiso</b>	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
<b>Ética</b>	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.
<b>Justicia</b>	Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo
<b>Orientación al cliente</b>	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad

<b>Orientación a los resultados</b>	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización
<b>Integridad</b>	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice
<b>Prudencia</b>	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.
<b>Autocontrol</b>	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.
<b>Conciencia organizacional</b>	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización

- 2) Reunión con el Director Administrativo y el Secretario General, quienes poseen un conocimiento real de las labores tanto administrativas como judiciales que se llevan a cabo en el Tribunal y tienen el nivel de decisión para seleccionar y aprobar las competencias. Para esta selección se consideró la misión, visión y

objetivos estratégicos del Tribunal.

- 3) Para la selección final se realizó la incorporación de los niveles de evaluación que serán utilizados por los directivos del Tribunal y definir las competencias que se consideran como cardinales.

De acuerdo al numeral 2.3.6.2 “Grados de una competencia”, se aplican los niveles o grados de acuerdo a la autora Martha Alles. Los niveles a considerar tanto para las competencias cardinales como las específicas que definiremos más adelante, son:

- **Nivel A:** Alto
- **Nivel B:** Bueno, por encima del estándar
- **Nivel C:** Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia; significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo, es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario no se lo considerará competente para el puesto.
- **Nivel D:** Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia.

Para esta definición se ha considerado en coordinación con los directivos del Tribunal, los niveles A, B y C. En la Tabla 7, se muestra el resultado de la evaluación realizada por los directivos del Tribunal.

**Tabla 7.-** Listado de competencias generales seleccionadas

Elaborado por: Autor

COMPETENCIAS	NIVELES		
	A	B	C
<b>Compromiso</b>	X		
<b>Ética</b>	X		
<b>Justicia</b>	X		
<b>Orientación al cliente</b>	X		
<b>Orientación a los resultados</b>	X		

<b>Integridad</b>	<b>X</b>		
<b>Prudencia</b>		<b>X</b>	
<b>Autocontrol</b>		<b>X</b>	
<b>Conciencia organizacional</b>		<b>X</b>	

Como resultado de esta evaluación, las competencias seleccionadas por los directivos del Tribunal con nivel “A” (ALTO), son las que se consideran cardinales ya que se complementan con la misión y objetivos institucionales, y por tanto todos los funcionarios y empleados deben poseerlas. Estas competencias son:

- Compromiso
- Ética
- Justicia
- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Integridad

A continuación, se describe el análisis de puestos de trabajo y posteriormente la asignación de las competencias específicas para cada uno de ellos.

### **3.4. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.**

Para este análisis se siguen los pasos especificados en el numeral 2.2.3.3 “Pasos del análisis de puestos”.

### **3.4.1. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Se elaboró un formulario para la recolección de información relacionada con los aspectos de un puesto de trabajo de acuerdo al numeral 2.2.3.4 “Elementos a identificar en el análisis de puestos”. El formato y contenido del formulario se describe el en Anexo 2 “Formulario para el levantamiento de la información de puestos”

### **3.4.2. REVISAR INFORMACIÓN EXISTENTE SOBRE PUESTOS DE TRABAJO Y ORGANIGRAMAS**

La documentación analizada, fueron los organigramas estructura organizacional y funcional del Tribunal. Como se mencionó anteriormente la Institución no cuenta con un manual de puestos de trabajo, existen únicamente en archivo contratos en los que se especifica de manera muy general la función del empleado.

### **3.4.3. PUESTOS DE TRABAJO**

En función de la información de referencia en la Tabla 2-“Distributivo personal del Tribunal” y de la Tabla 4-“Clasificación por categoría y nivel”, se decidió en coordinación con la Dirección Administrativa, aplicar el formulario de levantamiento de información a todos los empleados del Tribunal, cubriendo los siguientes puestos:

- Funcionarios
  - Secretario General
  - Director Administrativo
  - Asesor de Magistrado
- Empleados
  - Contadora
  - Secretaria
  - Auxiliar administrativo
  - Auxiliar de limpieza

- Chofer

Con este fin, a todo el personal se le entregó el formulario el mismo día y se indicó como plazo máximo de entrega una semana laboral. Cada empleado debía entregar el formulario revisado y firmado.

Las principales dificultades en esta fase fueron:

- Para los puestos de “Chofer” y “Auxiliar de Limpieza”, fue necesario apoyarles directamente en el registro del formulario.
- El tiempo de entrega no se cumplió por parte de varios empleados, siendo la causa fundamental la falta de tiempo por los requerimientos de trabajo por parte de los señores Magistrados.
- En el área de tecnología de información y comunicación no existe personal de planta, se opera con un ingeniero en sistemas bajo la modalidad de prestación de servicios profesionales con facturación. Este tema fue consultado al Director Administrativo y mencionó que se debe a cuestiones de presupuesto, sin embargo, es conveniente también considerar este puesto en la elaboración del manual.

Los formularios fueron recolectados a través de la Dirección Administrativa para el análisis respectivo.

#### **3.4.4. ANÁLISIS DE PUESTOS**

En esta fase se identificaron para cada puesto la siguiente información general:

- Identificación del puesto.
- Principales actividades que se desempeña
- Formación.
- Relaciones entre puestos

- Aptitudes y habilidades.
- Conocimientos requeridos para ejecutar las actividades
- Requisitos adicionales

Esta información se constituye en la base para la posterior descripción de puestos y la aplicación de competencias generales y específicas para cada uno de ellos.

Como resultado de esta fase se obtiene la primera aproximación de la descripción de cada puesto.

#### **3.4.5. VALIDAR INFORMACIÓN**

Para confirmar la información obtenida se realizó entrevistas con cada empleado, utilizando para el efecto el primer borrador para la descripción del puesto. En la entrevista se revisó cada uno de los puntos del formulario y se consultó al empleado si estaba de acuerdo con la descripción del puesto.

Con esta depuración se obtuvo una descripción del puesto más consistente y luego se entregó este documento a los jefes inmediatos para su revisión. Con la confirmación por parte del Director Administrativo y del Secretario General del Tribunal, se procedió a obtener la descripción de cada puesto sin contemplar aún el perfil por competencias.

Estas actividades se realizaron con la participación activa del Director Administrativo y el Secretario del Tribunal, lo que constituyó de gran ayuda para la comunicación con los señores Magistrados, máximas autoridades del Tribunal, respecto de los avances de este estudio.

### **3.5. ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS A CADA PUESTO DE TRABAJO**

La definición de competencias para el Tribunal se basa en el modelo propuesto por la autora Martha Alles, y comprende la descripción de competencias cardinales y específicas aplicadas a todos los puestos de la organización.

#### **3.5.1. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

Por ser la primera vez que se realiza un estudio de este tipo en el Tribunal, y por razones de optimización de tiempo, se coordinó con la Dirección Administrativa para utilizar las definiciones de competencias de la obra **Diccionario de Competencias de la autora Martha Alles**. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario, 2002)

En el Anexo 3 - “El diccionario de competencias”, se puede verificar la definición de competencias y sus grados, utilizados para elaborar el perfil de competencias de cada uno de los puestos en el Tribunal.

### **3.6. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO**

#### **3.6.1. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

Las competencias específicas de cada puesto, se las definió en base al Diccionario de Competencias creado y en función de las actividades principales. En coordinación con el Director Administrativo y el Secretario General del Tribunal se realizó un primer borrador de las competencias específicas.



Las actividades realizadas para definir las competencias específicas fueron:

- a) Elaborar una lista de competencias de acuerdo a los puestos de trabajo y su nivel dentro de la organización del Tribunal
- b) Examinar con el Secretario General y el Director Administrativo, que se constituyeron en el panel de expertos, las funciones principales de cada puesto y determinar la pertinencia de cada competencia requerida y su nivel de desarrollo.
- c) Al final se realizó una revisión y aprobación final con las dos autoridades.

A continuación, se presenta la descripción de los puestos, en los que se incluye el perfil de competencias cardinales y específicas.

### **3.7. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO APLICANDO LOS PERFILES POR COMPETENCIAS**

La descripción de cada puesto de trabajo con su perfil por competencias se puede verificar en el Anexo 4 -“Descripción de puestos por competencias”.

### **3.8. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PILOTO EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, APLICANDO LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO POR COMPETENCIAS.**

El objetivo de la implementación de este plan piloto en la Dirección Administrativa, fue determinar las brechas que existen entre el nivel de desarrollo de competencias definidos en los puestos por los niveles directivos, respecto del nivel real que tiene cada persona que los ocupa. En definitiva, las brechas constituyen la diferencia entre el nivel de la competencia aplicado al puesto y el nivel que se determina tiene un colaborador.

Este análisis es esencial, para definir las decisiones que tomará la Institución para fortalecer el sistema de gestión por competencias, las mismas que deberán ser aplicadas en cada uno de los subsistemas de recursos humanos; y por otro lado permitirá que los empleados conozcan sus debilidades y fortalezas respecto de las competencias que requiere el puesto que ocupan y poder mejorar sus condiciones laborales.

### **3.8.1. DETERMINACIÓN DE BRECHAS**

La determinación de brechas existentes entre los niveles de competencias definidos en los puestos y las personas que los ocupan, fueron definidas para los siguientes puestos del área administrativa:

- Director Administrativo, titular señor Patricio Peralvo.
- Contador, titular Ing. Paulina Rivadeneira.
- Auxiliar administrativo, señor Carlos González

Se consideró tanto la autoevaluación del empleado, así como la valoración que tiene el jefe inmediato respecto de la capacidad y nivel de desempeño que tienen el personal a su cargo.

Este análisis constituye la primera aproximación para la medición de competencias y no una evaluación de competencias cuyo procedimiento será posterior cuando la Institución defina los lineamientos para todos los subsistemas de recursos humanos.

Los pasos que contemplan este análisis son:

- Definición del “Formulario para determinación de competencias”
- Reunión con el personal de la Dirección Administrativa, para explicar la

aplicación del formulario.

- Aplicación del formulario.
- Determinación de brechas existentes.
- Implementación de puestos para cubrir brechas de competencias.

### 3.8.1.1. Definición del Formulario para determinación de competencias

Luego de un análisis con el Director Administrativo, se determinó que el formato del formulario corresponde al que se muestra en la Fig. 10.

#### FORMULARIO DE DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS

<b>Fecha:</b> _____						
<b>Cargo :</b> _____						
<b>Evaluado:</b> _____					<b>Firma</b>	
<b>Nombre evaluador:</b> _____					<b>Firma</b>	
<b>Instrucciones:</b>						
- Registre su respuesta sin correcciones.						
- Marque con un valor de 1 a 3, el nivel que usted considera aplica la competencia en su puesto de trabajo. (1: Mínimo, 2: Medio, 3: Alto)						
- Marque solo una de las posibles opciones						
- Su respuesta debe ser honesta, de ello dependerá las acciones futuras para mejorar las condiciones laborales en la Institución.						
- En el caso de ser el jefe inmediato, se solicita que su análisis debe ser imparcial, sin tomar en consideración situaciones personales o de amistad con sus subordinados.						
<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b>						
	<b>Auto evaluación</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Nivel Promedio (NPROM)</b>	<b>Nivel del Puesto (NP)</b>	<b>Indicador Brecha NPROM - NP</b>	<b>Brecha</b>
Nivel de Compromiso	3	3	3	3	0	Igual al nivel
Ética	3	3	3	3	0	Igual al nivel

Justicia	3	3	3	3	0	Igual al nivel
Orientación al cliente	2	1	2	3	-1	Bajo el nivel
Orientación a resultados	3	3	3	3	0	Igual al nivel
Integridad	3	3	3	3	0	Igual al nivel
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>						
	<b>Auto evaluación</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Nivel Promedio (NPROM)</b>	<b>Nivel del Puesto (NP)</b>	<b>Indicador Brecha NPROM - NP</b>	<b>Brecha</b>
Planificación y gestión	3	3	3	3	0	Igual al nivel
Manejo de recursos financieros	3	3	3	3	0	Igual al nivel
Habilidad Analítica	3	3	3	3	0	Igual al nivel

**Figura 10** – Formato del formulario para medición determinación de brechas entre el nivel de competencias del colaborador respecto del nivel definido para el puesto

En el formulario deben constar las competencias aplicadas en el perfil del puesto junto con sus grados, y que deben corresponder con el Diccionario de Competencias de la Institución. Las definiciones de las competencias deben ser entregadas al evaluado y evaluador conjuntamente con el formulario.

Cada nivel a valorar, está determinado por los comportamientos de cada persona desde su punto de vista y del jefe inmediato.

### **3.8.1.2. Reunión con el personal de la Dirección Administrativa, para explicar la aplicación del formulario**

Con el fin de socializar la manera de aplicación del formulario, se realizó una reunión con el personal de la Dirección Administrativa. En la misma se explicó las siguientes directrices:

- El jefe inmediato, que en este caso es el Director Administrativo, aplicará su análisis para cada uno de sus colaboradores.
- El empleado realizará una autoevaluación sobre su nivel de competencias.
  
- Posterior a la evaluación se entrega el informe respectivo para que cada uno conozca el nivel de cada competencia en referencia con el requerido por el puesto.
- El tiempo previsto para responder el formulario es de dos horas. Dado el reducido número de colaboradores la aplicación se realizó en la sala de reuniones de la Dirección Administrativa.

#### **3.8.1.3. Aplicación del formulario.**

La aplicación del formulario se la realizó entregando al Director Administrativo los tres formularios: el de autoevaluación, y los formularios para análisis de la contadora y el auxiliar administrativo. A los colaboradores se les entregó el formulario para autoevaluación.

#### **3.8.1.4. Determinación brechas existentes.**

A continuación, se explica la forma de evaluar los resultados obtenidos de la aplicación del formulario:

- Al análisis del Jefe inmediato se le asignó una ponderación del 60% sobre un 40% al autoanálisis de cada colaborador. La asignación de estos porcentajes está basada en el hecho de que el jefe inmediato es el cliente directo de cada

uno de sus colaboradores y en ese sentido conoce bien las potencialidades y debilidades de cada uno de ellos. En el caso particular del Director Administrativo, su autoevaluación será considerada como el 100%.

- El promedio ponderado obtenido de la evaluación del jefe inmediato y del colaborador, será considerado el “Nivel Promedio” que tiene el colaborador.
- Para conocer si existe o no brecha, se aplica la siguiente fórmula:
  - **Indicador brecha = Nivel Promedio – Nivel del puesto.**
- Del resultado obtenido, se presentan los siguientes casos:
  - **Resultado negativo:** Existe una brecha de competencia, el nivel de la competencia que tiene el colaborador es menor al requerido por el puesto.
  - **Resultado Cero:** No existe brecha, el nivel del puesto y del colaborador respecto de la competencia es el requerido.
  - **Resultado positivo:** El colaborador tiene un nivel de competencia mayor al requerido en el puesto.

#### **3.8.1.4.1.** Brechas del puesto de Director Administrativo

Los resultados del análisis aplicado para la detección de brechas del puesto se muestran en la Tabla 8.

**Tabla 8.- Brechas puesto Director Administrativo**

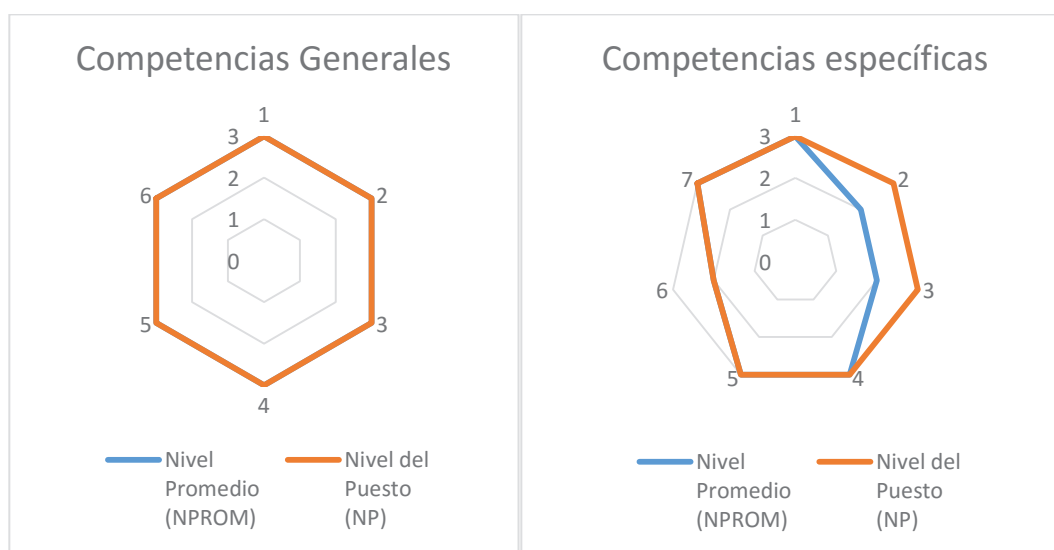
Elaborado por: Autor

<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b>						
	<b>Auto evaluación</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Nivel Promedio (NPROM)</b>	<b>Nivel del Puesto (NP)</b>	<b>Indicador Brecha NPROM - NP</b>	<b>Brecha</b>
Nivel de Compromiso	3		3	3	0	Igual al nivel
Ética	3		3	3	0	Igual al nivel
Justicia	3		3	3	0	Igual al nivel
Orientación al cliente	3		3	3	0	Igual al nivel
Orientación a resultados	3		3	3	0	Igual al nivel
Integridad	3		3	3	0	Igual al nivel
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>						
	<b>Auto evaluación</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Nivel Promedio (NPROM)</b>	<b>Nivel del Puesto (NP)</b>	<b>Indicador Brecha NPROM - NP</b>	<b>Brecha</b>
Planificación y gestión	3		3	3	0	Igual al nivel
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	2		2	3	-1	<b>Bajo el nivel</b>
Negociación	2		2	3	-1	<b>Bajo el nivel</b>
Manejo de recursos financieros	3		3	3	0	Igual al nivel
Pensamiento Estratégico	3		3	3	0	Igual al nivel
Juicio y toma de decisiones	2		2	2	0	Igual al nivel
Habilidad Analítica	3		3	3	0	Igual al nivel

Las competencias que tienen una brecha son:

- Desarrollo estratégico de los recursos humanos
- Negociación

En la Fig. 11 se puede observar los puntos donde se refleja la brecha de competencias existentes entre el colaborador y el puesto.



**Figura 11** – Representación gráfica de brechas detectadas, puesto Director Administrativo

#### 3.8.1.4.2. Brechas del puesto de Contador

Los resultados del análisis aplicado para el puesto se muestran en la Tabla 9.

**Tabla 9.-** Brechas puesto Contador

Elaborado por: Autor

COMPETENCIAS GENERALES:						
	Auto evaluación	Jefe Inmediato	Nivel Promedio (NPROM)	Nivel del Puesto (NP)	Indicador Brecha NPROM - NP	Brecha
Nivel de Compromiso	2	2	2	2	0	Igual al

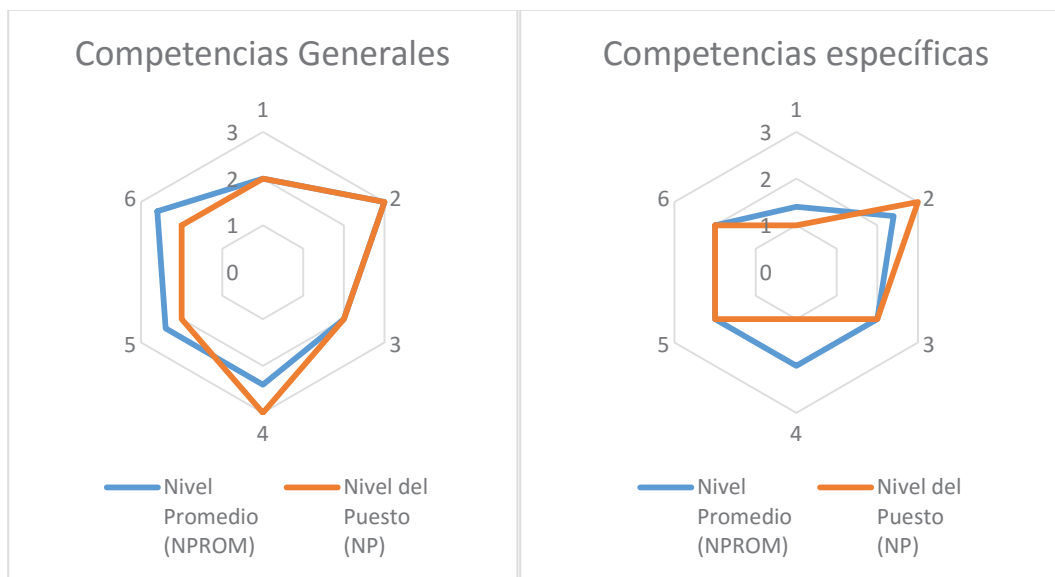


						nivel
Ética	3	3	3	3	0	Igual al nivel
Justicia	2	2	2	2	0	Igual al nivel
Orientación al cliente	3	2	2,4	3	-0,6	Bajo el nivel
Orientación a resultados	3	2	2,4	2	0,4	Sobre el nivel
Integridad	2	3	2,6	2	0,6	Sobre el nivel
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>						
	<b>Auto evaluación</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Nivel Promedio (NPROM)</b>	<b>Nivel del Puesto (NP)</b>	<b>Indicador Brecha NPROM - NP</b>	<b>Brecha</b>
Planificación y gestión	2	1	1,4	1	0,4	Sobre el nivel
Habilidad analítica	3	2	2,4	3	-0,6	Bajo el nivel
Productividad	2	2	2	2	0	Igual al nivel
Manejo de recursos financieros	2	2	2	1	1	Sobre el nivel
Juicio y toma de decisiones	2	2	2	2	0	Igual al nivel
Trabajo en Equipo	2	2	2	2	0	Igual al nivel

Las competencias que tienen una brecha son:

- Orientación al cliente
- Habilidad Analítica

En la Fig. 12 se puede observar los puntos donde se refleja la brecha de competencias existente entre el colaborador y el puesto.



**Figura 12** – Representación gráfica de brechas detectadas, puesto Contador

### 3.8.1.4.3. Brechas del puesto de Auxiliar Administrativo

Los resultados del análisis aplicado para el puesto se muestran en la Tabla 10.

**Tabla 10.-** Brechas puesto Auxiliar Administrativo

Elaborado por: Autor

COMPETENCIAS GENERALES:						
	Auto evaluación	Jefe Inmediato	Nivel Promedio (NPROM)	Nivel del Puesto (NP)	Indicador Brecha NPROM - NP	Brecha
Nivel de Compromiso	2	2	2	2	0	Igual al nivel
Ética	3	3	3	3	0	Igual al nivel
Justicia	2	2	2	2	0	Igual al nivel

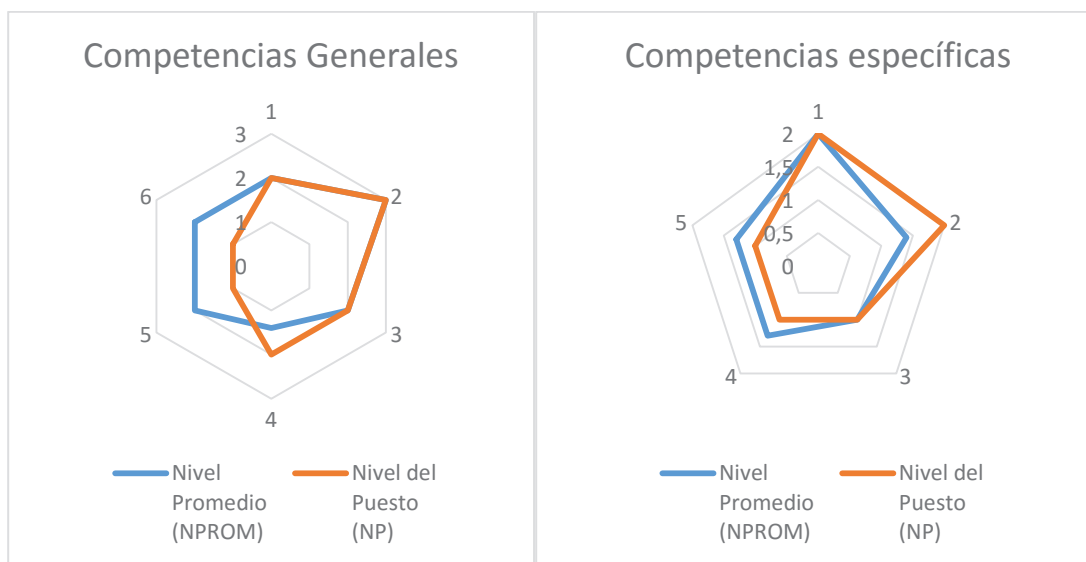
Orientación al cliente	2	1	1,4	2	-0,6	Bajo el nivel
Orientación a resultados	2	2	2	1	1	Sobre el nivel
Integridad	2	2	2	1	1	Sobre el nivel

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:						
	Auto evaluación	Jefe Inmediato	Nivel Promedio (NPROM)	Nivel del Puesto (NP)	Indicador Brecha NPROM - NP	Brecha
Responsabilidad	2	2	2	2	0	Sobre el nivel
Preocupación por el orden y la claridad	2	1	1,4	2	-0,6	Bajo el nivel
Trabajo en equipo	1	1	1	1	0	Igual al nivel
Comprensión Oral	2	1	1,3	1	0,3	Sobre el nivel
Manejo de recursos materiales	2	1	1,3	1	0,3	Igual al nivel

Las competencias que tiene una brecha son:

- Orientación al cliente
- Preocupación por el orden y la claridad

En la Fig. 13 se puede observar los puntos donde se refleja la brecha de competencias existente entre el colaborador y el puesto.



**Figura 13** – Representación gráfica de brechas detectadas, puesto Auxiliar Administrativo

#### 3.8.1.4.4. Implementación de puestos para cubrir brechas de competencias.

En la Tabla 11, se muestra el resumen de brechas encontradas en el análisis realizado:

**Tabla 11.-** Resumen análisis de brechas

Elaborado por: Autor

Resultados análisis de brechas		
Puesto	Colaborador	Competencia
Director Administrativo	Patricio Peralvo	Desarrollo estratégico de los recursos humanos
		Negociación
Contador	Paulina Rivadeneira	Orientación al cliente
		Habilidad Analítica
Director Administrativo	Carlos González	Orientación al cliente
		Preocupación por el orden y la claridad

Del análisis de brechas detectadas se llegó a la conclusión de que los colaboradores cumplen con el perfil del puesto y que no se requiere movimientos de personal, sino más bien fortalecer y desarrollar en algunos casos varias competencias.

Conjuntamente con el Director Administrativo se procedió a analizar los requerimientos de programas de capacitación a través de cursos, seminarios y certificaciones, y por otro lado capacitación en el mismo puesto.

Luego del análisis realizado se planteó los siguientes requerimientos de capacitación definidos con el Director Administrativo y cuyo compromiso es lograr el presupuesto y autorización requeridos para llevar adelante estas capacitaciones en el menor tiempo posible y lograr cerrar las brechas detectadas Fig 12.

**Tabla 12.-** Plan de acción para cubrir las brechas

Elaborado por: Autor

<b>Plan de acción para cubrir brechas</b>			
<b>PC: Programa de Capacitación</b>			
<b>Puesto</b>	<b>Colaborador</b>	<b>Competencia</b>	<b>Plan de acción</b>
Director Administrativo	Patricio Peralvo	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	<b>PC</b> Seminario para gestión del talento humano por competencias. Debe contemplar todos los subsistemas.
		Negociación	<b>PC</b> Seminario sobre estrategias y técnicas de negociación para niveles directivos.
Contador	Paulina Rivadeneira	Orientación al cliente	Seminario de orientación integral hacia el cliente
		Habilidad Analítica	<b>PC</b> Seminario de NIF (Normas de Información contable y financiera)
			<b>PC</b> Desarrollo de habilidad analíticas

Auxiliar Administrativo	Carlos González	Orientación al cliente	<b>PC</b>	Seminario de orientación integral hacia el cliente
		Preocupación por el orden y la claridad	<b>CP</b>	Aprendizaje programado de procedimientos establecidos

El presente estudio se basa en la implementación de puestos aplicando el modelo por competencias, y con la definición de requerimientos para cubrir las brechas, los puestos quedan completamente integrados al modelo.

## CAPITULO IV

### 4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### 4.1. RESULTADOS

El modelo de gestión del talento humano por competencias relaciona la misión, visión y objetivos estratégicos de la Institución con la búsqueda del desempeño excelente de los colaboradores, en cada uno de sus puestos de trabajo.

Para el presente estudio en el Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina, en la primera fase se realizó un diagnóstico de la situación actual sobre funciones y relaciones de cada puesto de trabajo. Sus resultados generales pueden ser verificados en la Tabla 5.- Resumen de resultados de la encuesta de diagnóstico laboral.

Las principales condiciones laborales iniciales que presentaban síntomas de malestar entre los colaboradores, son presentadas en la Tabla 13.

**Tabla 13.-** Condiciones laborales con problemas

Elaborado por: Autor

#### Resumen de la Encuesta Diagnóstico Laboral

##### Condiciones laborales con síntomas de malestar manifestadas por los colaboradores

Aspectos laborales.	RESULTADOS					
	SI	%	NO	%	No responde	%
¿Conoce si existe en el TJCA un manual de puestos de trabajo?	3	17%	15	83%		
¿Piensa usted que está lo suficientemente valorado?	13	72%	5	28%		
¿Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos	14	78%	2	11%	2	11%

personales?						
¿Cuando entró a la empresa recibió algún tipo de capacitación?	8	44%	9	50%	1	6%
¿Al presentarse algún cambio dentro del aspecto laboral del TJCA existe algún medio por el cual se la haga conocer estos cambios?	13	72%	3	17%	2	11%
¿Está dispuesto a trabajar horas extras de su jornada?	14	78%	3	17	1	6%
¿Cómo considera el ambiente de trabajo ? (Rpta, Aceptable )	6	33%				
¿Cómo considera el ambiente de trabajo?						
Agradable	11	61%				
Aceptable	6	33%				
Desagradable	1	6%				
¿Ha recibido capacitación, entrenamiento de parte de la empresa?	3	17%	14	78%	1	6%
¿Existen posibilidades de ascenso en el TJCA?	3	17%	15	83%		
¿Tiene expectativas de un ascenso?	2	11%	14	78%	2	11%

En este sentido, se evidenciaba que la situación inicial del Tribunal en el área de gestión de recursos humanos, no contemplaba un sistema integral por parte de la Dirección Administrativa y producto de este tipo de administración no existía la descripción de puestos.

En lo que se refiere a la gestión por competencias el 100% de los colaboradores apoyaban que es necesario la aplicación de un modelo de gestión de recursos humanos.

Esta información además permitió conocer todos los puestos del Tribunal y definir los niveles directivos, ejecutivos y de apoyo. (Referencia Tabla 4.)

La segunda fase inicio con una sensibilización sobre el modelo por competencias



para todos los niveles de la organización, definiendo sus ventajas y pidiendo el apoyo necesario a los colaboradores para llevar adelante este análisis.

El siguiente paso fue la descripción de competencias cardinales de la Institución, a través de reuniones con la Dirección Administrativa y el Secretario General del Tribunal y tomando en consideración la misión y objetivos institucionales dentro del marco de la Comunidad Andina. En este sentido las competencias definidas fueron:

- Compromiso
- Ética
- Justicia
- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Integridad

A continuación, se inició el análisis de puestos a través de un formulario para levantamiento de información y luego la entrevista con el ocupante del puesto para confirmar la información registrada. Cada jefe inmediato revisó la información de cada puesto y realizó la validación del caso.

Con la información validada, se conformó el comité para la definición de competencias específicas de cada puesto. En el mismo intervinieron nuevamente los niveles directivos: Director Administrativo y el Secretario General. Se tomó en consideración toda la información del puesto y en especial sus actividades principales y luego de este análisis se fue definiendo las competencias específicas para cada puesto. En el Anexo 3 se puede verificar el diccionario de competencias y sus grados.

Con toda la información anterior se realizó la descripción de los puestos y el perfil de competencias. Esta información fue entregada a los jefes inmediatos y a cada colaborador. La descripción de puestos se puede verificar en el Anexo 4.

Definidos los perfiles de competencias y con el fin de complementar el estudio, se avanzó con la implementación del plan piloto en la Dirección Administrativa, definiendo las brechas existentes entre el puesto y las que tiene cada colaborador. Con esta información se procedió a analizar cada caso con el Director Administrativo y determinar las capacitaciones respectivas para cubrir las brechas existentes. No se hizo necesario cambiar de puesto a ningún colaborador. Las soluciones planteadas para cubrir las brechas se las puede verificar en la Tabla 11.

Pasado tres meses de la implementación del plan piloto y por el límite de tiempo del presente estudio, se realizó una encuesta a los colaboradores de la Dirección Administrativa, con el fin de conocer los resultados del plan. Los aspectos de mayor énfasis fueron justamente aquellos en los que encontramos síntomas de malestar o inconformidad.

Los resultados de la aplicación de la encuesta se presentan en la Tabla 14.

**Tabla 14.-** Resultados sobre encuesta a problemas laborales

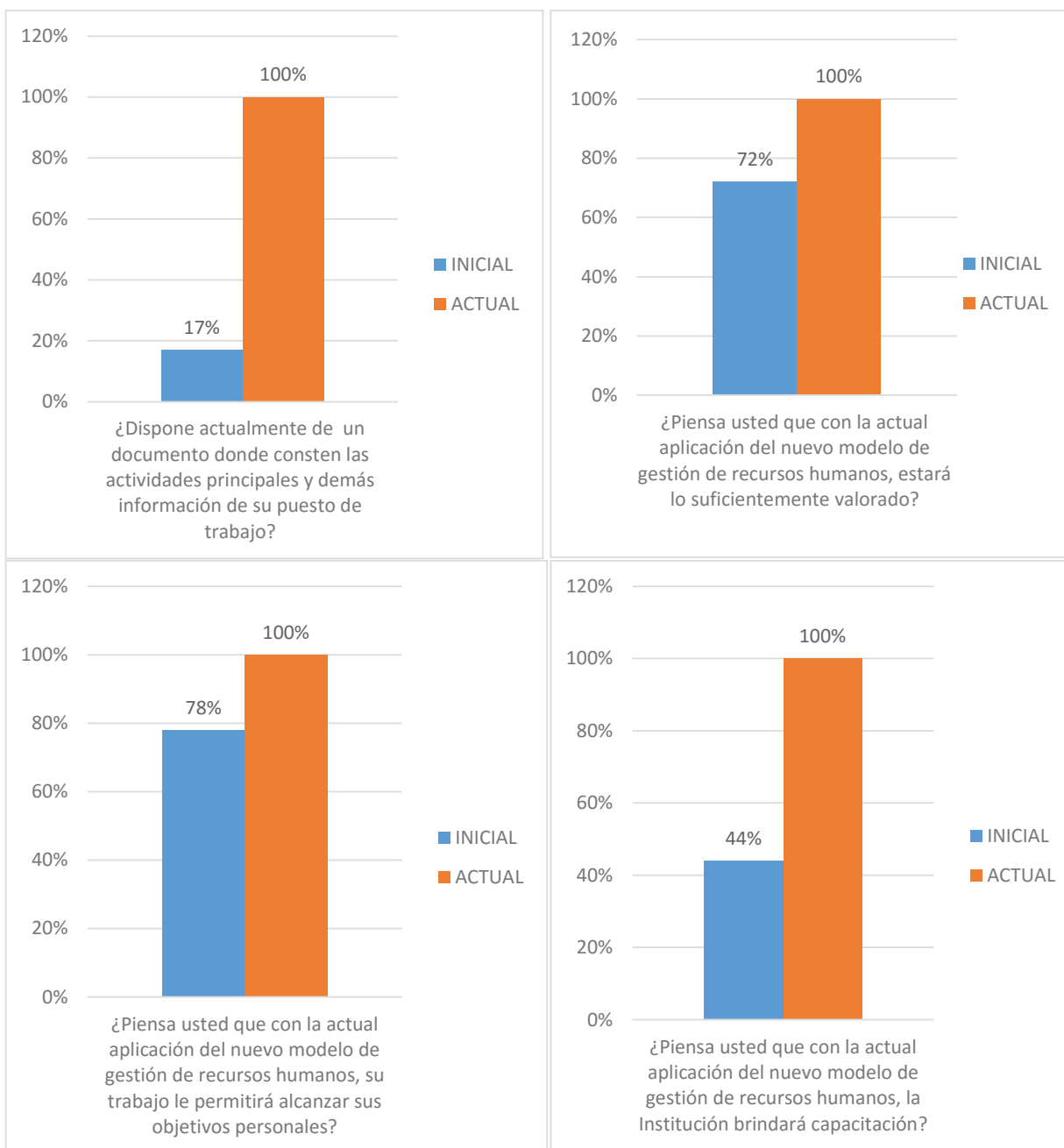
Elaborado por: Autor

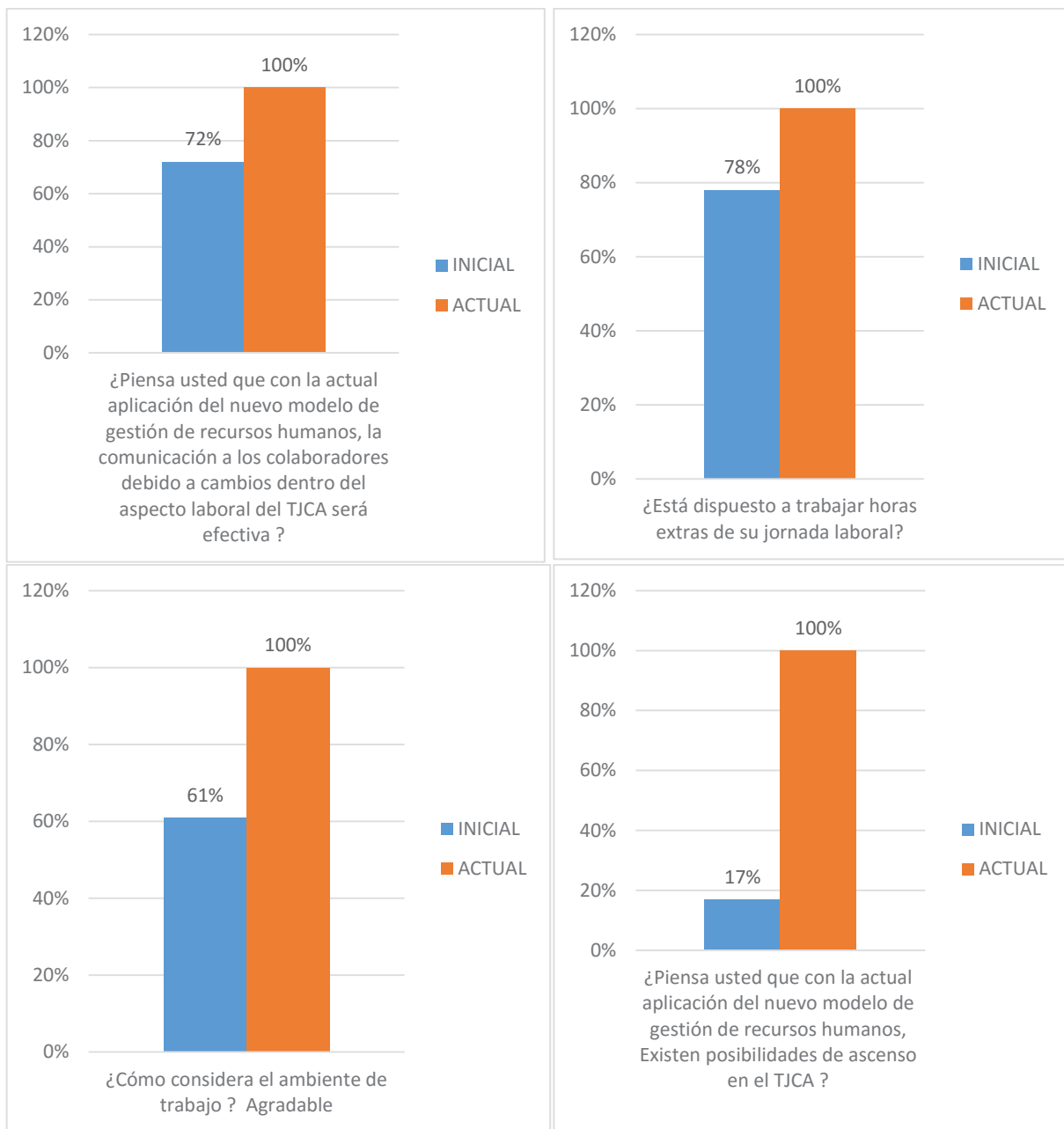
**Resultado sobre encuesta aplicada a los colaboradores de la Dirección Administrativa sobre las condiciones laborales que crean malestar o inconformidad en el Tribunal**

		RESULTADOS			
		SI	%	NO	%
1	¿Dispone actualmente de un documento donde consten las actividades principales y demás información de su puesto de trabajo?	3	100%	0	0%
2	¿Piensa usted que con la aplicación del nuevo modelo de gestión de recursos humanos, estará lo suficientemente valorado?	2	67%	1	33%

3	¿Piensa usted que con la aplicación del nuevo modelo de gestión de recursos humanos, su trabajo le permitirá alcanzar sus objetivos personales?	3	100%	0	0%
4	¿Piensa usted que con la aplicación del nuevo modelo de gestión de recursos humanos, la Institución brindará capacitación?	3	100%	0	0%
5	¿Piensa usted que con la aplicación del nuevo modelo de gestión de recursos humanos, la comunicación a los colaboradores debido a cambios dentro del aspecto laboral del TJCA será mejor?	3	100%		0%
6	¿Está dispuesto a trabajar horas extras de su jornada?	2	67%	1	33%
7	¿Cómo considera el ambiente de trabajo?				
	Agradable	3	100%		
	Aceptable	0	0%		
	Desagradable	0	0%		
8	¿Piensa usted que con la aplicación del nuevo modelo de gestión de recursos humanos, Existen posibilidades de ascenso en el TJCA? <b>Observación:</b> para esta pregunta se evaluó únicamente a la Contadora y al Auxiliar Administrativo.	2	100%	0	0%

A continuación se presenta gráficamente los resultados de la comparación sobre los problemas presentados en el diagnóstico inicial y luego de la implementación piloto en la Dirección Administrativa Fig. 14.





**Figura 14** – Representación gráfica de la comparación sobre los problemas presentados en el diagnóstico inicial y luego de la implementación piloto

En base a los datos del diagnóstico inicial y los de la encuesta final, se obtiene una tendencia de mejoramiento de los aspectos laborales que presentaban malestar entre los colaboradores.

Si bien es cierto el tiempo es relativamente corto, para realizar una evaluación en toda su magnitud, al ser un plan piloto, la Dirección Administrativa se acopló sin dificultades a esta nueva forma de gestionar el recurso humano institucional.

## **4.2. DISCUSIONES**

El objetivo general del presente estudio fue la descripción de puestos de trabajo para el área administrativa en el Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina, aplicando el modelo por competencias y la implementación piloto en la Dirección Administrativa.

De acuerdo a la autora Martha Alles (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, 2009, pág. 89), cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar -una vez definidas las competencias- es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de Recursos Humanos. En este sentido, cuando se realizó la fase de diagnóstico se detectó que en el Tribunal no existía un manual de puestos y no se aplicaba un modelo de gestión de recursos humanos, entonces fue de vital importancia sensibilizar a todos los colaboradores sobre el modelo de gestión por competencias e iniciar con el análisis y descripción de puestos, y la definición de competencias tanto cardinales como específicas de cada puesto de trabajo, todo esto con la aprobación y apoyo de los niveles directivos institucionales.

El autor David McClelland (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, 2009, pág. 53): señala que los tres sistemas importantes de motivación humana son: orientación al logro, poder y pertenencia, que influyen en que la persona desarrolle o este lo suficientemente motivada para lograr un desempeño óptimo en su puesto de trabajo. La falta de motivación fue evidente entre

los colaboradores del Tribunal, con síntomas de malestar o inconformidad y por tanto las condiciones laborales no cubrían sus expectativas.

La metodología que se planteó para el desarrollo de este estudio, fue la definida por Martha Alles (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, 2009, pág. 84) y que se fundamenta en que la definición de puestos de trabajo y los perfiles por competencias estén alineados a la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales y en el caso del Tribunal al ser un organismo de carácter internacional sin fines de lucro, fue también importante enmarcarse dentro del contexto normativo de la Comunidad Andina.

Martha Alles (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, 2009) señala que en primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización. Luego se deberá considerar a que área pertenece el puesto (familia de puestos), de este modo se asignarán las competencias específicas. Justamente, la selección de competencias tanto cardinales como específicas estuvo a cargo de los niveles directivos del Tribunal con el apoyo de quien sustenta este estudio como analista de recursos humanos.

Para la definición de las competencias se tomó en consideración con los niveles directivos aplicar el diccionario de competencias de Martha Alles (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario, 2002) lo que permitió un ahorro de tiempo sustancial en la aplicación del modelo.

Para el análisis de puestos se elaboró un formulario de levantamiento de información y se utilizó técnicas de cuestionario y entrevistas para validar los datos obtenidos. En concordancia con la autora Martha Alles (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, 2009, págs. 115,116), y el autor Idelberto

Chiavennato (Chiavenato I. , 2009, págs. 222,223), los principales aspectos tratados fueron:

- Las principales actividades que se desarrolla en el puesto.
- Las relaciones internas y externas
- Los requerimientos específicos: conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes.
- El contexto o la manera en que las actividades se deben desempeñar
- Definición del puesto en el organigrama institucional.

En la descripción de puestos se formalizó el levantamiento de información realizado en la primera fase y en base al análisis de las actividades y el contexto del puesto se fue asignando las competencias específicas.

Las competencias como señala la autora Martha Alles (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, 2009, pág. 129) fueron asignadas a cada puesto en función de las tareas del puesto y la importancia de estas. Las competencias se dividen en grados y varios puestos pueden tener las mismas competencias, pero difiere en su grado de aplicación.

El análisis de brechas de competencias entre lo requerido por el puesto y las que posee el ocupante fue contemplado para solventar la implementación del plan piloto. El método utilizado fue el descrito por Martha Alles (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, 2009, pág. 272), en el que contempla una autoevaluación de competencias del puesto por parte del colaborador y la validación de las mismas por parte del jefe inmediato. El resultado fue una visión más amplia por parte de los niveles directivos y sus colaboradores sobre la aplicación del modelo de gestión por competencias y sus necesidades de formación



para ponerlo en marcha, contribuyendo de manera integral en la administración del talento humano.

La aplicación del modelo por competencias en el Tribunal, confirma que el mismo puede ser implementado tanto en organizaciones grandes como en las medianas o pequeñas, está última a la categoría que puede pertenecer el Tribunal, confirmando el criterio de Martha Alles (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, 2009, pág. 94).

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

- El modelo de gestión por competencias y su alcance organizacional en el Tribunal de la CAN, ha sido una experiencia compleja desde el punto de vista de la administración de recursos humanos. En la Institución la administración de los recursos humanos se limitaba principalmente a la preparación de la nómina, distribución de tareas, y trámites de contratación y despido personal. Ahora la Dirección Administrativa y la Secretaría General del Tribunal, que constituyen los niveles directivos, tienen una nueva visión de la administración integral de los recursos humanos en la que los colaboradores puedan obtener: desarrollo profesional, capacitación, un buen clima laboral e incentivos, entre otros aspectos, lo que sin duda apoyará de manera sistemática a la consecución de los objetivos institucionales, alcanzando los niveles de eficiencia y productividad deseados.
- De acuerdo a la última encuesta realizada al personal de la Dirección Administrativa a través de la implementación del plan piloto, la hipótesis se cumple, los directivos y colaboradores afirman estar de acuerdo con la implementación del sistema de gestión de recursos humanos por competencias iniciado con la descripción de puestos, y que permite mejorar las condiciones laborales en el Tribunal.
- El objetivo general de este estudio fue diseñar e implementar los puestos aplicando el modelo por competencias y a través de un plan piloto en la

Dirección Administrativa; al finalizar el mismo se dejan establecidos: la descripción de puestos y la implementación de cierre de brechas en los puestos de la Dirección Administrativa, cumpliéndose con dicho objetivo.

- Se cumplieron los objetivos específicos propuestos para el desarrollo del presente estudio, los mismos que concluyeron con la definición de brechas entre el nivel del puesto y de las personas que ocupan los mismos. Esta será la base para que todos los subsistemas de gestión del talento humano sean aplicados.
- Este proceso apoyará al Tribunal como referente en la Administración de Recursos Humanos dentro de los otros estamentos de la Comunidad Andina.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Las descripciones y perfiles de puestos deben ser revisados anualmente, de acuerdo a los cambios organizacionales que puedan presentarse en el Tribunal.
- Continuar la implementación del resto de subsistemas del sistema integral de gestión del talento humano por competencias.
- Crear incentivos para el personal del Tribunal, en base a evaluaciones de desempeño por competencias.
- Garantizar que los nuevos colaboradores sean contratados aplicando la selección por competencias.
- Planificar los recursos financieros necesarios para programas de capacitación anual.

- Considerar que todo el personal del Tribunal sea de planta, en especial para el área de sistemas y manejo de tecnologías de la información y comunicación que constituye actualmente una actividad de apoyo importante dentro de las actividades diarias que realizan los funcionarios y empleados del Tribunal.

# ANEXO 1

Encuesta de diagnóstico de situación laboral

**TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA COMUNIDAD ANDINA (TJCA)****ENCUESTA DE DIAGNOSTICO SOBRE SITUACION LABORAL****Datos Generales**

- Nombre:
- Cargo:
- Departamento:
- Sexo: M ( ) F ( )
- Edad:
- Formación: Profesional ( ) Técnico ( ) Bachiller ( )
- Título Obtenido:

**Entorno Organizacional**

- **¿Conoce usted la misión del TJCA ?** SI ( ) NO ( )  
Puede describirla brevemente en sus propias palabras.
- **¿Conoce usted la visión del TJCA ?** SI ( ) NO ( )  
Puede describirla brevemente en sus propias palabras.
- **¿Conoce usted los objetivos del TJCA ?** SI ( ) NO ( )  
Puede describirlos brevemente en sus propias palabras.

**Organización de los puestos de trabajo**

- ¿Conoce si existe en el TJCA un manual de puestos de trabajo? SI ( ) NO ( )
- ¿Al momento que ingresó al TJCA, le indicaron sus funciones? SI ( ) NO ( )
- ¿Tiene algún documento en el que se especifica de manera formal que actividades debe desempeñar? SI ( ) NO ( )

## Referencia de su puesto de trabajo

- **Datos generales**

- ¿Tiene clara la misión del puesto que usted desempeña? Si ( ) No ( )  
Puede describirla brevemente en sus propias palabras.
- Describa brevemente en sus propias palabras las funciones principales del puesto :
- ¿Su puesto de trabajo, está en relación con la experiencia que usted posee? Si ( ) No ( )
- ¿Está lo suficientemente valorado? Si ( ) No ( )

Si la respuesta es negativa, puede indicar brevemente las razones.

- **Objetivos del puesto de trabajo**

- ¿Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos? Si ( ) No ( )
- ¿Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables? Si ( ) No ( )
- ¿Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales? Si( ) No( )
- ¿La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos del TJCA? Si ( ) No ( )

## Relación con Superiores

- ¿Sabe usted exactamente quién es su jefe inmediato? Si( ) No ( )

- ¿Considera usted si las órdenes de trabajo son específicas? Si( ) No ( )
- ¿Existe buena comunicación de jefes a subordinados? Si( ) No ( )
- ¿Existe buena comunicación de subordinados a jefes? Si( ) No ( )
- ¿Al presentarse algún cambio dentro del aspecto laboral del TJCA existe algún medio por el cual se la haga conocer estos cambios? Si( ) No ( )

Puede mencionar dicho medio:

### **Motivación**

- ¿Se encuentra satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo?  
Si( ) No ( )

Puede mencionar brevemente las razones:

- ¿Cree usted que el esfuerzo realizado en el desempeño de sus labores es recompensado? Si( ) No ( )

Puede mencionar brevemente las razones:

- ¿Está dispuesto a trabajar horas extras de su jornada? Si( ) No ( )

Puede mencionar brevemente la razón:

- Qué oportunidades le brinda el TJCA :
  - Capacitación ( )
  - Ascenso periódico ( )
  - Dotación de productos ( )
  - Celebraciones ( )
  - Otros, por favor explique:



## Relaciones Interpersonales

- ¿Existe espíritu de cooperación entre usted y sus compañeros? Si( ) No ( )
- ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?
  - Agradable ( )
  - Aceptable ( )
  - Desagradable ( )

Puede describir brevemente las razones:

- ¿Los empleados comparten sus conocimientos y ayudan a ser competentes a los nuevos empleados? Si( ) No ( )

## Capacitación

- ¿Cuando entró a la empresa recibió algún tipo de capacitación? Si( ) No ( )
- ¿Ha recibido capacitación, entrenamiento o adiestramiento de parte de la empresa? Si( ) No ( )
- Mencione la capacitación recibida en los últimos 12 meses:

## Ascendencia

- ¿En el tiempo que ha estado usted laborando en la empresa ha recibido algún aumento de sueldo? Si( ) No ( )
- ¿Existen posibilidades de ascenso en el TJCA? Si( ) No ( )
- ¿Tiene expectativas de un ascenso? Si( ) No ( )  
Puede describir brevemente las razones:

## Competencias

En términos generales el “Modelo de Gestión por Competencias” provee una descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias que el ocupante de un puesto, debe tener para que su desempeño y rendimiento sean óptimos y estén alineados a los objetivos generales de la Institución. Por tanto las autoridades y el personal deben conocer con claridad de cada puesto: la misión, sus funciones fundamentales y las competencias requeridas para lograr eficiencia y efectividad en el logro de sus actividades.

- ¿De acuerdo al párrafo anterior, estaría dispuesto a apoyar este modelo de gestión de Talento Humano en el TJCA? Si( ) No ( )

## **ANEXO 2**

**Formulario para el levantamiento de la información de  
puestos**

**TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA COMUNIDAD ANDINA**  
**FORMULARIO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE PUESTOS DE**  
**TRABAJO**

**Objetivos General**

Recopilar la información necesaria para la descripción de puestos de trabajo en el Tribunal, y la posterior elaboración del manual respectivo.

**Objetivos Específicos**

Que el personal participe en este proceso de recolección de información, proporcionando la información fuente sobre todos los aspectos relacionados con cada uno de los puestos.

Determinar las actividades de cada uno de los puestos de trabajo, así como las competencias necesarias para el óptimo desempeño en las mismas

Determinar las condiciones en las que realizan las actividades.

Recoger opiniones y sugerencias de carácter objetivo para un mejor desenvolvimiento en los puestos.

**Recomendaciones**

Se solicita al personal del Tribunal, responder de forma clara, concisa y objetiva a las preguntas del formulario. De requerir ayuda, por favor solicitarla de inmediato a la persona a cargo del levantamiento de esta información.

## LEVANTAMIENTO DE INFORMACION PARA DESCRIPCION DEL PUESTO

**Apellidos y nombres completos:**

\_\_\_\_\_

**¿Qué nivel de instrucción académica tiene usted?**

Bachiller ( ) , Técnico ( ) , Universitario ( ) , Profesional ( ) Posgrado ( )

**NOMBRE DEL PUESTO ( como se denomina su puesto) :**

### UBICACION ORGANIZACIONAL DEL PUESTO

Especifique la ubicación del puesto, a que área organizativa corresponde dentro de la Institución

**Magistratura:** \_\_\_\_\_

**Cargo del Jefe inmediato:** \_\_\_\_\_

### PROPOSITO DEL PUESTO

Haga un resumen general sobre la misión del puesto. ¿Qué se hace? (acción) ¿Cómo se hace? (método) y ¿Para qué se hace? (resultado esperado).

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PUESTO

Enuncie las principales funciones ¿Qué se hace? (acción) ¿Cómo se hace? (método) y ¿Para qué se hace? (resultado esperado), especificando el porcentaje (%) de tiempo que le toma esa función, dentro del total de funciones del puesto.

Nota: Se recomienda definir entre 5 y 7 actividades esenciales como máximo

**Revisar documento adjunto para definir las actividades.**

### HABILIDADES Y ACTITUDES

Marque las competencias que usted considera necesarias para cumplir con las funciones de su puesto :

Habilidades				Actitudes			
<input type="checkbox"/>	Administración	<input type="checkbox"/>	Comunicación oral	<input type="checkbox"/>	Actitud al cambio	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad
<input type="checkbox"/>	Capacidad analítica	<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<input type="checkbox"/>	Iniciativa/Creatividad	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo

<input type="checkbox"/>	Comunicación escrita	<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>	Motivación	<input type="checkbox"/>	Trabajo bajo presión
<input type="checkbox"/> Otras habilidades y actitudes: <hr/>							
<b>INSTRUCCION FORMAL</b> ¿Qué nivel de instrucción considera usted que se debe tener para cumplir con este puesto?  B: Bachiller ( ) , T: Técnico ( ) , U: Universitario ( ) , P: Profesional ( ) D: Posgrado ( )							
<b>AREA DE CONOCIMIENTO</b>  Especifique los conocimientos generales para el desarrollo de las funciones del puesto.  <b>Nivel de dominio:</b> "C": Si lo debe Conocer y comprender. "CA": Si lo debe Conocer, Comprender y Aplicar.  <b>Nivel escolar necesario:</b> B: Bachiller, T: Técnico , U: Universitario, P: Profesional D: Posgrado  <b>Años de experiencia:</b> tiempo mínimo necesario que usted considera se debe conocer sobre este tema para un desempeño óptimo en el puesto.							
1) Conocimiento General		Nivel de Dominio ( C / CA )		Nivel Escolar (B,T,U,P,D)		Años de Experiencia	
2) Conocimiento General		Nivel de Dominio		Nivel Escolar		Años de Experiencia	
3) Conocimiento General		Nivel de Dominio		Nivel Escolar		Años de Experiencia	
4) Conocimiento General		Nivel de Dominio		Nivel Escolar		Años de Experiencia	

5) Conocimiento General	Nivel de Dominio	Nivel Escolar	Años de Experiencia									
<p><b>EXPERIENCIA LABORAL</b> Indique el tiempo de experiencia que usted considera, debe tener una persona para desempeñar este puesto:</p>												
<p><b>CONOCIMIENTOS INFORMATICOS</b> Qué programas informáticos emplea en su puesto de trabajo</p> <p>Suite de Oficina Microsoft Office ( ), Redes sociales (Facebook,etc): ( ), Comunicación (Skype, etc) : ( )</p> <p>Contabilidad ( ), Finanzas ( ), SRI ( ), Legislación ( ).</p> <p>Otros:</p> <hr/>												
<p><b>CONOCIMIENTOS IDIOMAS</b> Qué nivel de otros idiomas considera que usted necesita para este puesto</p> <table border="0" data-bbox="235 1333 1356 1491"> <thead> <tr> <th data-bbox="235 1333 324 1365">Idioma</th> <th data-bbox="462 1333 982 1365">Nivel (Básico B, Intermedio I, Avanzado A)</th> <th data-bbox="998 1333 1356 1365">¿Cuál es su nivel actual B/A?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="235 1407 560 1428">_____</td> <td data-bbox="730 1407 868 1428">_____</td> <td data-bbox="1153 1407 1291 1428">_____</td> </tr> <tr> <td data-bbox="235 1470 560 1491">_____</td> <td data-bbox="730 1470 868 1491">_____</td> <td data-bbox="1153 1470 1291 1491">_____</td> </tr> </tbody> </table>				Idioma	Nivel (Básico B, Intermedio I, Avanzado A)	¿Cuál es su nivel actual B/A?	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Idioma	Nivel (Básico B, Intermedio I, Avanzado A)	¿Cuál es su nivel actual B/A?										
_____	_____	_____										
_____	_____	_____										

Fecha (dd-mm-aaaa): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma de responsabilidad

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACION**

## PARA DESCRIPCION DEL PUESTO

### LISTA DE ACTIVIDADES DE SU PUESTO

Enuncie las principales actividades que usted realiza en su puesto de trabajo

- Defina cada actividad esencial de su puesto, especificando el porcentaje (%) de tiempo que le toma esa función, dentro del total de funciones del puesto. Al final la suma de porcentajes de todas las actividades esenciales que usted defina deben dar como resultado el 100%.
- ¿Qué se hace? (acción), breve descripción
- ¿Cómo se hace? (método), breve descripción
- ¿Para qué se hace? (resultado esperado) breve descripción

Nota: **Se recomienda definir entre 5 y 7 actividades esenciales como máximo**

<p><b>ACTIVIDAD PRINCIPAL No ____ , Descripción general:</b></p> <hr/> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Frecuencia:</b> Diaria ( ) Semanal ( ) Mensual ( ) Otros ( )</li> <li>• <b>Consecuencia por no realizar la actividad:</b> Leve ( ) Grave ( ) Daño a toda la organización( )</li> <li>• <b>Complejidad de la actividad:</b> Fácil ( ), Difícil ( ), Compleja ( )</li> </ul>	<p>Porcentaje: _____ %</p> <p>Respecto del 100% de todas las actividades</p>
<p><b>¿Qué hace?</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p><b>¿Cómo se hace?</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p><b>¿Para qué se hace?</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>	



**DESCRIBA QUE CONOCIMIENTOS SON NECESARIOS PARA REALIZAR ESTA ACTIVIDAD**

---

---

**INTERRELACIONES** - Indique los órganos o usuarios, internos (jefes o compañeros del Tribunal) o externos (usuarios que no pertenecen a la Institución) , con los que mantiene coordinación y/o comunicación para cumplir con esta actividad

**Entidad / Usuario y Motivo (para que coordina o comunica)**

---

---

---

# ANEXO 3

## Diccionario de Competencias

## Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina

### Diccionario de Competencias

En las competencias englobadas en las categorías de Clave y Generales se marcan cuatro grados que indican un diferente nivel de desarrollo conseguido en cada competencia.

- El grado A es el ejemplo de una persona que presenta el grado máximo de dicha competencia (excelencia).
- El grado B marca un nivel alto de desarrollo.
- El grado C se emplea para aquellas personas que tienen un buen nivel en el desarrollo de la competencia.
- El grado D se emplea para aquellos casos en los que no se detecta un buen desarrollo o es inexistente la presencia de dicha competencia.

A continuación se presentan las competencias definidas para el Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina, y que deberán ser contempladas para cada puesto administrativo dentro del diagrama organizacional institucional.

<b>NIVEL DE COMPROMISO</b>	
<p>Disciplina personal – Productividad Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.</p>	
<b>A</b>	<p>Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad</p>
<b>B</b>	<p>Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre</p>
<b>C</b>	<p>Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza</p>

<b>ÉTICA</b>	
<p>Capacidad para actuar teniendo presentes los principios y ética de la profesión en la actividad cotidiana.</p>	
<b>A</b>	<p>Su comportamiento se rige por unos principios claros y encuadrados en la ética profesional. Esta actitud se refleja en su vida cotidiana y laboral</p>
<b>B</b>	<p>Su conducta laboral y personal se rige por comportamientos y principios deseables</p>
<b>C</b>	<p>En la mayoría de su actividad laboral se guía por una serie de códigos y principios deseables.</p>

<b>JUSTICIA</b>	
Es el conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas en la interacción de individuos/as e instituciones. Equidad en lo correspondiente a los negocios, en la relación con los/as clientes/as y los/as proveedores/as, y en el manejo del personal. Cumplimiento de las políticas organizacionales.	
<b>A</b>	El resto de personas de su entorno lo/la considera como un modelo en el cumplimiento de la política organizacional. Persona equitativa en todo lo relacionado con el ámbito laboral
<b>B</b>	Muestra un comportamiento adecuado a la política establecida por la organización y hace extensible dicho comportamiento a otros ámbitos laborales
<b>C</b>	Intenta respetar y aplicar la normativa establecida para interacción de personas e instituciones que estipula la organización.

<b>Orientación al cliente</b>	
Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.	
<b>A</b>	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite
<b>B</b>	Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.
<b>C</b>	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.

<b>Orientación a los resultados</b>	
Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	
<b>A</b>	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.
<b>B</b>	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo
<b>C</b>	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

<b>Integridad</b>	
Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con los que se dice.	
<b>A</b>	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios

	cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización
<b>B</b>	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
<b>C</b>	Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en la relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo

### Trabajo en equipo

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo

<b>A</b>	La empresa es un solo equipo, Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo
<b>B</b>	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área
<b>C</b>	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal

### Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

A	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.
B	Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso..
C	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.

### Aprendizaje continuo

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tienen establecida, incluso superando lo que se espera de ella

A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
B	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.
C	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.

### Productividad

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen



una meta, cuando el momento llega ya la tienen establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	
<b>A</b>	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus partes o por las generaciones venideras.
<b>B</b>	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.
<b>C</b>	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.

<b>Expresión oral</b>	
Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	
<b>A</b>	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
<b>B</b>	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores
<b>C</b>	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla

<b>Expresión escrita</b>	
Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	
<b>A</b>	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)
<b>B</b>	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
<b>C</b>	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)

<b>Juicio y toma de decisiones</b>	
Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	
<b>A</b>	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la organización, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la organización.
<b>B</b>	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
<b>C</b>	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.

<b>Pensamiento Estratégico</b>	
Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuando hay que abandonar un negocio o remplazarlo por otro.	
<b>A</b>	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
<b>B</b>	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas

	estratégicas
C	Puede adecuarse a los cambios del entorno, detectando nuevas oportunidades de negocios.

### Planificación y gestión

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información

A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.
B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

### Habilidad analítica

Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes
---	--

	entre datos numéricos.
<b>B</b>	Analiza información e identifica problemas, coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
<b>C</b>	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organizar y presentar datos numéricos.

<b>Manejo de recursos materiales</b>	
Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	
<b>A</b>	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la organización.
<b>B</b>	Determina las necesidades de recursos materiales de la organización y controla el uso de los mismos.
<b>C</b>	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.

<b>Operación y control</b>	
Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros	
<b>A</b>	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la organización. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
<b>B</b>	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
<b>C</b>	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.

<b>Manejo de recursos financieros</b>	
Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	
<b>A</b>	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una organización o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
<b>B</b>	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .
<b>C</b>	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.

<b>Desarrollo estratégico de los recursos humanos</b>	
Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.	
<b>A</b>	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos, considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
<b>B</b>	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores, en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.
<b>C</b>	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.

<b>Negociación</b>	
Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.	

A	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
C	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios, centrando la negociación en las personas que la realizan.

### Preocupación por el orden y la claridad

Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas

A	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que esta bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.
B	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados
C	Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.

## ANEXO 4

### **Descripción de puestos por competencias**

## Bibliografía

- Alles, M. (2013). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Andina, E. d. (2015). *www.tribunalandino.org.ec*. Obtenido de [http://www.tribunalandino.org.ec/sitetjca1/T\\_Estatuto%20del%20Tribunal%20de%20Justicia%20de%20la%20Comunidad%20Andina.pdf](http://www.tribunalandino.org.ec/sitetjca1/T_Estatuto%20del%20Tribunal%20de%20Justicia%20de%20la%20Comunidad%20Andina.pdf)
- Andina, R. I. (2015). *www.tribunalandino.org.ec*. Obtenido de <http://www.tribunalandino.org.ec/sitetjca1T-%20Reglamento%20Interno%20del%20Tribunal%20de%20Justicia%20de%20la%20Comunidad%20Andina.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN, Prentice Hall.
- Ernst&Young Consultores. (13 de 07 de 2015). *Fundación MAPFRE*. Obtenido de Centro de Documentación.: <http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/consulta/registro.cmd?id=17950>
- García Gil, M. (2012). *Recursos Humanos, Lo esencial en la práctica*. México: Panorama Editorial.
- Martha, A. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Paredes, Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Araces S.A.
- Secretaría General de la Comunidad Andina. (05 de 02 de 2010). *www.comunidadandina.org.ec*. Obtenido de [www.comunidadandina.org.ec](http://www.comunidadandina.org.ec): [http://www.comunidadandina.org/documentos/actas/Agenda\\_Estrategica2010.pdf](http://www.comunidadandina.org/documentos/actas/Agenda_Estrategica2010.pdf)
- Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina. (02 de 02 de 2015). *www.tribunalandino.org.ec*. Obtenido de [www.tribunalandino.org.ec](http://www.tribunalandino.org.ec): <http://www.tribunalandino.org.ec/sitetjca/T-%20Reglamento%20Interno%20del%20Tribunal%20de%20Justicia%20de%20la%20Comunidad%20Andina.pdf>
- Werther , W., & Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHill Interamericana.