

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN**

ESCUELA DE PSICOLOGIA LABORAL

Plan de Desarrollo por Competencias para los colaboradores
de la Asociación MIRA en el Ecuador en la Ciudad de Cuenca

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO:
PSICOLOGO LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR:

Psi. Org. Carlos González.

AUTOR:

Santiago Zamora Hermida.

2012

CUENCA –ECUADOR

Responsabilidad de Autoría.

Todas las ideas y opiniones vertidas en el presente documento son de exclusiva responsabilidad y propiedad del autor.

Dedicatoria.

Este trabajo lo quiero dedicar, a mis padres quienes han estado a mi lado apoyándome y alentándome para alcanzar mis metas, convirtiéndose en los co-autores de mi formación y desarrollo, en lo profesional, humano y en lo espiritual.

Agradecimientos.

Quiero Agradecer sobre todas las cosas a Dios, quien ha sido y es el pilar fundamental en mi vida, guiándome siempre por senda correcta, iluminándome y sosteniéndome en los momentos difíciles, sin apartarse jamás de mi lado.

Quiero agradecer a mis padres, quienes han forjado mi futuro, dándome ejemplo de valor y templanza, para que nunca me deje vencer y siempre llegue a alcanzar mis ideales y metas.

Quiero agradecer al Psi. Org. Carlos González, quien me ha guiado en este proceso con sus conocimientos y experiencia, a más de todo esto ha sido muy amplio en sus sugerencias para que todo salga de la mejor manera.

Agradezco a todas las personas que conforman la Universidad del Azuay (Personal Administrativo, Docentes y Estudiantes), por el apoyo y la formación adquirida en cada una de las materias cursadas.

Agradezco de manera especial a todos los miembros que conforman la Asociación Amigos MIRA trabajo de corazón, que desinteresadamente han contribuido con mi desarrollo personal y profesional en cada una de las áreas, departamentos y direcciones por las que he colaborado, mostrando una actitud proactiva e idealista que agrega valor a sus procesos y actividades organizacionales.

INDICE

Responsabilidad de Autoría.....	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimientos.....	4
INDICE	5
Resumen.....	8
Abstract.....	9
Resumen Ejecutivo.....	10
CAPITULO I.....	12
ANTECEDENTES.....	12
1. Antecedentes de la Asociación MIRA en el Ecuador.....	13
1.1 Reseña Histórica.....	13
1.2 Misión.....	15
1.3 Visión.	15
1.4 Directiva	15
1.5 Dirección de Talento Humano (DTH).	16
1.5.1 Misión DTH.	17
1.5.2 Visión DTH.....	17
1.5.3 Estructura Organizacional de la DTH.	17
CAPITULO II	19
Fundamentación Teórica.....	19
2. Fundamentación Teórica.....	20
2.1 La Gestión por Competencias	20
2.1.1 Subsistema de Análisis y Descripción de Puestos.	22
2.1.2 Subsistema de Reclutamiento, Selección e Incorporación (Inducción).	23
2.1.3 Subsistema de Formación.....	23
2.1.4 Subsistema de Evaluación de Desempeño.	24

2.1.5 Subsistema de Desarrollo y Planes de Sucesión.	24
2.1.6 Subsistema de Remuneraciones y Beneficios.	24
2.2 Evaluación de Desempeño.	25
2.2.1 Proceso de Evaluación de Desempeño.	26
2.2.1.1. Fase 1: Descripción de Puestos (Análisis de Perfiles).	27
2.2.1.2. Fase 2: Establecimiento de Objetivos y Alcance.	28
2.2.1.3. Fase 3: Métodos de Evaluación de Desempeño.	28
2.2.1.4. Fase 4: Modalidad de Evaluación de Desempeño.	29
2.2.1.5. Fase 5: Sensibilización y Socialización.	32
2.2.1.6. Fase 6: Ejecución de la Evaluación de Desempeño.	33
2.2.1.7. Fase 7: Generación de Resultados.	33
2.2.1.8. Fase 8: Retroalimentación.	33
2.2.2. Factores Críticos a considerar para el Éxito de la Evaluación de Desempeño.	34
2.3. Desarrollo y Formación de Capacidades.	36
2.3.1. El Aprendizaje.	41
2.3.2. Plan de Desarrollo por Competencias.	44
2.3.2.1. Planes Individuales para Alcanzar el Nivel Superior.	46
2.3.2.1.1. Planes de Sucesión.	47
2.3.2.1.2. Diagramas de Reemplazo.	49
2.3.2.1.3. Programas de Carrera Gerencial y Especialista.	51
2.3.2.2. Planes Individuales de Desarrollo para Crear Talento.	53
2.3.2.2.1. Planes de Carrera.	53
2.3.2.2.2. Plan de Jóvenes Profesionales.	54
2.3.2.2.3. Programas para Personas Clave.	55
2.3.2.3. Estrategias que Potencializan el Desarrollo de Capacidades.	55
2.3.2.3.1. Autodesarrollo.	56
2.3.2.3.2. Entrenamiento.	57
2.3.2.3.2.1. Programas de Mentoring.	58
2.3.2.3.2.2. Entrenamiento Experto.	62
2.3.2.3.2.3. Jefe Entrenador.	65
2.3.2.3.3. Codesarrollo.	67
2.3.2.4. Métodos de Apoyo para el Desarrollo de Capacidades.	70
2.3.2.4.1. Método de Apoyo para el Desarrollo de Personas Dentro del Trabajo.	70
2.3.2.4.2. Método de Apoyo para el Desarrollo de Personas Fuera del Trabajo.	71
CAPITULO III.	75
Plan de Desarrollo por Competencias para los colaboradores de la Asociación “MIRA” Cuenca.	75
ANTECEDENTES.	76
3. Plan de Desarrollo por Competencias.	98

3.3. Evaluación de Desempeño por Competencias.....	100
3.4. Método de Apoyo para el Desarrollo de Personas Dentro del Trabajo.....	101
3.5. Método de Apoyo para el Desarrollo de Personas Fuera del Trabajo.....	103
 CAPITULO IV	106
Evaluaciones	106
EVALUACION DIRECCION SOCIAL	107
EVALUACION DIRECCION COMUNITARIA.....	132
EVALUACION DIRECCION COMUNICACIÓN	145
EVALUACION DIRECCION CORPORATIVA.....	158
 CAPITULO V.....	173
Conclusiones	173
 CAPITULO VI.....	176
Recomendaciones	176
BIBLIOGRAFIA.....	178
 ANEXOS.....	179
Diseño de Tesis.	180

Resumen

El Plan de Desarrollo por Competencias es un proceso estructurado, que requiere de la colaboración de los miembros de la organización para ser realizado, en esta oportunidad se lo incluyo en la Asociación Amigos MIRA trabajo de Corazón, con el fin de llevar a sus miembros a optimizar sus actividades, y que puedan dar un paso a la excelencia.

En base a las Funciones y el conocimiento del perfil del cargo, se añade los comportamientos, los cuales son obtenidos por medio del Diccionario de Competencias, el cual es elaborado de acuerdo a los requerimientos de cada cargo, una vez establecido esta matriz, entonces se concientiza al grupo para reducir la resistencia, y se lo conduce por una ruta de fidelización previa a la evaluación.

Luego se aplica la Evaluación sugerida por la herramienta de Martha Alicia Alles, que consiste en que el sujeto dentro de la organización se evalúe a sí mismo, su jefe y un subordinado, esta evaluación arroja unos resultados, que luego son comparados con el perfil idóneo del cargo, para mirar y comparar si el sujeto puede o no desempeñar dicha función.

En base a este cuadro comparativo, se levanta un plan de acción para capacitar dichas brechas que se encontraron, eliminarlas y que la persona desempeñe de manera óptima la función para la que fue contratada.

Abstract

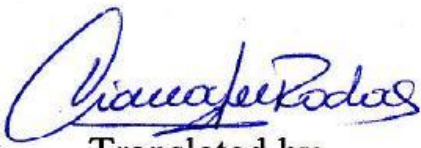
The Competency Development Plan is a structured process that requires the collaboration of the members of the organization in order to optimize the activities, which will eventually lead to excellence.

A matrix was established based on the Functions and the knowledge of the profile of each working position, adding the behavior that is expected, which were obtained through the Dictionary of Competences (created according to the requirements of each position). Then, the group was informed of this process in order to create awareness and reduce resistance.

Next the assessment suggested by this tool is applied, which consists of self evaluation, evaluation of the supervisor and a subordinate. This assessment shows the results that are then compared to the ideal position.

Based on this comparative chart, an action plan to fill these gaps is presented with the intention of training the person to perform their function optimally.




Translated by,
Diana Lee Rodas

Resumen Ejecutivo.

La Gestión por Competencias es una herramienta de apoyo organizacional basado en el esquema de buenas prácticas administrativas del talento humano, a través de subsistemas que buscan el bienestar integral de los colaboradores, de la Asociación Amigos MIRA trabajo de corazón.

La Asociación Amigos MIRA, es una organización no gubernamental sin fines de lucro, que se sostienen a través de la autogestión, con sedes en todo el país, fundada en el año 2002, que se dedica a la labor social comunitaria en beneficio de los sectores más vulnerables de la ciudadanía, incluyendo a las colonias migrantes que residen en nuestro país.

La Asociación Amigos MIRA interesada por el desarrollo de sus colaboradores, ha optado por implementar la evaluación de desempeño por competencias, con la finalidad de diagnosticar el desenvolvimiento de las personas en cada uno de los cargos que ocupan actualmente, además se apoyará en los planes de desarrollo por competencias, que son las estrategias organizacionales orientadas a tomar decisiones eficientes y eficaces para el desarrollo y crecimiento de los colaboradores dentro de la Asociación con el único fin de que su desarrollo y desenvolvimiento sea el optimo, y a su vez este desarrollo permite capacitar a sus miembros para anular las brechas.

Las pruebas se las realizó en la sede Cuenca de la Asociación Amigos MIRA trabajo de corazón; en lo que se denomina pruebas por competencias de 180; en la que se evalúa a sus superiores, pares e inferiores, buscando determinar si las competencias que tiene cada integrante de la Asociación, son las requeridas por el cargo.

Para realizar esta prueba se organizo a los integrantes de la Asociación, basándose en las distintas direcciones y aéreas, luego se procedió con las evaluaciones dentro de la sede de Amigos MIRA, como se lo detallo anteriormente tuvieron que intervenir los miembros de cada área, pares inferiores y superiores, pero al final de todo la prueba fue un éxito, ya que se respeto todo lo sugerido por la herramienta.

La Asociación Amigos MIRA trabajo de Corazón, estructurada por cuatro direcciones mas la Dirección General, distribuidas a su vez en aéreas dentro de cada dirección, siendo evaluados sus comportamientos que se encuentran estrechamente vinculados con las competencias de

cada cargo; los resultados obtenidos de la investigación fueron la base para la elaboración de los planes de desarrollo por competencias, a través de acciones orientadas al cumplimiento del Plan Estratégico Organizacional, de la Asociación Amigos MIRA trabajo de Corazón.

Dichas pruebas arrojaron datos de mucho valor, ya que se pudieron establecer una medición estadística de cómo se encuentra la Organización, en la cual se pudo identificar brechas, las cuales son campos que indican cómo se encuentra la persona versus las competencias que requiere su cargo, las cuales se las puede minimizar a través de un plan de desarrollo por competencias, el cual se lo dejó plasmado dentro de un cronograma para que la Asociación pueda utilizarlo para desarrollar y capacitar a sus colaboradores.

La planificación de este iniciativa no fue nada sencilla, ya que la organización en un principio se mostro renuente al proceso, por lo que muchas de las personas integrantes de la Asociación Amigos MIRA trabajo de Corazón sede Cuenca, no había pasado por un proceso similar, por lo que se vertió alrededor del proceso muchos comentarios, los mismos que obligaban un plan de acción, para lo cual por medio de charlas magistrales, integración y socialización del proyecto por direcciones y aéreas, a más de un taller out-door, se las pudo limar, fue tan beneficioso la implementación de estas herramientas previas que las tenciones se eliminaron y los participantes se volvieron actores fundamentales del Plan de acción.

Cabe resaltar que en el taller denominado fuera de casa, nos permitió socializar el plan para que las pruebas de 180 sean aceptadas por los miembros, y que se pueda dilucidar su importancia, siendo tan enriquecedor el desarrollo del mismo, que por medio de dinámicas vivenciales se logro a mas de disipar dudas y obtener la aceptación del proceso que es lo que se buscaba, que aprendiésemos juntos a trabajar en Equipo, empoderarse de la Organización, de sus objetivos y metas, a mejorar el clima laboral, y a desarrollar cada uno los diferentes procesos que se nos dan en el día a día.

En conclusión las experiencias vividas dejan enseñanzas tan positivas no solo para los que la viven sino para el que las aplica, y todo este camino me ha dejado profundas enseñanzas, se logro compaginar al grupo, eliminar la resistencia al proceso evaluativo, aplicar las pruebas de 180, evaluar las brechas y poder proponer el plan de desarrollo por competencias, con lo cual el proceso se vio concluido, y la organización luego de implementar este plan de desarrollo lista para dar un paso a la excelencia en todos sus procesos.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1. Antecedentes de la Asociación MIRA en el Ecuador.

1.1 Reseña Histórica.

Amigos MIRA Trabajo de Corazón es una Asociación de carácter social que tiene sus inicios en el año 1999 naciendo en la República de Colombia y llegando a nuestro país en el año 2003, con una amplia trayectoria nacional e internacional, que viene trabajando de manera continua por la unión, la interculturalidad y la calidad de vida de los pueblos.

¿Por qué hablamos de unión?

Porque Amigos MIRA reafirma su forma de trabajar en equipo, como una asociación que ha demostrado trabajar en diferentes ámbitos locales e internacionales. Además, la responsabilidad no sólo recae sobre una persona, sino sobre todos los líderes y lideresas que forman parte de la Asociación; es decir, el compromiso es de una Institución en la cual el beneficiario encuentra apoyo en una organización no gubernamental que vela por sus necesidades.

¿Por qué la importancia de la interculturalidad?

Entendiendo que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo y hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos, éticamente comprometidos, y a través de ella discernimos los principios y los valores, Amigos MIRA desarrolla la integración cultural de las comunidades en medio de las cuales se desenvuelve, promoviendo todo tipo de manifestaciones propias de los pueblos, sin discriminación de raza, género o cultura.

Un principio primordial de Amigos MIRA es la amistad, por lo que consideramos que cuando se estima a alguien, se está en capacidad de auxiliar, guiar, apoyar y de servir: ese es el compromiso que MIRA ha establecido con la comunidad desde hace ocho años y el cual reiteramos con nuestra labor visible y permanente. Amigos MIRA es una asociación abierta e incluyente, que vela por el bienestar de los niños, los jóvenes, los adultos mayores, los afro des-

endientes, la mujer cabeza de hogar, las personas en discapacidad. Busca elevar la calidad de vida de toda la población a través de programas de capacitación técnica en diversos oficios y ocupaciones; brinda ayuda humanitaria y asistencia legal a la población penitenciaria; también proporciona brigadas médicas-odontológicas gratuitas en zonas desfavorecidas; a través de convenios interinstitucionales sensibiliza a las autoridades y a la ciudadanía en cuanto al cumplimiento de mandatos constitucionales de interés general; promociona actividades de integración intercultural, tales como festivales folclóricos y artísticos; entre diversas labores, focalizándose en un solo objetivo apalancado en fundamentos ideológicos expresados en el siguiente grafico.

Gráfico Nro.1.

Objetivo de Ejecución a Nivel País Amigos MIRA



- **Elaborado:** Santiago Zamora
- **Fuente:** Asociación MIRA

La Asociación Amigos Mira, se ha conformado en una entidad de constante gestión, administración y operación orientada a la satisfacción de la comunidad a través de un adecuado manejo de su cadena de valor (Factores Internos y Externos), la cual está alienada a la Misión y Visión organizacional presentadas a continuación:

1.2 Misión.

Los Miraístas contribuimos a que los ciudadanos y ciudadanas, residentes en el país y en el exterior, eleven permanentemente su calidad de vida, asegurando la dignidad humana. Para ello, MIRA realiza trabajo social continuo; promueve y canaliza la participación de los ciudadanos en las decisiones democráticas de la Nación; y accede al poder público, ejerciéndolo con coherencia ideológica, fundamentados en los principios y valores del Miraísmo.

1.3 Visión.

En 2020, el Miraísmo se habrá posicionado como una forma diferente y correcta de vivir y actuar, que se manifiesta en el ejercicio honesto y efectivo del poder público con amplia participación en todos los espacios comunitarios y de representación, así como en una labor social continua, incluyente y de amplio reconocimiento.

1.4 Directiva

En la actualidad la Asociación MIRA en el Ecuador cuenta con una estructura organizacional de cuatro direcciones como se muestra en el Gráfico Nro. 2., que contribuyen a la administración de los procesos orientados al mejoramiento continuo y satisfacción de la sociedad (interno y externo).

Gráfico Nro.2.

Estructura Organizacional Directiva Asociación MIRA



- **Fuente:** Asociación MIRA
- **Elaborado por:** El Autor

1.5 Dirección de Talento Humano (DTH).

La investigación se enfocará en una dirección de apoyo y asesoramiento denominada Dirección de Talento Humano (DTH), que contribuye al desarrollo del Capital Humano de la Asociación MIRA sede Cuenca, a través del Sistema Integrado de Gestión por Competencias y Bienestar Integral de los colaboradores, en concordancia con el Plan Estratégico Empresarial

y Cultura Organizacional. La Misión y Visión de la Dirección de Talento Humano se presenta a continuación:

1.5.1 Misión DTH.

Apoyar el desarrollo de la Organización a través de procesos que faciliten el desempeño del Capital Humano y su bienestar integral.

1.5.2 Visión DTH.

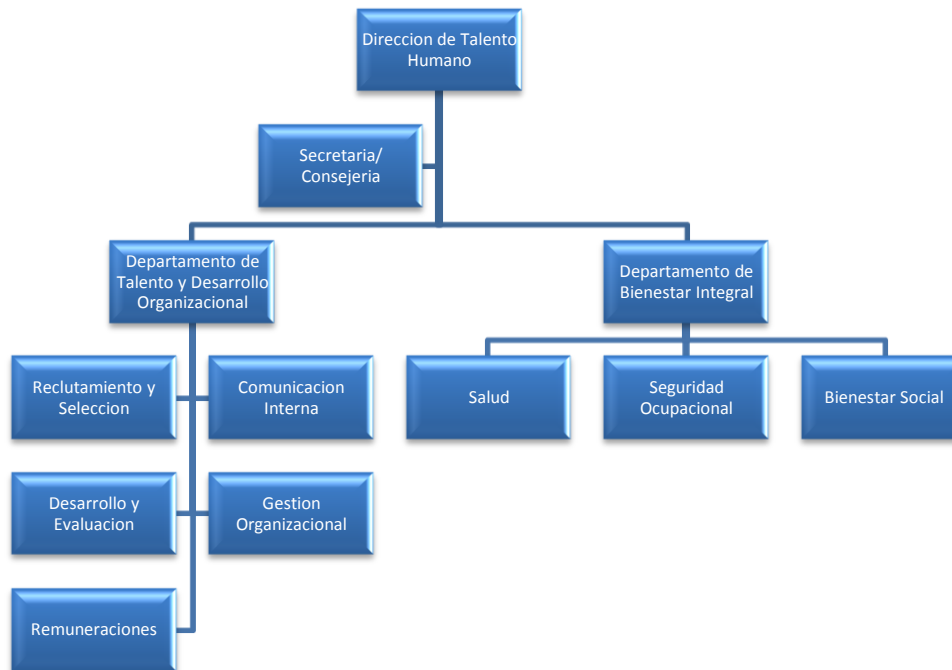
Fortalecernos como un equipo orientado al desarrollo integral del Talento Humano de la Asociación MIRA, a través de procesos dinámicos, que generen empoderamiento e integración cultural entre sus colaboradores.

1.5.3 Estructura Organizacional de la DTH.

Basadas en estas premisas estratégicas, la Dirección de Talento Humano está constituida de dos departamentos como se puede apreciar en el Gráfico Nro. 3., que separan claramente las fases sobre las cuales interactuará el Desarrollo Integral del Talento Humano, la primera parte se basa en la Gestión por Competencias manejado por el Departamento de Talento Humano, orientado al desarrollo de los colaboradores en el puesto de trabajo y equipos de trabajo, además de la cultura organizacional, y la segunda parte hace referencia a la seguridad, la salud y el bienestar social representado por el Departamento de Bienestar Integral, siendo los encargados de crear y mejorar las condiciones de la sociedad a través de la misma, como se aprecia en el grafico número tres.

Gráfico Nro.3.

Estructura Organizacional de la Dirección de Talento Humano.



- **Fuente:** Asociación MIRA
- **Elaborado por:** Santiago Zamora.

La investigación se centrará específicamente sobre la sección de Evaluación y Desarrollo dentro del Departamento de Talento y Desarrollo Organizacional, orientado hacia la gestión por competencias, contribuyendo de esta manera al crecimiento permanente del Capital Humano, que representan un valor estratégico para la Asociación MIRA, encaminado al mejoramiento de los procesos y a la calidad de vida individual, colectiva y organizacional.

CAPITULO II

Fundamentación Teórica

2. Fundamentación Teórica.

2.1 La Gestión por Competencias

La Gestión por Competencias es una herramienta estratégica de gestión y apoyo, indispensable para enfrentar nuevos desafíos y potencializar las habilidades y conocimientos de las personas de acuerdo a las necesidades de la organización, garantizando un desarrollo eficiente y eficaz de las personas de forma individual, colectiva y organizacional.

Este modelo se orienta a la generación de rentabilidad, a través de una mejora permanente del uso efectivo de los activos y la administración de los procesos, reflejando así un incremento de la Utilidad Operativa que fortalece la razón de la Organización, agregando valor a la misma.

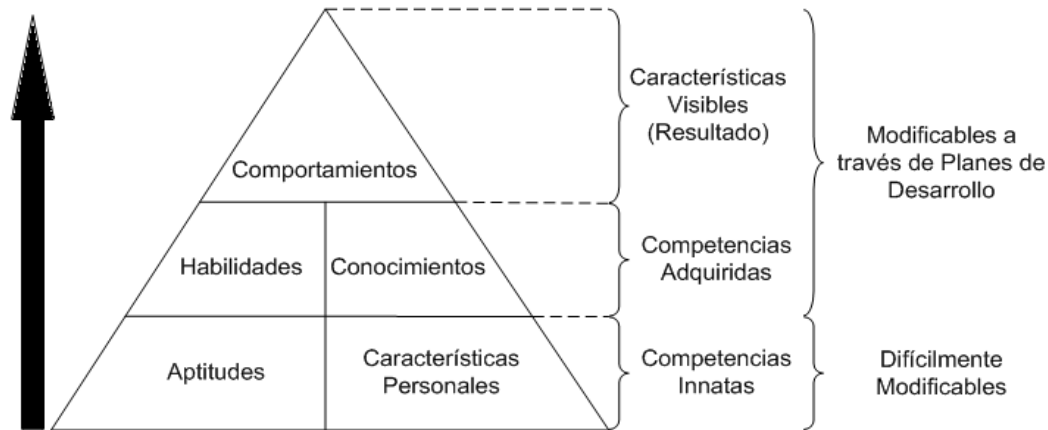
La característica esencial de este sistema son las competencias, que son un conjunto de habilidades, capacidades, actitudes y experiencias de una persona, que le servirán para desempeñarse efectivamente en la ejecución de una determinada tarea.

Lucía, Antoinette y D. Lepsinger¹, desarrollan un modelo piramidal sofisticado aplicado al entorno empresarial, como se puede apreciar en el Gráfico Nro. 4, que explica de manera sintetizada los elementos constitutivos que forman parte de las competencias, en donde clasifica a estos factores en dos grandes grupos que son:

- Las Competencias Innatas o propias de la persona, definidas como personalidad y aptitudes.
- Las Competencias Adquiridas o desarrolladas en el tiempo como los conocimientos y habilidades.

¹ Lucia, Antoinette, y D. Lepsinger, Richard, *The art and science of Competency models*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 1999.

Gráfico Nro.4.

Modelo Piramidal de las Competencias

- **Fuentes:** Lucia, Antoinette, y D. Lepsinger, Richard, *The art and science of Competency models*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 1999.
- **Elaborado por:** Santiago Zamora.

La combinación de estos grupos de competencias nos da como resultado los comportamientos, que es la manera de conducirse de las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.

Para que el modelo de Gestión por Competencias tenga éxito en una organización, deberá apoyarse de seis subsistemas que se constituirán en los ejes referentes para una obtención de resultados efectivos y eficaces que contribuyan al cumplimiento del Plan Estratégico Organizacional.

Como se puede observar en el Gráfico Nro. 5., la autora Martha Alicia Alles², detalla brevemente los subsistemas que forman parte esencial de la Gestión por Competencias y que corroboran a un mejoramiento en la administración del Talento Humano:

²Alles, Martha A., *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*, Granica, Buenos Aires, 2006.

Gráfico Nro.5.

Subsistemas de la Gestión por Competencias



- **Fuente:** Alles, Martha A., *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*, Granica, Buenos Aires, 2006.
- **Elaborado por:** Martha Alicia Alles.

2.1.1 Subsistema de Análisis y Descripción de Puestos.

Se constituye en el elemento clave sobre el cual se asentarán el resto de subsistemas; es un documento que contiene una descripción de las actividades o tareas que desarrolla cada cargo, sus competencias (conocimiento, habilidades y experiencia), relación organizacional frente a diversos cargos, entre otro tipo de información que especifica y justifica la existencia de un cargo determinado, este subsistema se constituye en una directriz base para la administración organizacional debido a su vinculación directa con el Plan Estratégico.³

³ Alles, Martha A., *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*, Granica, Buenos Aires, 2006.

2.1.2 Subsistema de Reclutamiento, Selección e Incorporación (Inducción).

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados, capaces de ocupar cargos y satisfacer las necesidades de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará alguno que más se apegue al perfil del puesto requerido, para posteriormente efectuarle el ofrecimiento de empleo.⁴

La incorporación o inducción son actividades o métodos que ayudan al nuevo colaborador a identificar y guiarse sobre los objetivos y actividades que busca la organización, de esta manera el nuevo colaborador se orienta sobre las metas de la organización y la contribución que ofrece a la misma a través de las actividades en su puesto de trabajo, además es una herramienta que permite al nuevo colaborador adaptarse a la cultura organizacional y alinearse al Plan Estratégico.

2.1.3 Subsistema de Formación.

Es un conjunto estratégico de acciones orientadas al desarrollo de las competencias, para que el perfil de una persona se adecue al perfil requerido por el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen, la formación abarca la capacitación y el entrenamiento que están direccionados al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la generación de conocimientos y ponerlo a disposición de todos los actores de la organización.
- Innovar en materia de formación.

Desarrollar competencias que faciliten el trabajo así como el aprendizaje en diversos entornos.

- Promover una cultura de mejoramiento continuo.

⁴ Alles, Martha A., *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*, Granica, Buenos Aires, 2006.

2.1.4 Subsistema de Evaluación de Desempeño.

Es una herramienta estratégica que permite determinar el rendimiento de una persona frente al cargo que ocupa, identificando las brechas existentes. Su objetivo principal es el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado del capital humano.⁵

Un buen sistema de evaluación de desempeño combinado con una administración por objetivos se convertirá en un excelente motivador para los colaboradores y la organización, sobre esta herramienta se profundizará más adelante.

2.1.5 Subsistema de Desarrollo y Planes de Sucesión.

Está orientado al desarrollo de las personas (competencias) y de la organización, a través de una planificación efectiva que busque resultados eficientes y efectivos, basados en las necesidades latentes de colaboradores y de la Dirección de la organización, este subsistema se fundamenta en el análisis de la información que presenta la evaluación de desempeño.

2.1.6 Subsistema de Remuneraciones y Beneficios.

Representa las retribuciones monetarias que por ley son entregadas a los colaboradores a cambio de la ejecución de actividades y tareas relacionadas con un cargo determinado, además de beneficios adicionales por el desempeño efectivo que estos presenten. El objetivo principal es atraer, retener y motivar a los asalariados que la empresa necesita, a través de un pago equitativo dentro de la compañía que la mantenga competitiva.

⁵ Alles, Martha A., *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*, Granica, Buenos Aires, 2006.

El Sistema de Gestión por Competencias (SGC), en la actualidad, se ha convertido en una herramienta estratégica orientada a la toma de decisiones, que facilita la planificación, ejecución y control de la organización y del talento humano, agregando valor a los procesos y procedimientos empresariales, enfocado en la generación de buenas prácticas administrativas que contribuyan a la obtención de resultados eficientes, efectivos y eficaces, que garanticen la calidad y satisfacción del cliente interno y externo.

2.2 Evaluación de Desempeño.

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para generar, dirigir y monitorear a los miembros de una organización, orientado fundamentalmente en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, buscando mejorar constantemente los resultados de los procesos y la cultura organizacional, dirigidos a alcanzar los objetivos empresariales. Además esta herramienta se constituye en un referente para la toma de decisiones relacionadas con las promociones y remuneraciones, establecer responsabilidades y compromisos entre jefes y colaboradores, generar planes de desarrollo y formación encadenados al mejoramiento continuo, establecer planes de sucesión, y retroalimentar a cada persona con la finalidad de modificar comportamientos y generar un mejoramiento en el clima organizacional.

La evaluación de desempeño comprende el análisis de las brechas (la diferencia entre dos puntos referentes) generadas entre la evaluación de una persona (resultados individuales obtenidos) frente al perfil de un cargo (requerimientos de la organización), permitiendo identificar:

- Personas clave con alto potencial de desarrollo.
- Personas con baja adecuación al puesto.
- Personas en condiciones de ocupar otros puestos en función de las competencias requeridas para estos.
- Necesidades de formación y desarrollo.
- Inquietudes del evaluado.

- Diagnóstico de la gestión del talento humano
- Diagnóstico de la cultura organizacional
- Rendimiento de los colaboradores y de la organización

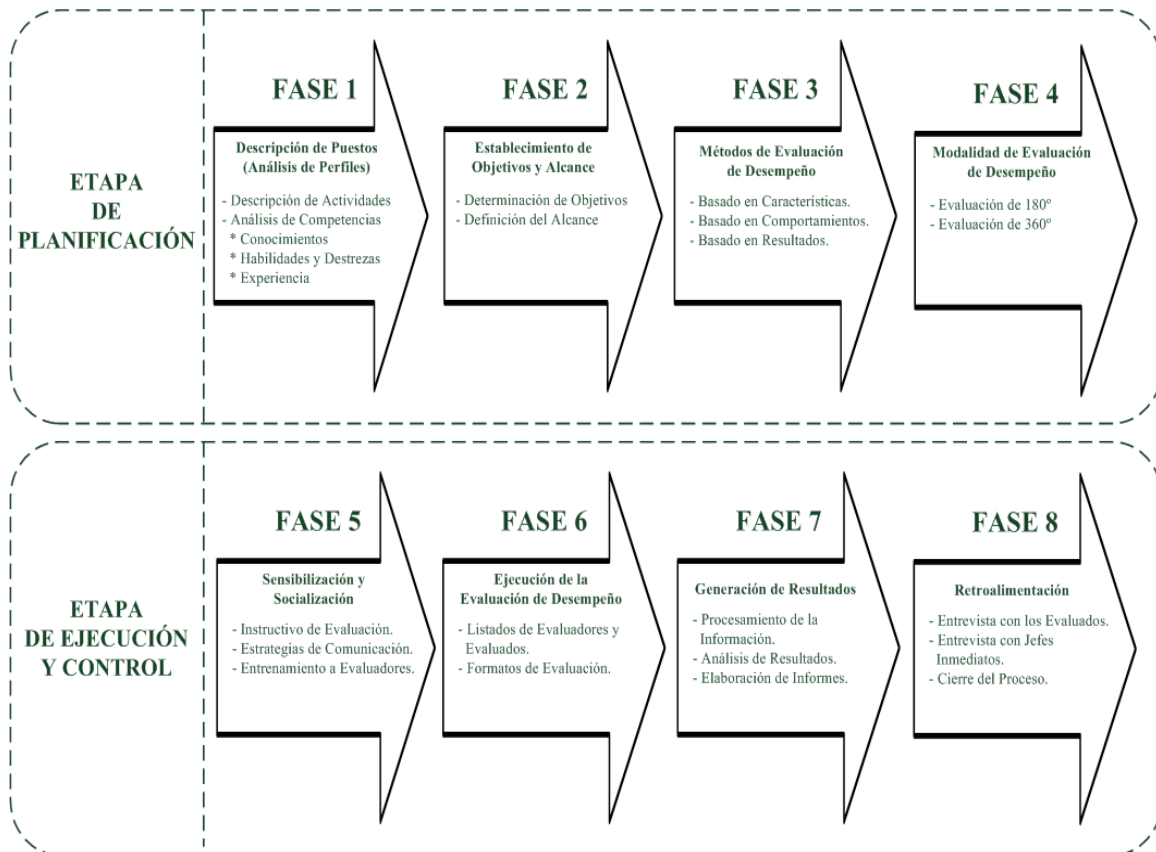
Los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño servirán de base para:

- Elaborar planes de desarrollo dirigidos hacia el mejoramiento de las competencias.
- Elaborar planes de sucesión y diagramas de reemplazo para posiciones clave.
- Elaborar planes de carrera vinculados a los procesos y requerimientos organizacionales.
- Generar políticas retributivas en función del rendimiento y expectativas organizacionales.
- Rediseñar o replantear funciones y competencias relacionadas con los perfiles vigentes.

2.2.1 Proceso de Evaluación de Desempeño.

Para que la evaluación de desempeño tenga éxito en su implementación, obteniendo de esta manera resultados objetivos, que satisfagan las metas y expectativas de la organización para una toma de decisiones asertivas, es importante considerar y analizar cada una de las fases del proceso de evaluación de desempeño como se observa en el Gráfico Nro. 6., con la finalidad de garantizar la obtención de información relevante y confiable que sirva de soporte para el desarrollo de los colaboradores, subsistemas del Talento Humano y la organización; a continuación se detallará cada una de las fases involucradas en el proceso de evaluación de desempeño:

Gráfico Nro. 6.

Fases del Proceso de Evaluación de Desempeño.

- **Fuente:** Alles, Martha A., *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*, Granica, Buenos Aires, 2004.
- **Elaborado por:** Santiago Zamora.

2.2.1.1. Fase 1: Descripción de Puestos (Análisis de Perfiles).

La descripción de puestos o análisis de perfiles es la directriz trascendental de la evaluación de desempeño, constituyéndose en la base de donde se obtienen las variables a evaluar, y sobre la cual se asienta los resultados obtenidos de los colaboradores al finalizar el proceso. Un perfil especificado y actualizado, genera confiabilidad en el Sistema de Gestión por Com-

petencias (SGC) y satisfacción en los colaboradores, debido a que responde a los requerimientos actuales y potenciales de la organización.

Una detallada descripción de las actividades y competencias facilitará la gestión de los procesos administrativos y operativos orientados al desarrollo de las buenas prácticas organizacionales.

2.2.1.2. Fase 2: Establecimiento de Objetivos y Alcance.

Es importante determinar los objetivos y el alcance de la evaluación de desempeño, con la finalidad de enlazarla planificación y orientación del proceso al Plan Estratégico de la organización, de esta manera alineamos los esfuerzos y recursos necesarios al cumplimiento de dichos objetivos que agregan valor a la empresa, el objetivo de la evaluación responde las preguntas ¿Porqué?, o ¿Para qué?, mientras que el ámbito hace referencia a la cobertura que tiene el objetivo, respondiendo a las preguntas ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, ¿Cuánto?, etc.

2.2.1.3. Fase 3: Métodos de Evaluación de Desempeño.

Seleccionar un método objetivo y acorde a lo que busca la organización es vital para la elaboración de la herramienta de evaluación, según Martha Alicia Alles⁶, existen tres métodos bases sobre los cuales se puede sustentar el proceso de evaluación de desempeño, y estos son:

- I. Método basado en Características: mide hasta que punto un trabajador posee ciertas características como: confiabilidad, iniciativa, creatividad, etc., que la organización considera importantes para el presente o el futuro; este método es muy popular y sen-

⁶ Alles, Martha A., *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360º*, Granica, Buenos Aires, 2004.

cillo, ya que únicamente se necesita un listado con las características relacionadas al puesto de trabajo.

- II. Método basado en Comportamientos: permite al evaluador identificar las conductas que presentan los colaboradores, a través de escalas que muestran diversos comportamientos frente a varios escenarios dentro del trabajo. Este método es más objetivo debido a que se determinan conductas estándar que pueden ser observadas y evaluadas fácilmente, sobre este método se desarrollará la investigación.
- III. Método basado en Resultados: evalúa logros de los colaboradores y los resultados que estos obtienen en su trabajo, este método es muy objetivo debido a que considera factores cuantitativos de medición, basado en el planteamiento de objetivos y metas, sin embargo presenta algunas limitantes originadas por agentes de orden externo (incontrolables) que inciden directamente en los resultados obtenidos.

Se recomienda que la herramienta de evaluación de desempeño se estructure combinando el método basado en comportamientos con el método basado en resultados, con la finalidad de obtener resultados efectivos y confiables que respondan a las competencias (comportamientos, actitudes y valores) de los colaboradores, acompañado del impacto de los resultados generados en el cumplimiento de las metas dentro del trabajo.

2.2.1.4. Fase 4: Modalidad de Evaluación de Desempeño.

Utilizar una modalidad que ayude a obtener resultados objetivos es significativo, identificar los actores de incidencia en el entorno laboral que se vinculan en el proceso, contribuye a la generación de información confiable que garantice el éxito de la herramienta, Martha Alicia

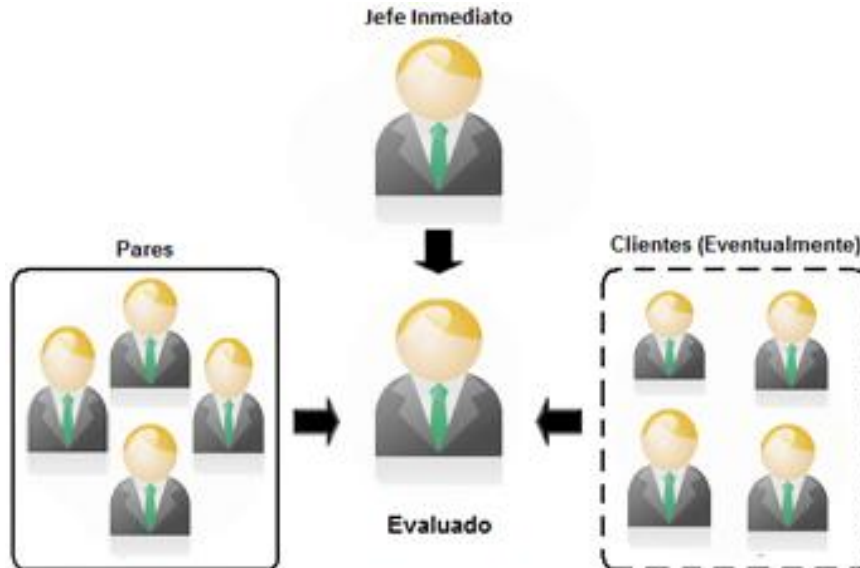
Alles⁷ pone a consideración dos tipos de modalidades que se pueden emplear para la evaluación de desempeño, estos son:

- I. Evaluación de 180°: esta modalidad contempla que una persona será evaluada por su jefe y sus pares, aunque eventualmente también pueden estar involucrados los clientes, sin embargo no existe una autoevaluación ni una evaluación por parte de los subordinados en el proceso, como se muestra en el Gráfico Nro. 7., siendo esta la evaluación tradicional de 180°, sin embargo han existido diversas variantes en su aplicación, invirtiendo su aplicación y orientación hacia los subordinados como evaluadores, en fin esta modalidad se acopla fácilmente a las necesidades y requerimientos de cada organización.

II.

Gráfico Nro. 7.

Modalidad Tradicional de la Evaluación de 180°.



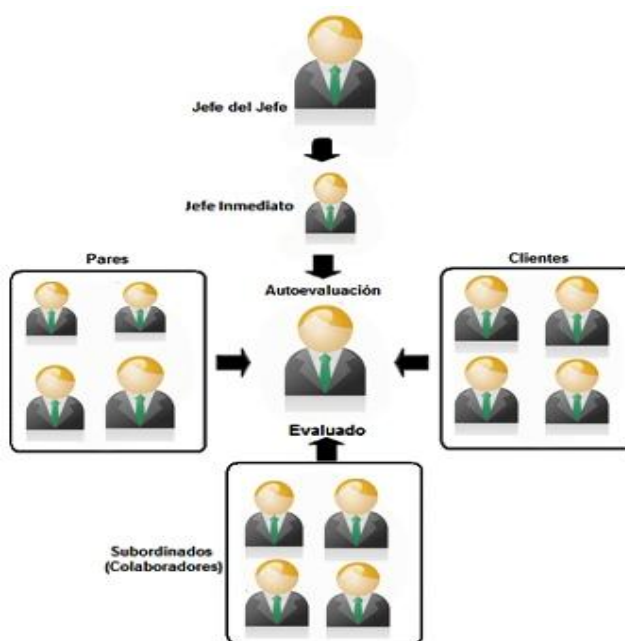
- **Fuente:** Alles, Martha A., *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*, Granica, Buenos Aires, 2004.
- **Elaborado por:** Santiago Zamora.

⁷Alles, Martha A., obra citada.

- III. Evaluación de 360°: esta modalidad incluye de manera integral a todos los actores relacionados con el entorno de la persona evaluada, siendo estos evaluadores el jefe del jefe, el jefe inmediato, los pares, subordinados, clientes y la misma persona a través de una autoevaluación, como se observa en el Gráfico Nro. 8. Esta modalidad ofrece información más objetiva y completa en comparación con la evaluación de 180°, debido a que una persona en un determinado cargo está sujeta a la evaluación de su entorno laboral y no solo a una parte de este, sobre esta modalidad se orienta la investigación posterior.

Gráfico Nro. 8.

Modalidad de la Evaluación de 360°.



- **Fuente:** Alles, Martha A., *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*, Granica, Buenos Aires, 2004.
- **Elaborado por:** Santiago Zamora.

Para la asignación de los evaluadores, es importante actuar en función de la relación organizacional que guarda el cargo a ser evaluado frente a los otros cargos, de esta manera los resultados obtenidos no serán sesgados, consiguiendo información asertiva de los miembros ocupantes de estos puestos para la toma de decisiones.

2.2.1.5. Fase 5: Sensibilización y Socialización.

Previo a la ejecución de la evaluación de desempeño, es importante capacitar a los colaboradores que forman parte del proceso, a través de estrategias efectivas de comunicación que contribuyan a concienciar y dar las pautas necesarias en aspectos referentes a los objetivos, el alcance, metodología, modalidad, entre otros factores vinculados a este subsistema; el manejo de diversos canales de comunicación, garantizará información de calidad sobre la cual se pueden tomar decisiones, a continuación se detallaran algunas técnicas orientadas para la sensibilización y socialización de los colaboradores:

- **Elaboración de un Instructivo:** es importante documentar y describir de manera resumida y sistémica las partes del proceso de evaluación de desempeño, dirigiéndola hacia la elaboración de un instructivo que facilitará la ejecución del proceso, sirviendo de medio informativo y guía para los colaboradores que evaluarán y serán evaluados.
- **Cursos de Evaluación de Desempeño:** es un medio de difusión masivo, dirigido por un instructor que expondrá de manera abierta y concreta el proceso de evaluación de desempeño, apoyado en una serie de herramientas estructuradas que facilitarán la enseñanza.
- **Publicidad Interna:** elaborar afiches, entregar trípticos, enviar correos, entre otras estrategias que fomenten la comunicación interna y generen expectativas en los colaboradores.

Estas técnicas y otras adicionales pueden ser manejadas combinadamente, con la finalidad de causar el impacto y la importancia necesaria en los colaboradores, para que contribuyan de manera significativa y responsable con el subsistema de evaluación de desempeño.

2.2.1.6. Fase 6: Ejecución de la Evaluación de Desempeño.

La ejecución es la puesta en marcha del proceso, para ello debemos tener especificado los listados de los evaluadores y evaluados, con la finalidad de no generar problemas ni desvíos en la evaluación de desempeño.

En esta fase se deberán entregar los formatos físicos o digitales, los cuales serán completados por los evaluadores, para que el proceso tenga éxito se deberá establecer tiempos por cada evaluación, dando el acompañamiento respectivo por parte de funcionarios del área o departamento de talento humano, de esta manera se evita sesgos en la información por cualquier tipo de relación que guarde el evaluador con el evaluado.

2.2.1.7. Fase 7: Generación de Resultados.

La generación de resultados contempla el procesamiento de las evaluaciones a través de herramientas informáticas o tecnológicas fiables que garanticen el sostenimiento y credibilidad del proceso; posteriormente se realiza la interpretación de los resultados, que consiste en un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos de la evaluación frente a los requeridos por el perfil del cargo; finalmente se elabora un informe por cada persona evaluada, en el cual consten los resultados de la evaluación y las brechas generadas frente al perfil requerido, esta información servirá de soporte para la etapa final del proceso.

2.2.1.8. Fase 8: Retroalimentación.

Esta es la etapa cúspide y más importante del proceso, consiste en reunirse individualmente con cada uno de los evaluados y analizar los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño; en esta denominada entrevista de evaluación de desempeño se indaga a profundidad las características e incidentes críticos que presente el evaluado frente a su entorno, con la finalidad de obtener información más objetiva sobre los cuales elaborar Planes de Desarrollo. La entrevista se considera como un elemento clave del éxito, debido a que los evaluados se comprometen a mejorar las deficiencias comportamentales presentadas en la evaluación de des-

empeño, cambiando actitudes e impulsando los Planes de Desarrollo dirigidos al mejoramiento de cada uno de los colaboradores que trataremos a profundidad más adelante. Además es aconsejable realizar una entrevista con los jefes inmediatos de los evaluados para analizar los resultados del proceso de evaluación de desempeño de cada uno de sus colaboradores, con la finalidad de generar compromisos y hacerles copartícipes del desarrollo de los mismos; esto garantizará que el mejoramiento de los resultados organizacionales y personales se obtengan de manera sinérgica, fruto del esfuerzo colectivo entregado por jefes y el área o departamento de talento humano.

Finalmente se realiza el cierre del proceso agradeciendo a cada uno de los evaluadores y evaluados por formar parte de la misma y ser un elemento activo del cambio organizacional.

Seguir un orden sistémico y desarrollar detalladamente cada fase del proceso de evaluación de desempeño, agregará valor a la organización y a la administración del talento humano, obteniendo resultados concisos sobre los cuales se apoyan las estrategias de mejoramiento continuo, generando un impacto positivo en la gestión y los resultados corporativos, como en la cultura organizacional.

2.2.2. Factores Críticos a considerar para el Éxito de la Evaluación de Desempeño.

Para que la evaluación de desempeño sea consistente, confiable y efectiva, se debe considerar varios aspectos que restringen el éxito de la misma, es por ello que a continuación se detallarán algunos de los puntos más importantes sobre los cuales se tiene que actuar con cautela, estos son:

- Carenza de Normas y Procedimientos: la ausencia de reglas o normativas, acompañado de un proceso informal desestructurado y desorganizado, dificultan notoriamente el desarrollo del subsistema de evaluación de desempeño, condicionando a obtener información sesgada y desorientada del objetivo principal de la misma.

- **Perfiles Desactualizados:** es imposible evaluar el desempeño sobre información desactualizada, debido a que no responden a las necesidades actuales y potenciales de la organización, esto genera un despilfarro de recursos empresariales sin obtener resultados reales orientados a una toma de decisiones asertiva.
- **Defectuoso Enfoque del Diseño:** el diseño de la evaluación de desempeño debe ser lo suficientemente claro para la comprensión de los colaboradores y sencillo para el procesamiento de la información obtenida, por ello la selección del método y modalidad se constituyen en elementos clave para la organización.
- **Difusión Inefectiva:** una incorrecta sensibilización y socialización sobre la evaluación de desempeño, genera temores y bajas expectativas en evaluadores y evaluados, debido a que no se da la importancia ni el impacto que este subsistema tiene en la organización, promoviendo reacciones negativas y desinteresadas al momento de evaluar, teniendo una repercusión significativa en los resultados esperados.
- **Falta de Control en la Ejecución de la Evaluación:** la ausencia de un control al ejecutar la evaluación puede generar sesgos en la información resultante, debido a que evaluadores y evaluados pueden contactarse y actuar de manera antiética al calificarse mutuamente de manera irreal, esto dificulta el cumplimiento del objetivo del proce-

so de evaluación de desempeño y los siguientes subsistemas del SGC.

- Deficiente Procesamiento de Información: no contar con los medios y recursos tecnológicos e informáticos necesarios, dificultan la obtención de información objetiva, debido a que el procesamiento de los datos está sujeto a probabilidades de falla por parte de los responsables de esta etapa, lo cual puede causar problemas posteriores con los evaluadores y evaluados, además de una mala toma de decisiones.
- Mala Retroalimentación: como se citó anteriormente la retroalimentación es el instante cumbre del proceso en donde se genera los compromisos de los evaluados orientados al mejoramiento de actitudes y comportamientos, una mala retroalimentación hace que todo el proceso se caiga, teniendo como resultado que los esfuerzos y recursos invertidos hayan sido desperdiciados, es por ello que se debe tener el mayor de los cuidados en esta entrevista, para llegar a los colaboradores y generar expectativas en ellos.

2.3. Desarrollo y Formación de Capacidades.

La formación ha sido siempre parte del crecimiento y desarrollo organizacional, haciendo que las empresas sean flexibles ante cambios producidos tanto en el micro entorno como en el macro entorno, orientado siempre al cumplimiento del Plan Estratégico; por ello es importan-

te definir algunos conceptos dados por Martha Alicia Alles⁸ con la finalidad de evitar confusiones en el análisis posterior:

- La Formación: es un conjunto estratégico de acciones orientadas al desarrollo de las competencias, para que el perfil de una persona se adecue al perfil requerido por el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.
- La Capacitación: es una serie de actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados, está enfocada en el aprendizaje de conocimientos para que una persona pueda desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.
- El Entrenamiento: es un proceso de aprendizaje en el cual se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos definidos, siempre en relación con la Visión y Misión de la organización, y los requerimientos de la posición que se desempeña o va a desempeñar. Esto implica, una transmisión de información, un desarrollo de habilidades, un desarrollo o modificación de actitudes y un desarrollo de conceptos.

La formación es una herramienta integral que abarca la capacitación y el entrenamiento, y esta direccionada al cumplimiento de los siguientes objetivos:

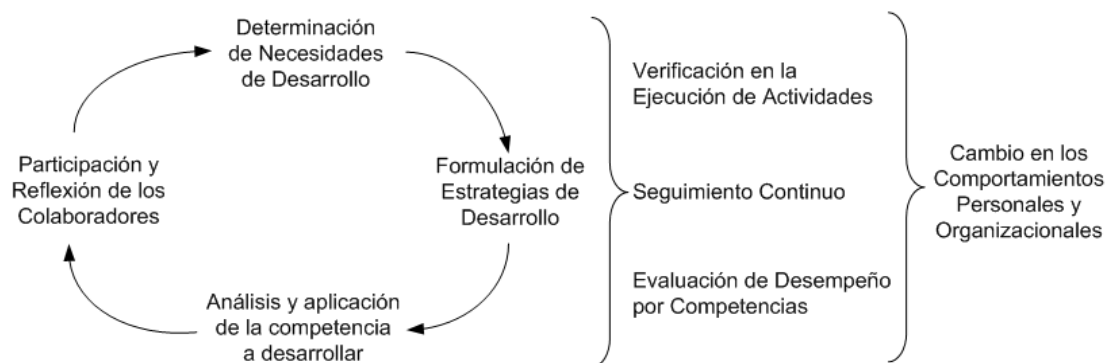
- Promover la generación de conocimientos y ponerlo a disposición de todos los actores de la organización.
- Garantizar la operatividad y el crecimiento organizacional.
- Desarrollar competencias que faciliten el trabajo así como el aprendizaje en diversos entornos.
- Promover una cultura de mejoramiento continuo.

⁸Alles, Martha Alicia. *Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje para Alcanzar la Estrategia Organizacional*. Granica, Buenos Aires, 2009.

La formación para alcanzar una máxima efectividad, se apoya fundamentalmente en los Planes de Desarrollo por Competencias, que buscan alcanzar el grado de madurez o perfeccionamiento deseado en función al puesto de trabajo que ocupa una persona, a través de estrategias alineadas a la organización que contribuyan a generar eficiencia, eficacia y competitividad. Los planes de desarrollo por competencias se basan en un modelo de crecimiento organizacional presentado en el Gráfico Nro. 9.

Gráfico Nro. 9.

Modelo de Crecimiento Organizacional.



- Fuente: Alles, Martha A., *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*, Granica, Buenos Aires, 2006.
- Elaborado por: Martha Alicia Alles.

El detectar las necesidades de desarrollo es vital para la organización y los colaboradores que trabajan en la misma, ya que determinar los puntos neurálgicos en el desempeño de la organización constituye una fortaleza que permite diseñar estrategias efectivas dirigidas a la superación y mejoramiento de las mismas; estas necesidades son identificadas en la evaluación de desempeño, que posteriormente serán presentadas para la formulación de estrategias de desarrollo que serán expuestos más adelante, y que consta de una serie de planes y programas enfocados en el crecimiento personal y organizacional que deberán guardar una concordancia con las competencias a desarrollar, finalizando con la participación y reflexión de los colaboradores.

Para que el desarrollo de competencias tenga éxito y genere los cambios en los comportamientos de las personas, se sugiere dividir el plan en varias etapas en función de las necesidades, con la finalidad de verificar el progreso que presentan los colaboradores.

El involucramiento de las niveles ejecutivos y medios es vital para el desarrollo de competencias de los colaboradores, esto se logra a través de la participación activa en las estrategias de desarrollo que garanticen una detección de debilidades que pueden ser modificadas y fortalezas que pueden ser potencializadas.

Los actores organizacionales con el apoyo del área o departamento de Talento Humano, son los responsables de identificar claramente las necesidades a ser desarrolladas, que pueden ser determinadas a través de una serie de herramientas que apoyan la gestión corporativa como:

- Indicadores de Gestión.
- Evaluación de Desempeño por Competencias.
- Evaluación del Entorno Laboral (Disponibilidad de recursos e insumos).
- Evaluación del Entorno Familiar.
- Valoraciones Psicológicas.
- Valoraciones Médicas

Los planes de desarrollo se enfocan en el bienestar integral de la persona, es por ello que determinar los factores desencadenantes de un comportamiento es de vital importancia para el mejoramiento continuo.

Las acciones y estrategias que corroboren el cambio en los comportamientos que se desarrollaran más adelante, deberán ser evaluadas a través de un proceso de seguimiento y evolución del desarrollo que midan el grado de aprendizaje de las personas; este monitoreo se enfoca en cuatro factores presentados en la Tabla Nro. 1., que analiza el desempeño obtenido por cada integrante y la organización en conjunto en el corto, mediano y largo plazo, permitiendo establecer pautas para una toma de decisiones asertivas en el negocio.

Tabla Nro. 1.

Seguimiento y Evaluación del Desarrollo.

¿Qué evalúa?	¿Cómo evalúa?	¿Quién evalúa?	¿Dónde evalúa?	¿Cuándo evalúa?
Capacidad	Pruebas	Instructores / Analistas de RRHH	Situación Formal	Posterior a la capacitación
Desempeño	Evaluación de Desempeño	DTH	Situación Formal	Anual (Semestral)
	Observación Guiada	Jefes	Situación de Trabajo	Periódicamente
Productividad	Estándares de Productividad	Jefes	Situación de Trabajo	Periódicamente
Impacto en la Gestión	Indicadores de Gestión	Directorio y Jefes	Unidad Operativa	Mensualmente

- Fuente: Alles, Martha A., *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*, Granica, Buenos Aires, 2006.
- Elaborado por: Santiago Zamora H.

En la actualidad se dice que las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden constantemente dentro de ella, esto hace que de manera colectiva exista un efecto sinérgico que lleva al éxito organizacional; el aprendizaje influye directamente sobre los conocimientos que se vayan a adquirir por lo que es necesario considerar dos factores importantes que son:

- Factores Internos: que están relacionados con el propio individuo representados en la inteligencia, el temperamento, la salud, experiencia laboral, etc.
- Factores Externos: que se relaciona con el ambiente donde se desarrolla la actividad de aprendizaje y son: la habilidad del instructor, los métodos de enseñanza, la ayuda recibida, la comunicación, el ambiente físico, etc.

Gerald Cole⁹ menciona que existen dos elementos generadores del cambio organizacional, que son el entrenamiento y la capacitación. Estos se encuentran estrechamente vinculados al Plan Estratégico, buscando difundir los conocimientos a los colaboradores con la finalidad de que estos puedan promover su aplicación práctica en pos de la obtención de resultados concretos orientados a la generación de calidad, a la competitividad e involucramiento en la cultura de la mejora continua frente a nuevos desafíos.

Mientras que Oscar Blake¹⁰ cita que “*capacitar es una oportunidad para el desarrollo de las personas, mientras que educar es siempre una actividad transformadora, ya que el transmitir*

⁹Cole, Gerald, *Organisational Behaviour*; DP Publications, Londres, 1995.

¹⁰ Blake, Oscar J., *La capacitación*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1997.

conocimientos, desarrollar habilidades, facilitar ciertas actitudes, es habilitar a las personas para promover cambios, en sí mismos y en su entorno”.

2.3.1. El Aprendizaje.

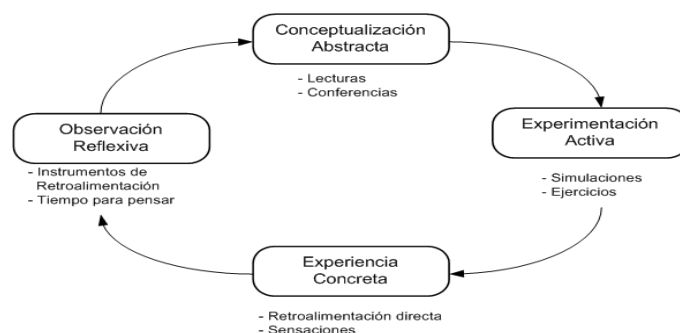
El aprendizaje se constituye en un factor relevante que genera el cambio; en la actualidad el poseer conocimientos y saber cómo aplicarlos garantiza el éxito organizacional, debido a que a través del aprendizaje podemos ampliar nuevos horizontes abarcando otros campos de acción en donde se pueda participar y generar competitividad; sin embargo para entender correctamente que es el aprendizaje, es importante definirlo de la siguiente manera:

El aprendizaje es el proceso mediante el cual se adquieren nuevos conocimientos, implica tomar información, entenderla y usarla para hacer algo que no se podía hacer antes.

Spencer & Spencer¹¹ cita cuatro estilos de aprendizaje en adultos, como se muestra en el Gráfico Nro. 10., que pueden actuar de manera aislada o conjunta para generar conocimientos en las personas, estos son:

Gráfico Nro. 10.

Estilos de Aprendizaje en Adultos.



- Fuente: Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at Work, Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993.
- Elaborado por: Spencer & Spencer.

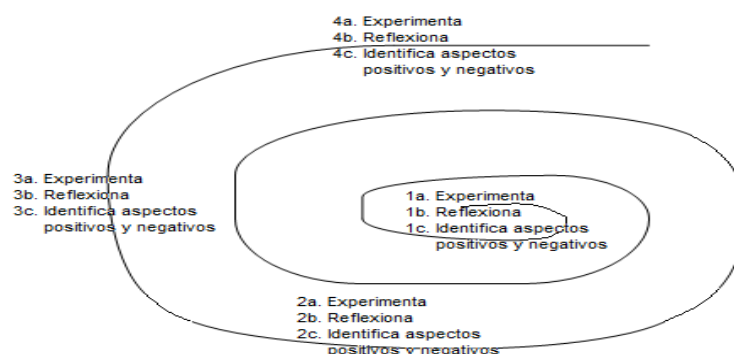
¹¹Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at Work, Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993.

- **Conceptualización Abstracta:** se relaciona con una nueva teoría o conocimiento que una persona va a adquirir o va a aprender.
- **Experimentación Activa:** es poner en práctica la teoría abstracta, a través de ideas e instrucciones para hacer algo.
- **Experiencia Concreta:** se refiere a generar retroalimentación sobre los efectos de los comportamientos de una experiencia en particular.
- **Observación Reflexiva:** es pensar en lo sucedido, cambiar actitudes e ideas de cómo comportarse en el futuro.

Frente a estos estilos de aprendizaje, Martha Alicia Alles¹² crea un modelo de aprendizaje denominado Espiral Creciente, que consiste en un proceso mediante el cual una persona adquiere y/o perfecciona de manera progresiva sus competencias y conocimientos para tener éxito en sus puestos de trabajo. Este modelo se basa en tres pasos básicos de aprendizaje que son la experimentación, la reflexión y la identificación de aspectos positivos y negativos, repitiéndose estos pasos de manera cíclica e interminable, de ahí se deriva el nombre de espiral creciente como se aprecia en el Gráfico Nro. 11.

Gráfico Nro. 11.

Espiral Creciente.



- Fuente: Alles, Martha Alicia, *Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje para Alcanzar la Estrategia Organizacional*, Granica, Buenos Aires, 2009.
- Elaborado por: Martha Alicia Alles.

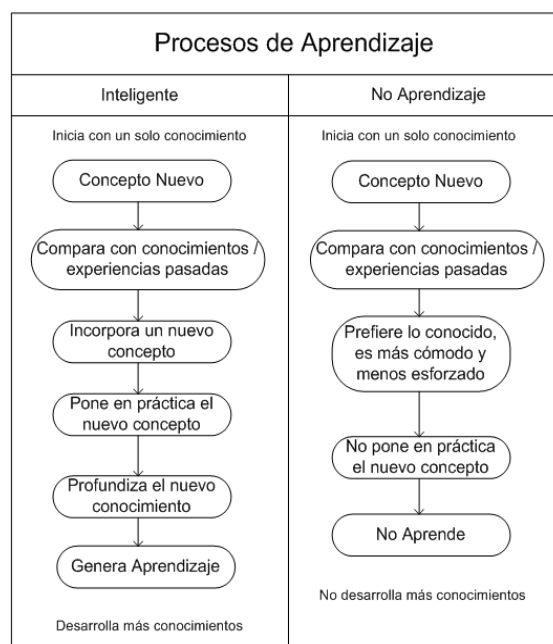
¹²Alles, Martha Alicia, *Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje para Alcanzar la Estrategia Organizacional*, Granica, Buenos Aires, 2009.

El enfoque de este modelo está orientado a la mejora continua debido a que una persona cada momento experimenta cosas nuevas, que son confrontadas con experiencias anteriores que a su vez son analizadas y reflexionadas, generando enseñanzas positivas y negativas de los cuales se aprende y modifica comportamientos y/o conocimientos que son utilizados de manera posterior, en un nuevo ciclo de aprendizaje.

De este concepto se deriva el aprendizaje inteligente y el no aprendizaje, que son dos posturas completamente diferentes que presentan las personas frente a experiencias nuevas, estos procesos pueden ser analizados con mayor profundidad en el Gráfico Nro. 12.

Gráfico Nro. 12.

Procesos de Aprendizaje.



- Fuente: Alles, Martha Alicia, *Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje para Alcanzar la Estrategia Organizacional*, Granica, Buenos Aires, 2009.
- Elaborado por: Santiago Zamora H.

Estas dos posturas tienen en común los primeros pasos, sin embargo al comparar el nuevo concepto frente a conocimientos y experiencias pasadas, la diferencia trasciende en que la primera persona incorporará el nuevo concepto a pesar de no compartir del todo completa-

mente el nuevo conocimiento, mientras que la segunda prefiere seguir con sus conocimientos iniciales; a nivel empresarial, el proceso de aprendizaje inteligente representa una inversión, mientras que el proceso de no aprendizaje genera gastos, estos están en función a la optimización de recursos ejercidos en un tiempo determinado y la aplicabilidad de los conocimientos para beneficio organizacional.

Es así que, el determinar las personas, los recursos y los medios que deben formar parte de un proceso de aprendizaje es muy importante para generar cambios y resultados en la forma de hacer las cosas. Los planes de desarrollo por competencias se fundamentan en el principio del aprendizaje para agregar valor a la organización, orientado con una visión estratégica. A continuación se detallarán algunas opciones que podrán ser consideradas para el desarrollo del talento humano dentro de una organización.

2.3.2. Plan de Desarrollo por Competencias.

El Plan de Desarrollo por Competencias es una herramienta estratégica orientada al mejoramiento continuo, que busca reducir las brechas y potencializar las competencias de los colaboradores en un determinado cargo, alcanzando eficiencia y eficacia en los procesos corporativos, dirigidos al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El desarrollo de competencias según Martha Alicia Alles¹³, se plasma a través de planes de acción enfocados en cuatro aspectos básicos que son:

- **Conocimientos:** conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina, generalmente hacen alusión a un estudio de formación previa.
- **Competencias:** son características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
- **Experiencia:** práctica prolongada de una actividad que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las

¹³Alles, Martha A., *Construyendo Talento: Programas de Desarrollo para el Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones*, Granica, Buenos Aires, 2009.

competencias existentes, todo lo cual redundará en la optimización de los resultados de dicha actividad.

- Valores: aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas, que son compartidos por sus colaboradores.

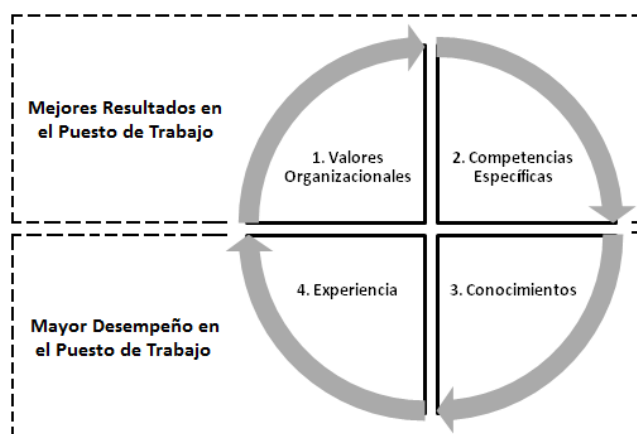
El desarrollo y potencialización de las capacidades de las personas, fomenta la aplicación de las buenas prácticas organizacionales que las llevarán al éxito.

El plan de desarrollo por competencias se fundamenta en la evaluación de desempeño, debido a que la información obtenida de este subsistema contribuirá a una serie de decisiones y estrategias a tomar para el desarrollo personal y organizacional, expresado a través de los diferentes programas y acciones que la empresa adoptará en función del cumplimiento del Plan Estratégico corporativo.

Es importante destacar que los planes de desarrollo por competencias son elaborados en función de tiempos o períodos establecidos para el desarrollo de las personas, además de que siguen una estructura lógica para su ejecución, que prioriza las estrategias encaminadas al desarrollo de los valores (competencias organizacionales), seguido por las competencias específicas, los conocimientos y finalmente la experiencia. Este orden lógico actúa sobre las capacidades que nos entregan mejores resultados y que garantizan un mayor desempeño en el cargo, como se puede observar en el Gráfico Nro13.

Gráfico Nro. 13.

Estructura Lógica para el Desarrollo de Competencias.



- Fuente: Alles, Martha A., *Construyendo Talento: Programas de Desarrollo para el Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones*, Granica, Buenos Aires, 2009.

- Elaborado por: Santiago Zamora H.

El plan de desarrollo por competencias se elaborará en base a dos enfoques principales que están derivados de la evaluación de desempeño y que son:

- a) Planes de desarrollo enfocados en la reducción de brechas dentro del puesto de trabajo, que hace referencia a estrategias y acciones dirigidas al desarrollo de las personas que no cumplen con los requisitos del puesto que ocupan.
- b) Planes de desarrollo enfocados en la reducción de diferenciales dentro de otro puesto de trabajo, que se refiere a estrategias y acciones dirigidas al desarrollo de las personas frente a otros puestos de trabajo, esto se realiza una vez que la persona haya cubierto por completo con los requerimientos del puesto que ocupa actualmente.

Las estrategias que la corporación adopte irán en función de los resultados que se obtengan de la evaluación de desempeño, apoyados en Planes Individuales, Herramientas y Métodos de Desarrollo citados más adelante, que contribuirán con el desarrollo y potencialización de las competencias dentro de la organización.

2.3.2.1. Planes Individuales para Alcanzar el Nivel Superior.

Martha Alicia Alles¹⁴ dice que: “*La organización en su afán de mantenerse operable, pre-ocupada por su sustentabilidad, diseña programas con el propósito fundamental de resguardar su capital intelectual*”, esto quiere decir que, las organizaciones hoy en día valoran a sus colaboradores, ya que se constituyen en un factor diferenciador del éxito organizacional, por esta razón el contar con personas calificadas contribuirá a que la organización se mantenga alineada con el Plan Estratégico.

Los planes individuales para alcanzar el nivel superior son las vías de desarrollo que garantizarán la continuidad organizacional, ya que se basan principalmente en una serie de programas dirigidos a desarrollar las capacidades de las personas con el propósito de alcanzar un

¹⁴ Alles, Martha A., obra citada. Página X (Ver Construyendo talento).

nivel superior dentro de la organización, ya sea ésta por los planes de sucesión, diagramas de reemplazo o por medio de programas de carrera gerencial o especialista.

Estos planes están orientados a la formación de personas para que puedan asumir desafíos futuros de manera efectiva y eficiente dentro de diferentes cargos en la organización.

Es así que, estos planes parten de un diagnóstico previo de desempeño de las capacidades, en donde se busca información relevante que conlleve a estrategias orientadas a la adecuación persona – puesto, desde un enfoque de sucesión y promociones de los colaboradores.

Se entiende por sucesión como un conjunto de actividades orientadas a las buenas prácticas organizacionales, que prevé y apoya de manera estructurada acciones de desarrollo a diversas líneas de colaboradores, con la finalidad de elevar y promover a las personas a un nivel superior al que tenían, manteniendo la operatividad y sostenibilidad de los procesos organizacionales. Mientras que la promoción es un conjunto de acciones que surgen frente a una necesidad concreta, mediante las cuales una persona es elevada a un nivel superior al que poseía, generalmente las promociones no guardan una estructura profesional específica.

Los programas que se detallarán a continuación guardan la línea de buenas prácticas organizacionales, debido a que responden estratégicamente a los objetivos corporativos.

2.3.2.1.1. Planes de Sucesión.

El plan de sucesión es un programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes y se los evalúa, para posteriormente designar posibles sucesores de otras personas que ocupan puestos claves, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa es recomendable seleccionar sucesores que cumplan con todos los requisitos de perfil que ocupan en la actualidad, luego desarrollarlos y dar un seguimiento en donde se les brindará de asistencia y ayuda para reducir las brechas que poseen entre su desempeño actual frente al cargo que podrán ocupar eventualmente.

El objetivo principal de este tipo de planes es prever cualquier tipo de eventualidad que surjan con las personas en determinados cargos claves, estando preparados y de este modo reducir el impacto generado por dicho acontecimiento en la organización.

Los planes de sucesión se basan en la determinación de puestos clave, que son identificados por la organización en función de las variables de incidencia que consideren como potenciales en el nivel de contribución para el cumplimiento del Plan Estratégico Organizacional; por ello es aconsejable realizar un estudio sobre capacidades, incidentes críticos, impacto en resultados, número de personas a cargo, edad, entre otros, con la finalidad de obtener información relevante que sustente el programa.

Una vez identificados los puestos clave, se procede a realizar un análisis de los diagnósticos de desempeño presentados por los posibles sucesores, partiendo de la premisa de acoger a los posibles sucesores que muestren un rendimiento en sus capacidades superiores o equivalentes a los requerimientos de sus puestos ocupantes. De esta manera se filtrarán las personas más idóneas que formarán parte de una nueva evaluación de sus capacidades frente al puesto clave a suceder, con la finalidad de identificar y analizar las brechas que presenten cada uno de los posibles postulantes del plan de sucesión.

Los planes de sucesión están orientados estratégicamente a mantener la continuidad en los procesos organizacionales, la protección del capital humano, el resguardo de la cultura y valores organizacionales; es por ello que las acciones encaminadas al desarrollo de nuevas capacidades guardan un orden y tiempos específicos, en donde los sucesores deberán estar comprometidos con el proceso de desarrollo.

Es recomendable que para cada puesto clave se establezcan dos o más sucesores (sucesor 1, sucesor 2, etc.) dependiendo de las necesidades de la corporación, con la finalidad de actuar preventivamente frente a cualquier eventualidad que surja.

Es fundamental mantener una comunicación efectiva con todos los miembros de la organización sobre este programa, y en especial con los involucrados en el mismo, evitando así dobles interpretaciones o malos entendidos sobre lo que busca el programa; por esta razón, la estructura de los planes de sucesión debe ser delimitada a través de objetivos y alcances que busca el mismo, generando confiabilidad y sustentabilidad en el desarrollo de las personas.

Es importante destacar que el tener posibles sucesores para un determinado puesto clave, no implica que esta persona ocuparía directamente determinado puesto, sino que es una de las mejores opciones para ascender temporalmente a ese cargo, en caso de que el titular del mismo atravesase por una eventualidad de cualquier orden.

Los planes de sucesión se convierten en una oportunidad de crecimiento y desarrollo para el grupo de personas, que repercuten sistémicamente de manera positiva en toda la corporación, sin embargo, si los integrantes de la organización no lo ven de esta forma, puede causar problemas en su clima y cultura.

Esta herramienta debe ejecutarse en organizaciones maduras, donde no exista desconfianza, dudas, temores o pensamientos negativos, debido a que tanto las personas que ocupan los puestos clave como los posibles sucesores deben ser comunicados claramente de la participación en el programa, caso contrario puede generar malestares, disconformidades o conflictos de cualquier tipo, afectando gravemente a la cultura organizacional si no se ve al programa como una oportunidad de mejora.

2.3.2.1.2. Diagramas de Reemplazo.

Es un programa organizacional mediante el cual se reconoce puestos claves, luego se identifican los participantes y se los evalúa, para posteriormente designar posibles reemplazos únicamente de aquellas personas que ocupando puestos clave tienen una fecha cierta de retiro, usualmente se da por edad avanzada del ocupante o por cualquier tipo de razón (traslado a otro país, etc.). Para asegurar la eficacia del programa es recomendable realizar un seguimiento a los participantes con la finalidad de proveerles de asistencia y ayuda para la reducción de las brechas entre el puesto actual del reemplazo y el que prevé ocupar.

Estos programas se llevan de igual manera que los planes de sucesión, el enfoque en los puestos clave, la selección de los reemplazos, su evaluación y los planes de desarrollo no varían en su metodología, la única diferencia transcendental es la orientación que tiene cada programa, mientras los diagramas de reemplazo se enfocan en las personas que ocupan puestos clave y están próximos a salir de la organización, los planes de sucesión están dirigidos a personas con puestos clave que pueden retirarse de sus puestos clave por cualquier eventualidad de manera temporal.

Es importante que la organización defina la edad límite de las personas que están próximas a retirarse, esto contribuirá a que los diagramas de reemplazo se planifiquen de manera efectiva, garantizando así una continuidad en la operación de los procesos organizacionales, y un desarrollo adecuado de las capacidades del reemplazante.

Los diagramas de reemplazo se dividen en dos etapas importantes para su desarrollo efectivo, éstas son:

- I. Elección y Formación: que se desarrollará en un periodo aproximado de 1 a 2 años; aquí el reemplazante adquirirá los valores, competencias y conocimientos relacionados con el puesto clave de trabajo que ocupará, reduciendo las brechas hasta cubrir con los requerimientos del cargo; aquí la persona reemplazante tiene que estar comprometido por completo, ya que la compañía realiza una gran inversión para su desarrollo.
- II. Formalización: consiste en el entrenamiento en el puesto clave, esto se lo hace de manera paulatina delegándole funciones del nuevo cargo que ocupará o a través de reuniones constantes en donde pueda visualizar las finalidades y las relaciones que éstas guardan con el Plan Estratégico, etc. Esta formalización podrá ser asistida por la persona próxima a retirarse o por algún mentor seleccionado.

Es aconsejable implementar los diagramas de reemplazo en primera instancia antes que los planes de sucesión, con el objeto de no generar mayores cambios en la cultura organizacional, ya que desarrollar personas para cubrir una próxima vacante tiene la aceptación de los miembros de la organización; a través de los diagramas de reemplazo se puede ir induciendo a las personas a otro tipo de cultura, y una vez que tenga la aceptación completa, se puede empezar por los planes de sucesión.

Para que sea entendido por completo los planes de sucesión y los diagramas de reemplazo, en la Tabla Nro. 2. se mostrará las principales diferencias existentes entre estos programas organizacionales, con la finalidad de despejar cualquier tipo de duda en lo referente a este tema.

Tabla Nro. 2.

Diferencias entre Planes de Sucesión y Diagramas de Reemplazo.

PLANES DE SUCESIÓN	DIAGRAMAS DE REEMPLAZO
No existe fecha cierta en que el sucesor asumirá el nuevo puesto.	Existe una fecha determinada en que el reemplazo ocupará el cargo.
La asunción del puesto es eventual.	La asunción del puesto es permanente.
Existe más de un sucesor para un puesto clave, que a su vez pueden estar vinculados a otros puestos.	Existe un solo reemplazante para un puesto clave.
La organización o asume ningún compromiso con los posibles sucesores más que formación y desarrollo de capacidades.	La organización asume un compromiso con el reemplazante en una fecha establecida.
Se espera que los posibles sucesores se motiven en el desarrollo de sus capacidades y estén listos para cualquier momento.	El reemplazante tiene el compromiso y adopta todos los planes diseñados por la organización para mejorar su rendimiento.
Los planes deben ser implantados después de los Diagramas de Reemplazo.	Los Diagramas de Reemplazo son la primera fase para desarrollar personas en programas estructurados.

- Fuente: Alles, Martha A., *Construyendo Talento: Programas de Desarrollo para el Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones*, Granica, Buenos Aires, 2009.

- Elaborado Santiago Zamora H.

2.3.2.1.3. Programas de Carrera Gerencial y Especialista.

Antes de dar un concepto de estos programas, es importante definir el concepto de carrera desde un enfoque empresarial.

Martha Alicia Allles¹⁵ dice que carrera es un camino que una persona recorre en el ámbito de una organización y contempla los intereses de ambas partes, empleado – empleador, en una relación de ganar – ganar.

Una vez entendido este concepto podemos decir que carrera como especialista es un documento organizacional que describe su diseño, sus diferentes niveles, sus relaciones con otros niveles de la misma organización, así como sus principales responsabilidades y funciones. Señala y destaca la importancia de los especialistas en el ámbito organizacional ofreciendo oportunidades de crecimiento a través de la profundización de sus puestos.

Mientras que la carrera gerencial es un documento organizacional que describe los distintos niveles organizacionales, sus relaciones, principales responsabilidades y funciones. Señala el camino a seguir y permite que una persona vaya recorriendo ascendentemente hacia la Dirección.

La diferencia fundamental entre estos dos programas es que, mientras la carrera de especialistas exige una formación completa de las capacidades de una persona que ocupa un determinado cargo relacionadas con su área de acción, las carreras gerenciales se enfocan en desarrollar capacidades administrativas y de gestión orientadas hacia la dirección de personas.

Estos dos programas son a la vez excluyentes y complementarios en las organizaciones, puesto que cada una de las personas es interdependiente de otra persona para desempeñarse efectivamente; a su vez pueden existir personas que se desarrollan en función de estos dos programas para alcanzar un desenvolvimiento de calidad en sus actividades, agregando valor a sus resultados.

Los planes de desarrollo basados en estos programas, responden únicamente a las necesidades actuales y potenciales de la organización, canalizando todos los esfuerzos al mejoramiento continuo y cumplimiento de la planeación estratégica.

¹⁵ Allles, Martha A., obra citada. Página X (Ver Construyendo talento Anterior).

2.3.2.2. Planes Individuales de Desarrollo para Crear Talento.

Los planes individuales de desarrollo para crear talento, son una herramienta estratégica dirigida a formar talentos organizacionales a través de acciones que fomenten la potencialización de sus capacidades, para así disponer de elemento humano clave y preparado para que afronte cualquier tipo de desafío, siendo flexible al cambio y viendo a los problemas como oportunidades de mejora en su ámbito de acción personal y profesional.

El objetivo de estos planes está orientado a la mejora continua de las personas, a través del uso de buenas prácticas organizacionales, que agreguen valor a sus resultados y desarrollen capacidades dirigidas al logro del Plan Estratégico de manera eficiente y eficaz, por medio de una serie de programas de desarrollo enfocados a un desempeño efectivo de las personas en sus puestos de trabajo.

El plan individual de desarrollo para crear talento parte de un diagnóstico previo, en el cual se determinan las brechas existen de una persona frente a su puesto o con respecto a otro puesto, de ahí nacen los planes de carrera, planes para jóvenes profesionales y programas de personas clave, que detallaremos con mayor profundidad a continuación.

2.3.2.2.1. Planes de Carrera.

Los planes de carrera implican un diseño de un esquema teórico sobre el cual sería la carrera dentro de un área de trabajo determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial.

Para ello se definen los requisitos base que servirán para avanzar de un nivel a otro, verificando ciertas instancias que serán los pasos a seguir por todos los participantes.

Estos planes crean una malla de carrera de acuerdo a las capacidades que necesita cada individuo para ocupar un determinados cargo; generalmente los niveles organizacionales superiores que hayan atravesado este tipo de plan, tendrán los conocimientos y competencias acumuladas del resto de niveles, facilitándose así la gestión dentro de un puesto de decisión.

Cada uno de los participantes tendrá que cumplir previamente con ciertos requisitos propuestos por la compañía para ingresar a este programa; una vez que este adentro del programa, deberá generar compromisos para cumplir con los planes y tiempos estipulados por la organización para su desarrollo. El plan de carrera generalmente se encierra en un área o especialidad determinada, es decir que para tener conocimientos de un jefe de sistemas informáticos se tiene que haber adquirido las capacidades relacionadas con todos los cargos dependientes de dicha jefatura; existen otras alternativas que son las multiáreas en donde se combinan conocimientos y competencias en más de un área determinada, generalmente esto sucede cuando el enfoque organizacional requiere que una persona se prepare para adquirir diversas capacidades que asuman nuevos retos dirigidos a una mayor efectividad en el Plan Estratégico.

Los planes de carrera deben poseer una estructura lógica y detallada para que no exista confusión por parte de los participantes del mismo o una implicación de uso inadecuado de los recursos por parte de la organización. Es por ello se debe definir claramente cuál es el alcance del plan, los objetivos que éste busca, que generalmente están relacionados con contar con colaboradores preparados y listos para cualquier desafío, retener al talento humano realmente valioso para la organización y dejar ir a personas que no agregan valor en los procesos corporativos. Estos pasos previos serán el sustento del diseño del plan de carrera que incluirá requisitos, políticas, resultados, etc. Posteriormente se debe realizar una campaña de comunicación amplia y lo suficientemente clara para que los colaboradores y participantes del programa entiendan el plan; adicionalmente se debe acotar que el plan de desarrollo de carrera no implica promesa alguna de ascenso inmediato, sino es una pauta para que los colaboradores se desarrollen personalmente en consonancia con lo que requiere la organización.

2.3.2.2.2. Plan de Jóvenes Profesionales.

El plan de jóvenes profesionales es un diseño estratégico de desarrollo que comprende un esquema teórico sobre el cual sería el crecimiento esperado de un joven profesional en un lapso definido; usualmente abarca un periodo estimado de uno a dos años.

El trabajar con los jóvenes profesionales a través de programas agregan valor a la imagen corporativa, además de desarrollar personas que alcancen un mayor rendimiento laboral; sin

duda esto causa en el joven profesional motivación, compromiso, adhesión a la cultura y una fuerte identificación con la organización que lo forma.

Generalmente estos planes son dirigidos a jóvenes que se encuentran fuera de la organización, y que por ciertos motivos (trabajos, pasantías, contratos, etc.) están vinculados con la misma, sin embargo el alcance puede ampliarse a jóvenes profesionales que ingresan en a la organización en un determinado cargo.

2.3.2.2.3. Programas para Personas Clave.

Son programas organizacionales dirigidos a la selección de personas que son consideradas como relevantes dentro de la compañía, en base a ciertos parámetros establecidos por la organización. Estos tendrán la oportunidad de formarse en diferentes áreas o especialidades que las personas y la corporación resuelvan de manera conjunta.

Una persona clave es un individuo con un alto potencial de sus capacidades, que alcanza un desempeño y resultados efectivos.

La estructura de este tipo de programa es similar a los anteriores, ya que antes de empezar a trabajar sobre los programas para personas clave, debe establecerse objetivos, alcance y requisitos del mismo, para su posterior diseño y difusión en toda la organización.

Es importante destacar que los programas para personas clave son más rigurosos que los anteriores programas, debido a que se realizan mediciones constantes y en periodos cortos del progreso de la persona.

2.3.2.3. Estrategias que Potencializan el Desarrollo de Capacidades.

Si bien las estrategias citadas anteriormente nos orientan a un conjunto de buenas prácticas organizacionales, que ven el desarrollo del talento humano como un valor agregado en pos del cumplimiento del Plan Estratégico, buscando el bienestar integral de los colaboradores y la colectividad, que contribuyen con la generación de una amplia gama de beneficios a nivel organizacional, el potencializar los esfuerzos en el desarrollo de capacidades con una visión

estratégica, ampliará nuevos horizontes de acción, orientados a la competitividad y aprovechamiento de oportunidades que causarán en el negocio y las personas un crecimiento inmensurable hacia el éxito gerencial – administrativo – operativo, reflejado en la satisfacción ilimitada de las necesidades de los clientes.

Las estrategias que potencializan el desarrollo de capacidades, abarcan un mayor involucramiento y compromiso por parte de la alta dirección, niveles intermedios y niveles operativos de la organización, debido a que la estructura de estos programas responden sistémicamente al desarrollo efectivo de capacidades que contribuyan al progreso y crecimiento organizacional; por ello a continuación citaremos algunos de los programas considerados como referentes del cambio cultural:

2.3.2.3.1. Autodesarrollo.

El autodesarrollo es una de las herramientas más eficientes para generar cambios comportamentales y ampliar conocimientos en las personas; en síntesis se definen como acciones que realiza una persona por su propia iniciativa para mejorar capacidades.

Es así que el autodesarrollo contribuye al cambio en la cultura organizacional, con el compromiso individual de cada persona consigo mismo de superarse y crecer en el ámbito personal y organizacional.

El autodesarrollo puede ser dirigido de varias maneras como se cita a continuación, dependiendo del objetivo planteado.

- Autodesarrollo Dentro del Trabajo: son acciones que realiza una persona por su propia iniciativa para mejorar sus capacidades dentro del ámbito laboral y directamente en relación con el puesto de trabajo.
- Autodesarrollo Fuera del Trabajo: son acciones que realiza una persona por su propia iniciativa para mejora sus capacidades fuera del ámbito laboral y sin relación alguna con su puesto de trabajo ni con actividades laborales.
- Autodesarrollo Dirigido: son acciones dirigidas por la organización en donde realiza un inventario de ideas para el autodesarrollo de las competencias y/o conocimientos

de sus colaboradores. Generalmente se emplea guías de desarrollo que son definidas por intranet.

Este tipo de opciones múltiples persigue un fin en común que es el mejoramiento de las capacidades, e independientemente de la alternativa selecciona, esto repercutirá en el entorno que le rodea a la persona, siendo de gran ayuda para su desarrollo personal.

Una gran cantidad de personas en las organizaciones no prestan mayor importancia al auto-desarrollo, por ello es importante incentivar este buen hábito de crecimiento personal, a través de una serie de estrategias que la corporación pueda emplear para generar bienestar integral en las personas tanto en su vida como en la organización.

El autodesarrollo potencializa las capacidades de las personas, ampliando sus ámbitos de acción e insertándose en la cultura de la mejora continua, lo cual le garantizará un mayor desempeño y resultados efectivos.

2.3.2.3.2. Entrenamiento.

El entrenamiento consiste en una serie de programas que desarrollan capacidades de los colaboradores y ayudan a su crecimiento en el ámbito organizacional y personal, alcanzando un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.

El entrenamiento se deriva del clásico principio deportivo, en donde un entrenador (coach) guía a su equipo para conseguir una victoria; en el ámbito de los negocios es algo similar, ya que existen personas altamente comprometidas que lideran equipos de trabajo eficientes orientados al cumplimiento del fin común, que es el Plan Estratégico.

El entrenamiento se sustenta a través de un conjunto de programas orientados y ajustados a las realidades organizacionales. Estas son el mentoring, el entrenamiento experto y el jefe entrenador. La aplicación de un determinado programa frente a otro únicamente variará de acuerdo a las necesidades potenciales que presente la organización, además del compromiso y apoyo que entregue la alta dirección y los colaboradores de asumir nuevos retos y formar parte de programas alternativos que potencialicen sus capacidades; a continuación se describirá cada uno de los programas de entrenamiento.

2.3.2.3.2.1. Programas de Mentoring.

El mentoring es un programa organizacional estructurado que generalmente tiene una duración de varios años, mediante el un ejecutivo de mayor nivel y experiencia perteneciente a la organización ayuda a otro ejecutivo de menor nivel para el desarrollo y crecimiento de sus capacidades.¹⁶

De este concepto se derivan dos actores principales en el mentoring que son:

- El Mentor: que es considerado como un consejero o guía, relacionado directamente con la persona de mayor nivel y experiencia, que ayuda y aconseja a otras personas con menos experiencia; generalmente los mentores no guardan una relación organizacional directa con las personas bajo tutoría.
- Persona Bajo Tutoría: individuo que forma parte del programa de mentoring, que está dispuesto y comprometido para desarrollar sus capacidades.

El mentoring tiene un alcance de mediano a largo plazo en donde se cubren una serie de objetivos de carácter amplio y variado, apoyando de manera integral al desarrollo y crecimiento del mentor, la persona bajo tutoría y la organización.

Antes de definir las etapas para estructurar un programa de mentoring, es importante recalcar los tipos o clasificación del mentoring para su diseño, y que son presentados a continuación:

- Mentoring individual: es la modalidad más frecuente a utilizar; su diseño contribuye al crecimiento de determinadas personas de manera personalizada, con una asistencia directa del mentor.
- Mentoring presencial: el mentor mantiene un contacto permanente con el participante a través reuniones periódicas.
- Mentoring a distancia: es una modalidad por medio de la cual el mentor mantiene un contacto con su participante de manera presencial y a distancia a través de medios tecnológicos; el programa basado en esta modalidad requiere de un mayor compromiso por parte de los actores.

¹⁶ Al Alles, Martha A., *Construyendo Talento: Programas de Desarrollo para el Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones*, Granica, Buenos Aires, 2009.

- Mentoring grupal: es una modalidad de amplia aplicación y consiste en que el mentor guía a un colectivo de participantes en base de objetivos generales, apoyándose eventualmente en reuniones individuales de profundización en donde se trabaja sobre objetivos específicos de cada participante.
- Mentoring mixto: es una combinación entre mentoring individual y grupal, en donde el mentor mantiene reuniones frecuentes con sus participantes bajo estas dos modalidades; esto se da generalmente cuando un mentor tiene varias personas bajo su tutoría.

El mentoring como herramienta estratégica de desarrollo contribuye plenamente con el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales, por ello debe mantener una estructura concisa que garantice el éxito del programa. A continuación se detallan algunas de las etapas básicas a considerar para su efectividad.

- I. Diagnóstico Inicial: se parte de un diagnóstico previo en donde se pueda identificar a los posibles mentores y participantes del programa, a través de métodos de evaluación de desempeño que la organización considere como efectivos para obtener información relevante.
- II. Planteamiento de Objetivos: tener muy en claro lo que persigue y busca el programa es de vital importancia, más aún la vinculación que tiene éste con el Plan Estratégico; por ello el planteamiento de los objetivos del programa de mentoring a ser implementado deberá guardar una correlación con lo que busca la empresa, para de esta manera contar con el involucramiento y compromiso incondicional de la alta dirección.
- III. Diseño y Planificación del Programa de Mentoring: si la organización no cuenta con la experiencia suficiente para diseñar programas de mentoring, deberá apoyarse con un especialista en esta materia, debido a que el éxito radica en la estructura, planificación e implementación del programa; es por ello pertinente solicitar ayuda a una consultora. Además es importante destacar la comunicación constante que debe darse de este programa antes, durante y después de la implementación, con la finalidad de generar el compromiso y la importancia por parte de los involucrados.

- IV. Elección de los Mentores y Personas Bajo Tutoría: los integrantes que formarán parte del programa se derivan del análisis realizado en la primera etapa; a continuación se procede a armar los pares (mentor y participante) según las brechas que se hayan presentado en el diagnóstico de desempeño, sin embargo es importante señalar que para alcanzar los objetivos planteados el mentor debe desarrollar previamente las capacidades necesarias comprendidas para el programa, con la finalidad de responder de manera efectiva las necesidades del participante.
- V. Reunión Inicial entre Mentores, Jefes y Responsables: esta etapa es considerada de gran relevancia debido a los acuerdos que se llegan entre las partes involucradas en el programa referente a los roles que tendrán que asumir cada uno en el desarrollo del mismo. Para ello se realiza una presentación amplia del programa y se espera generar compromisos del mentor y los jefes inmediatos de los participantes, contribuyendo de este modo al desarrollo y enriquecimiento de capacidades en los colaboradores. Si se realiza el mentoring por primera vez, es importante que en la reunión participe el consultor con la finalidad de ir afinando detalles o sugerencias que fueron obviadas en el diseño del programa.
- VI. Inicio del Programa de Mentoring (Reunión Inicial): esta reunión busca formalizar y dar por iniciado el programa, en esta etapa los mentores se reúnen con las personas bajo su tutoría en donde fijan detalles sobre: tipo de aprendizaje que utilizarán, fechas de reuniones, tipo de materiales y herramientas a utilizar, entre otras cosas, dejando explícitamente determinados los objetivos y alcance que tendrá el programa.
- VII. Realización del Programa (Reuniones de Seguimiento): es importante realizar reuniones de seguimiento con la participación de mentores y personas tutoriadas (aparte de las reuniones individuales acordadas en la etapa anterior) con la finalidad de compartir de manera conjunta anécdotas, experiencias, resultados y posibles inconvenientes en el desarrollo del programa, que pueden ser corregidos a través de buenas prácticas organizacionales elaboradas en consenso y orientadas a la mejora continua. Es transcendental que el consultor participe en las primeras reuniones colectivas del programa brindando una orientación y guía para el cumplimiento efectivo del programa. Hay que recalcar que las reuniones deberán ser programadas con anticipación para evitar

problemas en el desarrollo del programa como en las actividades habituales del mentor y participante.

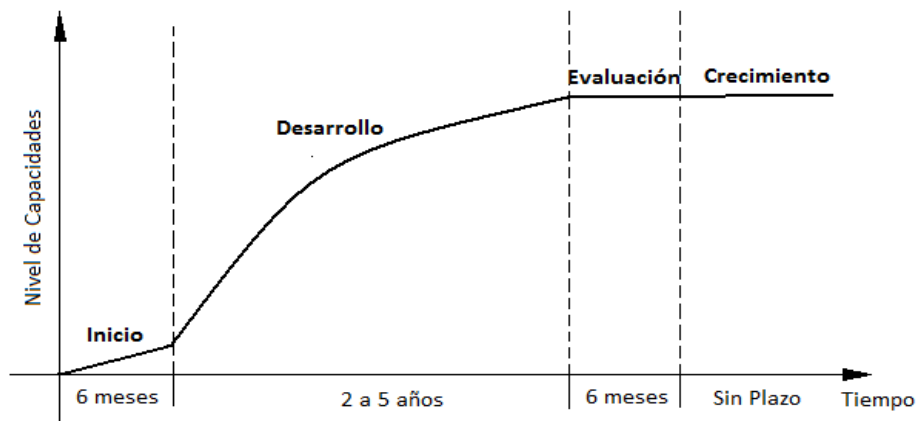
- VIII. Evaluación Final: una vez que haya concluido el tiempo del programa, es necesario evaluar a la persona bajo tutoría, con la finalidad de verificar la eficiencia del programa en el cumplimiento de los objetivos planificados. Posteriormente se considera importante realizar una reunión individual de retroalimentación con el mentor, el jefe inmediato y la persona bajo tutoría con la finalidad de analizar los resultados y sacar conclusiones del programa.

Para el cierre del programa de mentoring se debe realizar una reunión con todas las personas involucradas en el proceso y agradecerles por sus contribuciones y compromiso.

Para identificar el tiempo que requiere la organización en el desarrollo de un programa de mentoring, es necesario analizar los siguientes factores presentados en el Gráfico Nro. 14.

Gráfico Nro. 14.

Fases del Programa de Mentoring.



- Fuente: Alles, Martha A., *Construyendo Talento: Programas de Desarrollo para el Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones*, Granica, Buenos Aires, 2009.
- Elaborado por: Santiago Zamora H.

Como se puede apreciar en el gráfico existen cuatro fases marcadas del mentoring en relación con el tiempo, que garantizarán el cumplimiento de los objetivos; por ello es muy importante

considerar en el diseño y planeación el factor tiempo, debido a que tiene gran incidencia en los programas de desarrollo a los que el mentoring va a potencializar.

Entre las principales ventajas y desventajas que presenta este programa, se cita en la Tabla Nro. 3 algunas de ellas:

Tabla Nro. 3.

Ventajas y Desventajas del Programa de Mentoring.

Ventajas	Desventajas
Desarrollo personalizado.	No es sencillo encontrar mentores en la organización.
Planeamiento global y organizacional a largo plazo.	Asumir estos roles demandando mucho tiempo.
Provee a la persona bajo tutoría un desarrollo integral.	Se requiere un fuerte compromiso de la organización y participantes.
	El éxito depende de la buena relación que se establezca entre el mentor y participante.

- Fuente: Alles, Martha A., *Construyendo Talento: Programas de Desarrollo para el Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones*, Granica, Buenos Aires, 2009.
- Elaborado por: Santiago Zamora H.

2.3.2.3.2.2. Entrenamiento Experto.

El entrenamiento experto es un programa organizacional orientado al aprendizaje, mediante el cual, a través de una relación interpersonal, un individuo con mayor conocimiento y experiencia en un determinado tema transmite a otros sus capacidades, en donde cada uno de los participantes cumple con su rol de entrenador y aprendiz.

En este programa los objetivos son puntuales y el tiempo de desarrollo es corto. Antes de continuar es necesario describir algunos de los conceptos citados por Martha Alicia Alles¹⁷ y que son contemplados en este programa para una posterior comprensión; estos son:

- Aprendiz: es la persona que está sujeto del aprendizaje
- Experto: es una persona que domina un tema en toda su gama y profundidad; tiene experiencia junto con el conocimiento teórico que sustenta.
- Entrenador: es una persona experta en un determinado tema o competencia que ayuda a otros a desarrollar sus conocimientos o competencias.

El entrenamiento experto es una herramienta de apoyo muy efectiva en donde se involucran el entrenador experto y el aprendiz, con la finalidad de desarrollar determinadas capacidades puntuales en un periodo determinado; generalmente esta modalidad cubre objetivos en el corto plazo que responden a una flexibilidad inmediata del programa dentro del entorno organizacional cambiante.

A continuación se describirá algunos de los tipos de entrenamiento experto que se aplican en las organizaciones, estos son:

- Entrenamiento Experto Individual: este diseño contempla la solución de necesidades puntuales de una persona en particular.
- Entrenamiento Experto Grupal: es un programa diseñado para el desarrollo de una competencia o conocimiento aplicado en un entorno grupal.
- Entrenamiento Experto Mixto: conlleva una combinación de los dos tipos anteriores, y generalmente se utiliza en casos específicos o cuando un entrenador tiene a su cargo varios aprendices.

La selección del entrenador puede darse de dos maneras: ya sea interna, en este caso el entrenador pertenece a la organización y está formado para desenvolverse en dicho rol, y el entrenador externo que es una persona ajena a la organización.

Es recomendable formar a entrenadores internos, debido a que conocen la situación actual por la que atraviesa la organización, dando de esta manera una guía mucho más asentada a la realidad de la misma; además de que el formar a los colaboradores expertos internos reducen costos posteriores que el contratar externos, dan continuidad a los procesos de entrenamiento

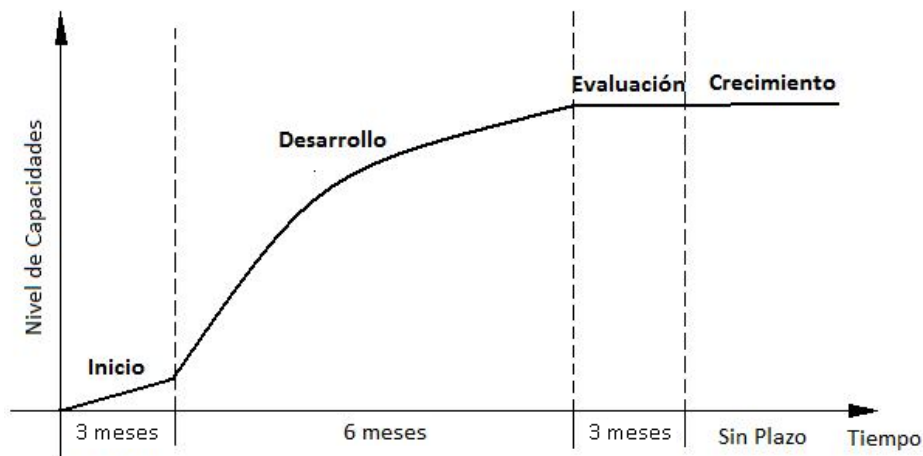
¹⁷ Alles, Martha A., *Construyendo Talento: Programas de Desarrollo para el Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones*, Granica, Buenos Aires, 2009.

debido a que pueden ser consultados dentro de la organización, y promueven el aprendizaje continuo orientado a la eficiencia y eficacia personal y corporativa.

El entrenamiento experto debe guardar una estructura lo suficientemente clara y concisa con la finalidad de tener efectividad y resultados positivos al término del mismo; este programa tiene una configuración similar a la del mentoring; la única diferencia radica en los objetivos y plazos del programa como puede apreciarse en el Gráfico Nro. 15.

Gráfico Nro. 15.

Fases del Programa de Entrenamiento Experto.



- Fuente: Alles, Martha A., *Construyendo Talento: Programas de Desarrollo para el Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones*, Granica, Buenos Aires, 2009.
- Elaborado por: Santiago Zamora H.

Es importante destacar algunas de las ventajas y desventajas que presenta el programa de entrenamiento experto, que pueden ser visualizadas en la Tabla Nro. 4., presentada a continuación.

Tabla Nro. 4.

Ventajas y Desventajas del Programa de Entrenamiento Experto.

Ventajas	Desventajas
Planeamiento y desarrollo personalizado.	Requiere de un fuerte compromiso del aprendiz.
Alta disponibilidad del entrenador para el programa.	Requiere de apoyo por parte del jefe del aprendiz.
Actividades y planes de desarrollo puntuales.	Necesita el involucramiento de toda la organización para la ejecución del programa.
Desarrollo de conocimientos y competencias en el corto plazo.	

-

- Fuente: Alles, Martha A., *Construyendo Talento: Programas de Desarrollo para el Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones*, Granica, Buenos Aires, 2009.

- Elaborado por: Santiago Zamora H.

2.3.2.3.2.3. Jefe Entrenador.

El jefe entrenador es un programa organizacional dirigido a las personas que tienen a cargo otras personas, en donde a más de ejercer su rol de jefes, desarrollan capacidades adicionales respecto de sus colaboradores, actuando como guías y consejeros en una relación orientada al aprendizaje y crecimiento personal – organizacional.

Martha Alicia Alles¹⁸ sugiere que, el formar jefes entrenadores garantiza el éxito en todos los procesos y sistemas organizacionales, debido a que están orientados al progreso paulatino de sus colaboradores, asumiendo un papel de copartícipes en las estrategias organizacionales dirigidas al desarrollo del talento humano, que desembocan en un mejoramiento considerable de los resultados corporativos, afianzando de esta manera el cumplimiento del Plan Estratégico Organizacional.

¹⁸ Alles, Martha A., *Construyendo Talento: Programas de Desarrollo para el Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones*, Granica, Buenos Aires, 2009.

Para que el programa cumpla con todas las expectativas planteadas, debemos generar que el mismo tenga la acogida, involucramiento y participación proactiva de los jefes; por esta razón se debe empezar con el apoyo y compromiso permanente de la alta dirección, generando así un efecto cascada en el resto de jefes.

La estructura de este programa es similar a los anteriores, apoyándose en una serie de estrategias complementarias que determinan el crecimiento de los jefes entrenadores.

Los jefes entrenadores tienen una visión organizacional, mantienen una relación abierta con los colaboradores, previenen cualquier tipo de obstáculo o problema que se presente en el desarrollo efectivo de las actividades de su equipo de trabajo, ayudando a sus colaboradores a superar dificultades que impidan el cumplimiento de los objetivos planteados.

Para que un jefe se convierta en entrenador deberá considerar cinco factores de desarrollo que corroboran a su desarrollo y crecimiento, los cuales están citados a continuación.

- I. Retroalimentación: es una acción mediante la cual un jefe comunica a sus colaboradores que es aquello que hacen bien y que es aquello que se puede mejorar. Mantiene una comunicación honesta, respetuosa y objetiva en base a los resultados obtenidos por sus colaboradores, señalando fortalezas y debilidades que estos tienen para ser desarrolladas.
- II. Delegación: implica dar a otra persona autoridad para ejecutar una tarea o actuar en representación alguna. Fomenta la independencia y desarrollo de las capacidades de sus colaboradores, apoyando constantemente de manera proactiva la autonomía en el desempeño efectivo de las actividades.
- III. Aprendizaje: se constituye en el eje central del papel del jefe entrenador, ya que permite que sus colaboradores se desarrollen y adquieran capacidades orientadas a la mejora continua en su desempeño. Es una guía confiable y fomenta el autodesarrollo.
- IV. Desarrollo: apoya activamente a sus colaboradores capaces, que buscan otras oportunidades dentro de la organización, brindándoles consejo

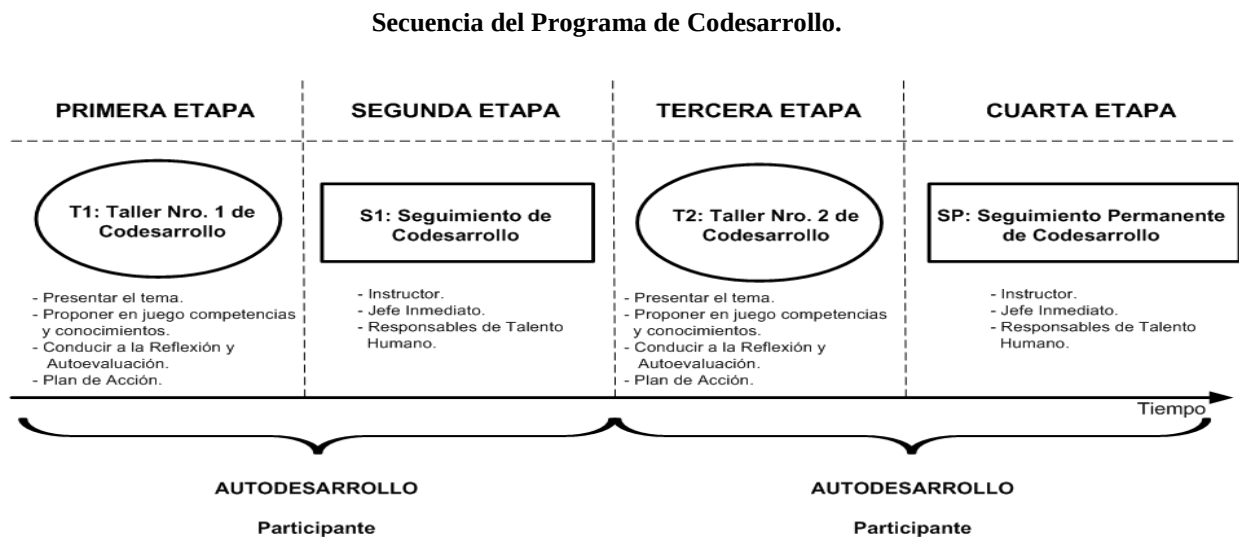
- V. Carrera de sus Colaboradores: implica tener en cuenta los proyectos personales de los colaboradores y cómo estos se relacionan con la carrera laboral dentro de la organización.

2.3.2.3.3. Codesarrollo.

El codesarrollo es un programa organizacional estructurado, que orienta las acciones de manera conjunta realizadas por un sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor experto para el desarrollo de sus competencias.

Esta metodología fue desarrollada por Martha Alicia Alles¹⁹, la cual contempla cuatro etapas fundamentales para el diseño y ejecución de este programa dirigido al desarrollo de capacidades de los colaboradores, que están presentadas a continuación en el Grafico Nro. 16.

Gráfico Nro. 16.



- Fuente: Alles, Martha Alicia, *Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje para Alcanzar la Estrategia Organizacional*, Granica, Buenos Aires, 2009.
- Elaborado por: Santiago Zamora H.

¹⁹Alles, Martha Alicia, *Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje para Alcanzar la Estrategia Organizacional*, Granica, Buenos Aires, 2009.

El diseño del programa de codesarrollo se basa en cuatro etapas que se describirán a continuación:

- I. Primera Etapa: en esta etapa, el instructor experto elabora un taller de codesarrollo tomando como referencia el diagnóstico presentado por los colaboradores en la evaluación de desempeño; seguidamente fijará tiempos y desarrollará cuatro pasos fundamentales sobre los cuales se sustenta el taller de codesarrollo; estos son:
 - Presentar un Tema: esta propuesta es fruto del análisis realizado por el instructor experto en función del diagnóstico previo; aquí se elabora la metodología conceptual y los canales de aprendizaje más efectivos de acuerdo a los niveles de desarrollo de las competencias y conocimientos de cada uno de los colaboradores.
 - Proponer en juego competencias y conocimientos: es combinar la teoría explicada en el punto anterior frente a problemáticas o situaciones presentes y reales, aquí los colaboradores presentan un rol participativo en donde resuelven diversas circunstancias de manera individual y grupal.
 - Reflexión y Autoevaluación: este es un momento cúlpe en la ejecución del programa, ya que los colaboradores confrontan los conocimientos conceptuales presentados en el primer punto frente a los comportamientos presentados en el segundo punto; es importante destacar que de la reflexión y la autoevaluación se generan los compromisos para el mejoramiento, que se ven representados en el siguiente punto.
 - Plan de Acción: es el paso final del taller de codesarrollo y necesario para lograr la adquisición o desarrollo de un conocimiento o competencia; este plan es elaborado por el participante con la ayuda del instructor experto, con la finalidad de que éste se ajuste a las preferencias y posibilidades del colaborador, generando en ese instante el compromiso de cumplir con todo lo acordado de manera conjunta. En este punto del taller de codesarrollo inducimos automáticamente al participante a un proceso de autodesarrollo, que es la estrategia más efectiva para mejorar capacidades.

Es importante señalar que el taller de codesarrollo debe ser orientado hacia un grupo homogéneo de personas, es decir que tengan el mismo grado de conocimientos o competencias, para generar un crecimiento paulatino y proporcional del grupo.

- II. Segunda Etapa: en esta etapa se realiza el seguimiento del plan de acción acordado con los colaboradores, en donde están involucrados una serie de responsables que pueden dar información sobre el desempeño de la persona posterior al taller de codesarrollo; el seguimiento puede darse a través de reuniones periódicas con el instructor experto, el cual analizará el cumplimiento del plan y guiará a las personas a un mejor desempeño; dentro del seguimiento se puede incluir la opinión del jefe inmediato que asume un rol de coautor en el desarrollo de la persona, y también están involucrados los responsables de talento humano, quienes evaluarán los progresos de las personas en el proceso de codesarrollo.
- III. Tercera Etapa: en esta etapa se elabora un taller de codesarrollo similar al de la primera etapa con una ampliación y profundización en algunos temas, con la finalidad de que los conocimientos y/o competencias queden acentuados en la persona, debido a que ha atravesado un largo periodo de aprendizaje. Aquí nuevamente se confrontan los conocimientos adquiridos fruto del primer taller de codesarrollo más la experiencia generada en el autodesarrollo frente los conocimientos adicionales entregados en el segundo taller, teniendo como resultados reiteradamente una reflexión y autoevaluación, que contribuirán a generar un nuevo plan de acción, con el compromiso de las personas.
- IV. Cuarta Etapa: es la finalización del programa de codesarrollo, en donde se realiza un seguimiento periódico permanente a los colaboradores que han participado del mismo, a través de: el instructor experto que puede asistirlos de manera eventual, los jefes inmediatos y los responsables de talento humano que tienen que acompañar permanentemente; en esta etapa ya se ha generado la cultura de la mejora continua a través del autodesarrollo de las personas.

El programa de codesarrollo garantiza un crecimiento individual y organizacional, respaldado en el seguimiento constante de los actores involucrados en el proceso; la asistencia perma-

nente de los jefes conjuntamente con los responsables del talento humano, contribuyen al éxito del programa y del desarrollo de las capacidades de los colaboradores.

2.3.2.4. Métodos de Apoyo para el Desarrollo de Capacidades.

Los métodos de apoyo para el desarrollo de capacidades son herramientas alternativas que la organización puede optar para orientar sus decisiones de manera efectiva impulsando al crecimiento personal y colectivo de las personas; se basan en una concepción de buenas prácticas, debido a que estos métodos contribuyen a un desempeño adecuado, generando eficiencia y eficacia en los resultados.

Martha Alicia Alles ha elaborado dos métodos de apoyo relacionados con el desarrollo de las capacidades de los colaboradores que contribuyen al éxito organizacional; la clave es generar canales de aprendizaje paralelos a las actividades cotidianas de trabajo a través de estrategias de desarrollo, orientando a las personas hacia un mejoramiento continuo con el uso de herramientas sofisticadas que generen mayor valor en las tareas realizadas. A continuación se describirán estos métodos:²⁰

2.3.2.4.1. Método de Apoyo para el Desarrollo de Personas Dentro del Trabajo.

Consiste en un conjunto de buenas prácticas para el desarrollo de personas mientras estás continúan desempeñando su rol en su lugar de trabajo, permitiendo generar una mejora continua dirigida a la adopción de nuevos desafíos que agreguen valor a la organización.

Este método requiere del involucramiento directo y constante del jefe, el cual tendrá un rol adicional de entrenador, que será un guía y consejero para el desarrollo de sus colaboradores; las estrategias por las que opte la organización en función de las necesidades y requerimientos pueden ser potencializadas a través del compromiso del jefe entrenador, orientándose a la

²⁰ Alles, Martha A., *Construyendo Talento: Programas de Desarrollo para el Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones*, Granica, Buenos Aires, 2009.

consecución de resultados satisfactorios sinérgicos que contribuyan al cumplimiento del Plan Estratégico.

Entre los métodos de apoyo dentro del trabajo más conocidos tenemos:

- Entrenamiento: es una serie de programas que desarrollan capacidades de los colaboradores y ayudan a su crecimiento en el ámbito organizacional y personal, alcanzando un mejor desempeño dentro de sus puestos de trabajo; sobre este tema se trató con anterioridad.
- Rotación de Puestos: son acciones basadas en las buenas prácticas organizacionales orientadas al desarrollo de capacidades, a través de un movimiento temporal de las personas entre los distintos puestos de trabajo dentro de un ámbito de acción común, fomentando el aprendizaje constante por medio de la adopción de nuevas funciones y desafíos; consecuentemente esto servirá de utilidad posteriormente para una constante operatividad de los procesos organizacionales.
- Comitativa de Proyectos: son acciones dirigidas al desarrollo de capacidades, a través de la asignación de personas para la conformación de una comitativa de proyectos puntuales y temporales vinculados con la organización, permitiéndole a los colaboradores desarrollar conocimientos, competencias y experiencia de manera individual y colectiva.
- Asistente de Posiciones de Dirección: son acciones dirigidas al desarrollo de capacidades, a través de la asignación temporal de una persona en un cargo de asistencia de dirección, en donde el Director le delega responsabilidades puntuales acordes para que el colaborador temporal tome las decisiones.

2.3.2.4.2. Método de Apoyo para el Desarrollo de Personas Fuera del Trabajo.

Consiste en un conjunto de buenas prácticas para el desarrollo de personas, a través de actividades orientadas tanto a la transmisión de conocimientos como al desarrollo de competencias fuera del lugar de su trabajo. Son los métodos más utilizados en las organizaciones, debido a que se vinculan netamente con eventos de capacitación.

Antes de describir las distintas alternativas de métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo, es necesario dar una breve conceptualización de algunas de las terminologías usadas para la aplicación de este tipo de estrategias de apoyo en lo referente a los responsables de las mismas; estas son:

- Experto Reconocido: persona que domina un tema en toda su gama, extensión y profundidad, además posee suficiente experiencia que sustenta sus conocimientos teóricos, adicionalmente posee publicaciones, investigaciones y una gran trayectoria en su campo de acción.
- Experto: es un que domina un tema en toda su gama y profundidad, tiene la experiencia junto con el conocimiento teórico que lo sustenta.
- Instructor: es un conocedor de un tema sin llegar necesariamente al nivel del experto, generalmente imparte una actividad en base a un diseño propio o adaptado; que se encuentra sustentado en teorías de otros autores.
- Facilitador: es una persona con conocimientos y experiencia cuyo rol es conducir una reunión de trabajo donde los participantes deben producir un determinado resultado.

La relación que guardan estos responsables es sistémica y de orden descendente, esto quiere decir que un experto reconocido puede ser un instructor o facilitador, en cambio un facilitador no puede ser un instructor por ejemplo.

A continuación citaremos algunas de las estrategias más utilizadas para el desarrollo de personas fuera del ambiente de trabajo.

- Lecturas Guiadas: son acciones relacionadas con el autodesarrollo, ya que el jefe inmediato o cualquier miembro de la organización puede recomendar la lectura de ciertos libros que contribuirán al desarrollo de conocimientos y competencias. Es recomendable que la organización cuente con un inventario de libros que contribuyan a esta labor.

- Capacitación Online: son acciones orientadas a la formación de los colaboradores utilizando el soporte tecnológico e informático como canales de comunicación. Esta estrategia consta de un instructor a cargo que trabaja de manera online con sus participantes, enviándoles información y manteniéndose al tanto de su progreso, esto evita desplazamientos físicos de las personas y búsqueda de horarios dentro de las labores.
- Curso: son actividades relacionadas con temas puntuales de desarrollo, se realizan fuera del ambiente de trabajo y en horarios de jornada laboral, estos son guiados en su mayoría por instructores o facilitadores ya sean internos o externos.
- Seminario: al igual que los cursos, son actividades relacionadas con temas puntuales de desarrollo, que se realizan fuera del ambiente de trabajo y en horarios de jornada laboral, la principal diferencia es que los seminarios son más extensos (días) debido al nivel de profundización del tema tratado; pueden ser dirigidos por expertos reconocidos, expertos, instructores o facilitadores ya sean internos o externos.
- Taller: son actividades de formación estructuradas durante las cuales se intercambian exposiciones teóricas con ejercitación práctica, siendo la última la predominante; el taller puede ser dirigido por un experto reconocido, experto, instructor o facilitador, en el último caso la persona que facilitará el taller debe tener un alto grado de desarrollo de las competencias como de la metodología que impartirá.
- Método de Casos: bajo esta modalidad se asignan casos para resolver fuera del ambiente laboral; generalmente este tipo de acciones no tiene una única forma de resolución, por lo cual son adecuados para el análisis grupal con la finalidad de llegar a consensos en los que puedan interactuar todos los participantes; este tipo de método deberá ser conducido por un moderador experto.
- Juegos Gerenciales: son acciones orientadas al desarrollo de capacidades, se parecen mucho al método de casos; sin embargo la principal diferencia radica en que se exponen situaciones diversas de simulación que involucran muchas variables de análisis en donde el grupo de forma consensuada deberá ir tomando decisiones para resolver la problemática presentada; esta modalidad está enfocada a niveles medios y altos de la organización; el guía deberá ser un instructor experto en la temática.

- **Role Playing (Juego de Roles):** es un tipo de formación que se realiza a través de una simulación de diferentes situaciones de tipo laboral, en donde a los participantes se les asignan funciones diferentes a las que realizan cotidianamente, con la finalidad de que interpreten y tomen decisiones frente a problemáticas presentadas en el trabajo, que deberán ser resueltas desde otra óptica de responsabilidad organizacional. Para la ejecución efectiva de este método se deberá contar con un persona entrenada en esta práctica para asumir un rol específico, generalmente el role playing es utilizado para el desarrollo de competencias.
- **Actividades Outdoors:** son actividades que se realizan fuera del ámbito laboral, y que usualmente proponen prácticas deportivas y/o recreativas al aire libre con el propósito de lograr una mejor integración y coordinación entre los participantes. Deberá ser dirigido por un instructor o facilitador experto en el tema, esta metodología busca el desarrollo de competencias.
- **Formación a través de Universidades:** las diversas alternativas que presentan las universidades para la formación de profesionales, es una de las mejores oportunidades por las que puede optar la organización para el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores, debido a que esta modalidad guarda un diseño orientado a la adquisición de conocimientos y competencias, siendo estos muy útiles para la formación integral de la persona.

Para finalizar este capítulo se puede decir que, si una organización desea cumplir con su Plan Estratégico y más aún ser exitosa, debe contar con colaboradores capacitados e involucrados con la visión y misión organizacional, que alineados sinérgicamente agreguen valor en cada una de las actividades que realizan. Para llegar a cumplir con este objetivo, es indispensable estructurar subsistemas de soporte orientados al talento humano, que faciliten la gestión y la toma de decisiones organizacionales, siendo una de las trascendentales la evaluación de desempeño, que nos diagnostica la situación actual por la que atraviesa la corporación, argumentado directamente las decisiones que pueda tomar la alta dirección para el desarrollo de capacidades enfocadas en un mejoramiento continuo, manteniendo de este modo una estructura lógica que responda a las necesidades actuales y potenciales de la organización, orientadas a la competitividad y efectividad en sus procesos.

CAPITULO III

Plan de Desarrollo por Competencias para los colaboradores de la Asociación “MIRA” Cuenca.

ANTECEDENTES

Luego de un análisis minucioso y detallado sobre el entorno de la Asociación MIRA Trabajo de Corazón, se ha podido observar que existe, en algunos casos, de resistencia en algunos integrantes frente a la implementación de nuevos métodos estructurados de trabajo, como son las competencias y su plan de desarrollo, a más de eso se han producido al correr de los años paradigmas, esquemas mentales, que se los debe romper para crear un mejor clima laboral, y un ambiente de trabajo adecuado para la puesta a punto del Plan de desarrollo por competencias sea una herramienta en la que se soporten todos los integrantes de la Organización.

Cabe recalcar que el taller de cuerdas que se va a realizar, tiene como uno de sus objetivos el concienciar a los integrantes de la institución, que su ejecución no solo servirá para el crecimiento de la organización, sino también a nivel personal, motivo por el cual el grado de participación y compromiso deberá ser total.

Se utilizarán varias técnicas, tales como son: PNL, Trabajos de Campo, Dinámicas Grupales, a más de procesos básicos de outdoor training.

A continuación se detallará de manera general cada una de las herramientas que se utilizarán:

- La Programación Neurolingüística

Los creadores de esta herramienta fueron Jhon Grinder y Richard Bandler, la misma fue creada en la Universidad de Santa Cruz en California.

Grinder y Bandler quisieron averiguar qué es lo que hace diferentes a las personas de éxito, lo que nos permite descubrir que es lo que hace que una persona sobresalga sobre otra. A partir de este estudio crearon un modelo que puede usarse para una comunicación efectiva, cambio personal, aprendizaje acelerado, en fin para desenvolverse mejor en todos los aspectos de la vida.²¹

²¹ (Forner, 2002)

La Programación Neurolingüística es práctica, utiliza un conjunto de modelos, habilidades y técnicas para actuar, pensar y sentir de forma efectiva, su propósito es generar e incrementar opciones y alternativas en una persona para que pueda optimizar su rendimiento y mejorar la relaciones inter e interpersonales.²²

Esta técnica lleva este nombre por las siguientes razones:

Programación: Se refiere a las formas que escogemos para organizar nuestras ideas o pensamientos con el propósito de producir resultados.

Neuro: Se refiere a los procesos neurológicos dados por nuestros sentidos, a través de estos recolectamos.

Lingüística: Se expresa así porque utilizamos el lenguaje para ordenar nuestros pensamientos y conducta, para comunicarnos con los demás y con nosotros mismos.

“La Programación Neurolingüística trata la estructura de la experiencia Humana subjetiva, como organizamos lo que vemos, oímos y sentimos, y como revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos.

También explora como lo descubrimos con el lenguaje y como reaccionamos, tanto intencionadamente como no, para producir resultados.”²³

Hemos utilizado esta valiosa herramienta, dentro de la Asociación, para levantar información dentro del grupo, con la cual hemos detectado resistencias y las hemos buscado romperlas para continuar con el proceso de levantamiento del Plan de.

Trabajos de Campo:

Comprendiendo que no todos los seres humanos reaccionan de la misma manera, y como se mencionó antes, se pudo trabajar en base esquemas mentales, para comenzar el proceso de evaluación, y se puso en práctica esta la herramienta.

²² (Forner, 2002)

²³ (Balarezo, 2006)

Aprendizaje Acelerado:

Según Kasuga, Gutiérrez y Muñoz; el creador de este método de aprendizaje es Georgi Lazanov, quien sustenta su trabajo en la siguiente premisa: “la capacidad de aprender y recordar que posee el ser humano es prácticamente ilimitada, ya que se aprovechan las reservas de la mente”.²⁴

“El aprendizaje acelerado consiste en aprender a aprender, en saber cómo funciona el proceso de aprendizaje de cada persona y en darle las herramientas adecuadas para que las pueda utilizar de forma natural.

Combinando ritmos, frecuencias, tonos y el lenguaje corporal se permite al cerebro hacer una síntesis entre los dos hemisferios. El aprendizaje está basado en representaciones, juegos y en el uso de determinadas melodías musicales.

Por tal motivo se programaron en el taller Dinámicas que trataban de desarrollar el trabajo en Equipo como también la tolerancia, disciplina, el empoderamiento, y mejoramiento continuo, para lo cual se debe asumir por parte de la organización y sus miembros la posibilidad de cambios y nuevos procesos que se pondrán en el día a día en práctica.”

OUTDOOR TRAINING:

“El Outdoor Training es un medio que consiste en juegos o actividades al aire libre o espacios abiertos, con una metodología propia de la educación experiencial (aprendizaje acelerado), es decir aprendizaje netamente vivencial. Este presenta una secuencia lógica de actividades donde se extraen conclusiones que ayudan a mejorar el entorno personal y profesional.

Es llevada a cabo por personal (facilitadores) con un alto contenido docente, que basan el aprendizaje a través de la experiencia en un clima distendido, donde se llevan a cabo actividades que combinan la competitividad, el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación.”(<http://www.redcreacion.org/simposio2vg/AQuiones.htm>, revisión 22 de mayo del 2006).

²⁴ , Gutiérrez y Muñoz, 2004

A través de estas herramientas se pudo recabar información muy valiosa de los integrantes de la Asociación, y romper las barreras creadas y la resistencia existente.

Luego de este proceso se realizó una evaluación que se lo preparó mediante el taller vivencial el cual se lo pudo realizar con total normalidad.

Todo el trabajo realizado dio resultados muy productivos, ya que se consiguió romper esquemas mentales que interferían en el proceso de evaluación de desempeño.

Cronograma:

Hora	duración	actividad	responsable	recursos
07H15	45 min.	concentración y movilización		Notificación y transporte
08H00	5 min	bienvenida	Jaime Pesántez	nombres
08H05	5 Min.	Ejercicio Sardinas	Eulalia	
08H10	15 min.	Nombre Equipos y canción de aliento	Facilitadores	
08H25	5 min.	presentación trabajos en equipos	Facilitadores	
08H30	35 min	Cuerdas.	Facilitadores	De acuerdo al ejercicio
09H05	35 min	Cuerdas.	Facilitadores	De acuerdo al ejercicio
09H40	35 min	Cuerdas.	Facilitadores	De acuerdo al ejercicio
10h25	15 min.	refrigerio		
10h40	35 min	Cuerdas.	Facilitadores	De acuerdo al ejercicio
11H15	35 min	Cuerdas.	Facilitadores	De acuerdo al ejercicio
11H50	35 min	Cuerdas.	Facilitadores	De acuerdo al ejercicio
12H25	20 min	reflexiones		Paleógrafos, marcadores cinta masking

12H45	60 min.	Almuerzo		
13H45	10 min.	Ejercicio	Facilitador	
13H55	60 min.	Plenaria		Paleógrafos, marcadores cinta masking
14h55	5 min.	Ejercicio	Facilitador	
15H00	20 min.	Presentación Estrategias		Computador y proyector
15H20	30 min.	Explicación Formatos proyectos		Computador y proyector
15H50	30 min.	Explicación POA		Computador y proyector
16H20	10 min.	Cierre, reflexiones		Papelógrafos, marcadores cinta masking
16H30	5 min.	Agradecimiento	Jaime Pesántez	
16H35		Salida		

El taller de cuerdas fue dirigido para un grupo de 80 Miraístas, siendo parte de MIRA alrededor de ocho años, mas nunca antes habían sido evaluados, ni habían atravesado un proceso tan minucioso y específico, por lo antes mencionado se sujetaron a un proceso vivencial a través de un taller de cuerdas, en el cual incluimos una serie de dinámicas escogidas para desarrollar el trabajo en equipo, empoderamiento, comunicación, rompimiento de paradigmas.



Las pruebas que se ejecutaron dentro del taller fueron:

PIOLA

Entre dos árboles se ata una cuerda, la cual debe estar ubicada más alta que el nivel de la cintura. El grupo deberá atravesar la cuerda de un lado al otro, pero lo cual todos los participantes deberán estar tomados de las manos. Durante el ejercicio se debe considerar:

Nadie puede tocar la piola de ninguna forma

Nadie puede soltarse de las manos mientras realizan el ejercicio.

No pueden utilizar ningún recurso externo

Si se infringe alguna de las consideraciones el equipo comienza nuevamente el ejercicio.



PATINES

El grupo debe atravesar una distancia entre un punto y otro y para ello cuenta con tablones y cuerdas. El grupo debe organizarse para atravesar la distancia sin tocar el piso. Las reglas son:

Nadie puede caer al piso

Nadie puede tocar el piso

La prueba será superada cuando todos pasan la bandera.



ISLAS

Se apilan pedazos de madera (dos menos del número de los participantes) a un costado junto al cual está un balde con dos pelotas de ping pong; las dos pelotas deben llegar al otro balde que está al otro lado (30 metros) sin caerse no tocar las bolas con sus manos. Las reglas son:

Nadie puede estar en el piso ni tocarlo

Nadie puede arrimarse a nada

Si alguien toca o cae; regresan desde el inicio



PELOTAS

Se deja en el terreno un número de pelotas de diferentes tamaños y contexturas equivalente a la mitad de personas que conforman el grupo. El desafío consiste en lograr que todas las pelotas a las personas que están junto a ellas.

Nadie puede lanzar las pelotas a las personas que están juntos a ellas

Una persona debe lanzar las pelotas siempre a la misma persona

Si una pelota cae al piso, se inicia el juego otra vez.

Todas las pelotas deben estar en el aire antes de que la primera pelota que salió haya dado una vuelta por las manos de todos los participantes.

Cuando todas las pelotas están en el aire, el grupo debe moverse hacia la derecha durante 20 segundos.



TUBOS

Cada persona tiene un tubo de PVC que le sirve para realizar, junto con los demás, un conducto por el cual debe pasar una pelota de tenis, el objetivo es llevar la pelota de un lugar a otro a través de los canales sin que éstos caigan. Las reglas son:

Nadie puede tocar la pelota con sus manos

Nadie puede tocar los tubos de los demás

La pelota no puede caer al piso

Los tubos no pueden estar en el piso

NO se puede tener los tubos por los extremos.

No se puede detener la pelota.

Si algo de esto sucede se comienza nuevamente la prueba.



CONCLUSIONES:

La experiencia del taller de cuerdas con los Miraístas fue todo un éxito, ya que se obtuvieron resultados muy beneficiosos para la Asociación, esta vivencia permitió que el grupo se integrara aun mas, comprendiera la importancia de trabajar en equipo y de manera sistemática y armónica, se acortaron brechas y se resalto la importancia de desarrollar Lideres que se activen constantemente y que sean proactivos, se pudo comprender la importancia desarrollar una buena comunicación, ya que la falta de la misma es la que produce rupturas y barreras en el crecimiento estructural de la Organización.

COMPROMISOS:

Luego de terminado el taller de cuerdas, los participantes llegaron a varios acuerdos:

Mantenerse trabajando en Equipo.

Realizar un seguimiento a las actividades pactadas.

Colaborar de manera unánime con el proceso de capacitación a través de competencias.

Conocer a fondo los procesos del Miraísmo, en el proceso de Empoderamiento.

Mejorar el clima de trabajo y ambiente laboral.

Poner en práctica lo vivenciado en el taller de cuerdas.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA ASOCIACIÓN AMIGOS MIRA

Se entiende por “competencias” ciertas aptitudes que posee la persona y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que ese puesto de trabajo requiere.²⁵

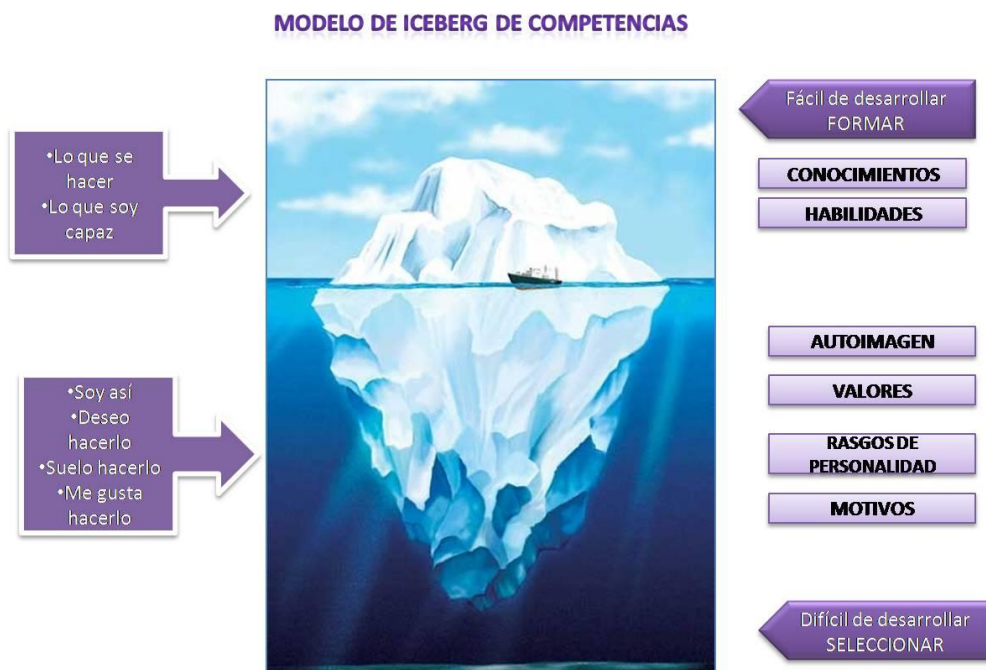
Involucran tres componentes fundamentales, ellos son:

²⁵ Alles, Martha Alicia, *Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias*, Granica, Buenos Aires, 2004.

El saber actuar hace referencia a la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el más utilizado tradicionalmente a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico de trabajo, lo cual se contextualiza el énfasis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal.

El querer actuar alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El tercer componente de la competencia es el poder actuar, las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla.



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA ASOCIACIÓN AMIGOS MIRA

Competencias Organizacionales o Cardinales (CO).-

**Estas competencias serán consideradas para todos los cargos.*

COMPROMISO.-

Capacidad para sentir como propios los objetivos de MIRA y cumplir con las obligaciones del cargo y organizacionales. Capacidad para apoyar y gestionar decisiones orientadas a la consecución de las metas de MIRA. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de éstos. Implica la adhesión a los valores del miraismo.

- A.** Siente como propios la misión, visión, valores y objetivos de MIRA, motivando a los demás a obrar del mismo modo. Implica la capacidad de prever y superar obstáculos que se presentan, no sólo en relación a sus funciones sino también a nivel organizacional. Es un referente por su disciplina personal orientada al miraismo.
- B.** Capacidad para orientar sus acciones a la misión, visión, valores y objetivos de MIRA, identificándose con éstos. Implica la capacidad de prever y superar obstáculos que se presentan en la planeación y ejecución de las actividades relacionadas a su área.
- C.** Cumple con los lineamientos fijados para su trabajo, demuestra respeto por la misión, visión, valores y objetivos de MIRA. Supera los obstáculos que se presentan en el desarrollo de sus actividades.

ORIENTACIÓN AL SERVICIO.-

Implica demostrar sensibilidad para comprender, ayudar y satisfacer las necesidades de los demás; conocer y resolver los problemas o situaciones que les afecte, tanto a personas directas como a la comunidad; así como concentrar esfuerzos para la obtención de resultados satisfactorios en beneficios de la sociedad y MIRA.

- A.** Comprende, ayuda, satisface y resuelve los requerimientos de las personas o grupos con los que se desenvuelve, concentrando sus esfuerzos para la obtención de resulta-

dos satisfactorios en beneficios de la comunidad y de MIRA, establece con los beneficiarios relaciones permanentes a largo plazo.

- B.** Atiende a los beneficiarios y miraistas, dando soluciones a sus requerimientos, establece con ellos relaciones a mediano plazo.
- C.** Atiende determinados requerimientos de los beneficiarios y miraitas, buscando dar soluciones a sus requerimientos, establece con ellos relaciones a corto plazo.

COMPETENCIAS DIRECCIONES Y COORDINACIONES GENERALES.-

**Estas competencias se aplicarán a los cargos de Directores y Coordinadores Generales, así como a aquellos que tienen personal a cargo.*

LIDERAZGO.-

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, fijar objetivos y realizar su seguimiento, así como retroalimentar al equipo; dar la posibilidad de considerar las opiniones de su equipo de trabajo para que sean consideradas.

- A.** Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, fija objetivos y da seguimiento a los mismos dando constante seguimiento y retroalimentación de los avances realizados integrando las opiniones de su equipo.
- B.** Guía las acciones de su grupo para cumplir los objetivos fijados, realiza seguimientos de los avances del trabajo realizado, escucha las opiniones de su equipo de trabajo y es escuchado.
- C.** Coordina acciones de su grupo para cumplir con los objetivos planteados, da algunos seguimientos a los avances del trabajo realizado, escucha las opiniones de su equipo de trabajo.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.-

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del entorno, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de MIRA; tener la capacidad para detectar nuevas oportunidades para desarrollar en el campo de acción.

- A.** Comprende rápidamente los cambios, oportunidades y amenazas del entorno, detectando nuevas oportunidades, en beneficio de los grupos de interés, la comunidad y los miraistas.
- B.** Comprende los cambios y las oportunidades del entorno, detecta algunas oportunidades de gestión en beneficio de los grupos de interés y miraistas.
- C.** Puede adecuarse a los cambios del entorno percibiendo ciertos cambios en las oportunidades de gestión hacia los grupos de interés y los miraistas.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.-

Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente interno y/o externo, atendiendo sus necesidades.

- A.** Realiza un análisis detallado para identificar las causas de los problemas y propone soluciones investigando sus necesidades y anticipándose a que los problemas se produzcan.
- B.** Realiza análisis para solucionar problemas de mediana complejidad y plantea alternativas para dar solución.
- C.** Analiza problemas sencillos, conocidos o comunes, anticipándose a aquellos cuando su superior le hace notar.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS.-

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes y necesarias; responder a las necesidades de los clientes internos y externos; tener la capacidad 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.

- A.** Interviene con rapidez y sentido de urgencia ante las situaciones presentadas, fija objetivos para lograr siempre los resultados esperados, promueve y/o modifica los procesos que contribuyan a mejorar la eficiencia de los mismos.

- B.** Actúa para lograr superar los obstáculos presentados, fija para sí y para otros los objetivos para cumplir con los resultados esperados, aplica acciones de mejora en los procesos para lograr la eficiencia de los mismos.
- C.** Fija objetivos en concordancia con los objetivos de la empresa, trabaja para mejorar los resultados, introduciendo cambios necesarios en la órbita de su accionar.

DESARROLLO Y AUTODESARROLLO DEL TALENTO.-

Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más indicado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados.

- A.** Capacidad para identificar permanentemente las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimiento y competencias) propio y de los mirasistas. Capacidad para administrar de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento. Capacidad para mantener una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo. Evalúa el desempeño de aquellos en función del cumplimiento de sus responsabilidades, tiene un papel activo en la definición de las políticas institucionales para desarrollar el Talento Humano.
- B.** Capacidad para identificar oportunidades de crecimiento de talento (conocimientos y competencias) para sí mismo y para su equipo de trabajo. Capacidad para utilizar adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias y ajenas. Capacidad para mantener disposición a incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizado. Capacidad para utilizar adecuadamente las tecnologías, evalúa el desempeño de las personas a su cargo en requerimientos institucionales.
- C.** Capacidad para reconocer oportunidades de mejora, para sí mismo y para las personas que traban directamente con él, en cuanto a sus conocimientos y competencias. Capacidad para aceptar retroalimentación ofrecida por los demás para determinar los cursos de acción más adecuados. Realiza evaluaciones de desempeño del personal cuando es requerido

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS O TÉCNICAS.-

*Estas competencias se elegirán en función de las actividades esenciales de cada cargo.

TRABAJO EN EQUIPO.-

Es la capacidad de colaborar activamente con su grupo de trabajo, así como con equipos multidisciplinarios y entidades externas, con el propósito de alcanzar, en conjunto, la visión de MIRA; subordinando los intereses personales a los objetivos de equipo. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, generar y mantener un buen clima de trabajo.

- A.** Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración con las personas que está trabajando, es capaz de sacrificar intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar la visión de MIRA, apoyando incluso el trabajo de las otras direcciones. Resuelve los conflictos que se pueden producir dentro del equipo; actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso.
- B.** Anima y motiva a los demás, es capaz de sacrificar intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de cumplir con los objetivos de la Dirección. Es capaz de mantener un buen ambiente de trabajo.
- C.** Cooperar y participa con su equipo, realiza las acciones que le corresponden para que el trabajo pueda fluir adecuadamente para alcanzar cumplir con las actividades que se tienen planificadas.

HABILIDAD ANALÍTICA.-

Es la capacidad para realizar un análisis lógico, para poder identificar los problemas y reconocer la información significativa, buscando y coordinando datos relevantes; es la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y relacionales para establecer conexiones relevantes.

- A.** Tiene gran capacidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos y relacionales, obtiene y utiliza información para plantear soluciones a diversos problemas.
- B.** Tiene suficiente capacidad de análisis y organización para manejar datos financieros, estadísticos y relacionales, emplea adecuadamente información para lograr soluciones.
- C.** Puede analizar e identificar problemas, coordinando, organizando y presentando datos números y relacionales, utiliza información disponible para plantear soluciones.

INICIATIVA.-

Es la predisposición a actuar proactivamente, a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados. Implica idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, por MIRA, o la comunidad, sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

- A.** Idea y aplica soluciones ingeniosas y originales, combina su conocimiento y creatividad para mejorar su trabajo y dar soluciones nuevas que no se habían aplicado antes a los clientes internos y/o externos, la organización o el segmento de mercado donde actúa la empresa.
- B.** Sugiere soluciones a problemas o situaciones presentadas aplicando soluciones diferentes para atender los requerimientos de los clientes internos y/o externos, la organización y el segmento de mercado donde actúa la empresa.
- C.** Aplica o recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones en base a sugerencias de sus superiores y a la experiencia adquirida, para dar soluciones a los clientes internos y/o externos, la organización y el segmento de mercado donde actúa la empresa.

COMUNICACIÓN.-

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de manera efectiva, exponer aspectos positivos; es la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo; comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de las reuniones; incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

- A.** Posee la habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para realizar exposiciones ante diferentes situaciones que se presentan en la empresa, emplea herramientas y metodología apropiada para diseñar y preparar estrategias de comunicación, está capacitado para presentar informes verbales y/o escritos de manera clara y concisa.
- B.** Es reconocido por ser un interlocutor confiable, mantiene reuniones utilizando medios disponibles y se expresa verbalmente en forma adecuada, presenta informes escritos de forma aceptable.
- C.** Se comunica razonablemente con otras personas, emplea medios existentes y posee capacidad para presentar informes verbales o escritos de rutina.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN.-

Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo o en circunstancias de desacuerdo, oposición y diversidad; responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

- A.** Alcanza los objetivos previstos en situaciones de mucha exigencia, presión de tiempo y/o volumen de trabajo y aún en circunstancias desfavorables como desacuerdo u oposición, su desempeño no es afectado.
- B.** Habitualmente alcanza los objetivos previstos en situaciones de exigencia y cantidad de trabajo, su desempeño es adecuado en situaciones de mucha exigencia.
- C.** Alcanza los objetivos previstos aunque esté presionado, su desempeño es aceptable en situaciones de mucha exigencia.

DESARROLLO DE RELACIONES.-

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre grupos de interés y la comunidad en general. Estas relaciones manejadas con cordialidad, calidez de manera recíproca.

- A.** Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logran la cooperación de personas necesarias para llegar a los grupos de interés y a la comunidad. Es capaz

influir sobre líderes de los grupos de interés. Acude a sus redes de contacto para mantenerse informado.

- B.** Establece adecuadas relaciones con grupos diversos logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias; puede llegar a persuadir a otros durante una conversación o presentación. Busca tener intereses comunes con sus redes de contacto.
- C.** En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para MIRA, obtiene cooperación de personas necesarias para cumplir lo requerido. Se relaciona informalmente con las personas más cercanas a su red de contacto.

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN.-

Es la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas; implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido para el cumplimiento de los objetivos de MIRA; implica la búsqueda de información variada que le será de utilidad en cualquier momento.

- A.** Realiza un trabajo sistemático para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes de información disponibles, investiga y obtiene información variada para poner en marcha las mejores prácticas en beneficio de la MIRA.
- B.** Realiza el análisis de información concreta, pone en marcha sistemas o prácticas que permiten recoger y manejar información útil con el propósito de aplicarla en la MIRA.
- C.** Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocer la situación, utiliza información disponible o consulta las fuentes de información disponibles.

PERSEVERANCIA.-

Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos y acciones que se establezcan en MIRA. Implica mantener un alto nivel de empeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.

- A.** Tiene la capacidad de actuar con serenidad, determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos y acciones que se establezcan en MIRA, promoviendo esta actitud en los demás. Capacidad para superar los obstáculos y mantener un nivel de

desempeño óptimo aun en circunstancias de alta exigencia o ante personas diversas. Es un referente para MIRA.

- B.** Capacidad para mantener firmeza y perseverancia en la relación de aquellas acciones que permiten alcanzar los objetivos asignados a él, aún en situaciones difíciles, mantiene un nivel constante en su desempeño acorde a lo requerido por la situación.
- C.** Capacidad para trabajar con un adecuado nivel de constancia y firmeza en pos del logro de los resultados que se plantean y mantiene un nivel de desempeño acorde a lo esperado.

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.-

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área o proyecto, estableciendo acciones, plazos y recursos requeridos. Incluye la utilización de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

- A.** Es capaz de desarrollar simultáneamente diversos proyectos, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurarse de la calidad de los resultados.
- B.** Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad de trabajo.
- C.** Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

FLEXIBILIDAD.-

Es la capacidad de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos; 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 empresa.

- A.** Alta adaptabilidad a situaciones cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada, revisar su accionar realizando un análisis de los diferentes puntos de vista del equipo de trabajo y pone en marcha los cambios cuando son beneficiosos.

- B.** Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar su accionar en beneficio del equipo de trabajo.
- C.** Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes, medios y personas cuando éstos le son sugeridos.

CALIDAD DEL TRABAJO.-

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad, poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos; demostrar capacidad para trabajar con colaboradores del mismo nivel de jerarquía y/o de niveles diferentes; tener buena capacidad de discernimiento (juicio) y compartir con los demás el conocimiento profesional, basarse en los hechos y en la razón (equilibrio).

- A.** Entiende y conoce todos los temas relacionados con MIRA, su contenido y esencia aún en los aspectos más complejos, posee gran capacidad de discernimiento para transmitir a los demás su conocimiento y experiencia.
- B.** Conoce adecuadamente los temas relacionados con su área de trabajo, tiene capacidad de discernimiento y transmite a los demás su conocimiento.
- C.** Conoce los temas relacionados con su trabajo, produciendo trabajos aceptables, transmite a los demás su conocimiento.

NEGOCIACIÓN.-

Es la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación entre las personas; es la capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdo; se centra en el problema y no en la persona.

- A.** Consigue acuerdos satisfactorios para las partes involucradas en una negociación, utilizando variadas estrategias, sin involucrarse emocionalmente en los problemas entre las personas.
- B.** Alcanza acuerdos en las negociaciones relativas a su cargo, para lo cual genera información adecuada, procura mantenerse neutral en los problemas entre las personas

- C. Busca alcanzar acuerdos en negociaciones que se le asignen, utilizando información disponible, no siempre está al margen de los problemas entre las personas.

3. Plan de Desarrollo por Competencias

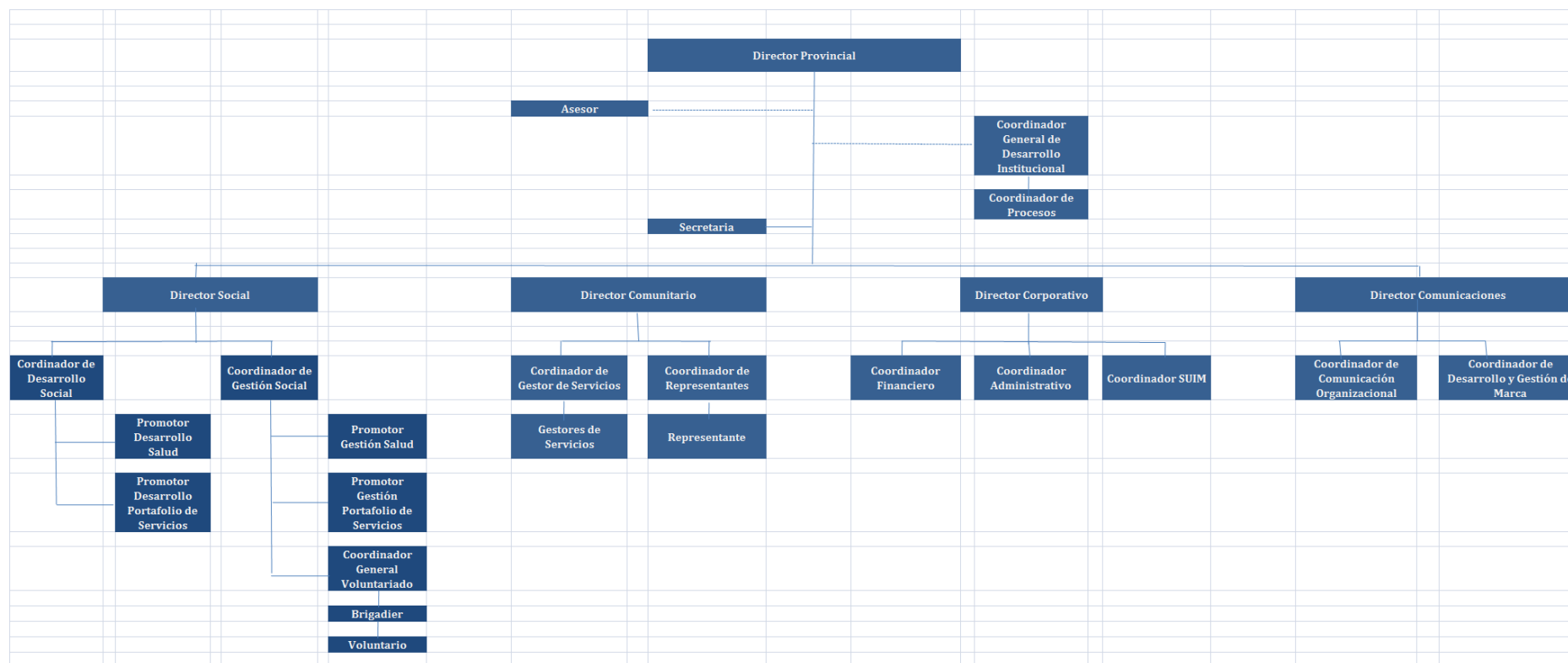
El Área de Talento Humano, al considerarse como un referente de apoyo en los subsistemas de la administración del capital humano dentro de la Asociación Amigos MIRA Trabajo de Corazón, busca contribuir de manera contante al desarrollo de los colaboradores y de la organización, a través de una serie de herramientas orientadas hacia el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) como parte de las estrategias dirigidas al cumplimiento del Plan Estratégico Organizacional.

Es por ello que después del gran compromiso asumido por la Dirección General de la Asociación MIRA Trabajo de Corazón sede Cuenca para el apoyo y la reestructuración del Área de Talento Humano, se han desarrollado una serie de metodologías basado en la Gestión por Competencias, empezando por el Subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción, hoy en día se están proponiendo la implementación de otros Subsistemas de Talento Humano que apoyen la gestión y el desarrollo organizacional para alcanzar mejores resultados en los procesos.

Por esta y otras razones de orden institucional, el enfoque de esta tesis se desenvuelve en la estructuración de los Subsistemas de Evaluación de Desempeño por Competencias y los Planes de Desarrollo por Competencias, centrándose la investigación en la Asociación MIRA Trabajo de Corazón y sus integrantes, de donde se seleccionó un plan piloto.

Gráfico Nro. 17.

Estructura Organizacional



- Fuente: Documentación de la Estructura Organizacional otorgada por la Asociación Amigos MIRA trabajo de Corazón.
- Elaborado por: Área de Desarrollo Institucional.

Como se observa en el organigrama existen xx cargos, los cuales están ocupados por xx personas.

3.3. Evaluación de Desempeño por Competencias.

La evaluación de desempeño por competencias es una herramienta estratégica que permite analizar las brechas generadas entre las capacidades que presenta una persona frente al perfil del cargo requerido.

Como se mencionó anteriormente, el primer paso para evaluar desempeño por competencias es la descripción de puestos; el perfil por competencias contiene una la descripción del cargo, las funciones, los requisitos o requerimientos de las capacidades (conocimientos, competencias y experiencia) basado en el Diccionario de Competencias de la Asociación Amigos MIRA trabajo de corazón que se presenta en el además de la relación organizacional que guarda dicho cargo con su entorno laboral.

Se puede observar las competencias requeridas en los cargos pertenecientes a la Asociación Amigos MIRA trabajo de Corazón.

Objetivo: Elaborar planes de desarrollo por competencias dirigidos a los colaboradores de la Asociación Amigos MIRA trabajo de Corazón, en función de un análisis de brechas, orientado al mejoramiento de su desempeño.

Método de Evaluación

El método de evaluación de desempeño seleccionado está basado en comportamientos, para ello se elaboró un Diccionario de Comportamientos de la Asociación Amigos MIRA trabajo de Corazón, como se puede apreciar en el, en el cual se definen características observables que responden ciertos niveles de competencias, pudiendo ser evaluadas en las personas.

Los comportamientos presentados en el diccionario fueron agrupados por variable de medición, con la finalidad de obtener estándares de evaluación en niveles, los cuales tienen una equivalencia cuantitativa, para el posterior análisis de las brechas.

La modalidad de evaluación de desempeño por la que opta la Asociación, es la evaluación 180°, debido a que presenta un margen mínimo de subjetividad, lo cual garantiza que la información es confiable debido a que una persona es evaluada por su entorno laboral, para esto se desarrolló un Formulario de Evaluación de Desempeño por cargo para cada uno de los integrantes de la Asociación Amigos MIRA trabajo de Corazón.

La socialización y sensibilización se ha trabajado con un taller vivencial y publicidad interna, enviada a través de medios tecnológicos de comunicación.

En la siguiente fase comienza la ejecución del proceso, para lo cual se elaboró un listado con participantes que ejercerán el rol de evaluadores, los mismos que emplearán los formularios físicos o digitales entregados para la Evaluación de Desempeño por Competencias.

Una vez recogidos todos los formularios de la evaluación realizada a cada uno de los colaboradores de la Asociación, se procede a procesar la información referente a las variables de medición relacionada con los comportamientos, las mismas que serán tabuladas, graficadas y contrastadas con los perfiles del cargo actual, identificando de esta manera las brechas entre lo evaluado y lo requerido por la organización.

El análisis de las brechas se constituye en una parte fundamental del procesamiento de información, debido a que se identifica la distancia de superación o vacíos entre las competencias que tiene una determinada persona frente al cargo que desempeña, pudiendo generar estrategias de acción orientadas a la potencialización o desarrollo de las capacidades, ampliando de esta manera las brechas positivas y reduciendo las brechas negativas relacionadas con el perfil del cargo. El análisis de las brechas se basa en rangos en donde se podrían ubicar los resultados de la Evaluación de Desempeño por Competencias para una posterior toma de decisiones.

3.4. Método de Apoyo para el Desarrollo de Personas Dentro del Trabajo.

Consiste en un conjunto de buenas prácticas para el desarrollo de personas mientras estás continúan desempeñando su rol en su lugar de trabajo, permitiendo generar mejora continua dirigidos a la adopción de nuevos desafíos que agreguen valor a la organización.

Este método requiere del involucramiento directo y constante del líder, el cual tendrá un rol adicional de entrenador, que será un guía y consejero para el desarrollo de sus colaboradores, las estrategias por las que opte la organización en función de las necesidades y requerimientos, pueden ser potencializadas a través del compromiso del líder entrenador orientándose a la consecución de resultados satisfactorios sinérgicos que contribuyan al cumplimiento del Plan Estratégico.

Entre los métodos de apoyo dentro del trabajo más conocidos tenemos:

- Entrenamiento: es una serie de programas que desarrollan capacidades de los colaboradores y ayudan su crecimiento en el ámbito organizacional y personal, alcanzando un mejor desempeño dentro de sus puestos de trabajo, sobre este tema se trató con anterioridad.
- Rotación de Puestos: son acciones basadas en las buenas prácticas organizacionales orientadas al desarrollo de capacidades, a través de un movimiento temporal de las personas entre los distintos puestos de trabajo dentro de un ámbito de acción común, fomentando el aprendizaje constante por medio de la adopción de nuevas funciones y desafíos, consecuentemente esto servirá de utilidad posteriormente para una constante operatividad de los procesos organizacionales.
- Comitiva de Proyectos: son acciones dirigidas al desarrollo de capacidades, a través de la asignación de personas para la conformación de una comitiva de proyectos puntuales y temporales vinculados con la organización, permitiéndole a los colaboradores desarrollar conocimientos, competencias y experiencia de manera individual y colectiva.
- Asistente de Posiciones de Dirección: son acciones dirigidas al desarrollo de capacidades, a través de la asignación temporal de una persona en un cargo de asistencia de dirección, en donde el Director le delegan responsabilidades puntuales acordes para que el colaborador temporal tome de decisiones.

3.5. Método de Apoyo para el Desarrollo de Personas Fuera del Trabajo.

Consiste en un conjunto de buenas prácticas para el desarrollo de personas, a través de actividades orientadas tanto a la transmisión de conocimientos como al desarrollo de competencias fuera del lugar de su trabajo. Son los métodos más utilizados en las organizaciones, debido a que se vinculan netamente con eventos de capacitación.

Antes de describir las distintas alternativas de métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo, es necesario, dar una breve conceptualización de algunas de las terminologías usadas para la aplicación de este tipo de estrategias de apoyo en lo referente a los responsables de las mismas, estas son:

- Experto Reconocido: persona que domina un tema en toda su gama, extensión y profundidad, además posee suficiente experiencia que sustenta sus conocimientos teóricos, adicionalmente posee publicaciones, investigaciones y una gran trayectoria en su campo de acción.

- Experto: es un que domina un tema en toda su gama y profundidad, tiene la experiencia junto con el conocimiento teórico que lo sustenta.

- Instructor: es un conocedor de un tema sin llegar necesariamente al nivel del experto, generalmente imparte una actividad en base a un diseño propio o adaptado; que se encuentra sustentado en teorías de otros autores.

- Facilitador: es una persona con conocimientos y experiencia cuyo rol es conducir una reunión de trabajo donde los participantes deben producir un determinado resultado.

La relación que guardan estos responsables es sistémica y de orden descendente, esto quiere decir que un experto reconocido puede ser un instructor o facilitador, en cambio un facilitador no puede ser un instructor por ejemplo.

A continuación citaremos algunas de las estrategias más utilizadas para el desarrollo de personas fuera del ambiente de trabajo.

- Lecturas Guiadas: son acciones relacionadas con el autodesarrollo, ya que el jefe inmediato o cualquier miembro de la organización puede recomendar la lectura de ciertos libros que

contribuirán al desarrollo de conocimientos y competencias. Es recomendable que la organización cuente con un inventario de libros que contribuyan a esta labor.

- Capacitación Online: son acciones orientadas a la formación de los colaboradores utilizando el soporte tecnológico e informático como canales de comunicación. Esta estrategia consta de un instructor al cargo que trabaja de manera online con sus participantes, enviándoles información y manteniéndose al tanto de su progreso, esto evita desplazamientos físicos de las personas y búsqueda de horarios dentro de las labores.

- Curso: son actividades relacionadas con temas puntuales de desarrollo, se realizan fuera del ambiente de trabajo y en horarios de jornada laboral, estos son guiados en su mayoría por instructores o facilitadores ya sean internos o externos.

- Seminario: al igual que los cursos, son actividades relacionadas con temas puntuales de desarrollo, que se realizan fuera del ambiente de trabajo y en horarios de jornada laboral, la principal diferencia es que los seminarios son más extensos (días) debido al nivel de profundización del tema tratado, pueden ser dirigidos por expertos reconocidos, expertos, instructores o facilitadores ya sean internos o externos.

- Taller: son actividades de formación estructuradas durante el cual se intercambian exposiciones teóricas con ejercitación práctica, siendo la última la predominante, el taller puede ser dirigido por un experto reconocido, experto, instructor o facilitador, en el último caso la persona que facilitará el taller debe tener un alto grado de desarrollo de las competencias como de la metodología que impartirá.

- Método de Casos: bajo esta modalidad se asignan casos para resolver fuera del ambiente laboral, generalmente este tipo de acciones no tiene una única forma de resolución, por lo cual son adecuados para el análisis grupal con la finalidad de llegar a consensos en los que puedan interactuar todos los participantes, este tipo de método deberá ser conducido por un moderador experto.

- Juegos Gerenciales: son acciones orientadas al desarrollo de capacidades, se parecen mucho al método de casos, sin embargo la principal diferencia radica en que se expone situaciones diversas de simulación que involucran muchas variables de análisis en donde el grupo de

forma consensuada deberá ir tomando decisiones para resolver la problemática presentada, esta modalidad esta enfoca a niveles medios y altos de la organización, el guía deberá ser un instructor experto en la temática.

- Role Playing (Juego de Roles): es un tipo de formación que se realiza a través de una simulación de diferentes situaciones de tipo laboral, en donde a los participantes se les asignan funciones diferentes a los que realizan cotidianamente, con la finalidad de que interpreten y tomen decisiones frente a problemáticas presentadas en el trabajo, que deberán ser resueltas desde otra óptica de responsabilidad organizacional. Para la ejecución efectiva de este método se deberá contar con un persona entrenada en esta práctica para asumir un rol específico, generalmente role playing es utilizado para el desarrollo de competencias.

- Actividades Outdoors: son actividades que se realizan fuera del ámbito laboral, y que, usualmente proponen prácticas deportivas y/o recreativas al aire libre con el propósito de lograr una mejora integración y coordinación entre los participantes. Deberá ser dirigido por un instructor o facilitador experto en el tema, esta metodología busca el desarrollo de competencias.

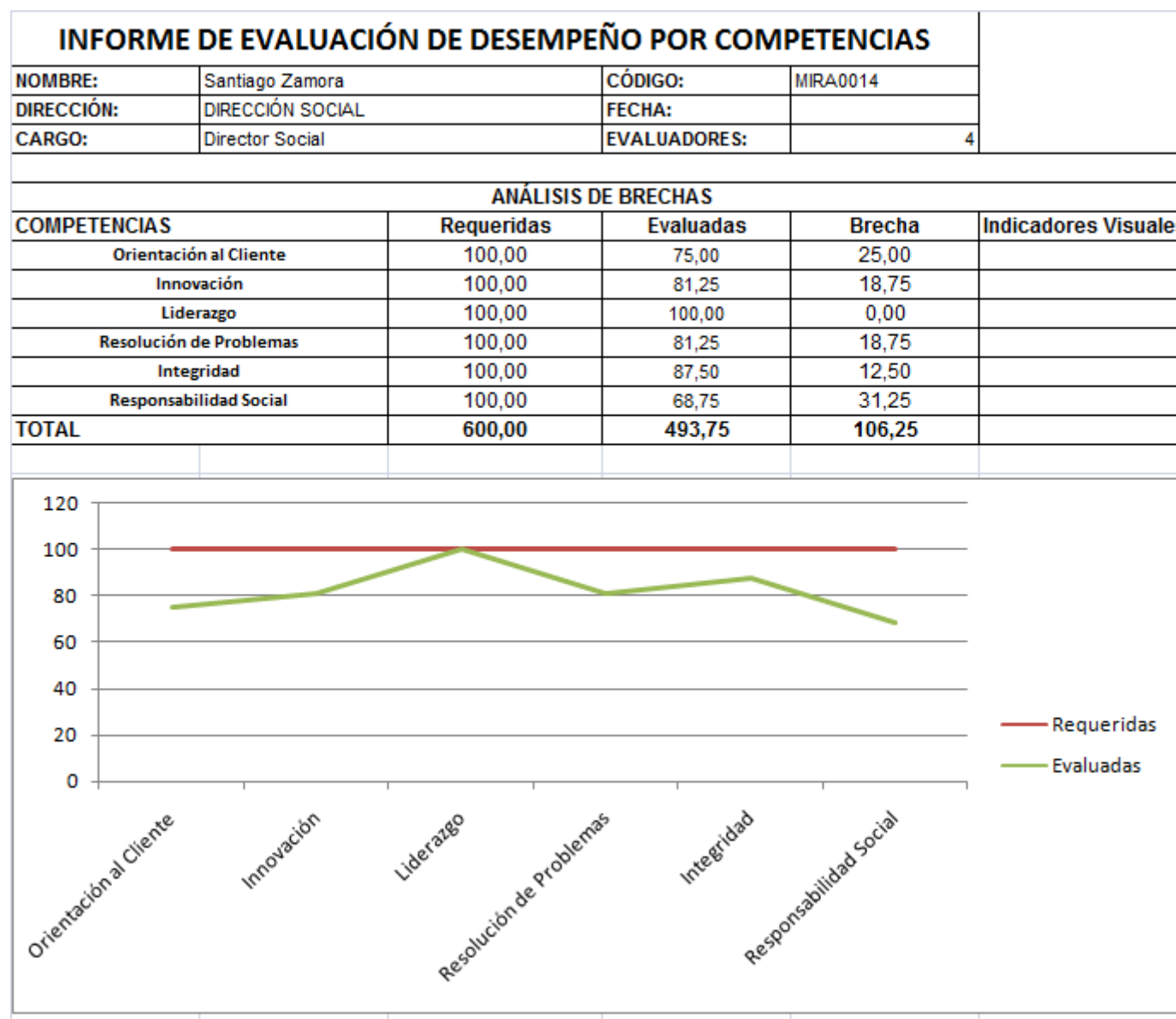
- Formación a través de Universidades: las diversas alternativas que presentan las universidades para la formación de profesionales, es una de las mejores oportunidades por las que puede optar la organización para el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores, debido a que esta modalidad guarda un diseño orientado a la adquisición de conocimientos y competencias, siendo estos muy útiles para la formación integral de la persona.

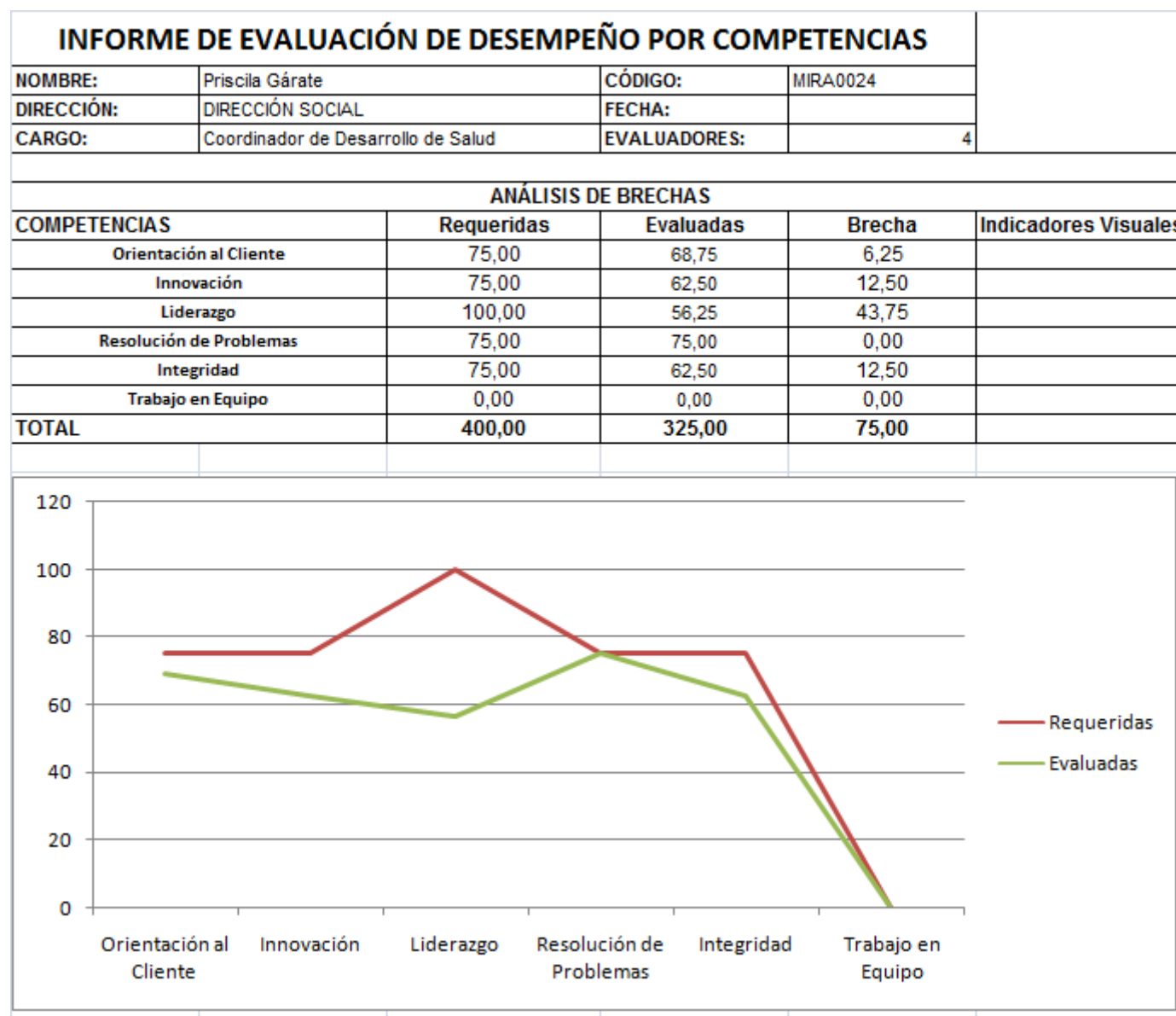
Para finalizar este capítulo se puede decir que, si una organización desea cumplir con su Plan Estratégico y más aún ser exitosa, debe contar con colaboradores capacitados e involucrados con la visión y misión organizacional, que alineados sinérgicamente agreguen valor en cada una de las actividades que realizan, para llegar a cumplir con este objetivo, es indispensable estructurar subsistemas de soporte orientados al talento humano, que faciliten la gestión y la toma de decisiones organizacional, siendo una de las trascendentales la evaluación de desempeño, que nos diagnostica una situación actual por la que atraviesa la corporación, argumentado directamente las decisiones que pueda tomar la alta dirección para el desarrollo de capacidades enfocadas en un mejoramiento continuo, manteniendo de este modo una estructura lógica que responda a las necesidades actuales y potenciales de la organización, orientadas a la competitividad y efectividad en sus procesos.

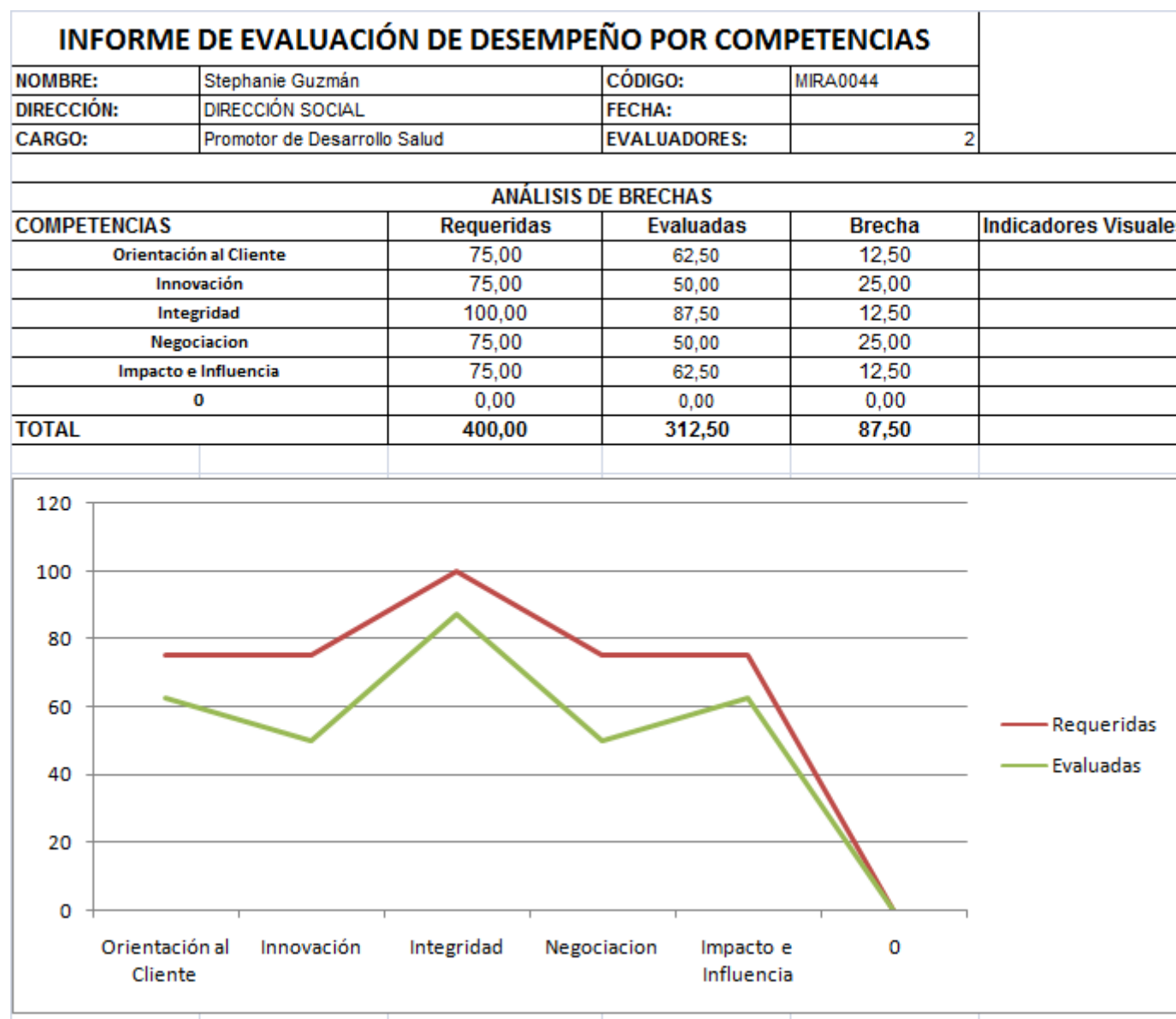
CAPITULO IV

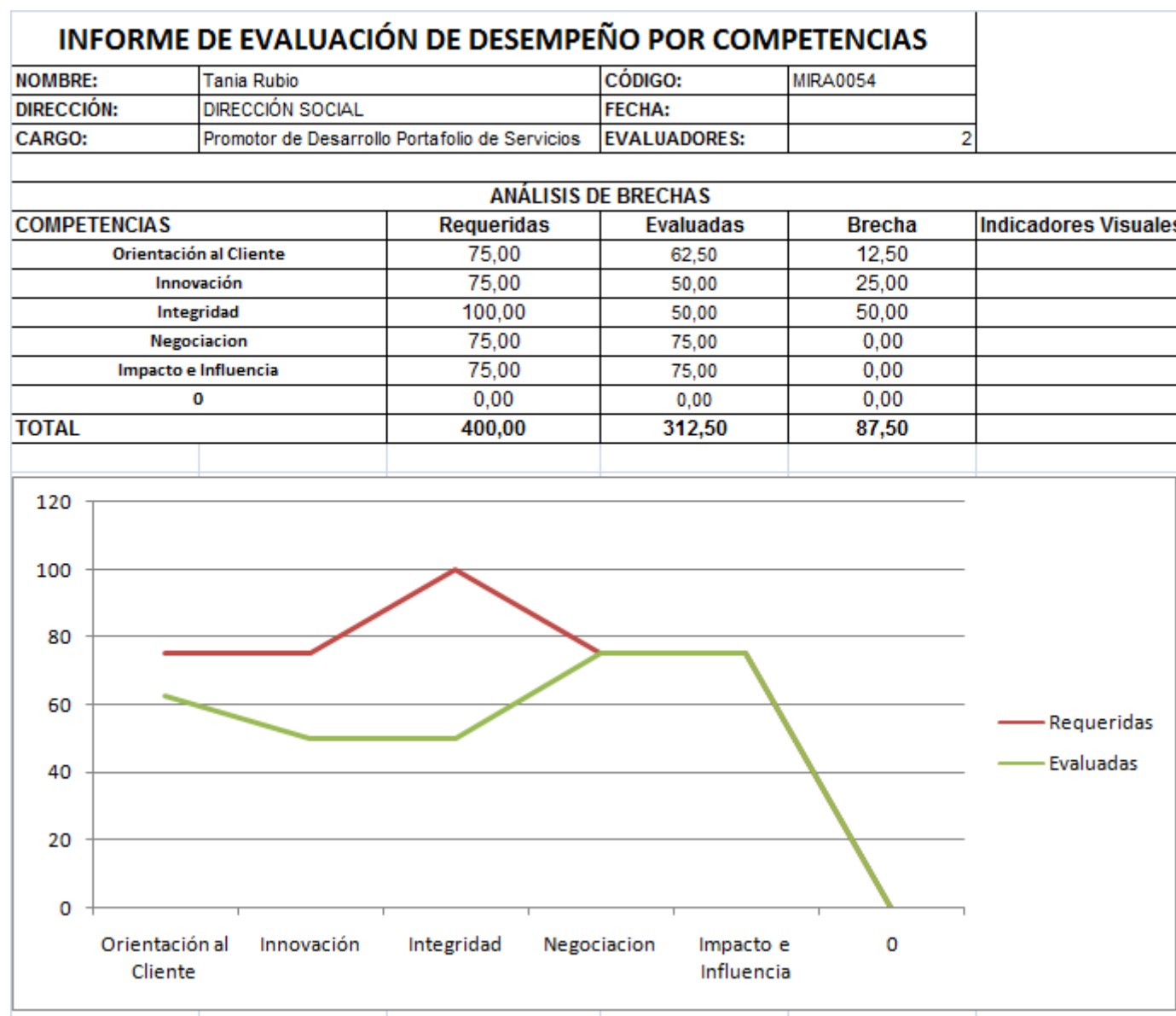
Evaluaciones

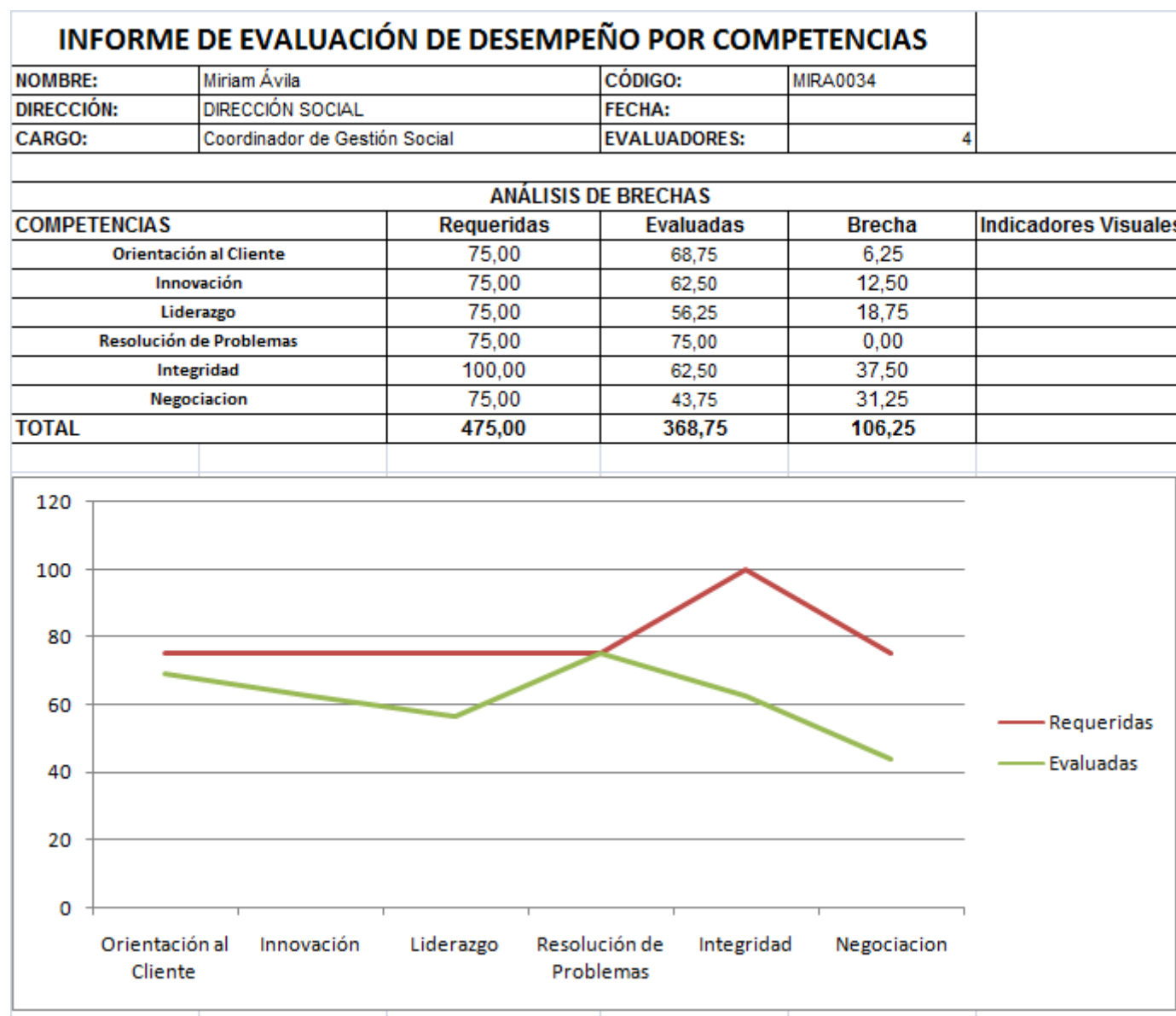
EVALUACION DIRECCION SOCIAL

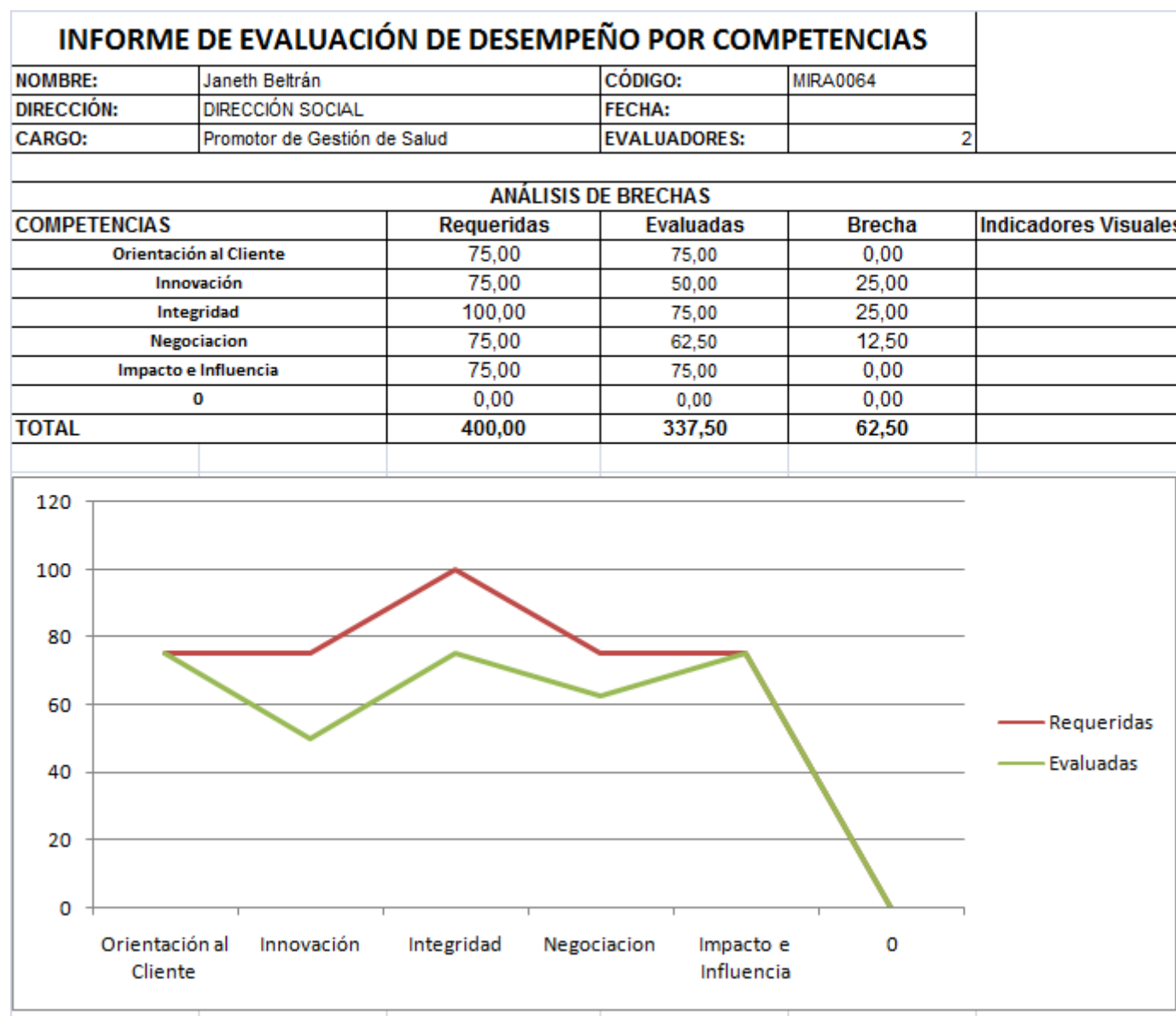


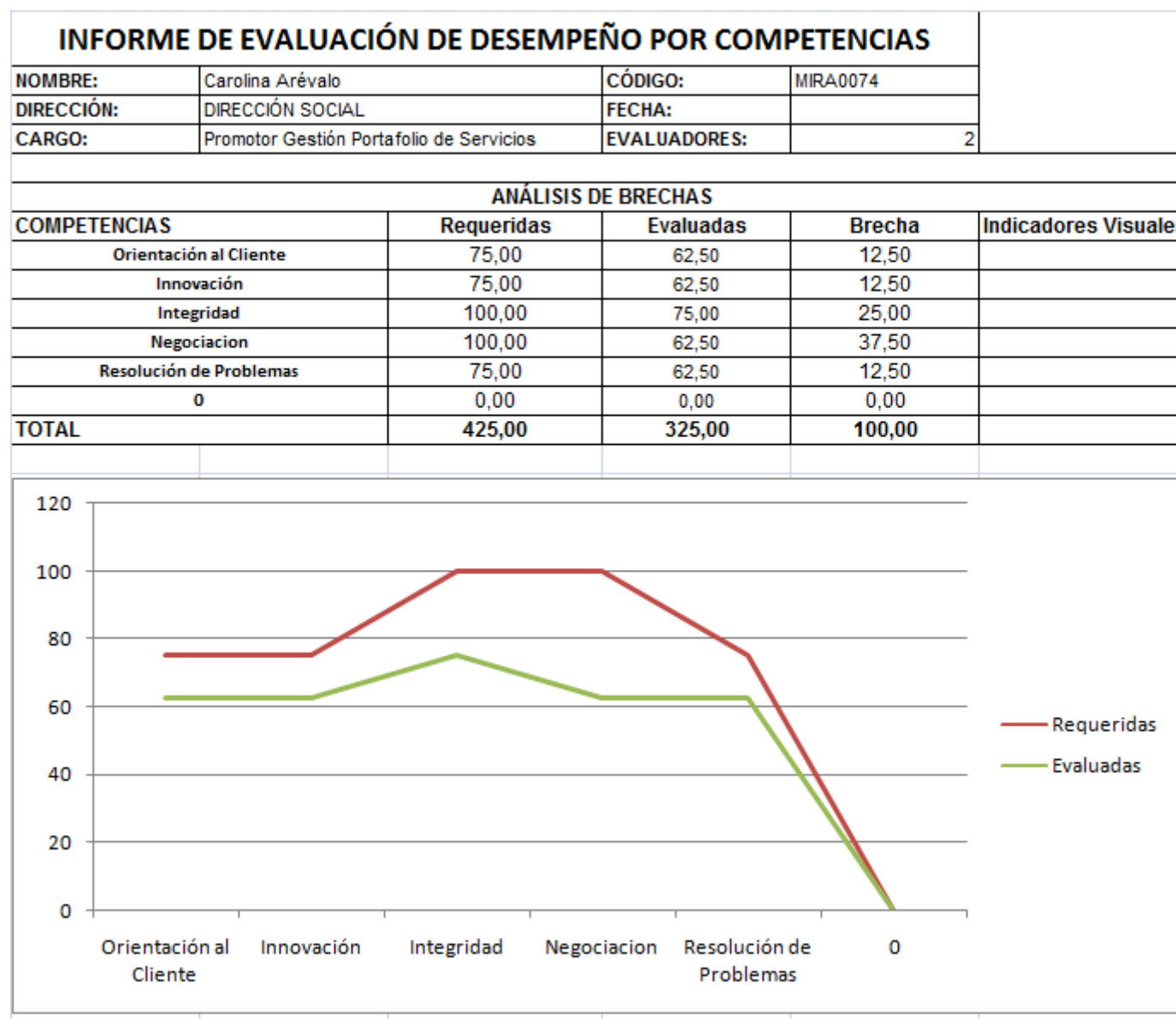


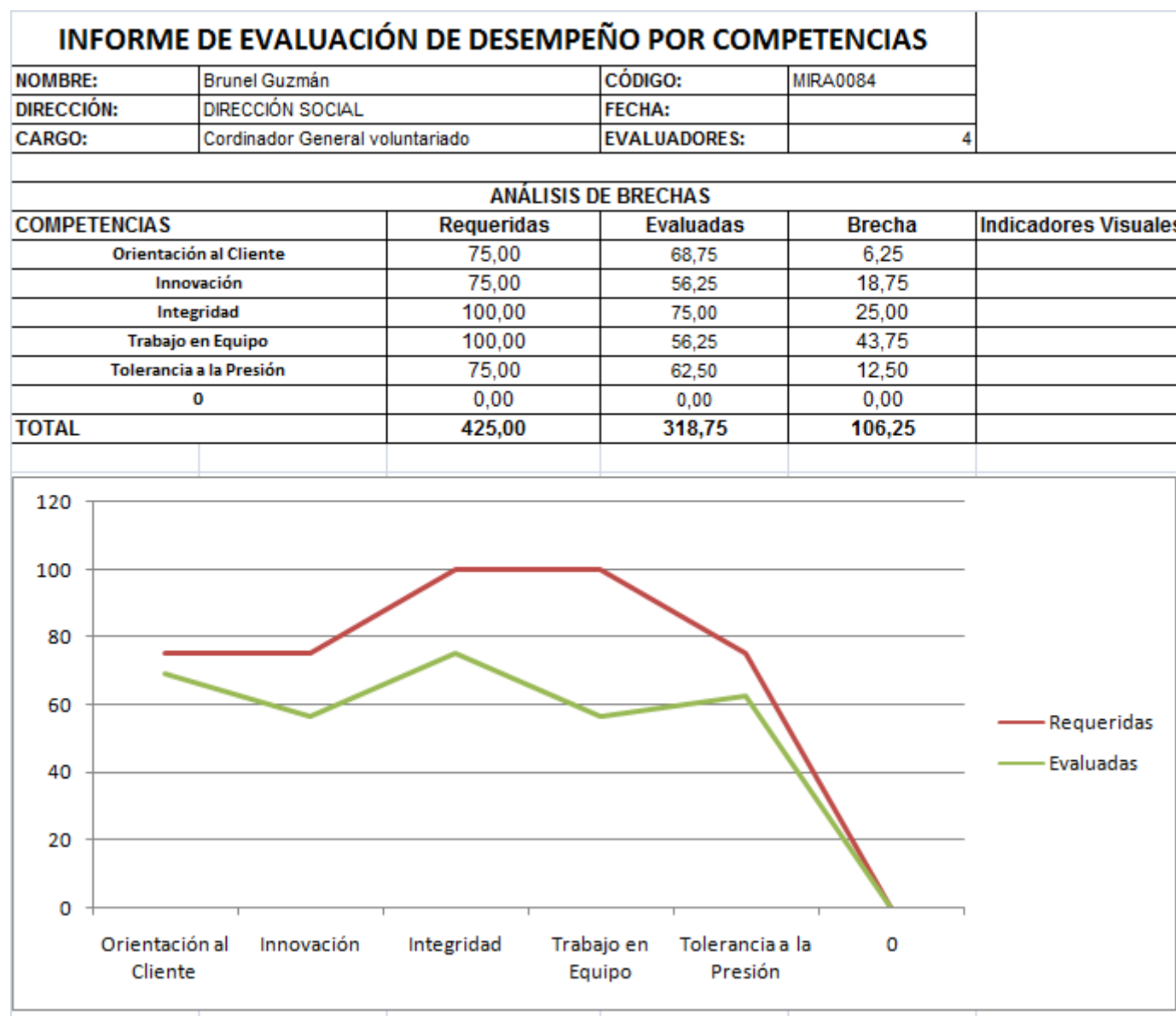


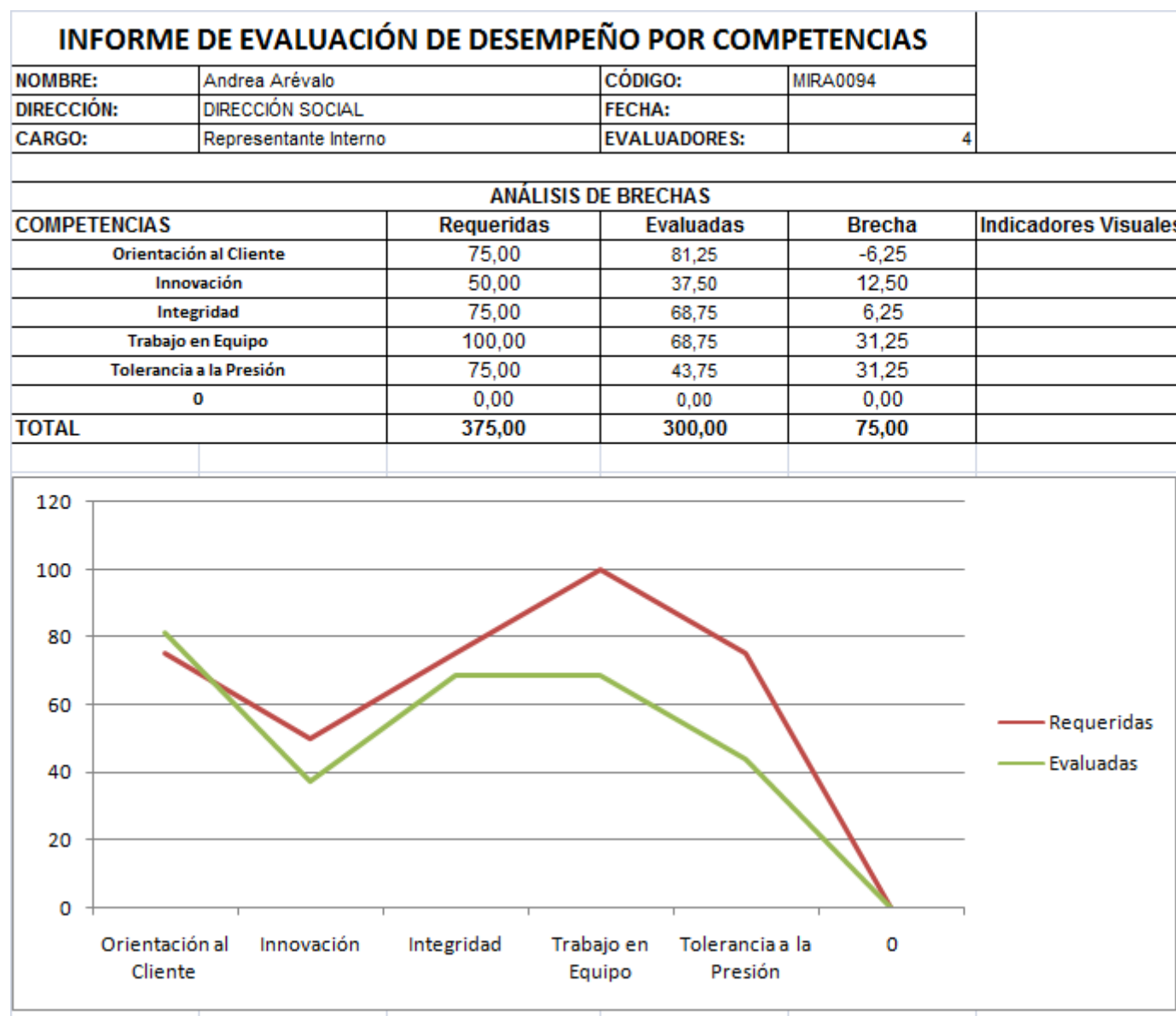


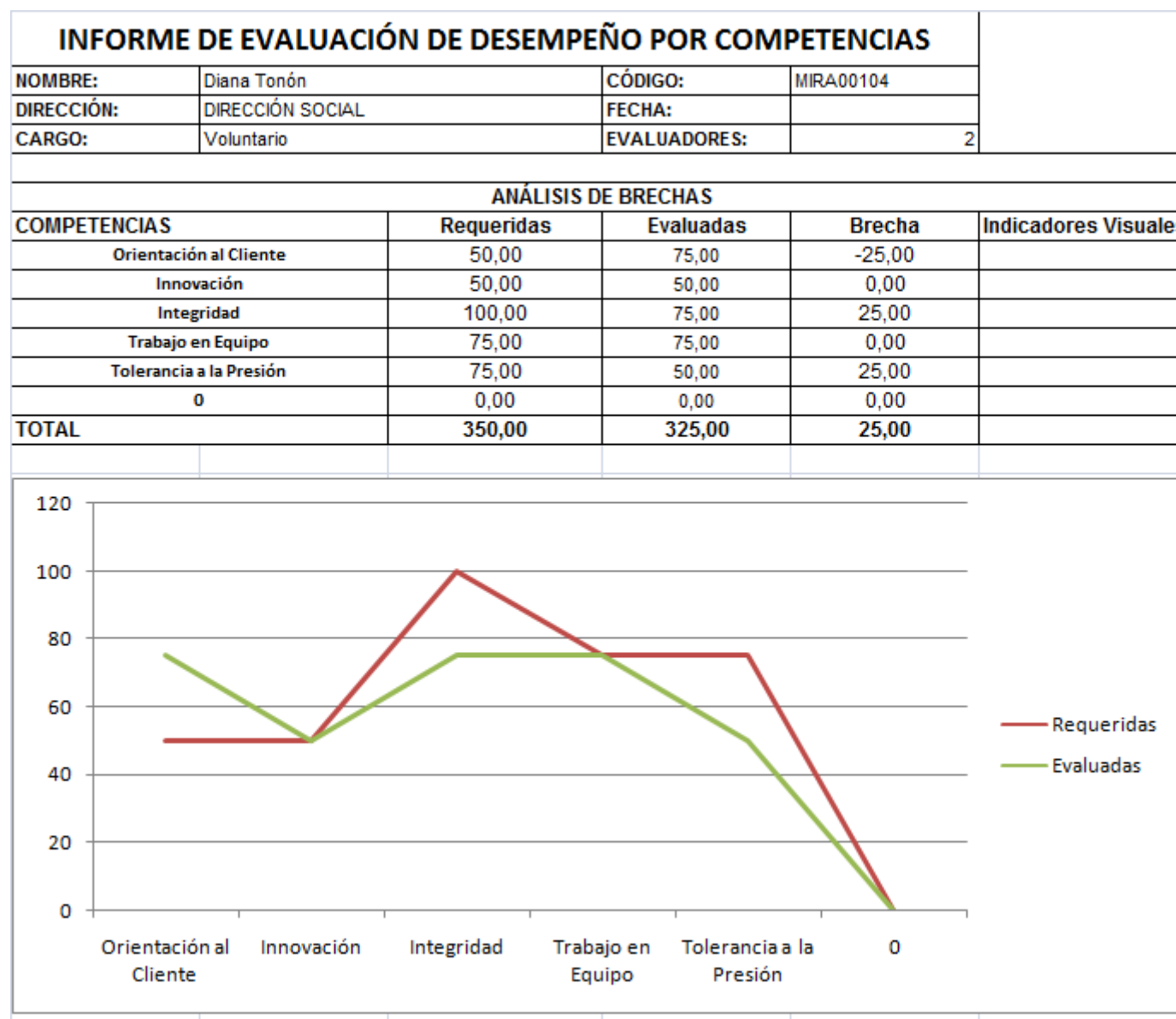


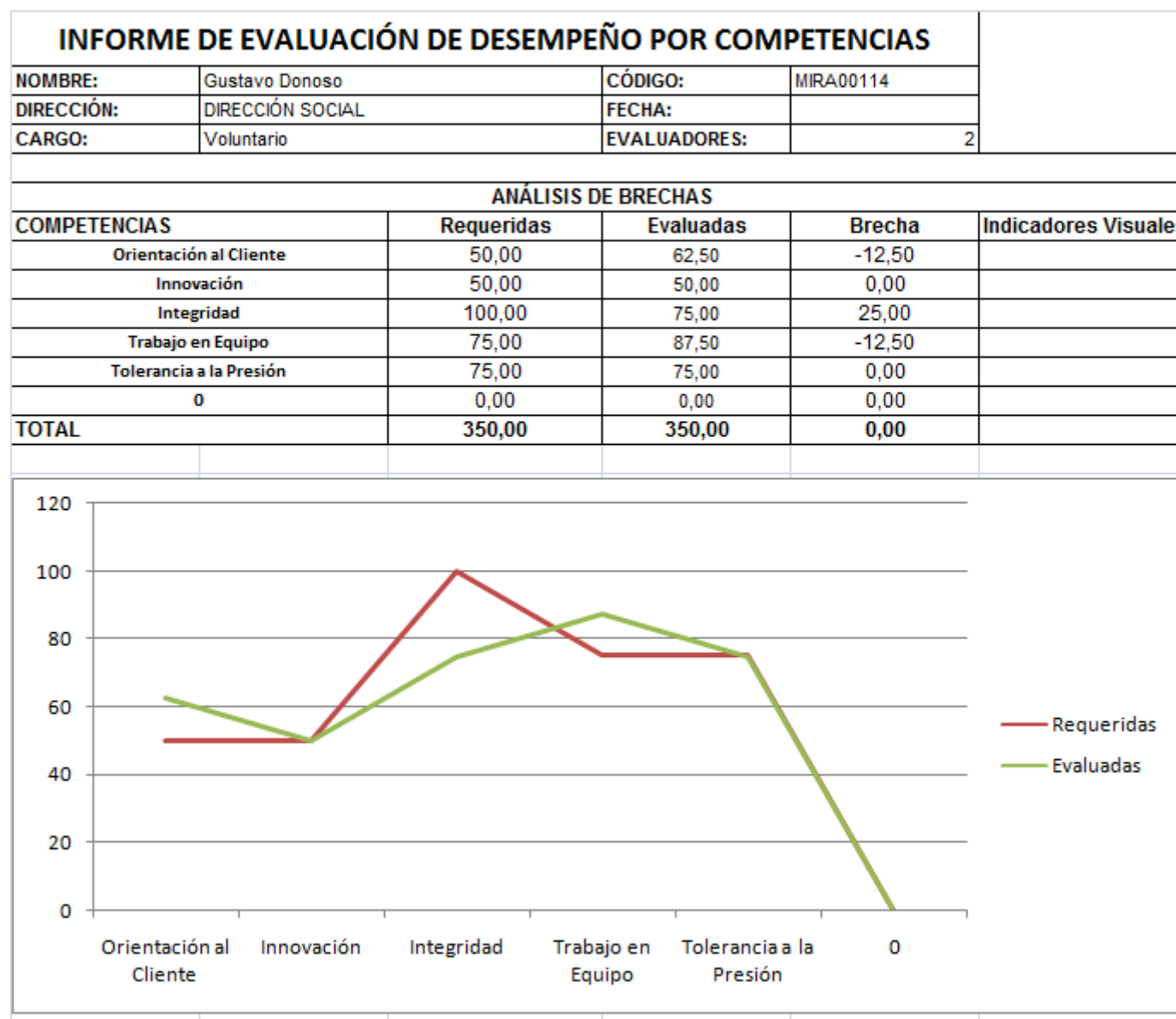












INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Santiago Zamora		CÓDIGO:	MIRA0014								
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN SOCIAL		FECHA:									
CARGO:	Director Social		EVALUADORES:	4								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
COMPETENCIAS		Requeridas	Evaluadas	Brecha								
Orientación al Cliente		100	75	25								
Innovación		100	81,25	18,75								
Liderazgo		100	100	0								
Resolución de Problemas		100	81,25	18,75								
Integridad		100	87,5	12,5								
Responsabilidad Social		100	68,75	31,25								
TOTAL		600	493,75	106,25								
Plan de Desarrollo												
					Ejecución							
Competencia	Estrategia de Intervención	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación	Entrenamiento											
	Facilitador											
	Sesión de Coaching											
	Lectura guiada											
Liderazgo												
Resolución de Problemas	Juegos Gerenciales											
	Taller											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											
Responsabilidad Social	Seminario											
	Taller											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											

[illegible]

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Stephanie Guzmán		CÓDIGO:	MIRA0044								
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN SOCIAL		FECHA:									
CARGO:	Promotor de Desarrollo Salud		EVALUADORES:	2								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
COMPETENCIAS		Requeridas	Evaluadas	Brecha								
Orientación al Cliente		75	62,5	12,5								
Innovación		75	50	25								
Integridad		100	87,5	12,5								
Negociación		75	50	25								
Impacto e Influencia		75	62,5	12,5								
0		0	0	0								
TOTAL		400	312,5	87,5								
Plan de Desarrollo												
		Ejecución										
Competencia	Estrategia de Intervención	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación	Entrenamiento											
	Facilitador											
	Sesión de Coaching											
	Lectura guiada											
Negociación	Seminario											
	Curso											
	Taller											
	Sesión de Coaching											
Impacto e Influencia	Juegos Gerenciales											
	Taller											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Miriam Ávila		CÓDIGO:	MIRA0034								
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN SOCIAL		FECHA:									
CARGO:	Coordinador de Gestión Social		EVALUADORES:	4								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
COMPETENCIAS		Requeridas		Evaluadas		Brecha						
Orientación al Cliente		75		68,75		6,25						
Innovación		75		62,5		12,5						
Liderazgo		75		56,25		18,75						
Resolución de Problemas		75		75		0						
Integridad		100		62,5		37,5						
Negociación		75		43,75		31,25						
TOTAL		475		368,75		106,25						
Plan de Desarrollo												
						Ejecución						
Competencia	Estrategia de Intervención	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación	Entrenamiento											
	Facilitador											
	Sesión de Coaching											
	Lectura guiada											
Liderazgo	Seminario											
	Curso											
	Taller											
	Sesión de Coaching											
Resolución de Problemas												
Negociación	Juegos Gerenciales											
	Sesión de Coaching											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Janeth Beltrán		CÓDIGO:	MIRA0064								
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN SOCIAL		FECHA:									
CARGO:	Promotor de Gestión de Salud		EVALUADORES:	2								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
COMPETENCIAS		Requeridas	Evaluadas	Brecha								
Orientación al Cliente		75	75	0								
Innovación		75	50	25								
Integridad		100	75	25								
Negociación		75	62,5	12,5								
Impacto e Influencia		75	75	0								
0		0	0	0								
TOTAL		400	337,5	62,5								
Plan de Desarrollo												
					Ejecución							
Competencia	Estrategia de Intervención	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente												
Innovación	Entrenamiento											
	Facilitador											
	Sesión de Coaching											
	Lectura guiada											
Negociación	Juegos Gerenciales											
	Sesión de Coaching											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											
Impacto e Influencia												

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Carolina Arévalo		CÓDIGO:	MIRA0074								
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN SOCIAL		FECHA:									
CARGO:	Promotor Gestión Portafolio de Servicios		EVALUADORES:	2								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
COMPETENCIAS		Requeridas	Evaluadas	Brecha								
Orientación al Cliente		75	62,5	12,5								
Innovación		75	62,5	12,5								
Integridad		100	75	25								
Negociación		100	62,5	37,5								
Resolución de Problemas		75	62,5	12,5								
0		0	0	0								
TOTAL		425	325	100								
Plan de Desarrollo												
Competencia	Estrategia de Intervención	Ejecución										
		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación	Entrenamiento											
	Facilitador											
	Sesión de Coaching											
	Lectura guiada											
Negociación	Juegos Gerenciales											
	Sesión de Coaching											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											
Resolución de Problemas	Juegos Gerenciales											
	Taller											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Brunel Guzmán		CÓDIGO:	MIRA0084								
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN SOCIAL		FECHA:									
CARGO:	Coordinador General voluntariado		EVALUADORES	4								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
COMPETENCIAS	Requeridas		Evalradas	Brecha								
Orientación al Cliente		75	68,75	6,25								
Innovación		75	56,25	18,75								
Integridad		100	75	25								
Trabajo en Equipo		100	56,25	43,75								
Tolerancia a la Presión		75	62,5	12,5								
0		0	0	0								
TOTAL		425	318,75	106,25								
Plan de Desarrollo												
Competencia	Estrategia de Intervención	Ejecución										
		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación	Entrenamiento											
	Facilitador											
	Sesión de Coaching											
	Lectura guiada											
Trabajo en Equipo	Taller											
	Sesión de Coaching											
	Mediación											
	Método de Casos											
Tolerancia a la Presión	Juego de Roles											
	Mediación											
	Seminario											
	Juegos Gerenciales											

[illegible]

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Diana Tonón		CÓDIGO:	MIRA00104								
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN SOCIAL		FECHA:									
CARGO:	Voluntario		EVALUADORES	2								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
COMPETENCIAS		Requeridas	Evaluadas	Brecha								
Orientación al Cliente		50	75	-25								
Innovación		50	50	0								
Integridad		100	75	25								
Trabajo en Equipo		75	75	0								
Tolerancia a la Presión		75	50	25								
0		0	0	0								
TOTAL		350	325	25								
Plan de Desarrollo												
Competencia	Estrategia de Intervención	Ejecución										
		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente												
Innovación												
Trabajo en Equipo												
Tolerancia a la Presión	Juego de Roles											
	Mediación											
	Seminario											
	Juegos Gerenciales											

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Gustavo Donoso		CÓDIGO:	MIRA00114								
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN SOCIAL		FECHA:									
CARGO:	Voluntario		EVALUADORES	2								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
COMPETENCIAS		Requeridas	Evaluadas	Brecha								
Orientación al Cliente		50	62,5	-12,5								
Innovación		50	50	0								
Integridad		100	75	25								
Trabajo en Equipo		75	87,5	-12,5								
Tolerancia a la Presión		75	75	0								
0		0	0	0								
TOTAL		350	350	0								
Plan de Desarrollo												
		Ejecución										
Competencia	Estrategia de Intervención	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente												
Innovación												
Trabajo en Equipo												
Tolerancia a la Presión												

ANALISIS DE BRECHAS DIRECCION SOCIAL

Cabe recalcar que los datos obtenidos en base a las pruebas de los perfiles levantados por competencias, nos sugieren unos datos que es lo óptimo a alcanzar, y que en los cuadros estadísticos se los encuentra con una calificación de 100, 75, 50 de acuerdo a la competencia, cuando la calificación del evaluado es inferior en sus competencias a esta calificación nos quiere decir que existe una brecha, es decir una distancia entre lo requerido por la herramienta versus lo que reflejo el evaluado, y se lo ha plasmado en una columna dentro del cuadro estadístico con el nombre de **brecha**, donde se puede visualizar si esta existe o no, con el fin de desarrollar el plan de capacitación de desempeño por competencias, que se lo ha descrito luego de los cuadros estadísticos por cada dirección, para que se lo ponga en marcha y se anulen con este desarrollo dichas brechas.

Cuando la calificación del evaluado es igual a la requerida, reflejan valores cero, que nos quiere decir que la persona está en el índice requerido, y que además no necesita capacitación en la competencia, existen valores que sobrepasan el valor requerido y se lo reflejan en el cuadro estadístico con un signo (-)mas el valor,

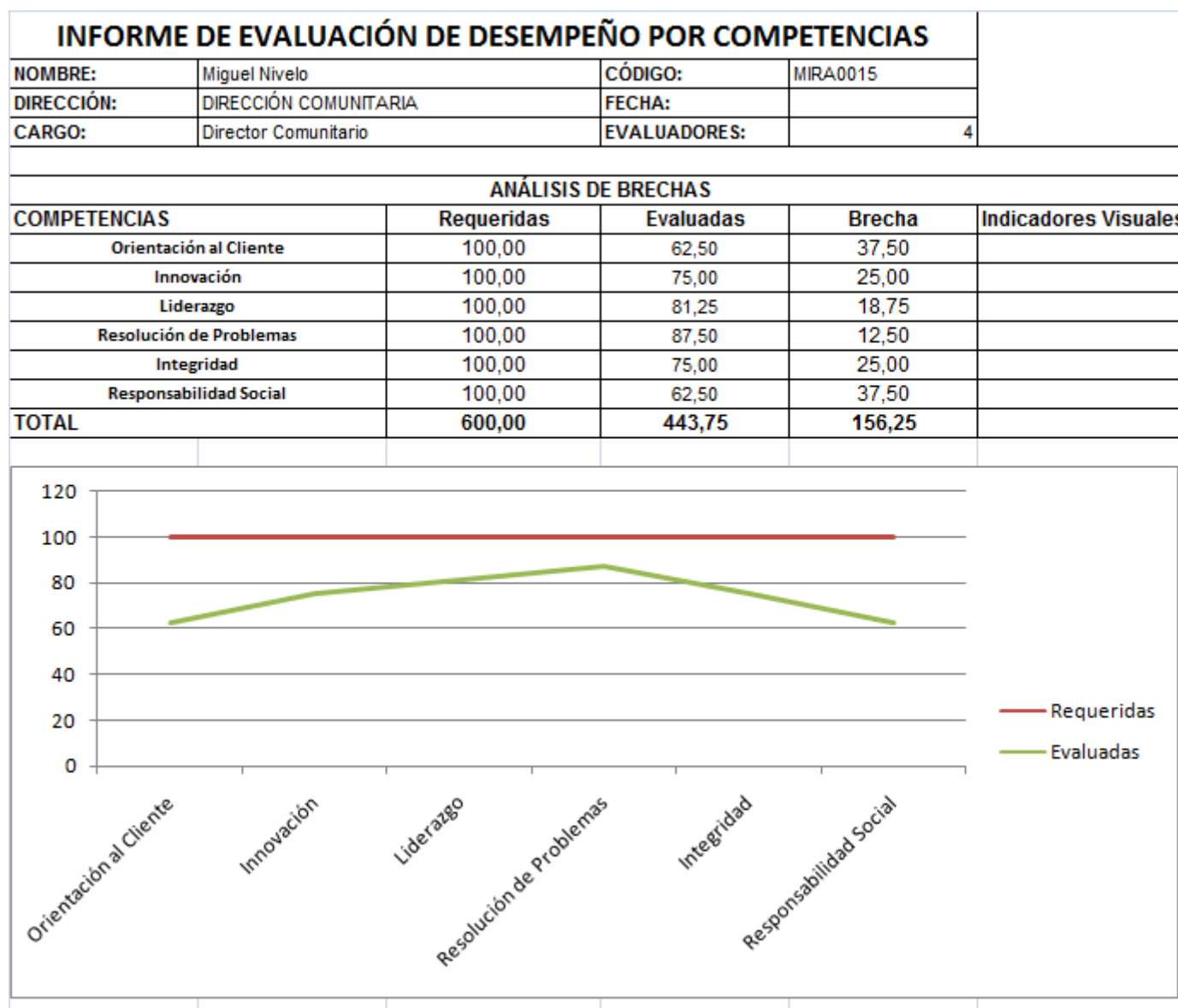
queriéndonos decir que la calificación es superior a la requerida y que por ende tampoco necesita capacitación en la competencia.

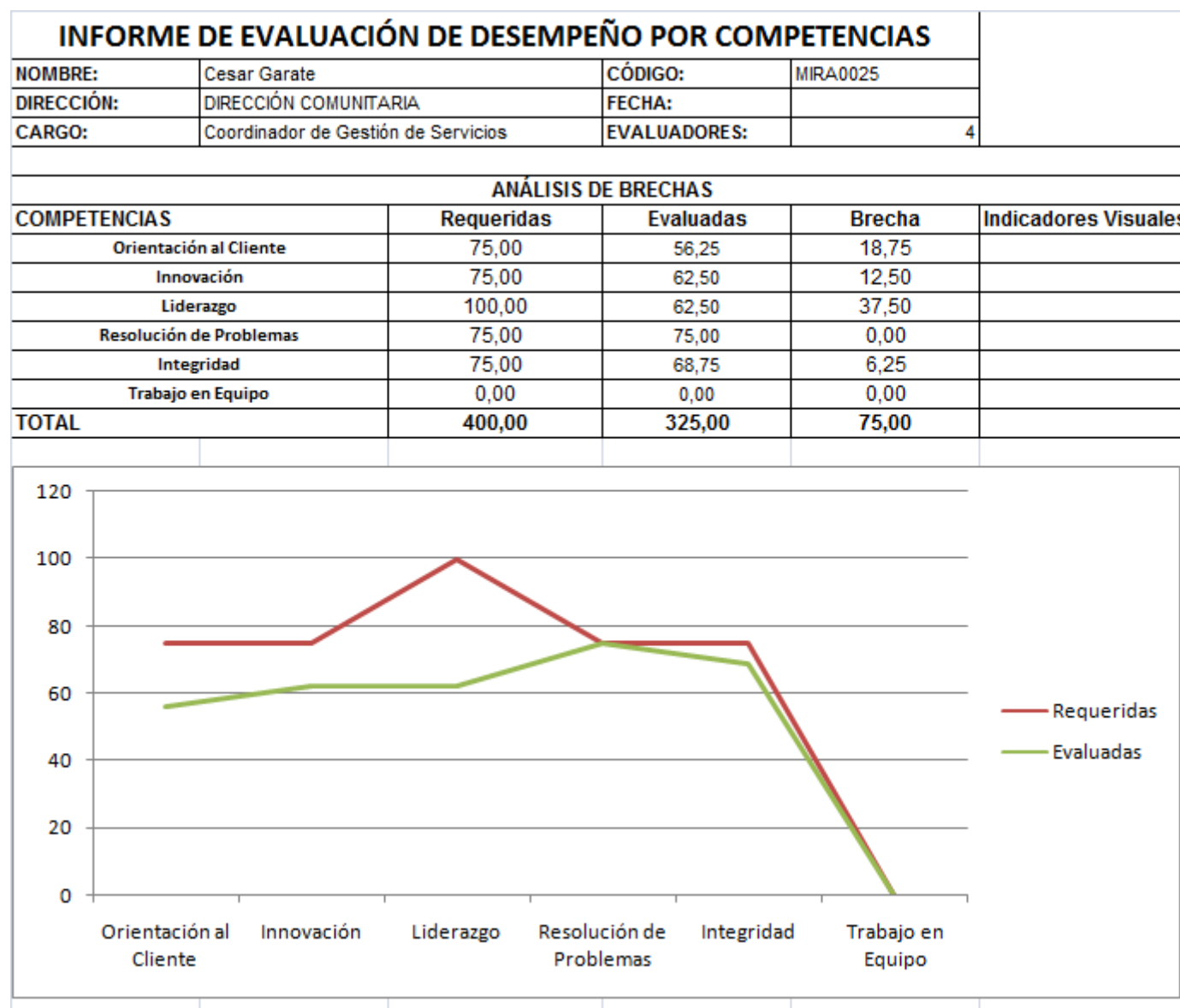
Las brechas establecidas dentro de la dirección social están dentro de lo normal, en lo que respecta a orientación al cliente, Innovación, tolerancia a la presión, teniendo que guardar más cuidado en integridad, liderazgo y sobre todo en trabajo en equipo, competencias indispensables para el buen funcionamiento de esta área.

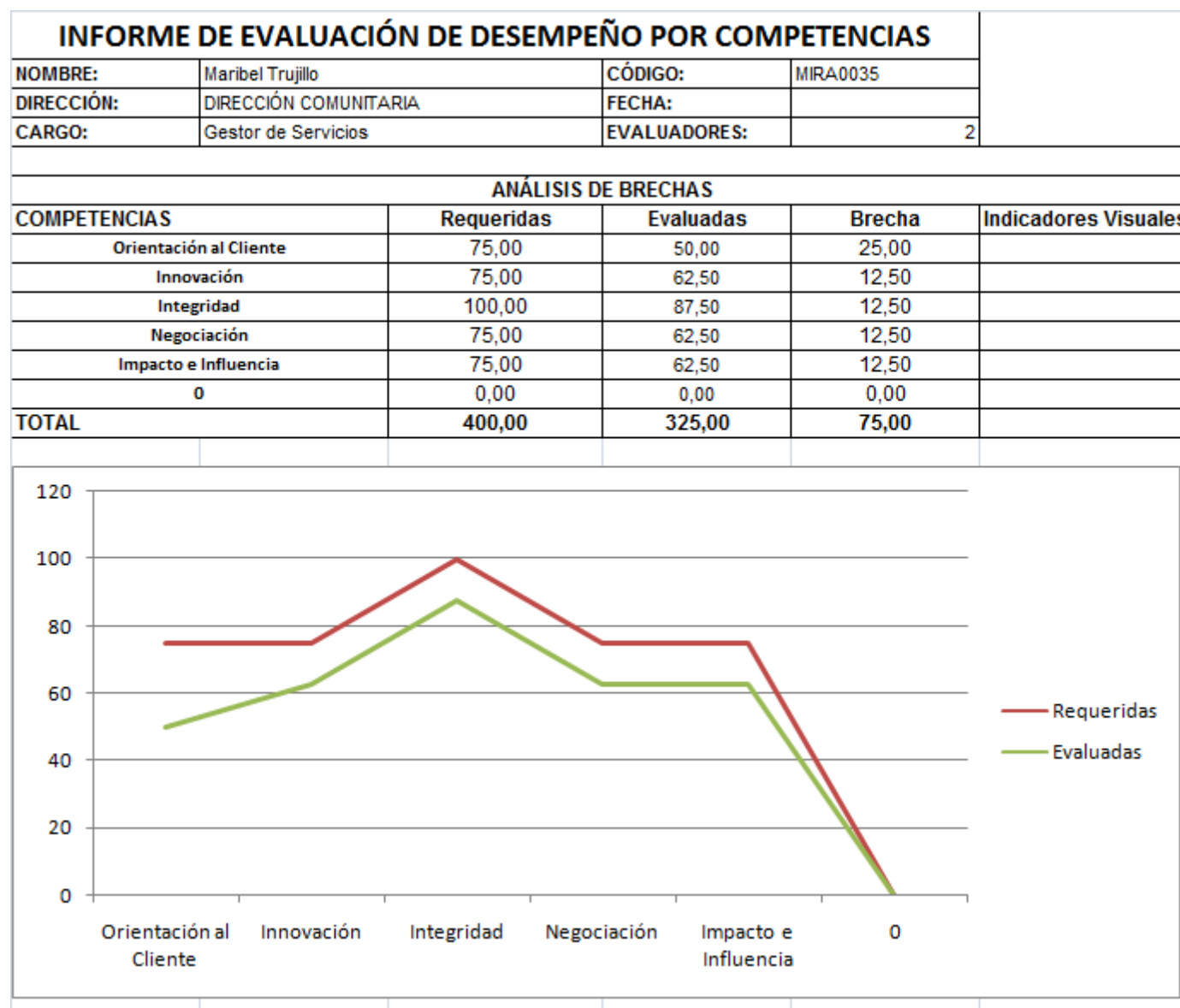
Por lo cual se ha diseñado un cuadro de Informe de Evaluación de Desempeño por Competencias, en el cual se sugiere herramientas de capacitación que usándolas de manera correcta desaparecerán dichas brechas, llevando a la organización a caminar en la excelencia por medio de sus integrantes.

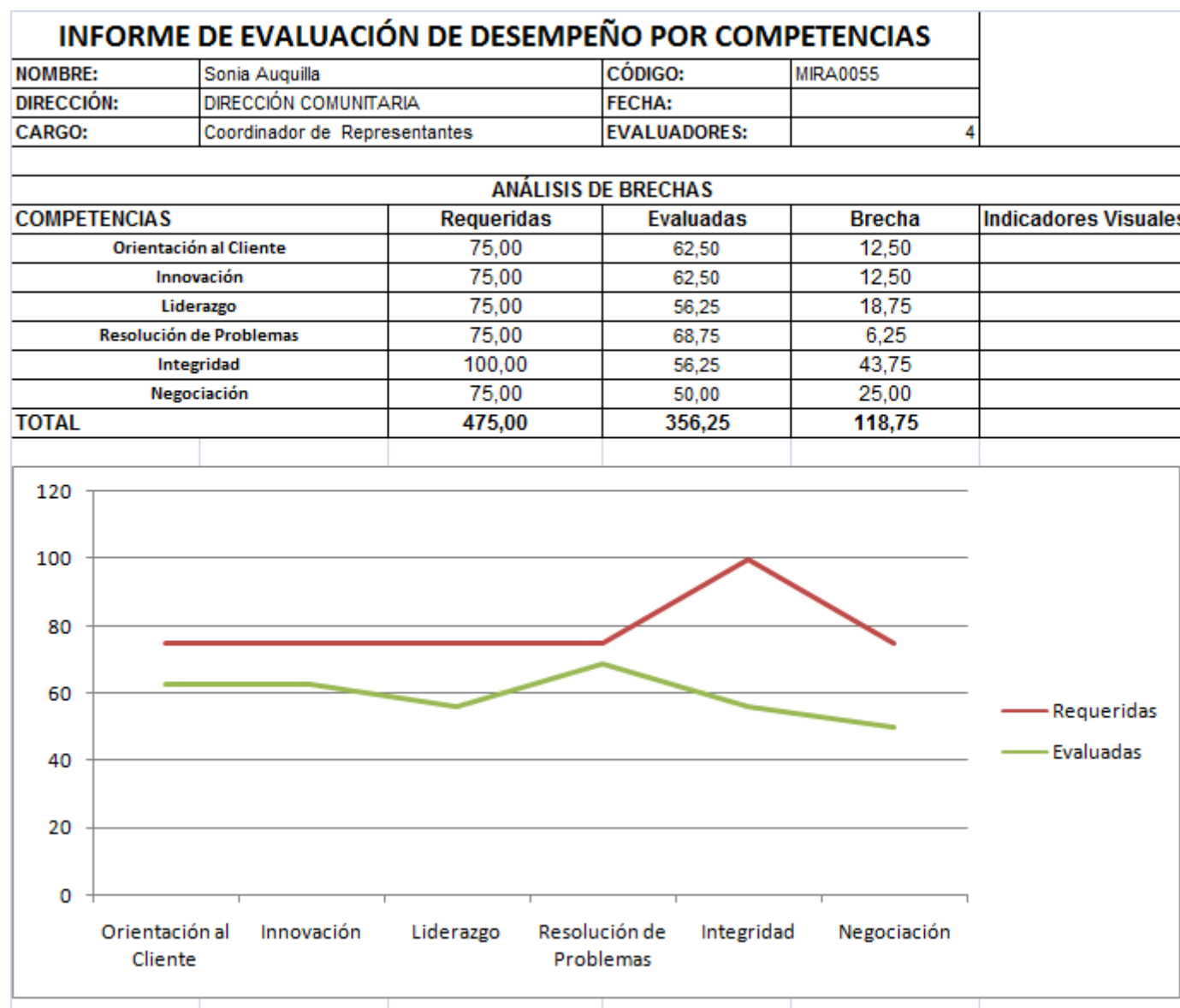
Por cada competencia que refleja una brecha, está diseñado un plan de capacitación para eliminarla, que se muestra en los cuadros de Desempeño por Competencias.

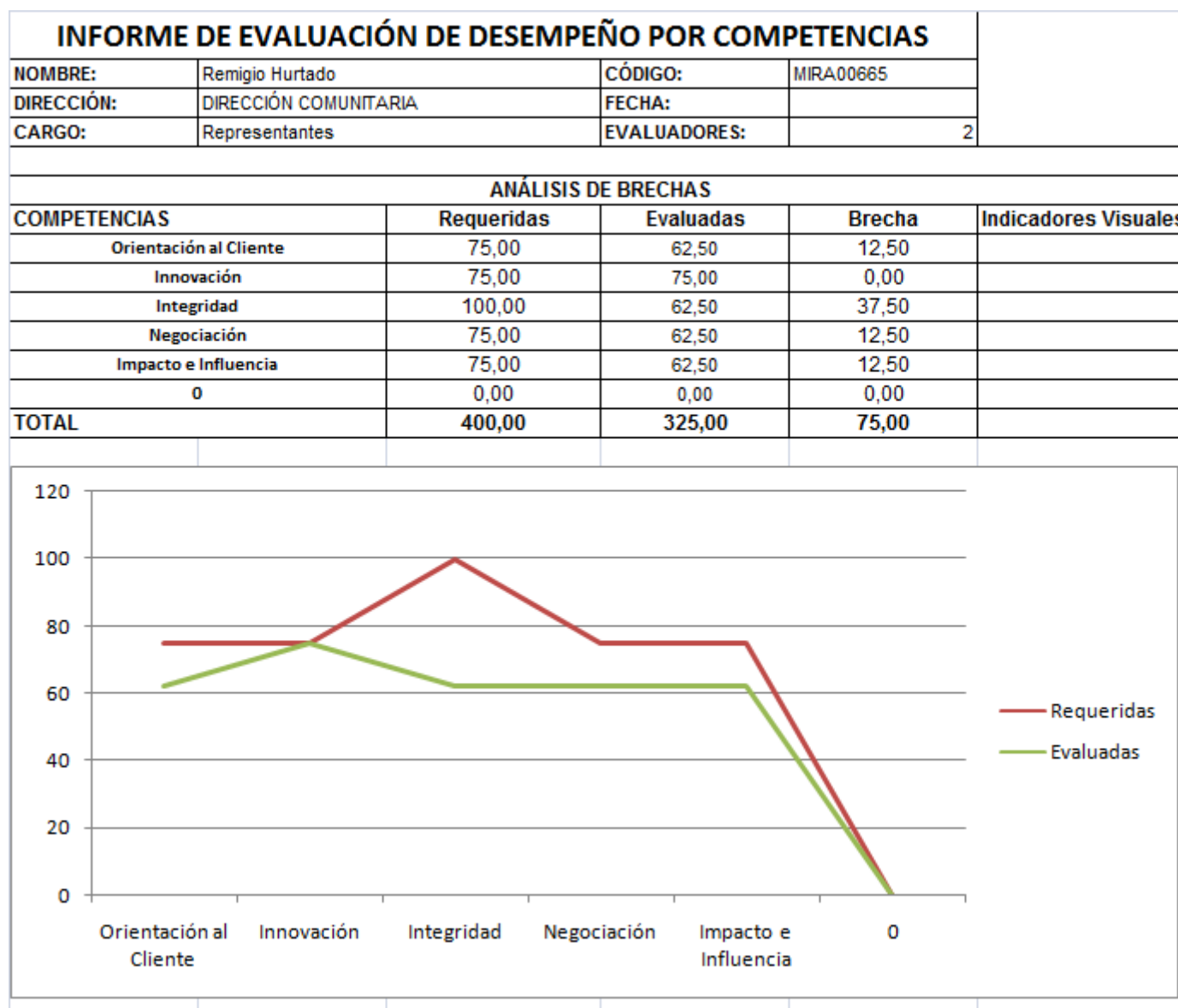
EVALUACION DIRECCION COMUNITARIA











INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Miguel Niveló		CÓDIGO:	MIRA0015								
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN COMUNITARIA		FECHA:									
CARGO:	Director Comunitario		EVALUADORES:	4								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
COMPETENCIAS		Requeridas		Evaluidas		Brecha						
Orientación al Cliente		100		62,5		37,5						
Innovación		100		75		25						
Liderazgo		100		81,25		18,75						
Resolución de Problemas		100		87,5		12,5						
Integridad		100		75		25						
Responsabilidad Social		100		62,5		37,5						
TOTAL		600		443,75		156,25						
Plan de Desarrollo												
		Ejecución										
Competencia	Estrategia de Intervención	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación	Entrenamiento											
	Facilitador											
	Sesión de Coaching											
	Lectura guiada											
Liderazgo	Seminario											
	Curso											
	Taller											
	Sesión de Coaching											
Resolución de Problemas	Juegos Gerenciales											
	Taller											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											
Responsabilidad Social	Seminario											
	Taller											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Cesar Garate		CÓDIGO:	MIRA0025								
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN COMUNITARIA		FECHA:									
CARGO:	Coordinador de Gestión de Servicios		EVALUADORES:	4								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
COMPETENCIAS	Requeridas		Evaluidas	Brecha								
Orientación al Cliente		75	56,25	18,75								
Innovación		75	62,5	12,5								
Liderazgo		100	62,5	37,5								
Resolución de Problemas		75	75	0								
Integridad		75	68,75	6,25								
Trabajo en Equipo		0	0	0								
TOTAL		400	325	75								
Plan de Desarrollo												
Competencia	Estrategia de Intervención	Ejecución										
		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación	Entrenamiento											
	Facilitador											
	Sesión de Coaching											
	Lectura guiada											
Liderazgo	Seminario											
	Curso											
	Taller											
	Sesión de Coaching											
Resolución de Problemas												
Trabajo en Equipo												

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Maribel Trujillo		CÓDIGO:	MIRA0035								
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN COMUNITARIA		FECHA:									
CARGO:	Gestor de Servicios		EVALUADORES:	2								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
COMPETENCIAS		Requeridas	Evaluadas	Brecha								
Orientación al Cliente		75	50	25								
Innovación		75	62,5	12,5								
Integridad		100	87,5	12,5								
Negociación		75	62,5	12,5								
Impacto e Influencia		75	62,5	12,5								
0		0	0	0								
TOTAL		400	325	75								
Plan de Desarrollo												
Competencia	Estrategia de Intervención	Ejecución										
		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación	Entrenamiento											
	Facilitador											
	Sesión de Coaching											
	Lectura guiada											
Negociación	Juegos Gerenciales											
	Sesión de Coaching											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											
Impacto e Influencia	Juegos Gerenciales											
	Taller											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Sonia Auquilla		CÓDIGO:	MIRA0055								
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN COMUNITARIA		FECHA:									
CARGO:	Coordinador de Representantes		EVALUADORES:	4								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
COMPETENCIAS		Requeridas	Evaluadas	Brecha								
Orientación al Cliente		75	62,5	12,5								
Innovación		75	62,5	12,5								
Liderazgo		75	56,25	18,75								
Resolución de Problemas		75	68,75	6,25								
Integridad		100	56,25	43,75								
Negociación		75	50	25								
TOTAL		475	356,25	118,75								
Plan de Desarrollo												
Competencia	Estrategia de Intervención	Ejecución										
		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación	Entrenamiento											
	Facilitador											
	Sesión de Coaching											
	Lectura guiada											
Liderazgo	Seminario											
	Curso											
	Taller											
	Sesión de Coaching											
Resolución de Problemas	Juegos Gerenciales											
	Taller											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											
Negociación	Juegos Gerenciales											
	Sesión de Coaching											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											

ANALISIS DE BRECHAS DIRECCION COMUNITARIA

Cabe recalcar que los datos obtenidos en base a las pruebas de los perfiles levantados por competencias, nos sugieren unos datos que es lo óptimo a alcanzar, y que en los cuadros estadísticos se los encuentra con una calificación de 100, 75, 50 de acuerdo a la competencia, cuando la calificación del evaluado es inferior en sus competencias a esta calificación nos quiere decir que existe una brecha, es decir una distancia entre lo requerido por la herramienta versus lo que reflejo el evaluado, y se lo ha plasmado en una columna dentro del cuadro estadístico con el nombre de **brecha**, donde se puede visualizar si esta existe o no, con el fin de desarrollar el plan de capacitación de desempeño por competencias, que se lo ha descrito luego de los cuadros estadísticos por cada dirección, para que se lo ponga en marcha y se anulen con este desarrollo dichas brechas.

Cuando la calificación del evaluado es igual a la requerida, reflejan valores cero, que nos quiere decir que la persona está en el índice requerido, y que además no necesita capacitación en la competencia, existen valores que sobrepasan el valor requerido y se lo reflejan en el cuadro estadístico con un signo (-)mas el valor,

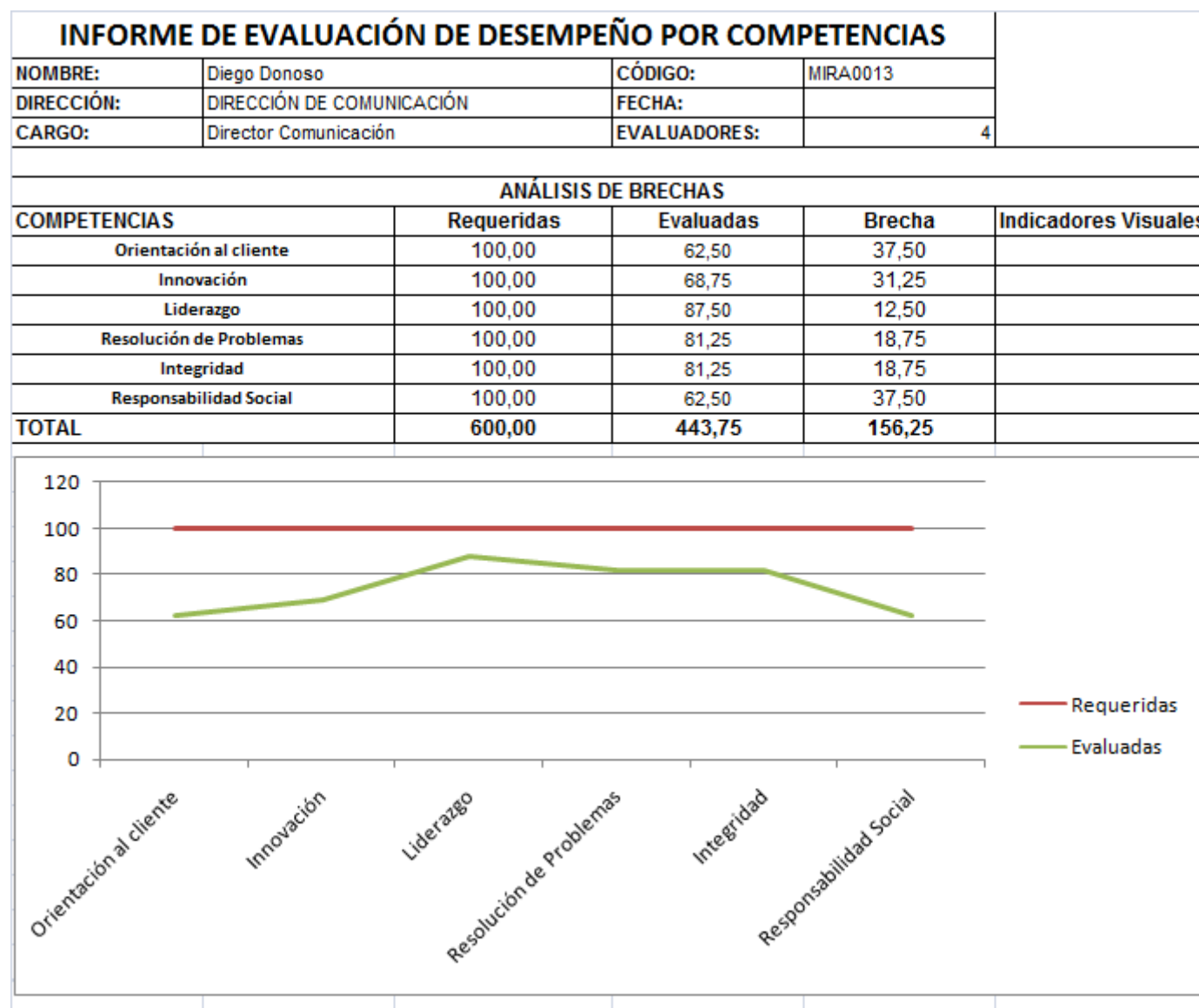
queriéndonos decir que la calificación es superior a la requerida y que por ende tampoco necesita capacitación en la competencia.

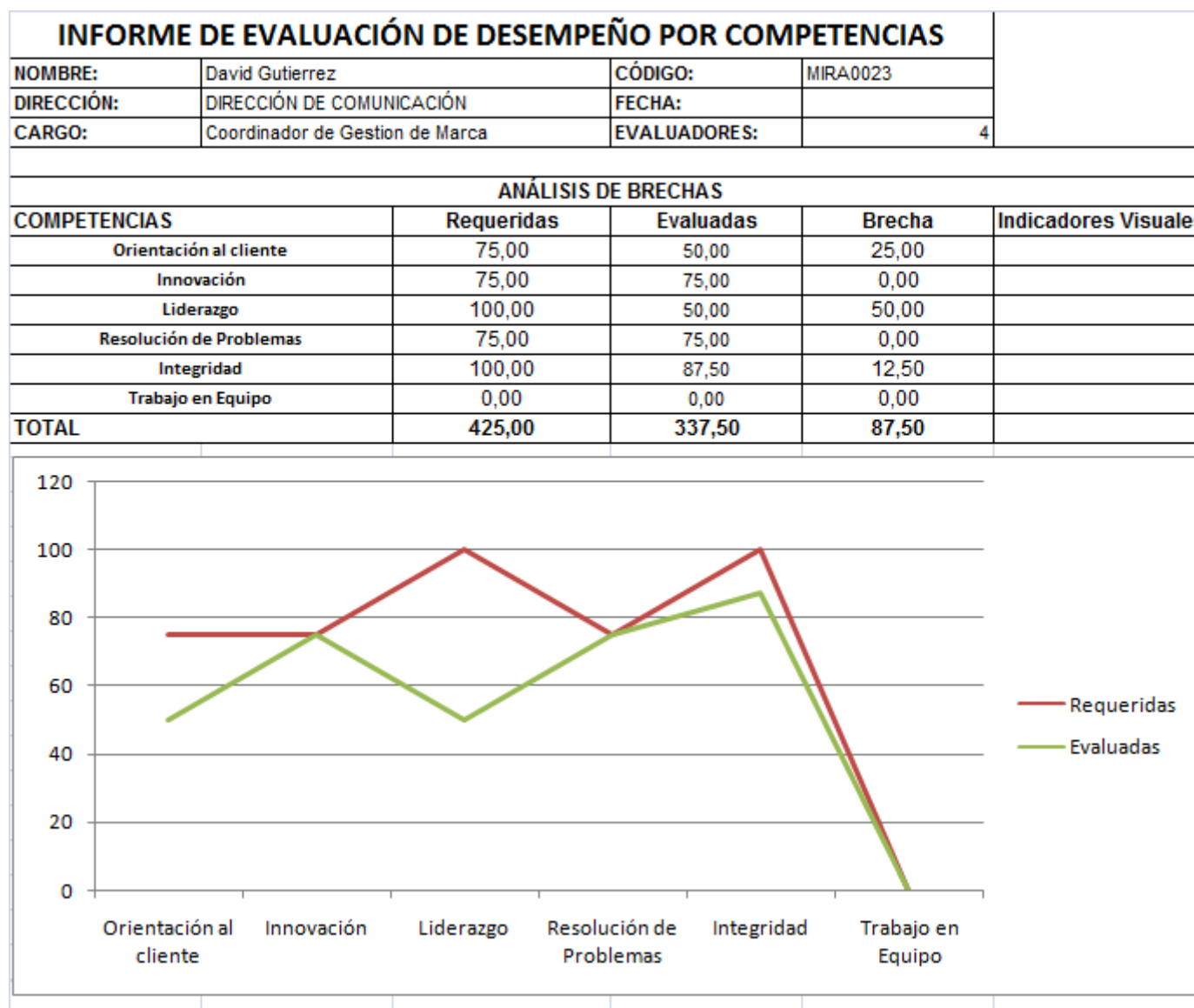
Las brechas establecidas dentro de la dirección comunitaria están dentro de lo normal incluso mejorando las pruebas de la dirección social, en lo que respecta a orientación al cliente, Innovación, tolerancia a la presión, teniendo que guardar más cuidado en integridad, liderazgo y sobre todo en trabajo en equipo y negociación, competencias indispensables para el buen funcionamiento de esta área.

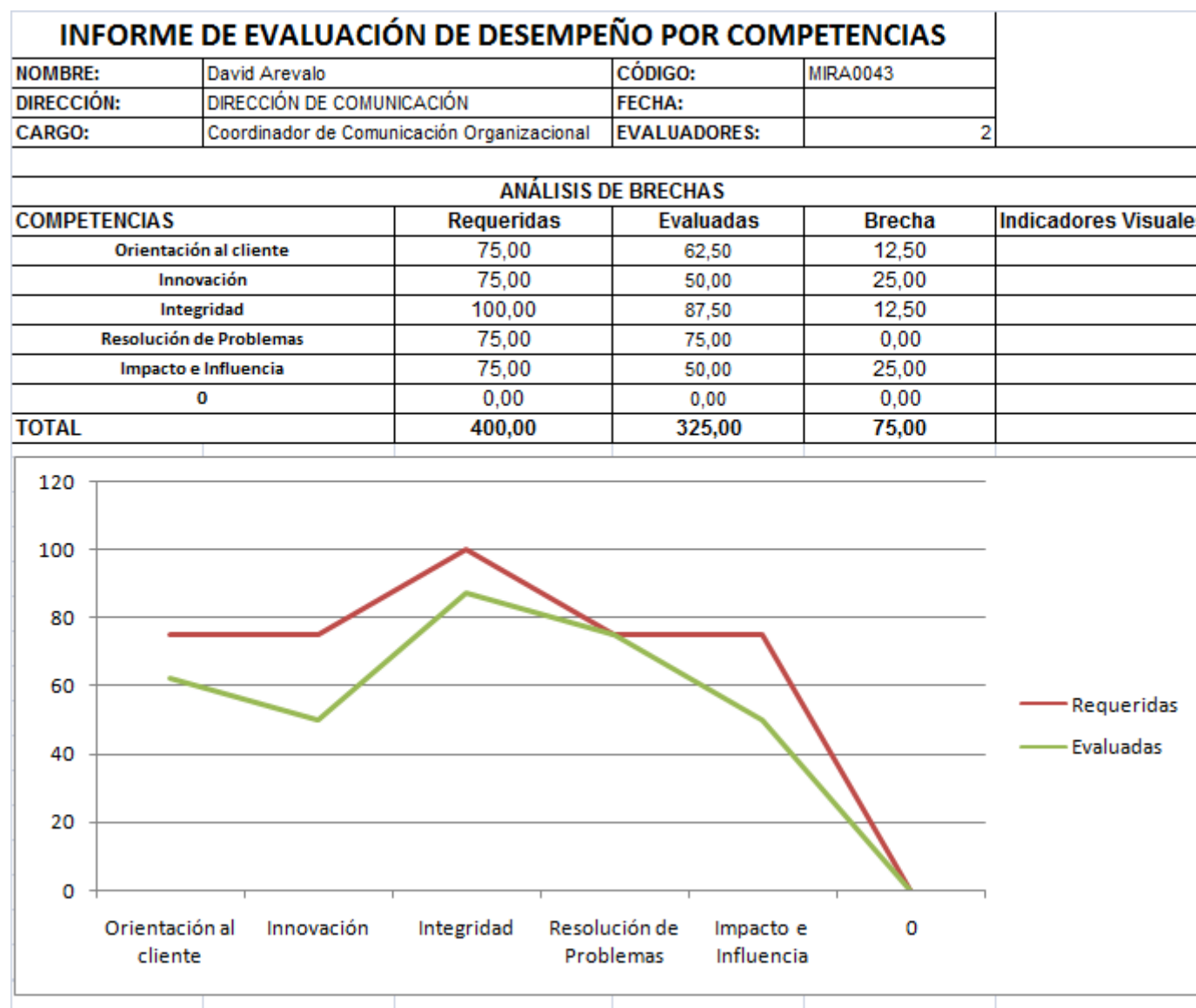
Por lo cual se ha diseñado un cuadro de Informe de Evaluación de Desempeño por Competencias, en el cual se sugiere herramientas de capacitación que usándolas de manera correcta desaparecerán dichas brechas, llevando a la organización a caminar en la excelencia por medio de sus integrantes.

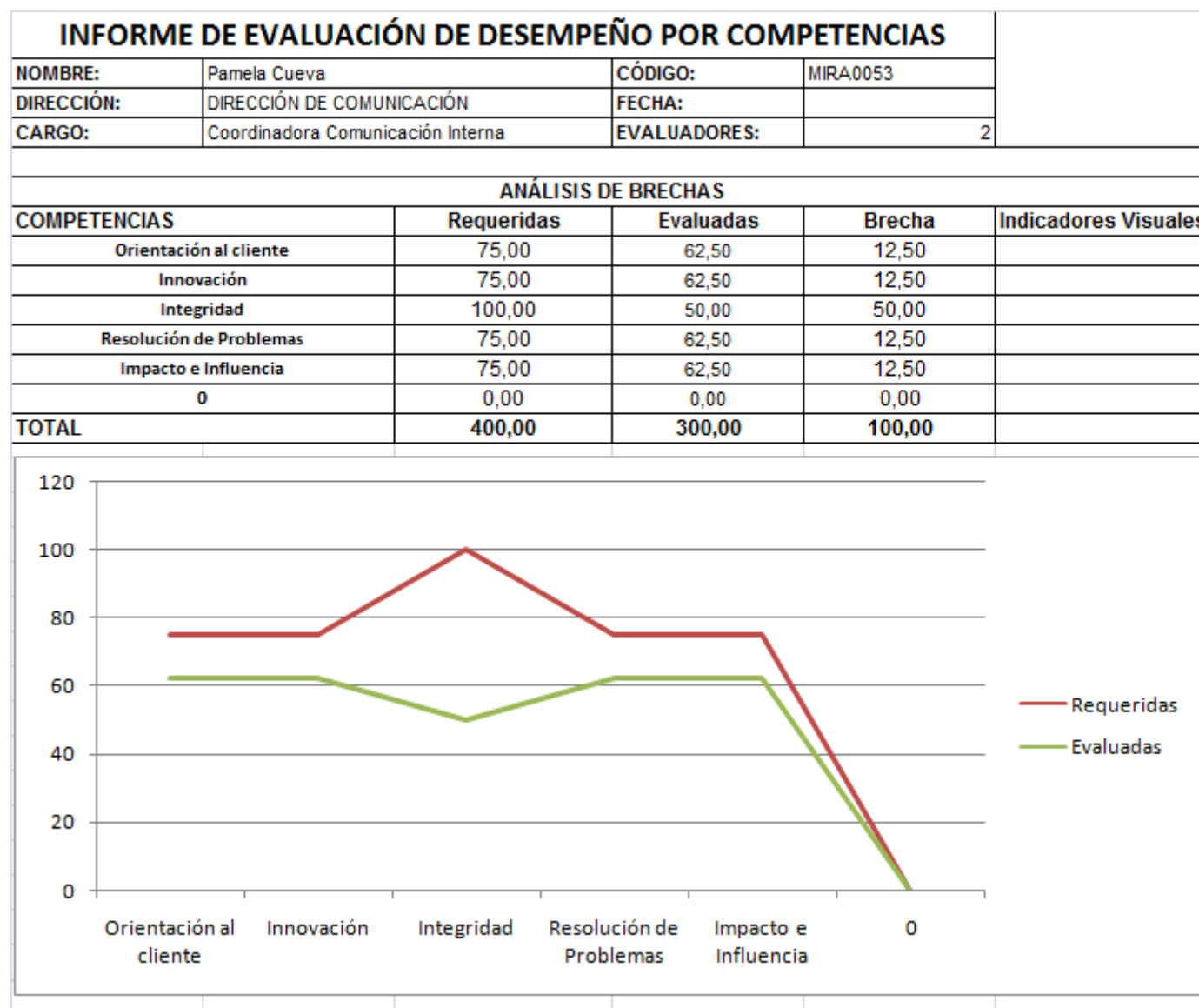
Por cada competencia que refleja una brecha, está diseñado un plan de capacitación para eliminarla, que se muestra en los cuadros de Desempeño por Competencias.

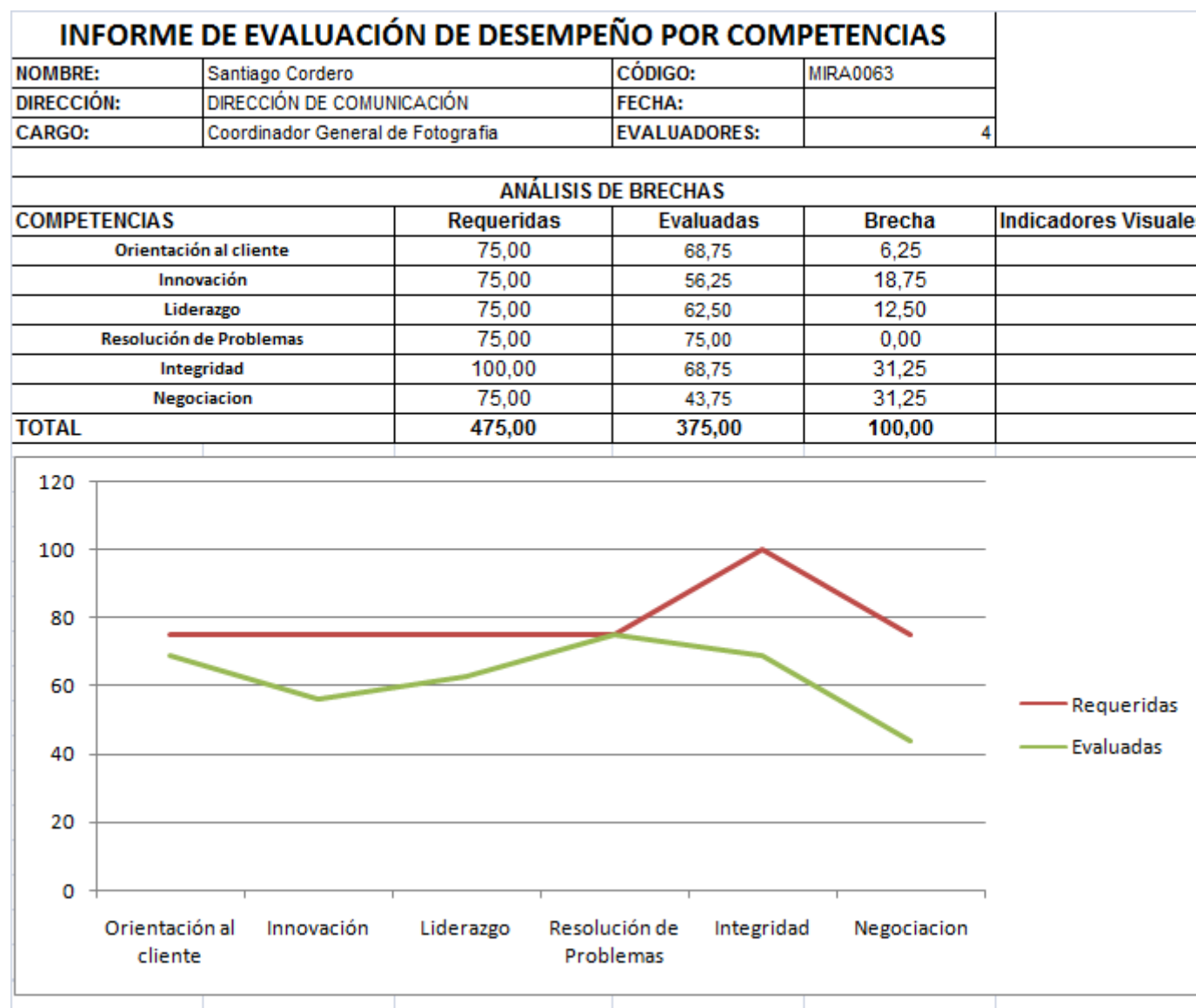
EVALUACION DIRECCION COMUNICACIÓN











INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Diego Donoso		CÓDIGO:	MIRA0013								
DIRECCIÓN:	DIRECCION DE COMUNICACIÓN		FECHA:									
CARGO:	Director Comunicación		EVALUADORES	4								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
Orientación al cliente	Requeridas		Evaluadas	Brecha								
Innovación		100	62,5	37,5								
Innovación		100	68,75	31,25								
Resolución de Problemas		100	87,5	12,5								
Resolución de Problemas		100	81,25	18,75								
Integridad		100	81,25	18,75								
Responsabilidad Social		100	62,5	37,5								
TOTAL		600	443,75	156,25								
Plan de Desarrollo												
					Ejecución							
Competencia	Estrategia de Intervención	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciemb	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación	Entrenamiento											
	Facilitador											
	Sesión de Coaching											
	Lectura guiada											
Liderazgo	Seminario											
	Curso											
	Taller											
	Sesión de Coaching											
Resolución de Problemas	Juegos Gerenciales											
	Taller											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											
Responsabilidad Social	Seminario											
	Taller											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	David Gutiérrez		CÓDIGO:	MIRA0023								
DIRECCIÓN:	DIRECCION DE COMUNICACIÓN		FECHA:									
CARGO:	Coordinador de Gestión de Marca		EVALUADOR:	4								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
Orientación al cliente		Requeridas		Evaluidas	Brecha							
Innovación			75	50	25							
Innovación			75	75	0							
Resolución de Problemas			100	50	50							
Resolución de Problemas			75	75	0							
Integridad			100	87,5	12,5							
Trabajo en Equipo			0	0	0							
TOTAL			425	337,5	87,5							
Plan de Desarrollo												
					Ejecución							
Competencia	Estrategia de Intervención	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación												
Liderazgo	Seminario											
	Curso											
	Taller											
	Sesión de Coaching											
Resolución de Problemas												
trabajo en Equipo												

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	David Arévalo	CÓDIGO:	MIRA0043									
DIRECCIÓN:	DIRECCION DE COMUNICACIÓN	FECHA:										
CARGO:	Coordinador de Comunicación Organizacional	EVALUADORES:	2									
ANÁLISIS DE BRECHAS												
Orientación al cliente	Requeridas	Evaluadas	Brecha									
Innovación	75	62,5	12,5									
Innovación	75	50	25									
Resolución de Problemas	100	87,5	12,5									
Negociación	75	75	0									
Impacto e Influencia	75	50	25									
0	0	0	0									
TOTAL	400	325	75									
Plan de Desarrollo												
Competencia	Estrategia de Intervención	Ejecución										
		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación	Facilitador											
	Facilitador											
	Sesión de Coaching											
	Lectura guiada											
Negociación												
Impacto e Influencia	Juego de Roles											
	Seminario											
	Capacitación Online											
	Juegos Gerenciales											

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Pamela Cueva		CÓDIGO:	MIRA0053								
DIRECCIÓN:	DIRECCION DE COMUNICACIÓN		FECHA:									
CARGO:	Coordinadora Comunicación Interna		EVALUADOR:	2								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
Orientación al cliente	Requeridas		Evaluadas	Brecha								
Innovación		75	62,5	12,5								
Innovación		75	62,5	12,5								
Resolución de Problemas		100	50	50								
Negociación		75	62,5	12,5								
Impacto e Influencia		75	62,5	12,5								
0		0	0	0								
TOTAL		400	300	100								
Plan de Desarrollo												
					Ejecución							
Competencia	Estrategia de Intervención	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación	Entrenamiento											
	Facilitador											
	Sesión de Coaching											
	Lectura guiada											
Negociación	Juegos Gerenciales											
	Sesión de Coaching											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											
Impacto e Influencia	Juegos Gerenciales											
	Taller											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Santiago Cordero			CÓDIGO:	MIRA0063							
DIRECCIÓN:	DIRECCION DE COMUNICACIÓN			FECHA:								
CARGO:	Coordinador General de Fotografía			EVALUADORES:	4							
ANÁLISIS DE BRECHAS												
Orientación al cliente		Requeridas	Evaluadas	Brecha								
Innovación		75	68,75	6,25								
Innovación		75	56,25	18,75								
Resolución de Problemas		75	62,5	12,5								
Resolución de Problemas		75	75	0								
Integridad		100	68,75	31,25								
Negociación		75	43,75	31,25								
TOTAL		475	375	100								
Plan de Desarrollo												
Competencia	Estrategia de Intervención	Ejecución										
		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación	Entrenamiento											
	Facilitador											
	Sesión de Coaching											
	Lectura guiada											
Liderazgo	Seminario											
	Curso											
	Taller											
	Sesión de Coaching											
Resolución de Problemas												
Negociación	Juegos Gerenciales											
	Sesión de Coaching											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											

ANALISIS DE BRECHAS DIRECCION COMUNICACION

Cabe recalcar que los datos obtenidos en base a las pruebas de los perfiles levantados por competencias, nos sugieren unos datos que es lo óptimo a alcanzar, y que en los cuadros estadísticos se los encuentra con una calificación de 100, 75, 50 de acuerdo a la competencia, cuando la calificación del evaluado es inferior en sus competencias a esta calificación nos quiere decir que existe una brecha, es decir una distancia entre lo requerido por la herramienta versus lo que reflejo el evaluado, y se lo ha plasmado en una columna dentro del cuadro estadístico con el nombre de **brecha**, donde se puede visualizar si esta existe o no, con el fin de desarrollar el plan de capacitación de desempeño por competencias, que se lo ha descrito luego de los cuadros estadísticos por cada dirección, para que se lo ponga en marcha y se anulen con este desarrollo dichas brechas.

Cuando la calificación del evaluado es igual a la requerida, reflejan valores cero, que nos quiere decir que la persona está en el índice requerido, y que además no necesita capacitación en la competencia, existen valores que sobrepasan el valor requerido y se lo reflejan en el cuadro estadístico con un signo (-)mas el valor,

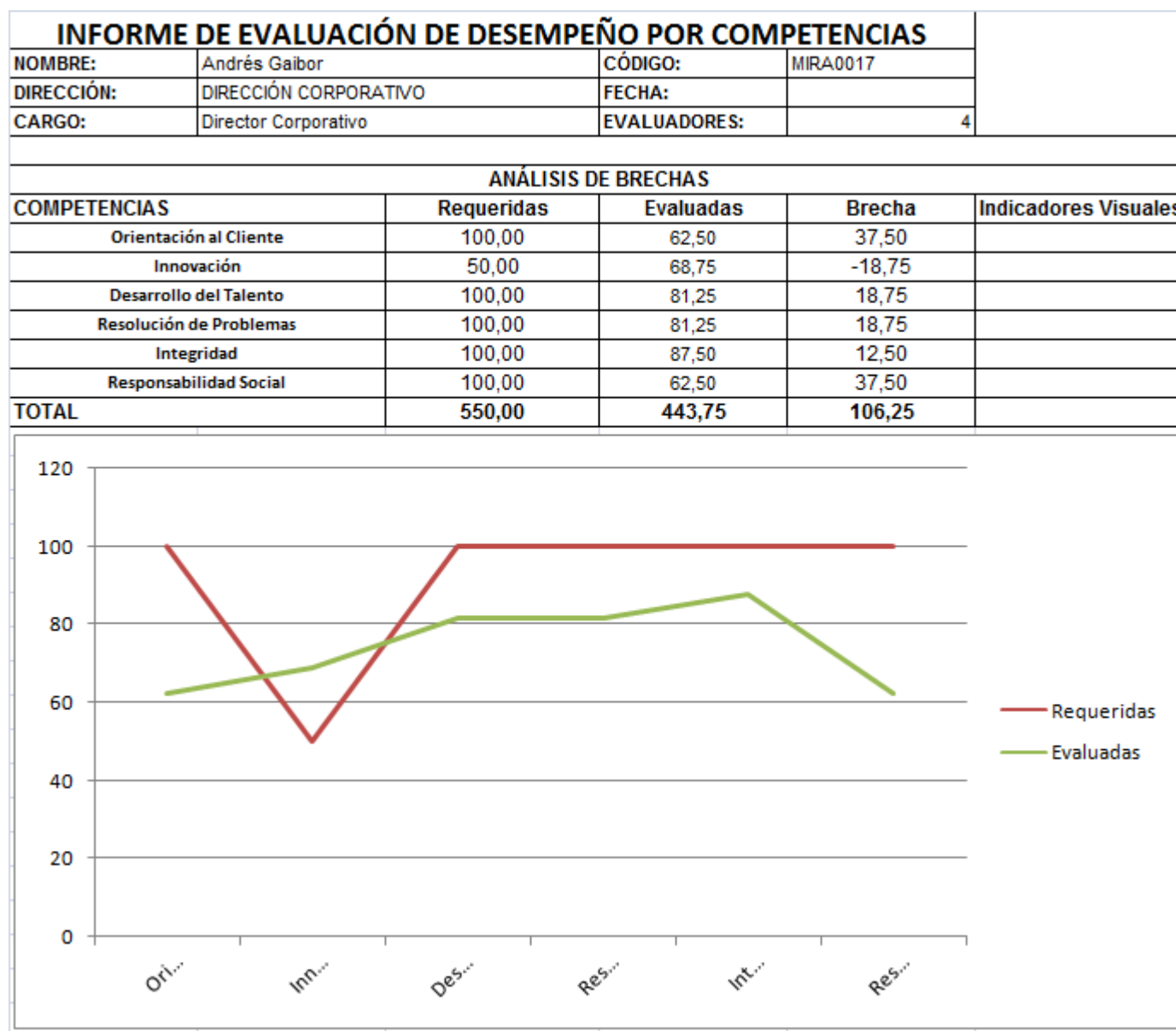
queriéndonos decir que la calificación es superior a la requerida y que por ende tampoco necesita capacitación en la competencia.

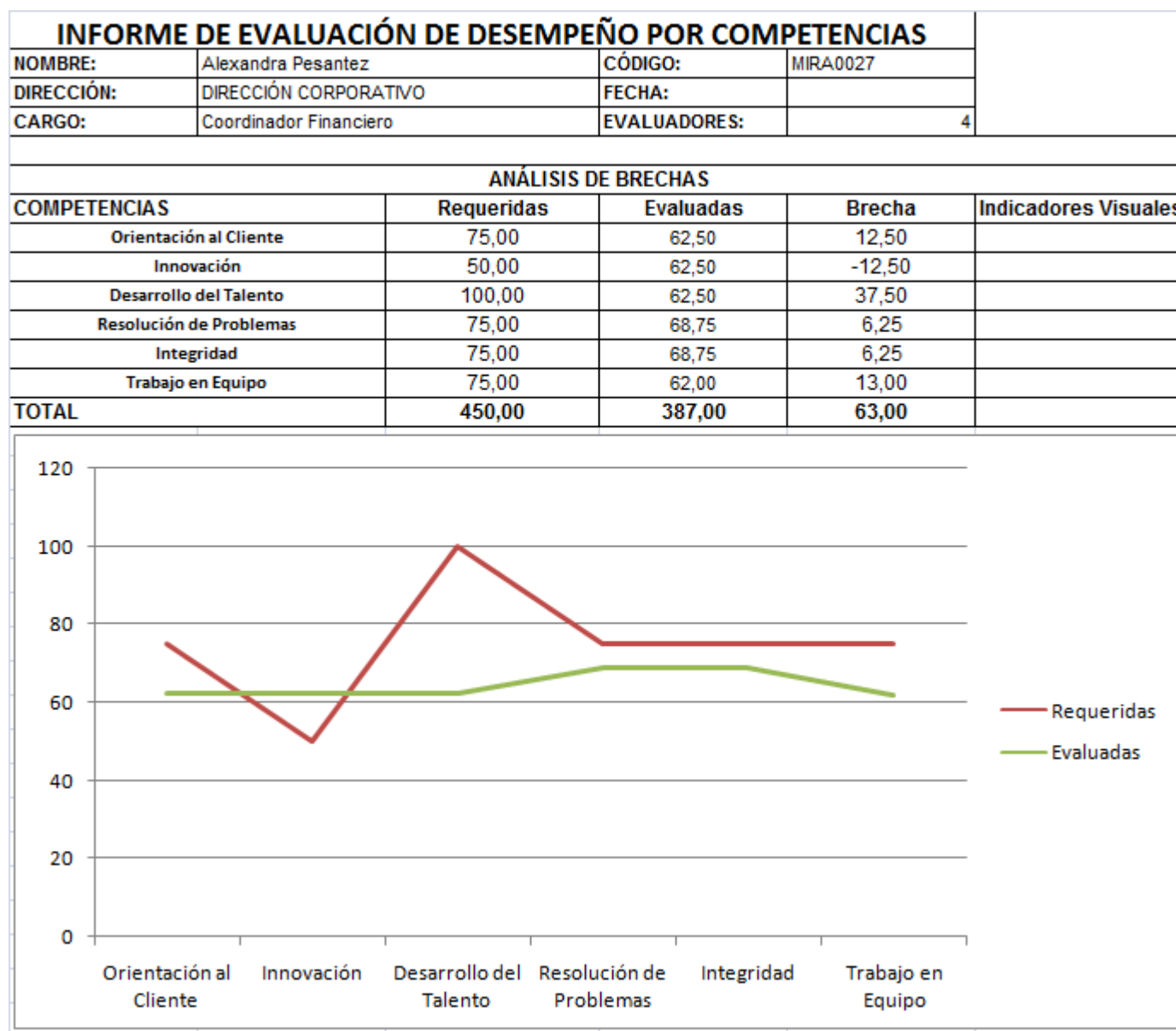
Las brechas establecidas dentro de la dirección de comunicación están dentro de lo normal, en lo que respecta a orientación al cliente, Innovación, tolerancia a la presión, pero con brechas mayores a las obtenidas por los integrantes de la dirección social y comunitaria, a más de las competencias como Negociación Integridad, impacto e influencia, para lo cual en el cronograma de capacitación se ha puesto mayor énfasis para anular estos rubros mayores

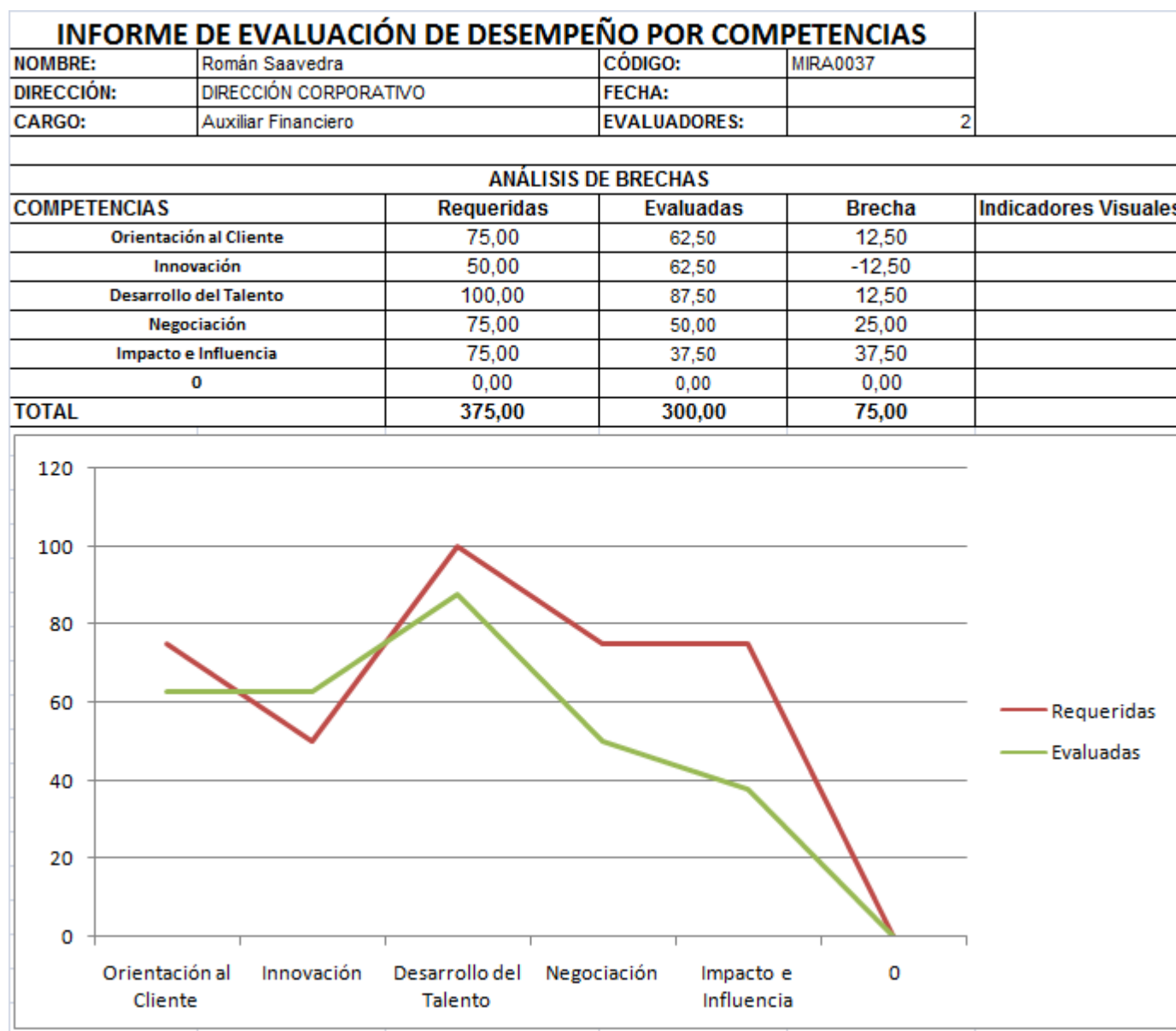
Por lo cual se ha diseñado un cuadro de Informe de Evaluación de Desempeño por Competencias, en el cual se sugiere herramientas de capacitación que usándolas de manera correcta desaparecerán dichas brechas, llevando a la organización a caminar en la excelencia por medio de sus integrantes.

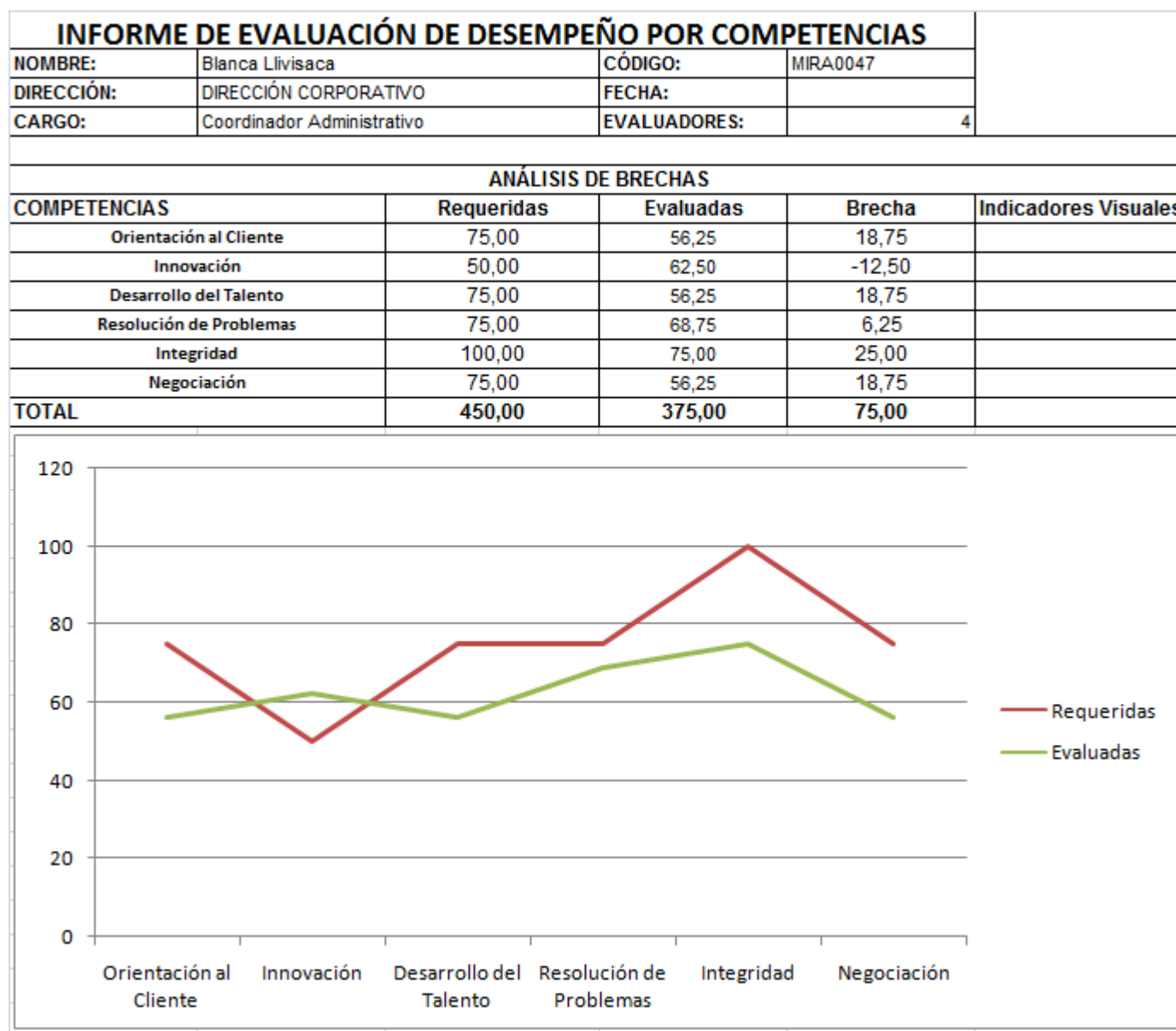
Por cada competencia que refleja una brecha, está diseñado un plan de capacitación para eliminarla, que se muestra en los cuadros de Desempeño por Competencias.

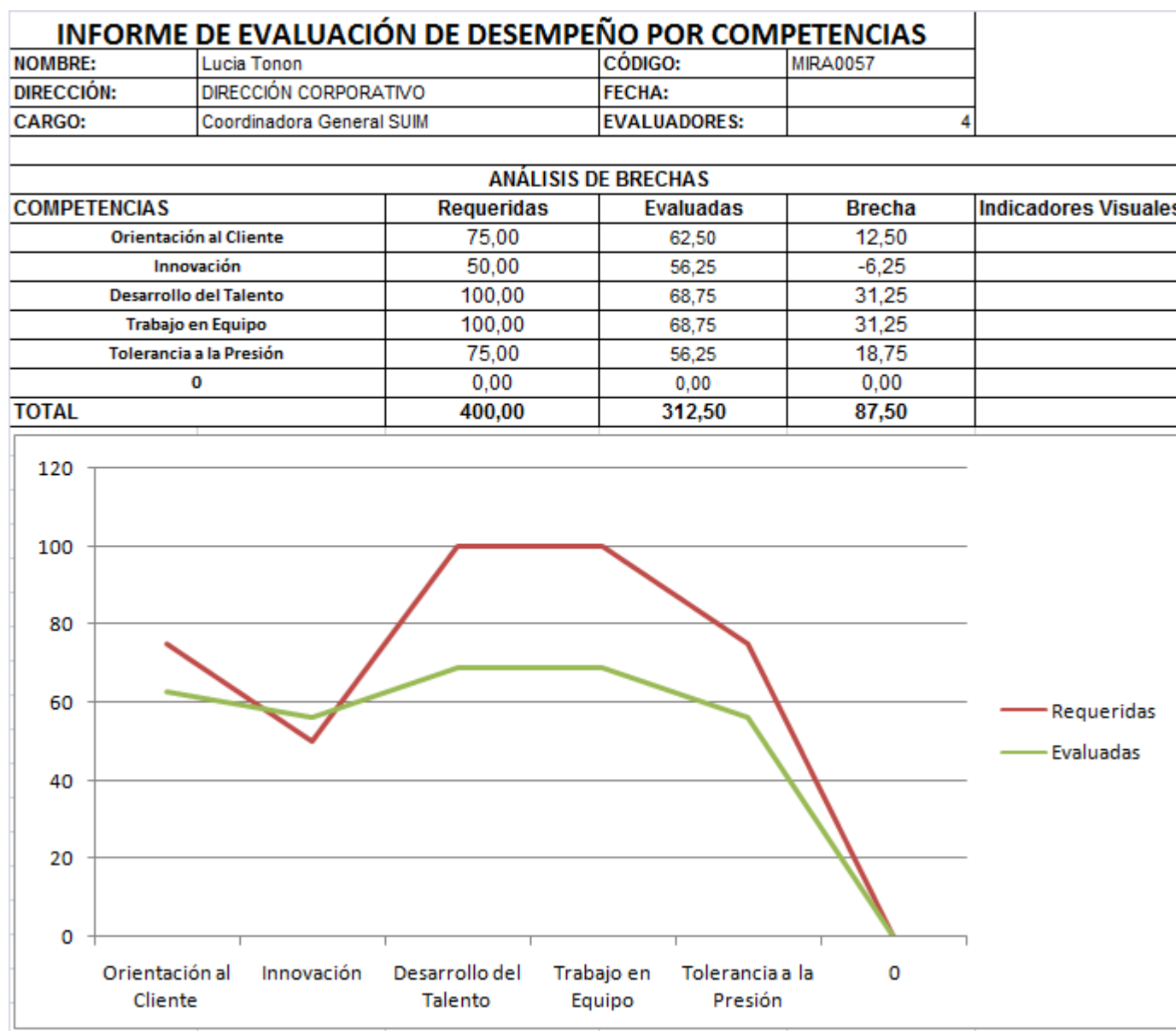
EVALUACION DIRECCION CORPORATIVA

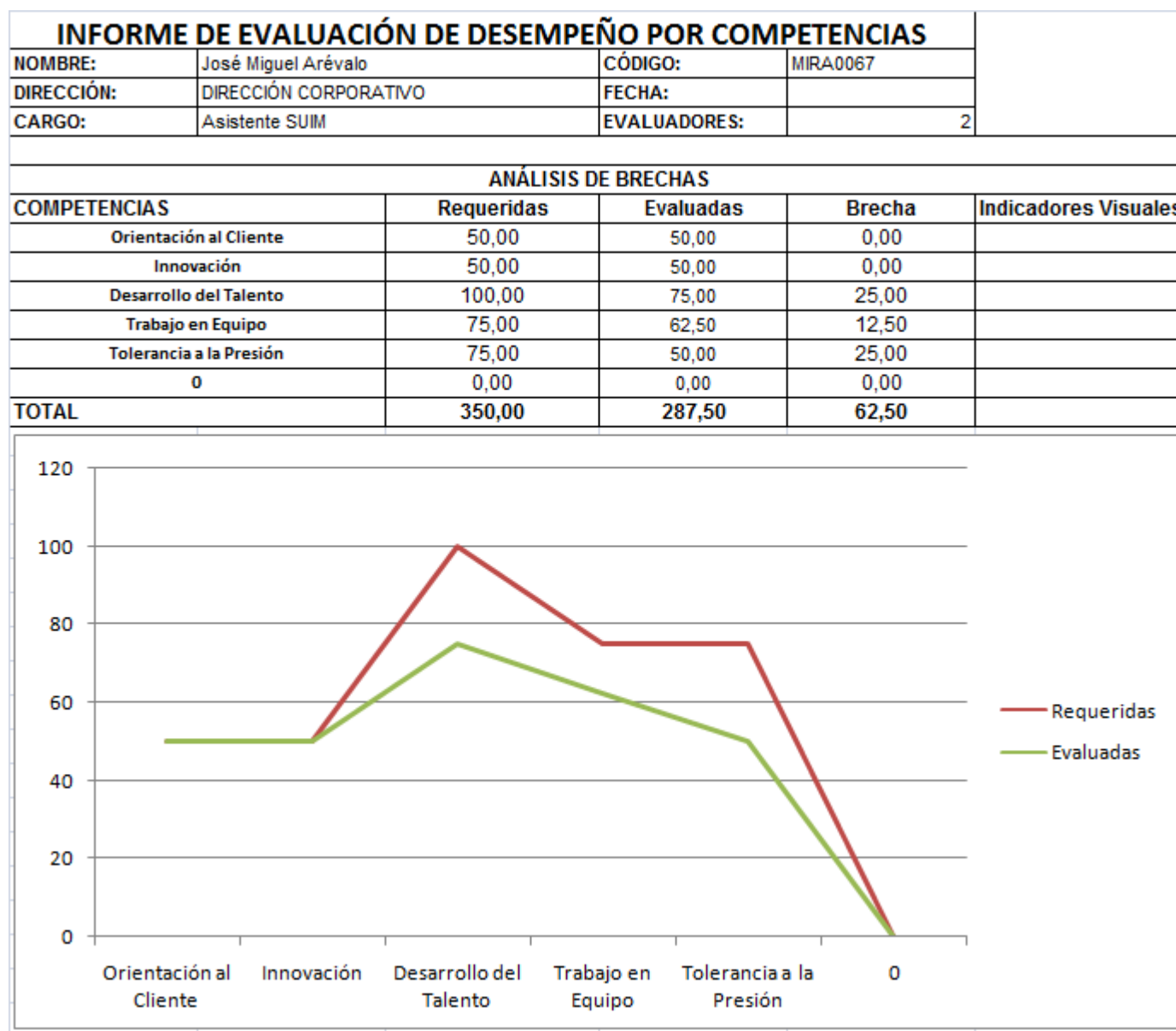












INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Andrés Gaibor		CÓDIGO:	MIRA0017								
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN CORPORATIVO		FECHA:									
CARGO:	Director Corporativo		EVALUADOR	4								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
COMPETENCIAS		Requeridas	Evaluadas	Brecha								
Orientación al Cliente		100	62,5	37,5								
Innovación		100	68,75	31,25								
Liderazgo		100	81,25	18,75								
Resolución de Problemas		100	81,25	18,75								
Integridad		100	87,5	12,5								
Responsabilidad Social		100	62,5	37,5								
TOTAL		600	443,75	156,25								
Plan de Desarrollo												
Competencia	Estrategia de Intervención	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación	Entrenamiento											
	Facilitador											
	Sesión de Coaching											
	Lecturas Guiadas											
Liderazgo	Seminario											
	Curso											
	Taller											
	Sesión de Coaching											
Responsabilidad Social	Seminario											
	Taller											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											
Resolución de Problemas	Seminario											
	Taller											
	Mediación											
	Método de Casos											

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Alexandra Pesantez		CÓDIGO:	MIRA0027								
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN CORPORATIVO		FECHA:									
CARGO:	Coordinador Financiero		EVALUADORES:	4								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
COMPETENCIAS	Requeridas	Evaluadas	Brecha									
Orientación al Cliente	75	62,5	12,5									
Innovación	50	62,5	-12,5									
Desarrollo del Talento	100	62,5	37,5									
Resolución de Problemas	75	68,75	6,25									
Integridad	75	68,75	6,25									
Trabajo en Equipo	75	62	13									
TOTAL	450	387	63									
Plan de Desarrollo												
Competencia	Estrategia de Intervención	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación												
Desarrollo del Talento	Capacitación Online											
	Curso											
	Taller											
	Sesión de Coaching											
Resolución de Problemas	Juegos Gerenciales											
	Taller											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											
Trabajo en Equipo	Sesión de Coaching											
	Taller											
	Mediación											
	Método de Casos											

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Román Saavedra		CÓDIGO:	MIRA0037								
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN CORPORATIVO		FECHA:									
CARGO:	Auxiliar Financiero		EVALUADORES	2								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
COMPETENCIAS		Requeridas	Evaluadas	Brecha								
Orientación al Cliente		75	62,5	12,5								
Innovación		50	62,5	-12,5								
Desarrollo del Talento		100	87,5	12,5								
Negociación		75	50	25								
Impacto e Influencia		75	37,5	37,5								
0		0	0	0								
TOTAL		375	300	75								
Plan de Desarrollo												
		Ejecución										
Competencia	Estrategia de Intervención	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación												
Desarrollo del Talento	Capacitación Online											
	Curso											
	Taller											
	Sesión de Coaching											
Negociación	Juegos Gerenciales											
	Sesión de Coaching											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											
Impacto e Influencia	Juego de Roles											
	Seminario											
	Capacitación Online											
	Juegos Gerenciales											

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Blanca Llivisaca		CÓDIGO:	MIRA0047								
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN CORPORATIVO		FECHA:									
CARGO:	Coordinador Administrativo		EVALUADORES:	4								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
COMPETENCIAS	Requeridas		Evaluadas	Brecha								
Orientación al Cliente	75		56,25	18,75								
Innovación	50		62,5	-12,5								
Desarrollo del Talento	75		56,25	18,75								
Resolución de Problemas	75		68,75	6,25								
Integridad	100		75	25								
Negociación	75		56,25	18,75								
TOTAL	450		375	75								
Plan de Desarrollo												
					Ejecución							
Competencia	Estrategia de Intervención	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación												
Desarrollo del Talento	Capacitación Online											
	Curso											
	Taller											
	Sesión de Coaching											
Negociación	Juegos Gerenciales											
	Sesión de Coaching											
	Capacitación Online											
	Método de Casos											
Resolución de Problemas	Juego de Roles											
	Mediación											
	Capacitación Online											
	Juegos Gerenciales											

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	Lucia Tonon		CÓDIGO:	MIRA0057								
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN CORPORATIVO		FECHA:									
CARGO:	Coordinadora General SUIM		EVALUADORES:	4								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
COMPETENCIAS		Requeridas	Evaluadas	Brecha								
Orientación al Cliente		75	62,5	12,5								
Innovación		50	56,25	-6,25								
Desarrollo del Talento		100	68,75	31,25								
Trabajo en Equipo		100	68,75	31,25								
Tolerancia a la Presión		75	56,25	18,75								
0		0	0	0								
TOTAL		400	312,5	87,5								
Plan de Desarrollo												
Competencia	Estrategia de Intervención	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente	Seminario											
	Lectura guiada											
	Ejecución de Proyecto											
	Sesión de Coaching											
Innovación												
Desarrollo del Talento	Capacitación Online											
	Curso											
	Taller											
	Sesión de Coaching											
Trabajo en Equipo	Sesión de Coaching											
	Taller											
	Mediación											
	Método de Casos											
Tolerancia a la Presión	Juego de Roles											
	Mediación											
	Seminario											
	Juegos Gerenciales											

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS												
NOMBRE:	José Miguel Arévalo		CÓDIGO:	MIRA0067								
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN CORPORATIVO		FECHA:									
CARGO:	Asistente SUIM		EVALUADORES:	2								
ANÁLISIS DE BRECHAS												
COMPETENCIAS		Requeridas	Evaluadas	Brecha								
Orientación al Cliente		50	50	0								
Innovación		50	50	0								
Desarrollo del Talento		100	75	25								
Trabajo en Equipo		75	62,5	12,5								
Tolerancia a la Presión		75	50	25								
0		0	0	0								
TOTAL		350	287,5	62,5								
Plan de Desarrollo												
Competencia	Estrategia de Intervención	Ejecución										
		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembre	Enero	Febrero
Orientación al Cliente												
Innovación												
Desarrollo del Talento	Capacitación Online											
	Curso											
	Taller											
	Sesión de Coaching											
Trabajo en Equipo	Sesión de Coaching											
	Taller											
	Mediación											
	Método de Casos											
Tolerancia a la Presión	Juego de Roles											
	Mediación											
	Seminario											
	Juegos Gerenciales											

ANALISIS DE BRECHAS DIRECCION COMUNITARIA

Cabe recalcar que los datos obtenidos en base a las pruebas de los perfiles levantados por competencias, nos sugieren unos datos que es lo óptimo a alcanzar, y que en los cuadros estadísticos se los encuentra con una calificación de 100, 75, 50 de acuerdo a la competencia, cuando la calificación del evaluado es inferior en sus competencias a esta calificación nos quiere decir que existe una brecha, es decir una distancia entre lo requerido por la herramienta versus lo que reflejo el evaluado, y se lo ha plasmado en una columna dentro del cuadro estadístico con el nombre de **brecha**, donde se puede visualizar si esta existe o no, con el fin de desarrollar el plan de capacitación de desempeño por competencias, que se lo ha descrito luego de los cuadros estadísticos por cada dirección, para que se lo ponga en marcha y se anulen con este desarrollo dichas brechas.

Cuando la calificación del evaluado es igual a la requerida, reflejan valores cero, que nos quiere decir que la persona está en el índice requerido, y que además no necesita capacitación en la competencia, existen valores que sobrepasan el valor requerido y se lo reflejan en el cuadro estadístico con un signo (-) mas el valor, queriéndonos decir que la calificación es superior a la requerida y que por ende tampoco necesita capacitación en la competencia.

Las brechas establecidas dentro de la dirección corporativa están dentro de lo normal incluso mejorando las pruebas de la dirección social comunitaria y la de la dirección de comunicación, en lo que respecta a orientación al cliente, Innovación, tolerancia a la presión, teniendo que guardar más cuidado en integridad, liderazgo y sobre todo en trabajo en equipo y negociación, , cabe destacar que la competencia innovación destaca en estos cuadros estadísticos, ya que sobrepasa lo requerido y aminora también las brechas en las demás competencias.

Por lo cual se ha diseñado un cuadro de Informe de Evaluación de Desempeño por Competencias, en el cual se sugiere herramientas de capacitación que usándolas de manera correcta desaparecerán dichas brechas, llevando a la organización a caminar en la excelencia por medio de sus integrantes.

Por cada competencia que refleja una brecha, está diseñado un plan de capacitación para eliminarla, que se muestra en los cuadros de Desempeño por Competencias.

PLAN DE CAPACITACIÓN

El presupuesto del plan de capacitación, se lo ha desarrollado mirando las necesidades que arrojan los cuadros estadísticos, en función de las brechas establecidas por cada competencia, y se la ha ajustado de acuerdo a lo antes expuesto en el Informe de Evaluación de desempeño por Competencias, mirando ítems como el número de participantes, horas de capacitación, costos por cada una de las direcciones, para un mejor desarrollo y funcionamiento.

Si la Asociación Amigos MIRA trabajo de corazón, toman la decisión de implementar este plan de Capacitación, para eliminar valores negativos en las evaluaciones de acuerdo a las brechas, se lo haría en base al presupuesto y a las herramientas sugeridas, con el fin de cumplir los objetivos como institución.

PLAN DE CAPACITACIÓN													
DATOS GENERALES						DETALLE POR DIRECCIÓN							
N°	EVENTOS	N° PARTICIPANTES	HORAS DE CAPACITACIÓN	costo hora	COSTO	Dirección Social	PRESUPUESTO DS	Dirección Corporativa	PRESUPUESTO DCOOR	Dirección de Comunicación	PRESUPUESTO DCO	Dirección Comunitaria	PRESUPUESTO DCOMU
1	JUEGOS GERENCIALES	18	12	35	7560,00	8	3360,00	3	1260,00	3	1260,00	4	1680,00
2	SEMINARIOS	37	16	30	17760,00	14	6720,00	7	3360,00	8	3840,00	8	3840,00
3	LECTURA GUIADA	36	12	80	34560,00	15	14400,00	9	8640,00	6	5760,00	6	5760,00
4	EJECUCION DEL PROYECTO	19	15	30	8550,00	6	2700,00	5	2250,00	3	1350,00	5	2250,00
5	SESION DE COUCHING	49	4	200	39200,00	19	15200,00	12	9600,00	7	5600,00	11	8800,00
6	ENTRENAMIENTO	10	28	15	4200,00	7	2940,00	2	840,00	1	420,00		0,00
7	FACILITADOR	10	24	15	3600,00	5	1800,00	2	720,00	2	720,00	1	360,00
8	CURSO	12	32	15	5760,00	3	1440,00	2	960,00	3	1440,00	4	1920,00
9	TALLERES	24	24	15	8640,00	8	2880,00	7	2520,00	3	1080,00	6	2160,00
10	CAPACITACIÓN ONLINE	17	12	70	14280,00	6	5040,00	4	3360,00	2	1680,00	5	4200,00
11	METODO DE CASOS	19	12	30	6840,00	6	2160,00	6	2160,00	3	1080,00	4	1440,00
12	JUEGO DE ROLES	7	8	100	5600,00	4	3200,00		0,00	1	800,00	2	1600,00
13	MEDIACIÓN	8	16	30	3840,00	3	1440,00		0,00		0,00	5	2400,00
					160390,00		63280,00		35670,00		25030,00		36410,00

Se han comprometido a los directores de las diferentes aéreas, para que realicen monitoreos periódicos, en base a indicadores de gestión para mirar si se está cumpliendo con el plan de trabajo.

Luego de terminado el proceso, se volverán a aplicar las pruebas por competencias, y así corroborar si las brechas se han disminuido o anulado, que seria claramente un indicador si el plan de capacitación por competencias ha funcionado o no.

CAPITULO V

Conclusiones

Luego de un arduo trabajo desempeñado en la Asociación Amigos Mira trabajo de Corazón sede Cuenca, en el Desarrollo del Plan de Capacitación por Competencias se han obtenido resultados muy nutritivos para la Organización, ya que después de un proceso depurado, el cual comenzó con la estructuración de un proceso por competencias, para poder levantar las brechas y descubrir de esa forma las limitaciones y potenciales de la Asociación y sus integrantes, para luego implementar dicho Plan.

La Asociación Amigos MIRA, no había pasado por un proceso de evaluación por Competencias anteriormente, por tal motivo la inducción y el proceso preliminar eran muy importantes, se mantuvo reuniones con las diferentes aéreas para recabar información importante, que sustente la reconstrucción de un Diccionario de Valores, y la revisión del diccionario de Competencias que ellos ya tenían, por lo cual se pudo continuar el proceso.

Todo este proceso previo fue muy enriquecedor, ya que a mas de canalizar con ellos el camino para realizar las evaluaciones, se pudo compartir muchos criterios y experiencias entre las diferentes aéreas, que dejaron como resultado un excelente clima laboral, con lo cual el camino para realizar el taller inductivo se despejó y toda la Organización se vio inmersa en esta actividad, no solo de forma física sino también vivencial que fue lo más importante.

Para el desarrollo de este taller se utilizaron herramientas Psicológicas, sustentadas en dinámicas institucionales, con un profundo sentido de pertenencia, trabajo en equipo, empoderamiento, coaching, sistematización, con el único fin de potencializar el clima laboral, y reducir el nivel de resistencia que tenía la Organización a este tipo de procesos que para ellos era nuevo, si bien ellos tenían un levantamiento de perfiles y competencias, no habían sido evaluados en los mismos, por tal motivo se propuso el taller out-door, arrojándonos excelentes resultados. Entre ellos que el talento humano de la Asociación había comprendido el proceso y estaba dispuesto a continuar con el mismo, ya no de una forma pasiva, sino activa lo que facilitó el camino final, todo lo que pudimos hacer se detalla en el cuerpo de la Tesis de forma teórica, y cuenta con fotografías que ilustran el proceso.

Luego del planteamiento inductivo, previo y su desarrollo seguimos con lo planificado, cabe recalcar que seguimos de manera continua con reuniones y charlas magistrales, durante el periodo del levantamiento del Plan de Capacitación por Competencias, para la Asociación, ya que el organigrama me informaba que la Institución está conformada por distintas aéreas, con direcciones, para lo cual necesitaba reunirme con las mismas, de acuerdo a sus demandas, necesidades, objetivos y plan estratégico, para aplicar las evaluaciones 180 por Competencias, dicho procedimiento me resultó exitoso, y lo pude hacer en todas las direcciones, con toda la colaboración de los mismos, obteniendo los resultados necesarios con sus brechas, previamente explicada en el contenido de este documento.

El proceso Evaluativo no fue nada sencillo, ya que cada una de las direcciones y sus integrantes eran extensas, para lo cual se las distribuyo en área afines para realizar dicha evaluación, convocándolas en días laborables y fines de semana, en lo cual obtuve total apoyo y compromiso de la Organización, tema que debo realzar, por que dio un valor agregado a la causa.

Todo el desarrollo evaluativo, se lo ha plasmado de forma grafica en el cuerpo de esta tesis, para que se lo pueda visualizar y analizar, los resultados se los socializo con los principales directivos de la Asociación, con el fin de evitar susceptibilidades, y que el Plan de Capacitación se lo realice de una forma estructural, potencializando las competencias que se tienen, y capacitando las que demandan una intervención en los distintos campos de acción.

Para finalizar se ha propuesto a la Asociación Amigos MIRA trabajo de Corazón, un plan de desarrollo por competencias, en el cual y a través de un cronograma de trabajo se sugiere técnicas de capacitación en las que la organización deberá invertir para reducir las brechas expuestas en la evaluación, dando como resultado la excelencia de sus miembros, y que las metas y objetivos institucionales sean logrados, a mas de que la Asociación pueda alcanzar licencias y calificaciones que la ubiquen en un peldaño mayor, al haber superado todo este proceso.

CAPITULO VI

Recomendaciones

Como lo había citado antes, una vez culminado el proceso de evaluación 180 por Competencias, re recabo toda esta información, y se la tabulo, con cuadros estadísticos que me permitan visualizar de manera clara cuál era la situación real de los integrantes; en lo que se puede levantar las siguientes recomendaciones.

Se ha plasmado un Plan de Desarrollo por Competencias, por cada uno de los Miraístas con herramientas de Capacitación para disminuir el nivel de brechas analizadas.

Todo este desarrollo por competencias, se lo ha sugerido por medio de un Cronograma anual, para que la asociación lo pueda monitorear.

Todas las herramientas de Desarrollo por Competencias, son sugeridas por Martha Alicia **Alles**, y se las ha escogido de forma metódica adaptada a la realidad de las necesidades de Amigos MIRA.

También se sugirió un monitoreo del plan de Desarrollo, cuantitativo y cualitativo para poder rendir cuentas una vez superado el proceso, a mas de poder innovar nuevas técnicas según la realidad que se esté viviendo en ese momento,

Se recomienda que todo lo realizado y aprendido siempre este sometido a evaluaciones, con el fin de medir el rendimiento periódico de los integrantes de la Asociación.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha Alicia, *Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje para Alcanzar la Estrategia Organizacional*, Granica, Buenos Aires, 2009.
- Alles, Martha Alicia, *Construyendo Talento: Programas de Desarrollo y Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones*, Granica, Buenos Aires, 2009.
- Alles, Martha Alicia, *Diccionario de Competencias La Trilogía: Las 60 Competencias más Utilizadas*, Granica, Buenos Aires, 2009.
- Alles, Martha Alicia, *Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias*, Granica, Buenos Aires, 2004.
- Alles, Martha Alicia, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*, Granica, Buenos Aires, 2006.
- Alles, Martha Alicia, *Gestión por Competencias, El Diccionario*, Granica, Buenos Aires, 2004.
- Levy-Leboyer, Claude, *Gestión por Competencias*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at Work, Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993.
- Le Boterf, S., Barzuchetti, S. y Vincent, F.: “Cómo gestionar la calidad de la formación”. Ediciones Gestión 2000, 1993
- Applegarth, M.: “Programas de capacitación”. Legis editores, 1992.
- Mayo, A, Lank, E.: “Las organizaciones que aprenden”. Ediciones Gestión 2000, 1999
- Pelegrín, C. (Coordinador): “e-Learning, las mejores prácticas en España”. Ediciones Pearson Prentice Hall, 2003
- Creando Valor a través de las personas. Alfonso Jiménez. Editorial Díaz de Santos 2000.
- The ROI of Human Capital. Jac Fitz-enz. Editorial AMA 2000

ANEXOS

Diseño de Tesis

Plan de Desarrollo por Competencias para los colaboradores de la Asociación MIRA en el Ecuador en la Ciudad de Cuenca



SANTIAGO ZAMORA HERMIDA

Asociación "MIRA" en el
Ecuador, Dirección Cuenca

Diseño de Tesis previa la
Obtención del Título de
Psicólogo Laboral y Orga-
nizacional

Cuenca - Ecuador

08 de diciembre del 2010

1. El Problema

La Asociación “MIRA” en el Ecuador, desempeña desde hace 8 años una labor loable de trabajo social y desarrollo personal en todo el país, reflejando dicha labor en la ciudad de Cuenca, llevando a cabo compromisos sociales que la han hecho crecer y conocer en el medio, labor se la ha realizado en cárceles, eventos públicos, fundaciones, entre otras. Actualmente requiere desarrollarse organizativamente para cumplir con sus objetivos y generar compromiso y trabajo en equipo.

De acuerdo con el diagnóstico, realizado a través reuniones de trabajo con los líderes de la Asociación y revisión documental de la Asociación “MIRA” en Cuenca, se observa que el desarrollo del liderazgo no se encuentra a un nivel óptimo, lo que genera una serie de conflictos, que desencadenan un estancamiento de las personas y la organización como tal.

Los Factores que han llevado a la organización a dicha situación son:

- Falta de conocimiento de la Visión, Misión y políticas de la Institución.
- Cada área tiene objetivos individuales.
- Falta de reuniones periódicas en la Organización.
- Falta de Motivación en los empleados.
- Burocratización dentro de la Organización.
- Falta de empoderamiento dentro del personal.
- Falta de aplicación de normas claras dentro de la Asociación.
- Falta de iniciativa entre los empleados.
- Comunicación Interna Insuficiente.
- Carencia de reglamentos y procedimientos
- Desarrollo del área de recursos humanos
- Falta de conocimiento sobre las actividades que se realizan
- Desarrollo insuficiente de las habilidades y destrezas.

Se ha determinado que, de manera esencial, se requiere tener un Plan de Desarrollo por Competencias, con el cual se pretende anular los factores de influencia más altos, como son la falta de empoderamiento, y la falta de iniciativa por parte de los inte-

grantes, con lo cual se mejoraría el desempeño de los mismos, a mas de generar una mayor efectividad en las actividades, al saber canalizar los problemas y lograr una mejora continua.

Objetivos

Objetivo General:

- Elaborar el Plan de desarrollo por competencias orientado hacia las personas de la Asociación “MIRA” en Cuenca Ecuador.

Objetivos Específicos:

- Validar el manual de perfiles por competencias.
- Evaluar el Desempeño por Competencias a los cargos que forman parte de la Asociación “MIRA” en Cuenca Ecuador.
- Diseñar un Plan de Desarrollo por Competencias para la Asociación “MIRA” en Cuenca Ecuador.

Aplicación

Este trabajo se aplicará en un universo de 30 personas, distribuidas en 6 cargos directivos y 2 cargos operativos en la Asociación MIRA Dirección Cuenca.

Justificación

Los Planes de Desarrollo por Competencias son herramientas apoyadas en el mejoramiento de las personas y orientadas hacia el cumplimiento de la Planeación Estratégica, buscando el bienestar y desarrollo de las integrantes de la organización.

El objetivo primordial de los Planes de Desarrollo es potencializar las competencias de las personas a través de metodologías y técnicas que permiten a las personas dentro de una organización desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas acordes al perfil del cargo que están ocupando, alcanzando de este modo una mayor eficiencia y eficacia orientado al mejoramiento de los resultados en la gestión de su puesto de trabajo, que responden directamente sobre los objetivos estratégicos de la organización.

Los Planes de Desarrollo por Competencias se apoyan básicamente en la Evaluación de Desempeño, que es donde se determinan las necesidades puntuales de un determinado cargo; y las fortalezas y debilidades que presenta una determinada persona frente al desempeño de sus funciones o actividades, es así que los Planes de Desarrollo se constituyen en las estrategias que contribuirán al mejoramiento de la persona y la gestión organizacional encaminado al cumplimiento del Plan Estratégico.

2.

3. Marco Teórico

En la actualidad las Organizaciones enfrentan muchos desafíos sobre los cuales tienen que tomar decisiones con respecto a la calidad de los bienes y servicios que entregan al cliente, y de esta manera ser competitivos en el mercado, para ello la Asociación “MIRA”, a través del área de Recursos Humanos, se ha propuesto implementar la Gestión por Competencias como característica inherente del Plan Estratégico que contribuye a la generación de un valor agregado en los resultados de los procesos y actividades que realizan, debido a que los esfuerzos se centran en el desarrollo del capital humano.

La Gestión por Competencias es una herramienta para la administración del talento humano, y tiene como objetivo principal el desarrollo y bienestar del personal inmerso en los procesos organizacionales con la finalidad de alcanzar el Plan Estratégico. La gestión por competencias es una herramienta de apoyo que parte de la determinación de perfiles, el reclutamiento y selección, la evaluación de desempeño, los planes de desarrollo y finalmente las remuneraciones y beneficios como se puede observar en la Gráfico Nro. 1.

Gráfico Nro. 1.

Herramientas Estratégicas de Talento Humano.



- Fuente: Alles, Martha Alicia, *Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias*, Granica, Buenos Aires, 2004.
- Elaborado por: Santiago Zamora.

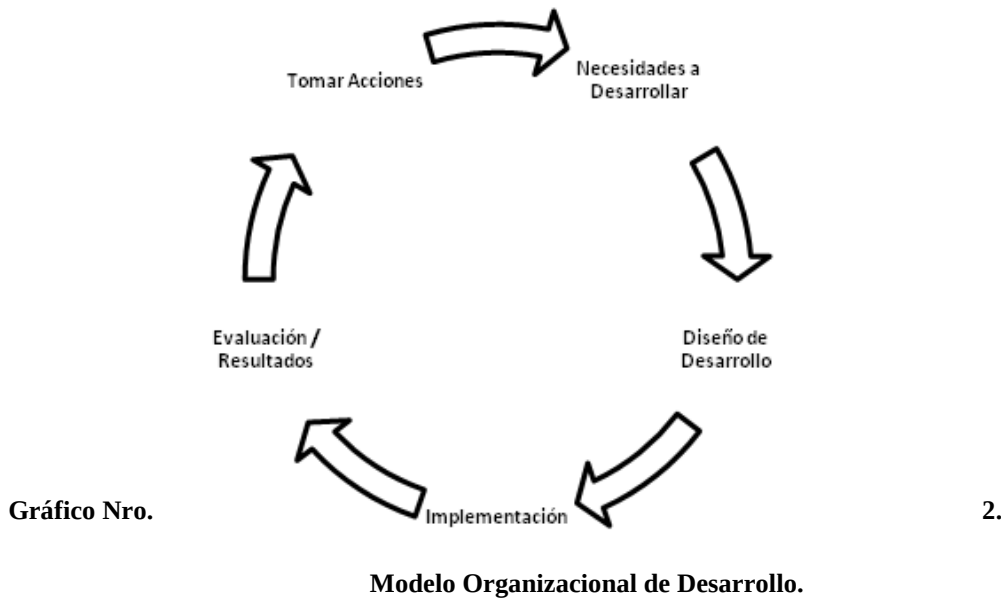
La investigación se basará en los Planes de Desarrollo por Competencias, debido a que cada vez los perfiles por competencia son mucho más especializados y exigentes, mientras que el mercado de trabajo es muy amplio y general, este factor limita notablemente a que las organizaciones cumplan con sus objetivos organizacionales; es por ello que los Planes de Desarrollo por Competencias son un medio de respuesta para reducir las brechas existentes entre las competencias requeridas por la Asociación y las competencias evaluadas, haciendo que las personas generen valor a través de las actividades que desempeñan en sus puestos de trabajo y alineándolos con la Estrategia Organizacional.

El desarrollo de competencias se plasma a través de planes de acción enfocados en cuatro aspectos básicos que son:

1. Conocimientos: son adquiridos y derivados del estudio formal e informal.
2. Competencias: son las habilidades y destrezas desarrolladas o aprendidas a través de procesos de formación e interacción con equipos.
3. Valores: responden a creencias y actitudes inculcadas y desarrolladas que están inherentes en la personalidad de un individuo.

4. **Experiencia:** son conocimientos y competencias adquiridos en el desempeño de funciones a través del tiempo.

Estos factores se determinan en los Planes y Programas Organizacionales, donde surgen las necesidades de desarrollo (necesidades formativas), el cual se sustenta en un Modelo Organizacional de Desarrollo que se muestra en la Gráfico Nro. 2.



- Fuente: Alles, Martha Alicia, *Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje para Alcanzar la Estrategia Organizacional*, Granica, Buenos Aires, 2009.
- Elaborado por: Santiago Zamora.

El Modelo Organizacional de Desarrollo es una herramienta estructurada que nos ayuda a administrar eficientemente los Planes de Desarrollo, el modelo consta de cinco etapas fundamentales que se explican a continuación:

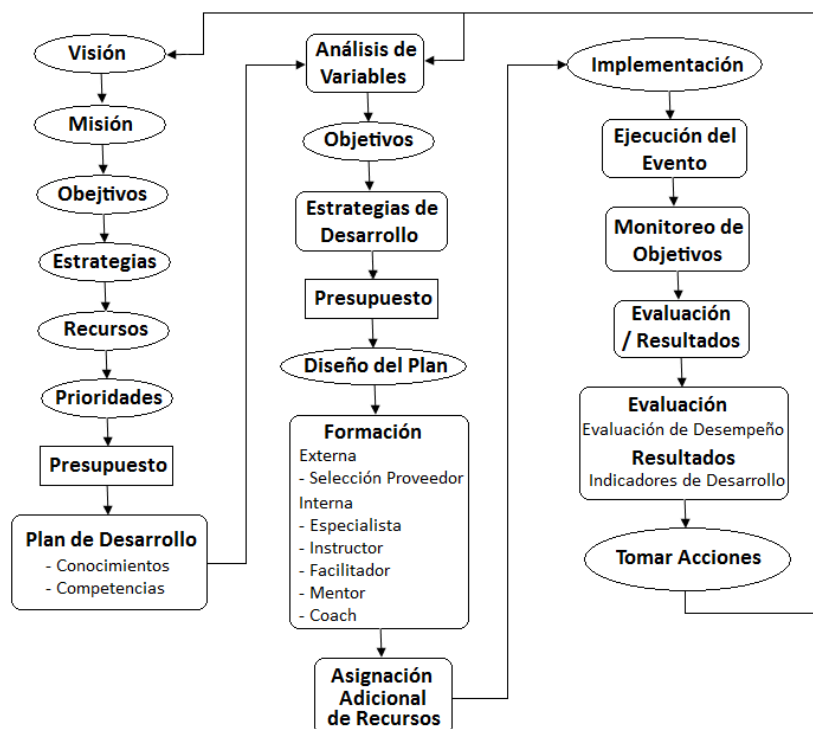
- **Etapas 1, Necesidades a Desarrollar:** en esta etapa se analiza todos los factores organizacionales de incidencia y sobre los cuales se van a trabajar, esta etapa es clave para los Planes de Desarrollo por competencias debido a que se analiza variables importantes que direccionan a la Asociación y restricciones importantes que tenemos que considerar.

- **Etapa 2, Diseño de Desarrollo:** dentro del diseño se estima el alcance y el impacto que tendrán los Planes de Desarrollo en la organización, en esta etapa se determinan los recursos y factores de medición.
- **Etapa 3, Implementación:** es la puesta en marcha del Plan de Desarrollo, en los cuales se monitorea si los objetivos planteados están cumpliéndose de acuerdo a los requerimientos.
- **Etapa 4, Evaluación / Resultados:** en esta etapa se valoran si los Planes han contribuido en el desarrollo de personas, analizan aplicabilidad, actitudes, niveles de conocimiento, entre otros factores, de referencia para el mejoramiento continuo.
- **Etapa 5, Tomar Acciones:** hace referencia a determinar conclusiones y plantear las acciones respectivas para posteriores Planes de Desarrollo.

En la Gráfico Nro. 3, se detallan algunos de los factores a considerar dentro de cada una de las etapas respectivas del Modelo Organizacional de Desarrollo por Competencias.

Gráfico Nro. 3.

Factores del Modelo Organizacional de Desarrollo por Competencias.



- Fuente: Alles, Martha Alicia, *Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje para Alcanzar la Estrategia Organizacional*, Granica, Buenos Aires, 2009.
- Elaborado por: Santiago Zamora.

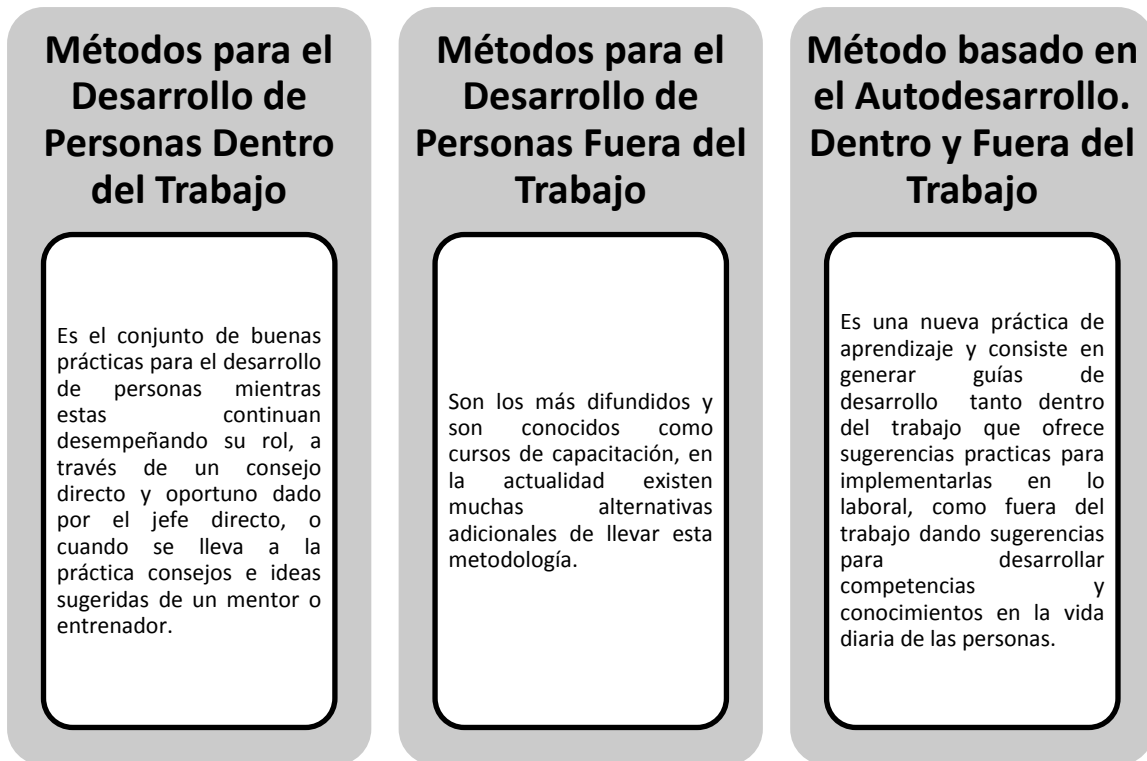
Para empezar con este proceso estratégico de Gestión por Competencias, se debe realizar un inventario de talentos que está relacionado a una valoración de los conocimientos, competencias, experiencia y valores de los colaboradores de la organización, a través de esta información podemos determinar si las personas en cada cargo cumplen o están en el nivel requerido del perfil, en el caso de que los colaboradores presenten deficiencias en cualquiera de estos ámbitos evaluados, se generarán rutas de acción con la finalidad de construir talento dentro de MIRA y que de este modo superen metas mediante modernos programas organizacionales enfocados en la calidad, sin descuidar los intereses personales de sus colaboradores.

La clave para que una organización sea exitosa, es generar aprendizaje paralelo a las actividades cotidianas de trabajo a través de Planes de Desarrollo, esto hace que las personas apliquen herramientas sofisticadas que generen mayor valor a las tareas realizadas. Según Spencer y Spencer en su obra *Competence at Work, Models for Superior Performance*, presenta seis pasos específicos para un diseño de aprendizaje efectivo enfocado en las competencias que citaremos a continuación:

1. Reconocimiento: Los participantes deben estar convencidos de que las competencias son requeridas e importantes para su buen desempeño en el puesto de trabajo. Para ello se emplean dos formas de reconocimiento que son:
 - a. *Comparar y Contrastar*: consiste en ubicar al participante en situaciones críticas de un trabajador con desempeño superior frente a otro con desempeño promedio, esta forma busca que el participante relacione cual de los dos puntos referentes se desarrollo de mejor manera y cuáles fueron las causales que impidieron que los individuos no resolvieran la situación de manera correcta.
 - b. *Simulaciones*: consiste en involucrar directamente al participante en una problemática determinada, previamente estableciendo parámetros y limitantes sobre las cuales tendrá que moverse para la resolución.

2. **Comprensión:** se explica a los participantes sobre el objetivo que busca dicha competencia, y su repercusión tanto en el ámbito laboral como personal.
3. **Autoevaluación:** los participantes deben tomar conciencia del nivel actual de desarrollo que tienen de dicha competencia y contrastarla con lo requerido por la organización.
4. **Puesta en Práctica de la Competencia:** posterior a la autoevaluación, los participantes deberán utilizar su nivel de competencia a través de una simulación elaborada, con la finalidad de que comparen su desempeño con el estándar requerido determinando la brecha para un desempeño superior. Este proceso deberá ser repetido varias veces hasta que el participante adopte un desempeño superior.
5. **Aplicación a la Tarea o en el Puesto y Establecimiento de Objetivos:** los participantes fijan objetivos y desarrollan planes de acción para definir la utilización de la competencia adquirida en sus puestos de trabajo. Estos objetivos planteados deberán ser: medibles, específicos, temporales y alcanzables.
6. **Apoyo y Seguimiento:** las actividades de seguimiento y apoyo, implican un involucramiento directo de los colaboradores alrededor de los participantes con la finalidad de compartir los objetivos, comprometiéndose a dar la retroalimentación necesaria y la asistencia del área de Recursos Humanos para generar nuevas conductas orientadas al mejoramiento continuo del clima y los procesos organizacionales.

Es importante destacar tres métodos que son los más utilizados para desarrollar a las personas estos son:



Interrogantes

- ¿Los Planes de Desarrollo por Competencias responden al Plan Estratégico de la Asociación “MIRA”?
- ¿Los Planes de Desarrollo por Competencias resolverán las necesidades de la Asociación “MIRA”?
- ¿Invertir en Planes de Desarrollo generará mayores beneficios para el individuo y la Organización?
- ¿Qué tan confiables son los indicadores y medios de evaluación de las competencias y los Planes de Desarrollo?

4. Metodología

La investigación será aplicada debido a que confronta la teoría con la práctica empresarial, teniendo una aplicación del marco teórico dentro de la ASOCIACION, la investigación buscará recolectar información cuantitativa y cualitativa con la finalidad de que sirva de soporte y fundamento para elaboración de resultados cuantitativos que contribuyan de sustento para la elaboración de los Planes de Desarrollo por Competencias, además la investigación se ejecutará bajo un enfoque de campo el cual constará de un estudio sistémico de los procesos de la ORGANIZACION con el objeto de obtener información de las fuentes primarias, y

también tendrá un enfoque bibliográfico que tiene el propósito de ampliar, profundizar y analizar el conocimientos sobre las temáticas a tratar para una adaptación a la realidad organizacional, como se puede apreciar en la Tabla Nro. 1.

Tabla Nro. 1.

Matriz de Elementos de Recolección de Información.

Objetivos	Técnica	A quién o qué?	Para qué?
- Validar el manual de perfiles por competencias. - Evaluar el Desempeño por Competencias a los cargos que forman parte de la Asociación “MIRA” en Cuenca Ecuador. - Diseñar un Plan de Desarrollo por Competencias para la Asociación “MIRA” en Cuenca Ecuador.	Revisión de Documentos	Uso Personal	Tener un punto de referencia sobre los procesos de recursos humanos que se utilizan en la Asociación “MIRA”
	Entrevista	Miembros Internos	Recolectar información sobre inquietudes y requerimientos
	Revisión Bibliográfica	Uso Personal	Búsqueda de información que sustente la investigación

- Fuente: Material didáctico de Metodología de la Investigación.
- Elaborado por: Santiago Zamora.

Los grupos focales de los cuales se obtendrá la información, forman parte del área de Recursos Humanos.

5. Esquema de Contenidos

Capítulo 1: Antecedentes.

1. Antecedentes de la Asociación “MIRA” Cuenca.

1.1. Reseña Histórica.

1.2. Misión.

1.3. Visión.

1.4. Recursos Humanos.

1.5 Misión.

1.6 Visión.

1.7 Estructura Organizacional.

Capítulo 2. Fundamentación Teórica.

2. Fundamentación Teórica.

2.1. Gestión por Competencias.

2.1.1. Subsistema de Análisis y Descripción de Puestos.

2.1.2. Subsistema de Reclutamiento, Selección e Incorporación (Inducción).

2.1.3. Subsistema de Formación.

2.1.4. Subsistema de Evaluación de Desempeño.

2.1.5. Subsistema de Desarrollo y Planes de Sucesión.

2.1.6. Subsistema de Remuneraciones y Beneficios.

2.2. Evaluación de Desempeño.

2.2.1. Proceso de Evaluación de Desempeño.

2.2.1.1. Fase 1: Descripción del Puesto (Análisis de Perfiles).

2.2.1.2. Fase 2: Establecimiento de Objetivos y Alcance.

2.2.1.3. Fase 3: Métodos de Evaluación de Desempeño.

2.2.1.4. Fase 4: Modalidad de Evaluación de Desempeño.

2.2.1.5. Fase 5: Sensibilización y Socialización.

2.2.1.6. Fase 6: Ejecución de la Evaluación de Desempeño.

2.2.1.7. Fase 7: Generación de Resultados.

2.2.1.8. Fase 8: Retroalimentación.

2.2.2. Factores Críticos a considerar para el Éxito de la Evaluación de Desempeño.

2.3.Desarrollo y Formación de Capacidades.

2.3.1. El Aprendizaje.

2.3.2. Plan de Desarrollo por Competencias.

2.3.2.1.Planes Individuales de Desarrollo para Alcanzar un Nivel Superior.

2.3.2.1.1. Planes de Sucesión.

2.3.2.1.2. Diagramas de Reemplazo.

2.3.2.1.3. Programas de Carreera Gerencial y Especialista.

2.3.2.2.Planes Individuales de Desarrollo para Crear Talento.

2.3.2.2.1. Planes de Carrera.

2.3.2.2.2. Plan de Jóvenes Profesionales.

2.3.2.2.3. Programas para Personas Clave.

2.3.2.3.Estrategias que Potencializan el Desarrollo de Capacidades.

2.3.2.3.1. Autodesarrollo.

2.3.2.3.2. Entrenamiento.

2.3.2.3.2.1.Programas de Mentoring.

2.3.2.3.2.2.Entrenamiento Experto.

2.3.2.3.2.3.Jefe Entrenador.

2.3.2.3.3. Codesarrollo.

2.3.2.4.Métodos de Apoyo para el Desarrollo de Capacidades.

2.3.2.4.1. Método de Apoyo para el Desarrollo de Capacidades Dentro del Trabajo.

2.3.2.4.2. Método de Apoyo para el Desarrollo de Capacidades Fuera del Trabajo.

Capítulo 3. Plan de Desarrollo por Competencias para los colaboradores de la Asociación “MIRA” Cuenca.

3. 1Plan de Desarrollo por Competencias para los colaboradores de la Asociación “MI-RA” Cuenca.

Apartados:

4. Conclusiones

5. Recomendaciones

6. Marco Administrativo

Cronograma Tentativo de Actividades

ACTIVIDADES	MESES																			
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
Validación de la Redacción de Comportamientos				X																
Evaluación de Desempeño 360º					X	X	X	X												
Análisis de los Resultados de la Evaluación								X	X											
Retroalimentación personal									X	X										
Elaboración del Capítulo 1						X	X	X	X	X	X	X	X							
Aplicación de Metodologías de Desarrollo										X	X	X	X							
Elaboración del Capítulo 2														X	X	X	X			
Revisión General del Documento																		X		
Entrega de Tesis																				X

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia, *Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje para Alcanzar la Estrategia Organizacional*, Granica, Buenos Aires, 2009.
- Alles, Martha Alicia, *Construyendo Talento: Programas de Desarrollo y Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones*, Granica, Buenos Aires, 2009.
- Alles, Martha Alicia, *Diccionario de Competencias La Trilogía: Las 60 Competencias más Utilizadas*, Granica, Buenos Aires, 2009.
- Alles, Martha Alicia, *Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias*, Granica, Buenos Aires, 2004.
- Alles, Martha Alicia, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*, Granica, Buenos Aires, 2006.
- Alles, Martha Alicia, *Gestión por Competencias, El Diccionario*, Granica, Buenos Aires, 2004.
- Levy-Leboyer, Claude, *Gestión por Competencias*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at Work, Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993.
- Le Boterf, S., Barzuchetti, S. y Vincent, F.: “Cómo gestionar la calidad de la formación”. Ediciones Gestión 2000, 1993
- Applegarth, M.: “Programas de capacitación”. Legis editores, 1992.
- Mayo, A, Lank, E.: “Las organizaciones que aprenden”. Ediciones Gestión 2000, 1999
- Pelegrín, C. (Coordinador): “e-Learning, las mejores prácticas en España”. Ediciones Pearson Prentice Hall, 2003
- Creando Valor a través de las personas. Alfonso Jiménez. Editorial Díaz de Santos 2000.
- The ROI of Human Capital. Jac Fitz-enz. Editorial AMA 2000