



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**“DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LOS SUBSISTEMAS DE
PROVISIÓN, RETENCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL
DIGITALIZADO EN ELECTRO ÉXITO S.A”**

**TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE
PSICOLOGO ORGANIZACIONAL**

**AUTOR: HUMBERTO ORLANDO BRAVO SAAVEDRA
DIRECTOR: PAULINA CUEVA**

**CUENCA – ECUADOR
2015**

DEDICATORIA

“.....El sueño es la pequeña puerta escondida en el más profundo y más íntimo santuario del alma.”

Carl Gustav Jung

En la vida se conocen a muchas personas pero pocas son las que hacen la diferencia, pocas te enseñan que seguir tus metas por medio del esfuerzo, sacrificio y dedicación es la clave del éxito; una de esas personas se convirtió en mi héroe, en mi mentor, el me enseñó que el conocimiento es la única forma de alcanzar la sabiduría, me enseñó que luchar por la familia es la forma de alcanzar la felicidad, esa persona me regalo dos cosas: la vida y su sabiduría. Es por eso que esta tesis está dedicada a mi padre Teófilo Ernesto Bravo Cañarte (*in memoriam*), un ser excepcional que en estos momentos se encuentra caminando en los jardines del paraíso, regalando palabras y risas a los seres que le acompañan en su nueva aventura.

A mi ser amado mi esposa María Belén Ortiz un ángel que por medio de su amor me lleva día a día a senderos nunca antes explorados por un corazón mortal. Este es solo uno de nuestros sueños, uno más alcanzado.

A mi madre Amada Saavedra y a mi hermano Ernesto Bravo Saavedra por su apoyo, sin ustedes hubiera sido muy difícil lograrlo, son parte activa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Especial agradecimiento a la Psicóloga Paulina Cueva, por su paciencia y apoyo para la culminación del presente trabajo

INDICE DE CONTENIDOS

Contenido

1	RESUMEN.....	6
2	ABSTRAC.....	7
3	INTRODUCCION.....	8
4	CAPITULO I: LA EMPRESA	9
4.1	INTRODUCCION	9
4.2	ALMACENES ELECTROEXITO S.A.....	9
4.2.1	Historia de la empresa	9
4.2.2	Misión.....	11
4.2.3	Visión	12
4.2.4	Nuestros Valores	12
4.2.5	Nuestros Principios Corporativos.....	12
4.2.6	Nuestros Proveedores	13
4.3	CONCLUSIONES	14
5	CAPITULO II: GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.....	15
5.1	INTRODUCCIÓN.....	15
5.2	EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	17
5.2.1	Competencias organizacionales.....	19
5.2.2	Subsistemas de Talento Humano.....	23
5.3	SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE TALENTO HUMANO.....	26
5.3.1	Análisis y Diseño de Puestos.....	30
5.4	SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO	37
5.4.1	Reclutamiento de personal.....	40
5.4.2	Selección de personal	41
5.5	SUBSISTEMA DE RETENCIÓN.....	48
5.6	SUBSISTEMA DE DESARROLLO	50
5.6.1	Evaluación de Desempeño.....	51
5.7	CONCLUSIONES	61
6	CAPITULO 3: REALIZACIÓN DE LOS PROCESOS	62
6.1	INTRODUCCION	62
6.2	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	62

6.3	SUBSISTEMA DE PROVISION	68
6.3.1	Proceso de levantamiento del Organigrama Estructural por Puesto	68
6.3.2	Proceso de Levantamiento de Manual de Funciones por Competencias..	73
6.3.3	Proceso de Reclutamiento y Selección	80
6.4	SUBSISTEMA DE RETENCIÓN.....	90
6.4.1	Esquema de Administración de Personal	90
6.5	SUBSISTEMA DE DESARROLLO	102
6.5.1	Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias	102
6.6	CONCLUSIONES	112
7	CONCLUSIONES.....	113
8	RECOMENDACIONES	116
9	BIBLIOGRAFÍA	118
10	ANEXOS.....	120
	El presente trabajo de graduación tiene los siguientes anexos:	120
	Anexo 1.	120
	Anexo 2.	120
	Anexo 3.	120
	Anexo 4.	120
	Anexo 5.	120
	Anexo 6.	120
	Anexo 7.	120
	Anexo 8 Diseño de Tesis	120
10.1	Anexo1. Tabla de administración de personal	121
10.2	Anexo 2. Plantilla de levantamiento de perfiles.....	124
10.3	Anexo 3. Plantilla de visualización del manual de funciones por competencias	128
10.4	Anexo 4. Plantilla de visualización del perfil.....	131
	ideal de puesto por competencias	131
10.5	Anexo 5. Plantilla de Hoja de Vida.....	132
10.6	Anexo 6. Manual de funciones Coordinador Regional	135
10.7	Anexo 7. Perfil de puesto Coordinador Zonal.....	137

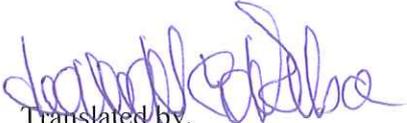
1 RESUMEN

La Gestión del talento Humano bajo el modelo de Competencias cumple un papel crucial dentro de las organizaciones, ya que este es el responsable de precautelar que el capital humano se ajuste a los requerimientos institucionales. Es por esto que se identificó la necesidad de desarrollar un modelo de Gestión del Talento Humano en la empresa Electroexito S.A, que se ajuste a las necesidades, naturaleza y cultura de la institución, para lo cual se planteó el diseño y construcción de los procesos de la Gestión del Talento Humano por competencias enfocado en el análisis, levantamiento y automatización de los subsistemas, de Provisión, Retención y Desarrollo. Con este estudio se pretende que los procesos levantados contribuyan en el mejoramiento continuo de la productividad institucional ubicando a Talento Humano como un área estratégica dentro de la cadena de valor de la empresa.

ABSTRACT

The competency- based Human Resources management model plays a vital role within organizations, since this department is responsible for assuring that human capital meets the institutional requirements. That is why we identified the need to develop a model of Human Resource Management in *Electroexito S.A* Company that meets the requirements, nature and culture of the institution. In order to achieve this objective, we proposed the design and construction of processes for a competency- based Human Resources Management model focused on the analysis, survey and automation of Provision, Retention and Development subsystems. By means of this study, it is intended that the processes proposed contribute to the continuous improvement of the company's productivity, placing Human Talent as a strategic area within the company's value chain.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

3 INTRODUCCION

En las últimas décadas se ha dado mayor importancia al recurso humano de las empresas, entendiendo a éste como el motor principal del desarrollo productivo; la Gestión del Talento Humano bajo el modelo de competencias engloba un conjunto de procesos y herramientas que ayudan no sólo a seleccionar al personal idóneo para ocupar los puestos existentes en las empresas, sino además para identificar, retener y desarrollar las competencias de los colaboradores de la institución.

Cada vez son más las empresas a nivel mundial que se preocupan por contar con departamentos y herramientas especializadas en la Gestión de Talento Humano (GTH), dejando de un lado el modelo tradicional de RR.HH, que conceptualizaba al factor humano como un elemento reemplazable dentro del ciclo productivo.

La empresa Electro éxito S.A no cuenta con un modelo de GTH, ni con herramientas especializadas para el manejo de su capital humano, esto combinado con la modernización tecnológica que se ha dado en los últimos años, como son los software de Talento Humano, han hecho que surja la necesidad de diseñar y construir los procesos necesarios, utilizando el recurso tecnológico para implementar un sistema único y especializado de Gestión de Talento Humano bajo el modelo de competencias laborales, que contenga los subsistemas de: Provisión, retención y desarrollo, con el objetivo de aplicar los procesos de la gestión en todos los niveles de la organización.

Es necesario ubicar al área de Talento Humano dentro de la cadena de valor como un elemento activo dentro de la estrategia organizacional, para lo cual se debe trabajar en procesos y herramientas que permitan gestionar el talento existente, generando valor a las actividades realizadas en las diferentes áreas y departamentos, lo que se expresa en el aumento de la productividad organizacional.

4 CAPITULO I: LA EMPRESA

4.1 INTRODUCCION

La empresa Electroexito S.A, al contar con sucursales ubicadas en varias provincias a nivel nacional, necesita contar con un sistema de Gestión del Talento Humano que contribuya al mejoramiento de la productividad de la empresa en general, para esto es necesario que los subsistemas que conforman el departamento de Talento Humano se encuentren definidos, y que sus procesos estén levantados de acuerdo a las necesidades de la institución.

Por la distribución geográfica de sus oficinas resulta difícil gestionar el personal de forma eficiente, es por esto que se identifica la necesidad de contar con una herramienta que facilite la aplicación de los procesos de cada subsistema.

4.2 ALMACENES ELECTROEXITO S.A

4.2.1 Historia de la empresa

Electro éxito surgió como una idea del Sr. Juan Carlos Espinoza apoyada por su cuñado el Sr. Diego Tamariz en febrero del 2005, quienes aportaron el capital y posicionaron al Arq. Segundo Muñoz como el gerente general de la empresa. Electro éxito inicio con un capital de \$ 5.000 dólares y una inversión de \$ 30.000 dólares destinados para la construcción de la matriz.

Con la infraestructura lista se procedió a diseñar el organigrama con el que inició la empresa, contando así con una estructura formal, para poder arrancar con los procesos necesarios para su desarrollo. Para poder manejar una cadena de electrodomésticos era necesario crear un software en base a las necesidades de la empresa y del segmento de mercado que se pensaba abordar. Para este proceso se hizo la primera contratación, es así como se incorpora a Electro éxito el Ing. Sebastián Salazar, quien bajo las directrices de la directiva desarrolló el software que se utiliza hasta la fecha.

Posteriormente se incorpora el Ing. Paúl Velasteguí desempeñando el cargo de Gerente de Cartera. Una vez conformado este grupo de trabajo, se apertura el primer almacén el

05 de mayo del 2005, en la ciudad de Cuenca, el mismo que se encontraba ubicado en la calle Sucre 11-42 frente al Banco de Guayaquil.

Luego de un análisis de mercado se determinó que el punto de mayor impacto para una empresa comercial es la costa central del país, específicamente las provincias de Los Ríos, Guayas y Manabí, ya que estas zonas son las más productivas y tienen un potencial de crecimiento significativo. Además de este concepto primó la idea de “CONCENTRACION”, es decir poner la mayor cantidad de puntos de venta por provincia trabajando siempre la periferia, con una estrategia de guerrilla, silenciosa pero efectiva, para así lograr cobertura y para debilitar la estrategia de dispersión que tenía las cadenas en esa fecha.

Esta estrategia funcionó muy bien, logrando en algunos cantones participaciones de mercado hasta del 100%; ya que para la competencia este mercado no era atractivo. Sobre esta estrategia se inició en el 2005 nuevas aperturas de almacenes, y con mucho éxito en agosto 7 y 8 las tiendas de Santo Domingo y Quevedo respectivamente; en septiembre 2 y 16 se abrieron los puntos de Manta y Portoviejo, con el mismo éxito de las dos primeras y es así como a finales del 2007 la empresa contaba ya con 15 puntos de venta.

Al tratarse de un negocio comercial la compañía se vio limitada desde el 2006 en la parte financiera ya que los accionistas iniciales nunca inyectaron el dinero que se ofreció; al darse este incumplimiento surgió la necesidad de buscar uno o varios socios que compren la compañía y que inyecten el dinero que se necesitaba para seguir creciendo. Fue así que se contactó con el actual socio y dueño de la compañía el Sr. Juan Eljuri el mismo que pidió al Arq. Segundo Muñoz que siguiera administrado la empresa, por la experiencia y conocimiento que tenía en este mercado. Arq. Segundo Muñoz: *“Siento que hay mucho que hacer y que con la colaboración y la madurez del grupo humano actual lograremos las metas propuestas. Esta es la única empresa del país que nunca contrató personal de la competencia con el único fin de crear una sinergia propia con gente positiva y sencilla que nos diferencie en el mercado y nos permita cumplir nuestra visión y misión por demás simples pero profundas y ambiciosas”*.

La necesidad de satisfacer a nuestros clientes cada vez mejor informados y exigentes, unida a la creciente competencia que se ha presentado entre los diferentes canales que operan en el territorio nacional, ha hecho que el comerciante de hoy deba refinar igualmente su relación con los proveedores, haciéndolos partícipes del compromiso de colmar, satisfactoriamente, las expectativas de los consumidores, teniendo en cuenta: la rentabilidad que debe a sus accionistas, las óptimas condiciones laborales para sus empleados y su proyección social para beneficio del país. (Electroexito, 2011)

4.2.2 Misión

Ofrecer a nuestros clientes la satisfacción de sus necesidades, gustos y preferencias, mediante experiencias de compra y garantía de excelencia en servicio, selección de productos, calidad y precio, todo ello en ambientes modernos y con propuestas de valor diferenciadas.

Nos caracteriza el respeto a las personas, la disposición permanente a la evolución y al cambio, sin romper con nuestras estrategias a largo plazo que nos identifican y diferencian, construyendo día a día la excelencia.

Somos un equipo humano cimentado en sólidos principios éticos y morales, con un arraigado sentido de pertenencia por la compañía y que cumple su labor con profesionalismo, honestidad y mística.

Por considerarnos su más valiosa riqueza, la organización nos ofrece un ambiente digno y acogedor, donde se retribuye equitativamente nuestro esfuerzo y talento individual, y se promueve el crecimiento personal, la formación integral del ser humano y el bienestar de nuestras familias.

Con una estructura organizacional sin burocracia, una clara visión de futuro y el cumplimiento riguroso de todas las obligaciones y responsabilidades económicas y

sociales, trabajamos para generar una rentabilidad mayor a la de nuestros comparables de mejor desempeño en el mercado. (Electroexito, 2011).

4.2.3 Visión

Consolidarnos en el mercado ecuatoriano como una empresa sólida, eficiente y productiva. (Electroexito, 2011)

4.2.4 Nuestros Valores

- Servicio
- Compromiso
- Responsabilidad
- Ética
- Respeto
- Humildad
- Honestidad
- Amabilidad
- Moral
- Disciplina

(Electroexito, 2011)

4.2.5 Nuestros Principios Corporativos

Excelente atención al cliente y permanente disposición de servicio en todos los niveles.

Promoción del bienestar y el desarrollo integral de los empleados.

Respeto por la experiencia y el saber especializado de cada área y persona.

Disposición permanente de los ejecutivos a participar en todos los niveles de operación del negocio.

Retribución adecuada para los accionistas.

Estudio constante de las mejores prácticas, y actitud permanente de innovación y apertura al cambio.

Proyección hacia la comunidad.

Ejecución ordenada de todos los proyectos como conjunto y aplicación milimétrica de cada detalle del negocio.

Trabajo en equipo y apoyo entre áreas.

Comunicación ágil y oportuna.

Estímulo a la formación y el aprendizaje permanentes.

Promoción del crecimiento y desarrollo integral del proveedor para atender mejor las necesidades de los clientes.

Cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades respecto de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad. (Electroexitos, 2011).

4.2.6 Nuestros Proveedores

“Constituyen con sus productos, imagen y experiencia, un soporte fundamental para la organización. Orientan todo su esfuerzo y capacidad de servicio a satisfacer las expectativas de los clientes. Con ellos cultivamos relaciones equitativas, que garantizan seriedad y seguridad en el cumplimiento de las obligaciones recíprocas.”

Bajo nuestros principios corporativos, el proveedor debe conocer con suficiente claridad, sobre los parámetros objetivos diseñados por ELECTRO EXITO S.A. con el fin de establecer y desarrollar de manera fluida la relación comercial entre las partes, la cual abarca la totalidad del proceso que va desde la codificación de los productos hasta el pago de la mercancía. Así mismo contiene las formas en que se dará respuesta a las peticiones, quejas y reclamos que se presenten en el día a día por parte de los clientes.

Por esta razón, es esencial que tanto la compañía, como sus proveedores y todas las personas que participen de la cadena de comercialización entiendan que el entorno del comercio es dinámico como el mercado, con nuevas tendencias y necesidades que debemos asimilar con el fin de satisfacer a nuestros clientes y de mantenernos competitivos con un alto grado de recordación de marca. En este sentido nuestra responsabilidad es ser sensibles a ese contexto, y dar respuestas oportunas y eficientes en un panorama cada vez más cambiante. Todos los actores implicados en esta búsqueda de excelencia, deben sentirse responsables en la generación de propuestas para desarrollar una actividad que genera progreso y bienestar a las partes involucradas.

En los modelos comerciales tradicionales el fabricante, el distribuidor, el sub distribuidor y el comprador interactúan con el mercado de forma separada, cada quien ve al cliente con objetivos diferentes, basados en las estrategias internas de cada empresa, perdiendo de vista la satisfacción del cliente. (Electroexito, 2011).

4.3 CONCLUSIONES

Electroexito S.A es una empresa en desarrollo que necesita que sus departamentos se potencialicen para que puedan soportar el crecimiento de la institución, esto desencadena una necesidad institucional de contar con un departamento de Talento Humano especializado que se convierta en un socio estratégico que asesore a todas las instancias administrativas sobre la administración del capital humano que conforma la empresa.

Para poder gestionar eficazmente al personal de la empresa es necesario contar con una herramienta que facilite la Gestión del Talento Humano, es por esto que es necesario no solo definir sus procesos, sino también desarrollar una herramienta que facilite la ejecución de los mismos. Es así que es necesario diseñar e implementar un software especializado que ayude a economizar tiempo y recursos de la empresa.

5 CAPITULO II GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

5.1 INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano por Competencias es una teoría aplicada que se ha generalizado a nivel mundial, siendo de gran ayuda y efectividad al momento de manejar el capital humano de las organizaciones. Es necesario entender que al contar con un modelo que priorice al capital humano, por considerar a este como el agente generador de valor para una organización se contribuye al mejoramiento del desarrollo individual, el mismo que se visualiza al incrementarse la productividad de toda la empresa.

La Gestión del Talento Humano bajo el modelo de competencias, brinda herramientas especializadas que ayudan a identificar desde el momento de incorporación del personal a una organización, hasta el momento de desarrollar a los colaboradores; competencias únicas de cada persona ayudando a ubicar y a desarrollar a sus talentos, tomando siempre en cuenta lo que necesita la organización, enfocándose en las competencias específicas de cada puesto, para así mejorar el rendimiento de sus colaboradores, lo que se ve reflejado en la productividad grupal de la organización.

Las nuevas definiciones de Talento Humano se ponen en contra posición a las viejas definiciones de Recurso humano, en las cuales se toma a las personas como elementos “desechables y reemplazables” dentro de la organización, sin tomar en consideración ciertos parámetros actitudinales y aptitudinales, ya sean innatos o adquiridos dentro del proceso de formación interna que ofrecen las empresas, como parte de la planeación estratégica para desarrollar elementos que generen competencia organizacional. Si tomamos en consideración lo mencionado; es decir la capacitación invertida, más el perfil de la persona contratada equivale a que el capital humano de una organización es un elemento irremplazable, por lo tanto la definición de recurso humano no se ajusta a la realidad actual de las empresas que invierten en la formación de sus colaboradores, tomando en cuenta las necesidades de la organización, y el talento que posee cada persona. (Chiavenato, 2009)

La conceptualización de talento humano se ajusta más a las empresas que ven a su personal como el pilar fundamental de su staff organizacional, por lo que la visión de elementos reemplazables queda fuera de foco en el nuevo mercado organizacional, que invierte para ajustar el talento humano a las necesidades de la empresa.

Ahora, si bien es cierto lo mencionado en líneas anteriores, también lo es el hecho de que administrar este talento es una tarea difícil, puesto que las personas son un mundo variable y único conformado por actitudes y patrones de comportamiento que los vuelven elementos indiscutiblemente valiosos. Todas las personas cuentan con competencias específicas, las mismas que se pueden ir desarrollando y adaptando dependiendo de las circunstancias que se presentan en el día a día. Esto no solo se aborda desde el enfoque laboral, sino también lo han tratado de una manera u otra grandes Psicólogos como: Carl Jung con el arquetipo y el inconsciente colectivo, Sigmund Freud y su estudio de la personalidad y el inconsciente, entre otros.

Tomando este concepto de persona = mundo complejo y variable, nos da como conclusión que el estudio de este elemento organizacional es indiscutiblemente la base para estudiar a las organizaciones.

La motivación humana es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, comprender la motivación nos lleva a una definición de motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, esta motivación se transforma en energía que orienta y selecciona el comportamiento para el logro de metas individuales, es la necesidad de logro para hacer algo mejor. Es decir los motivos constituyen un determinante de la conducta humana, que no se puede generalizar ya que difiere de una cultura a otra así como de un ser humano a otro. (McClelland, 1989).

5.2 EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

Para poder hablar de Administración de Talento Humano es necesario empezar definiendo el concepto de administración:

“Administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.(Chiavenato, 2011)

Como se menciona en el concepto antes expuesto se puede apreciar que el esfuerzo humano juega un papel crucial en el cumplimiento de metas organizacionales, ya que es el ente ejecutor de la planificación estratégica de una organización. Por esta razón si una empresa no invierte en su personal está condenada al fracaso.

La administración del Talento Humano debe enfocarse tanto en: realizar una correcta selección de personal, como en el hecho de crear herramientas de medición, que ayuden a identificar necesidades de capacitación con la finalidad de desarrollar y potencializar las competencias con las que cuenta el personal existente. Generando así mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las funciones.

Las organizaciones actúan como sistemas, es decir que las funciones o tareas que desarrollan los miembros de una organización se relacionan entre si e influyen directa o indirectamente con la consecución de las metas expuestas. Ahora si hablamos de que una organización es un sistema, entendemos como consecuencia que este se encuentra compuesto por sub sistemas. Los mismos que a su vez son sistemas compuestos por sub sistemas. Es así que el departamento de Gestión del Talento Humano es un sub sistema organizacional, dentro del sistema superior (empresa) el mismo que está compuesto por subsistemas.

En primer lugar es indispensable empezar hablando sobre el Sistema de Administración de Recursos Humanos, ya que este sistema es el responsable de administrar el conocimiento de su capital humano convirtiendo a este en productos y servicios competitivos, el personal de una empresa se convierte en un insumo con el que cuenta una organización para alcanzar sus metas organizacionales. (Chiavenato, 2009).

Es así que los Recursos Humanos constituyen todo el personal que ingresa y participa en una organización indiferentemente de su nivel jerárquico. “*Los recursos humanos se distribuyen por niveles: institucional (dirección), intermedio (Gerencia y asesoría) y nivel operacional (Técnicos, empleados, y obreros junto con los supervisores de primera línea)*”). Este Recurso es el que dota a la organización de conocimientos, actitudes, aptitudes, destrezas, conductas etcétera y al ser seres distintos entre sí por su experiencia, motivación y personalidad, es muy difícil catalogarlos como un recurso ya que todas las características antes mencionadas coparticipan activamente del desarrollo productivo de una organización. (Chiavenato, 2011).

Los seres humanos no son los únicos recursos de una organización, es claro y evidente decir que no hay organización sin personas, pero también es evidente que las personas no son el objetivo de las organizaciones. Pero si es necesario recalcar que las personas son el único recurso vivo capaz de procesar el resto de recursos inermes e inertes con los que dispone una organización, convirtiéndose así en un recurso irremplazable para el procesamiento de los demás recursos. (Chiavenato, 2009)

Ahora entendiendo el contenido expuesto en líneas anteriores, es claro que la administración de Talento Humano no es una tarea exclusiva del profesional de TH, sino es más bien una responsabilidad compartida con todas las áreas y niveles de la organización, ya que cada miembro de la organización que tiene a su cargo un área o departamento, implícitamente tiene que administrar personas directa o indirectamente. Entendiendo esto es claro que cada vez es más evidente la descentralización de la administración del talento humano por lo que es necesario tener líderes de equipo

capacitados en el manejo eficiente de su capital humano acompañado de planes de capacitación permanente que contribuyan al desarrollo intelectual de los colaboradores de una organización ya que el capital intelectual se ha convertido en “*el recurso más valioso de la era de la información*”. (Chiavenato, 2011)

Si decimos que el conocimiento o el capital intelectual es el recurso más valioso, es necesario saberlo utilizar en pos del cumplimiento de las metas organizacionales, ahora es necesario establecer que las personas son seres únicos, distintos unos de otros. Dueños de destrezas y habilidades únicas manejados internamente por patrones de conducta irrepetibles, ha este conjunto se les denomina competencias.

5.2.1 Competencias organizacionales

El termino competencias empieza a usarse fuertemente en la década de los 90, la definición y sus aplicaciones difieren del enfoque que se la ha dado en su aplicación:

- a) **Enfoque Educativo.-** La competencia laboral pretende ser un enfoque integral de la formación que desde su diseño conecta al mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación (Meters)
- b) **Enfoque de selección.-** la competencia es una característica subyacente de un individuo que esta casualmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y con un desempeño superior en un trabajo o situación (Spencer, 1993)
- c) **Enfoque Psicológico.-** las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que les hace eficaces en una situación determinada (Levy-Leboyer, 1997)

No basta tener recursos materiales y humanos, también es necesario saber emplearlos rentablemente. Específicamente hablando de capacidades humanas cuando están bien ubicadas dentro del sistema organizacional, estas se ven reflejadas en la sinergia que

existe entre los recursos de la organización. La eficiente administración de los recursos humanos genera como consecuencia ventaja competitiva. (Chiavenato. 2009).

Se debe establecer que existen competencias individuales y competencias organizacionales, siendo las primeras las propias del individuo (conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y conductas) y las segundas las competencias que establece la organización al analizar el mercado, sus objetivos, misión y visión. Estableciendo así el aporte que necesitan de su capital humano para la obtención de las metas organizacionales. (Alles, 2005).

Es necesario empezar explicando que las competencias son las conductas o comportamientos de las personas, las competencias nos sirven para potencializar o anular las capacidades naturales de una persona, el comportamiento determina el éxito o el fracaso de una acción. Es necesario también entender que no todas las personas son aptas para todos los trabajos y de igual forma una persona no está interesada en realizar todas las tareas. La motivación humana es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, ya que este es el motor principal que energiza, orienta y selecciona comportamientos, esto se ha obtenido de la psicología y sus estudios sobre la motivación humana. (Alles, 2010).

McClelland habla sobre tres sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano. Los logros, el poder y la pertenencia.

- Los logros, esto representa un interés recurrente por hacer algo mejor, esto se traduce en la eficiencia en la ejecución de una tarea determinada, este tipo de motivación se caracteriza por la atracción por alcanzar objetivos complejos o que demandan de mayor esfuerzo por parte del ejecutor.
- El poder, se asocia con actividades competitivas, con un interés en preservar el prestigio y la reputación, esto se encuentra estrechamente ligado con las normas ético-sociales.
- La pertenencia, esta deriva de la necesidad de estar con otros, de formar parte de un grupo social.

Estos sistemas motivacionales son los que gobiernan el comportamiento humano y por esta razón es importante saberlos identificar en las personas que conforman una organización, debido a que esto permite ubicar a las personas en los lugares adecuados logrando así un mejor uso del talento humanos. (Alles, 2010).

Para llegar a una correcta administración del talento humano por competencias es necesario identificar las características y las capacidades personales, organizar y planificar los recursos y adoptar sistemas de gestión y evaluación, todo esto para estar preparados para enfrentar al mundo actual que cada vez es más agresivo y competitivo. Por esta razón cada vez es más importante que el personal de una empresa se empodere de la misma, por esto es necesario tener comunicación efectiva y transparente en todos los niveles de la organización, el personal con información se ve impulsado a actuar responsablemente. El jefe que comparte la información con sus colaboradores sabe que esto va a generar un compromiso para mejorar constantemente en pos de las metas grupales. (Alles, 2010).

Se suele englobar a los conocimientos, habilidades, destrezas y al comportamiento con el término de competencia, pero las competencias propiamente dichas se las denomina de gestión o conductuales. “Las competencias siempre se refiere al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo” (Alles, 2005).

Los conocimientos o competencias técnicas son por lo general las más fáciles de detectar ya que su identificación depende por lo general de la aplicación de pruebas de conocimientos, pero las competencias de gestión como liderazgo o trabajo en equipo necesitan de un análisis más profundo o no siempre preciso, esto porque la conducta humana no se puede parametrizar y generalizar dificultando así su identificación.

En el entorno laboral las competencias dependen de las áreas o funciones necesitando así de distintas competencias para cada puesto, o de la misma competencia pero en niveles distintos. Es así que Spencer y Spencer definen a las competencias de la siguiente forma “competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente

relacionada con un estándar de efectividad y con una performance superior en un trabajo o situación”. Es decir una competencia es algo intrínseco en una persona que origina u ocasiona el desempeño y que esta predice que tan efectivo será alguien o que tan ineficiente será sobre un criterio general o estándar, si bien es cierto es necesario analizar el perfil de una persona para vincularla dentro de una organización, esto no significa que se tenga que realizar un estudio psicológico de la persona, lo que importa realmente es identificar aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de las organizaciones. (Alles, 2005).

El modelo del iceberg nos dice que los conocimientos y habilidades al ser hechos observables y medibles son fáciles de identificar, pero los rasgos de personalidad y el concepto de uno mismo al estar en lo más profundo del ser, se convierten en factores difíciles de identificar. Los conocimientos y habilidades son relativamente fáciles de desarrollar en comparación a los rasgos de personalidad o al concepto de uno mismo, que al ser algo intrínseco de las personas por lo general no se puede modificar. Es por esto que las competencias de gestión son determinantes al momento de realizar una tarea o función.

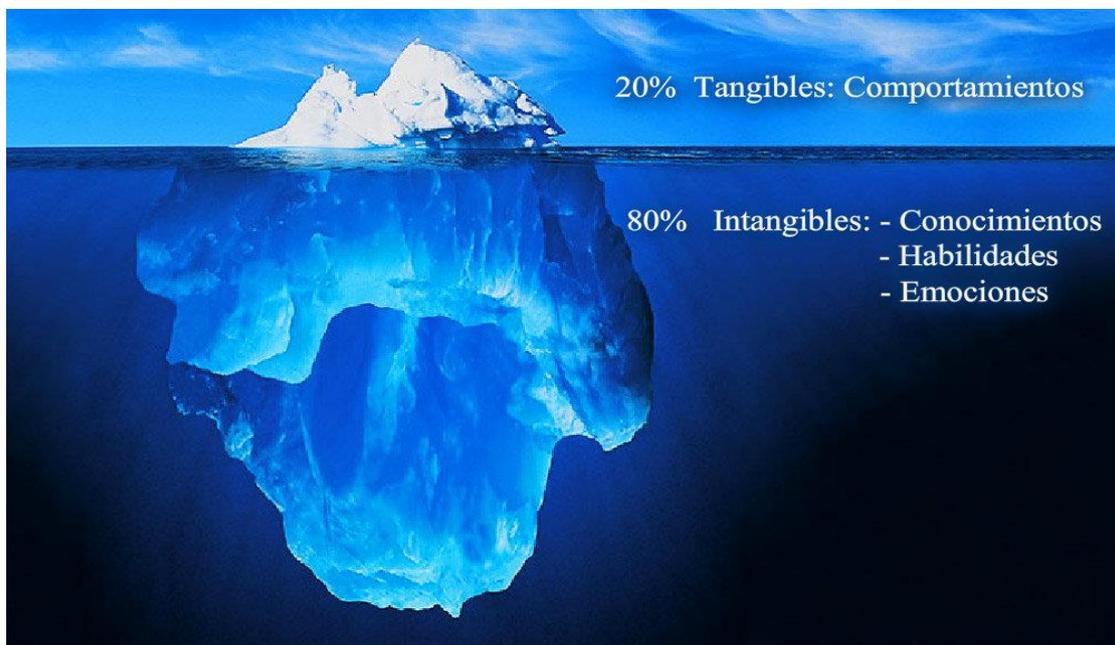


Ilustración de la Teoría del Iceberg de Hemingway, aplicada a Recursos Humanos, imagen tomada de: http://laeradeltalento.blogspot.com/2013_03_01_archive.html.

Los estudios de competencias basados en las conductas se basan en los trabajos de David McClelland, sobresaliendo como los principales exponentes de estas teorías a los norteamericanos Spencer y Spencer y a la Francesa Claude Levy-Leboyer, todos estos autores tienen modelos completos de como implantar un modelo por competencias en una organización. Los modelos de competencia laborales en ningún caso se presenta como un modelo management o administrativo, sino más bien se lo enfoca hacia los cargos operativos como: obreros, vendedores etc. Esto vale la pena aclarar ya que en todos los casos las competencias laborales van enfocadas a este segmento laboral, mientras que los modelos de management o administrativos se diseñan en función de las competencias de gestión o conductuales. (Alles, 2010).

5.2.2 Subsistemas de Talento Humano

Ahora para que se pueda dar una correcta Gestión del Talento Humano es necesario contar con un departamento especializado en el manejo de los mismos. Este sistema que está dentro del sistema mayor denominado organización, esta a su vez conformado por sub sistemas siendo estos los siguientes:

- **Subsistema de Provisión.-** En este sub-sistema el área de Talento Humanos se preocupa de contar siempre con el número adecuado de personas, con el perfil idóneo y las competencias necesarias en el momento oportuno para desarrollar correctamente las funciones encomendadas. Para lograr esto se debe contar con herramientas que describan los perfiles requeridos para los diferentes cargos de las empresas. Esto se abordará con mayor profundidad posteriormente. (Alles, 2010)
- **Subsistema de organización.-** En este subsistema se da el análisis de puestos, que consiste en determinar las competencias, deberes y conocimientos requeridos y las condiciones de trabajo con las que cuenta para desempeñar trabajos específicos en una organización. Este proceso es importante ya que de este parten el resto de subsistemas de talento humano. Se abordará a fondo este subsistema cuando se hable del manual de funciones por competencias. (Chiavenato, 2009)

- **Subsistema de Retención.-** Este subsistema es crítico en una empresa ya que del correcto manejo de las herramientas asegura que el personal idóneo se quede o salga en busca de una mejor opción, lo segundo reflejaría que la empresa no es atractiva dependiendo de varios factores siendo los más importantes: crecimiento profesional, remuneración, planes de incentivos etc. Para realizar un análisis se debe tomar en cuenta el índice de rotación laboral. Expertos como Martha Ales sugieren que si esta rotación se da en los 3 primeros meses puede ser por causa de una mala selección, siendo una posible solución el mejoramiento del proceso de selección de personal. Y si esto se da después de 3 meses se debe mejorar o implementar herramientas de desarrollo de personal y mejoramiento de clima organizacional. (Alles, 2010)
- **Subsistema de mantenimiento.-** Este subsistema es el que se encarga de controlar y manejar los planes remunerativos, las prestaciones sociales y en muchos casos las relaciones sindicales. Aquí se maneja toda la legislación laboral vigente dependiendo del país en el que se encuentre la organización. Dentro de la teoría también se encuentra la higiene y seguridad en el trabajo, ya que forma parte del manejo del ambiente laboral. (Chiavenato, 2009)
- **Subsistema de desarrollo de personal.-** Este es una función importante dentro de la gestión del talento humano, ya que no solo se enfoca en la capacitación de personal, sino también se enfoca en un aspecto importante del desarrollo profesional de los colaboradores de una empresa como son los planes de carrera institucionales. Una herramienta importante que aporta tanto en la capacitación como en el seguimiento de los planes de carrera es la evaluación de desempeño ya que ofrece indicadores de desempeño laboral individual y grupal que sirven para la elaboración de planes de mejoramiento continuo y de igual forma es la fuente de la que se obtiene la brecha de competencias con las que se elabora el programa de capacitación institucional. (Mondy y Noé, 2005)

Es importante entender que el sistema integral de talento humano es un área estratégica dentro de una organización, ahora para que sea considerada así es necesario establecer correctamente los subsistemas que lo conforman y así generar valor agregado al trabajo realizado por los profesionales de Talento Humano. Para ser considerada un área

estratégica dentro de una empresa, es necesario que esta entienda la importancia de contar con un departamento de Talento Humano perfectamente alineado con el plan estratégico de la institución. Talento Humano se convierte en un área estratégica puesto que esta provee el personal requerido en una empresa, ahora no solo contrata personal, también: organiza, retiene y desarrolla al capital humano existente en la organización. Logrando con esto un eficiente manejo de los recursos organizacionales.

Las reglas de trabajo han ido cambiando a través de los años, ahora ya no se mide el potencial de una personal por el nivel académico con el que cuente, sino más bien se intenta identificar ciertas competencias necesarias para una organización las mismas que pueden predecir el crecimiento y el éxito profesional de una persona dentro de una empresa u organización. (Alles, 2010)

El perfil académico y la experiencia de una persona ya no es un factor determinante al momento de realizar un proceso de selección, lo que se mide actualmente es la manera de manejarnos con nosotros mismos y con los demás. Las nuevas reglas tienen como propósito identificar quien tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quien es más propenso a descarrilar. Las nuevas medidas dan poca importancia a la preparación académica, “se da por sentado que tenemos la suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en un empleo en cambio se centran en ciertas cualidades personales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión”. (Alles, 2010)

“Al coeficiente intelectual es necesario sumar el coeficiente emocional, que evidencia las actitudes personales y sociales. El “poder” hacer se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el “querer” hacer representado por competencias tales como motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción”. (Alles, 2010)

Para la definición de estas competencias se necesita trabajar en conjunto con la máxima dirección de la empresa ya que esta es la responsable de definir las competencias necesarias para toda su fuerza de trabajo, una vez que estas competencias están definidas talento humano las aplica en los diferentes procesos y funciones de esta área. Con la definición de las competencias se pueden definir los niveles requeridos para cada puesto de trabajo, por ejemplo la competencia liderazgo tiene una importancia diferente entre un nuevo talento y un directivo de área. Es decir que así como las personas cambian dentro de una organización, las competencias también lo hacen es decir no son estáticas, sino por el contrario varían según los puestos de una organización así como varían según las personas que la posean. (Alles, 2010).

Es necesario entender que dentro de una visión de sistema cíclico, todo tiene un inicio y una serie de pasos que lo llevan a ese inicio nuevamente, en Talento Humano es igual, el inicio de todo es la parte organizativa de su estructura siendo esta la columna vertebral que da origen o sirve de insumo para desarrollar las actividades del resto de subsistemas, es decir, que para poder implantar un sistema de gestión del Talento Humano por competencias es necesario iniciar por el diseño de los subsistemas que los conforman, siendo el primero el subsistema de organización. (Chiavenato, 2011).

5.3 SUBSISTEMA DE ORGANIZACION DE TALENTO HUMANO

Este subsistema se encarga de la organización del trabajo de las personas dentro de la organización, en esta parte se estudiarán tres aspectos: diseño y la descripción y análisis de puestos, convirtiéndose estos en los que las empresas denominan un manual de funciones, al pretender dar la importancia que se merecen las competencias dentro de una empresa en este caso se estudiara la metodología correcta para levantar un Manual de Perfiles por Competencias. La importancia de contar con una correcta organización de puestos, roles y funciones es que las organizaciones se constituyen por personas y esta solo funciona cuando las personas están desempeñando las tareas correspondientes al puesto de trabajo para el cual se les selecciono, aceptó y preparó. “Para esto las organizaciones delinear su estructura formal, definen departamentos y puestos,

establecen requisitos para sus miembros y las obligaciones que les encomiendan con mayor o menos cantidad de reglas burocráticas” (Chiavenato, 2011).

Una organización es un espacio social, dentro del cual cada persona juega un rol determinante, el mismo que se designa cuando se lo contrata para un puesto específico, ahora si bien es cierto que una organización es un espacio social, también es el hecho de que la organización no utiliza íntegramente al individuo, es decir no emplea todas sus competencias sino solo ciertas conductas relevantes para el desempeño de sus funciones aquí radica uno de los retos más importantes de la organización, que es identificar que competencias son requeridas para cada puesto, seleccionando así a los mejores Talentos para cada puesto.

Estas competencias individuales o conductas se interrelacionan con la de los demás integrantes y deben transmitirse a todos para que exista coordinación e integración entre los miembros de la organización. “En sociología se dice que un papel o función es el conjunto de actividades y conductas que se solicitan de un individuo que ocupa una posición específica en una organización” al ser la organización un sistema de funciones necesita contar con una organización correcta de puestos que lleven como consecuencia a contar con personal capacitado y que cuente con las competencias necesarias para alcanzar las metas organizacionales.

Chiavenato en su obra “Administración de Recursos Humanos”, habla sobre los modelos de diseño de puestos, para lo que parte del modelo clásico, este es el modelo de los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica (la primera de las teorías administrativas) estas teorías fueron iniciadas por Taylor y sus seguidores siendo el primer intento sistemático de aplicar criterios de ubicación optima del individuo en el puesto, esta teoría científica habla de que solo por medio de este método se puede encontrar la mejor forma de ubicar al individuo en el puesto y así alcanzar la máxima efectividad posible. Pero mientras Taylor se preocupaba por la cooperación entre la administración y el empleado con el objetivo de aumentar la productividad y repartir sus beneficios entre las partes, sus seguidores se centraban en buscar la mejor manera para aumentar la productividad por medio de la descripción de actividades y de modelos de incentivos salariales (premios de producción) para asegurar así la adhesión a los métodos

de trabajo prescritos. Con esto el modelo se proyectaba a la tendencia de hacer y no pensar, es decir transformar a las tareas en acciones mecánicas buscando hacerlas más repetitivas para lograr que estas se ejecuten de la manera más rápida posible, esto generaba como consecuencia mayor productividad, es así que se llega a la súper especialización del trabajo.

“El modelo clásico o científico pretendía proyectarlos de acuerdo a la lógica siguiente:

- 1) Segmentar y fragmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación
- 2) Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produjeran cansancio y no se relacionaran con la tarea, por medio del estudio de tiempos y movimientos.
- 3) Definir el método de trabajo para encontrar la mejor manera de que sus ocupantes se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la labor.
- 4) Seleccionar científicamente el trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.
- 5) Eliminar todo lo que ocasione cansancio físico: acomodar los instrumentos y equipos de manera que se minimice el esfuerzo y la pérdida de tiempo
- 6) Establecer el tiempo promedio que necesitan los empleados para realizar la labor, es decir el tiempo estándar.
- 7) Ofrecer planes de incentivos salariales, es decir premios de producción
- 8) Mejorar el ambiente físico de la fábrica, de manera que los factores ambientales no produzcan cansancio, ni reduzcan la eficiencia”. (Chiavenato, 2011)

Este método tenía como objetivo aumentar la productividad de los trabajadores, viéndolos a estos como medios de producción dejando de un lado el factor humano de desarrollo que se mantiene actualmente. Al intentar alcanzar niveles de superespecialización se deja de un lado el aspecto psicológico del ser humano que se ve afectado al realizar tareas excesivamente repetitivas, que a la larga se vuelven aburridas y monótonas ocasionando así mayor rotación de personal, lo que genera un efecto contrario sobre el intento de abaratar costos ya que los gastos que implica el proceso de desvinculación y selección de los nuevos empleados a la larga se transforman en pérdidas evitables para la institución.

En la actualidad este concepto es poco aplicable debido a que el acceso a la educación y la información ha creado una generación enfocada en su mayoría a ubicarse en puestos

significativos dentro de una organización, que vayan en concordancia con su formación y conocimientos. Es evidente la diferencia actitudinal entre las generaciones pasadas con las nuevas en relación a la autoridad, es decir las nuevas generaciones hoy están menos dispuestas a acatar órdenes ciegamente de sus superiores en comparación a como lo hacían las generaciones pasadas. La era de la información y la tecnología ocasionando una migración por así decirlo del sector industrial al de servicios, con esto es cada vez más difícil encontrar personal que se haga cargo de las labores físicas y rutinarias esto nos lleva a una era pos industrial en la que las tareas mecánicas y de fuerza muscular están a cargo de las máquinas. Con esto se explica el hecho de que es necesario reformular las antiguas metodologías de manejo de personal, para dar paso a una nueva escuela que se encargue del manejo del talento humano con el que cuentan cada una de las empresas u organizaciones, centrándose siempre en el desarrollo de las competencias individuales y únicas con las que cuentan las personas, las mismas que generan valor agregado dentro de las metas institucionales.

La necesidad de contar con una herramienta que ayude a los profesionales de Recurso Humanos a administrar su talento humano se hizo evidente en el momento en el que la rotación de personal aumentaba debido a la fatiga mental que ocasionaban estos puestos de trabajo repetitivos y rutinarios, lo que produjo la necesidad de crear una nueva metodología que considere como factor determinante para mejorar la productividad de una empresa a la psique humana. Esto produjo una revolución en la manera de ver a las personas dentro de las organizaciones. Es así como el concepto de trabajo individual = a mayor productividad, se deja a un lado para llegar al concepto de trabajo en equipo, haciendo más participes a los empleados en la toma de decisiones transformando al puesto de trabajo en un verdadero factor motivacional. Es así que se da mayor importancia al factor psicológico de las personas para obtener: elevada motivación intrínseca, desempeño de alta calidad, elevada satisfacción y una considerable reducción del ausentismo laboral. Esto ayudo a entender que para lograr incorporar a las personas adecuadas en un puesto de trabajo, no basta con conocer las capacidades físicas e intelectuales de una persona, sino es algo más complejo que obedece a factores conductuales que marcaran el desarrollo de una persona dentro de una organización.

El análisis y descripción de puestos nos ofrece un conjunto de factores que se deben tomar en cuenta en el momento de seleccionar al personal, ya que en este no constan solo las actividades que el ocupante debe desarrollar en sus labores diarias, sino va más allá, es decir analiza las conductas que éste debe poseer para llevar a cabo las actividades propias de un puesto con la mayor eficiencia posible. Ahora si bien el análisis de puestos ayuda a la empresa en la correcta incorporación de personal, también lo hace en el desarrollo de los nuevos talentos dentro de la institución.

5.3.1 Análisis y Diseño de Puestos

El análisis y diseño de puestos es un factor determinante dentro de una empresa, ya que es la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales. Para las personas el puesto genera una gran expectativa y motivación laboral, puesto que este les muestra el camino por donde inicia su carrera dentro de la organización; socialmente también tiene un impacto relevante porque este genera estatus social, esto se evidencia en el hecho de que, cuando alguien dice que trabaja en determinado lugar, la primera pregunta que se le hace es ¿Qué puesto ocupa? De esta manera se sabe el nivel jerárquico que ocupa en determinada empresa. (Chiavenato, 2011).

Para lograr un correcto análisis de puestos es necesario entender que éste se determina mediante un esquema de descripción y especificaciones de puestos. La descripción muestra la relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones proporcionan los requisitos para su ocupante. Es así que los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones, las características personales deben estar en concordancia con las especificaciones del puesto, dando así una guía para elegir a la mejor persona observando y analizando su perfil académico, psicológico, etc.

Es necesario iniciar definiendo lo que significa PUESTO dentro de una empresa, entendiendo que este se basa de las nociones de Tarea, obligación y función:

- Tarea es una actividad individual que por lo general se la realiza de manera repetitiva tornándose en algo operativo es una actividad que demanda más esfuerzo físico.
- Obligación: es una actividad individual que por lo general se encuentra en puestos administrativos, es una actividad que demanda más esfuerzo mental que físico.
- Función: es un conjunto de tareas y obligaciones ejercida de manera sistémica o reiterada por el ocupante de un puesto. (Chiavenato, 2011).

Por lo tanto definimos a un puesto como un conjunto de funciones que corresponden a una posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir en el organigrama, la posición define las relaciones entre un puesto y los demás, “un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones que lo distinguen de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece”. (Chiavenato, 2011).

Para iniciar el proceso de análisis y diseño de puestos es necesario tener claro que se debe establecer condiciones fundamentales entre las cuales esta: definir las funciones, la posición jerárquica del puesto, y el perfil de competencias y conocimientos que requiere el puesto. El diseño de puestos es la forma en la que los administradores, analizan y combinan los puestos para formar, unidades, departamentos, áreas y organizaciones. (Chiavenato, 2011).

Los puestos no son estables, estáticos ni definitivos, puesto que están expuestos a constantes cambios e innovaciones, que se realizan por las demandas organizacionales para solucionar problemas o adaptarse al entorno cambiante al que están sujetas las organizaciones por las continuas transformaciones tecnológicas, ambientales, económicas, legales, sociales y culturales. El concepto de puesto atraviesa por una enorme revolución ocasionada por las exigencias del mundo moderno y por la globalización, que generan una lucha continua entre organizaciones que buscan ser la numero uno en lo que

hacen. Esto afecta no solo a la forma de organizar una empresa, sino también a la forma de reclutar y mantener a los talentos dentro de las organizaciones.

El análisis de puesto implica la aplicación de un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, sus tareas, obligaciones, requerimientos específicos. El primer paso a realizar es la identificación de los puestos, así como su clasificación, una vez estén definidos los puestos inicia la etapa de recolección de información en la cual se realiza una descripción detallada de las tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades y los objetivos. Es decir conocer el que, cuando, como y el para qué. Es así que se definen las funciones propias e inherentes de cada puesto, de este modo el conjunto de funciones, constituyen un PUESTO, el mismo que ocupa un lugar formal en el organigrama. (Chiavenato, 2009).

Aunque la descripción y el análisis de puestos guardan estrecha relación con el propósito de obtención de información, los dos son técnicas muy distintas. Mientras que la descripción se preocupa del contenido del puesto (que, como y el para qué), el análisis, estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige. Por medio del análisis se valoran los puestos y sirve para también para clasificarlos para efectos de comparación. (Chiavenato, 2009).

Según Mondy

el análisis de puestos es un proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, destrezas, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos, el análisis de puestos se debe desarrollar en una empresa constantemente, ya que el ambiente laboral es totalmente cambiante lo que ocasiona que los que los análisis de puestos se vuelvan rápidamente obsoletos. Hay una diferencia sustancial entre puesto y posición, es decir la primera hace referencia al conjunto de tareas que se deben desarrollar para que una organización logre sus metas, para ocupar un puesto es necesario de una persona como de más personas. Una posición es el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona, por ejemplo una empresa podría tener 30 puestos para sus 200 empleados. El análisis de puestos proporciona un resumen de

deberes y responsabilidades de un puesto, su relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades que se requieren y las condiciones de trabajo en las que se realiza. (Mondy y Noe, 2005).

El análisis y descripción de puestos nos da como resultado un manual de funciones, el mismo que comprende una serie de procedimientos necesarios para la recolección de la información sobre los contenidos, tareas, habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo. Cuando una organización analiza y detalla correctamente un puesto esto facilita el trabajo en otros subsistemas de Talento Humano y de igual manera ayuda a otras áreas de la institución. (Alles, 2010)

5.3.1.1 Utilidad del Manual de Funciones

La descripción de puestos se utiliza como base para el desarrollo de diversas actividades de la administración del talento humano:

- Reclutamiento y Selección
- Capacitación
- Compensación y prestaciones
- Seguridad Social y Salud
- Evaluación de desempeño
- Desarrollo y planes de carrera

Reclutamiento y Selección.- si no se contara con un documento formal que describa un puesto o conjuntos de puestos, el proceso de selección sería algo desordenado y sin sentido, el análisis nos da pautas para realizar la selección de personal de una manera técnica que contribuya a disminuir los errores de selección, ya que esta brinda todo el perfil de competencias requeridas para desempeñar las funciones. (Mondy y Noe, 2005).

Capacitación.- El análisis de puestos al especificar los conocimientos y destrezas que debe tener el ocupante de un puesto, nos da una pauta para saber en qué capacitar a cada persona dentro de una organización con el propósito de disminuir la brecha de

competencias entre la persona que ocupa un puesto y las especificaciones del puesto en sí. (Mondy y Noe, 2005).

Compensación y prestaciones.- Por medio del análisis de puesto se determina el valor relativo de un puesto en particular para una empresa, para así asignarle un valor monetario. Es decir a mayores responsabilidades y deberes, mayor valor tendrá el puesto. Los puestos que requieran de más conocimientos, habilidades y capacidades deben tener un mayor valor para la empresa. (Mondy y Noe, 2005).

Seguridad Social y Salud.- la información que proporciona el análisis de puesto es valiosa para identificar aspectos de seguridad social y salud, ya que aquí se análisis el grado de peligro que tiene cada puesto, así como las características físicas de la persona que va a ocupar dicho puesto. (Mondy y Noé, 2005).

Evaluación del desempeño.- El análisis de puesto ayuda al momento de diseñar una evaluación de desempeño, ya que esta describe específicamente que es lo que hace una persona en un puesto en específico, es decir nos dice el que hace, la frecuencia con la que lo realiza, y el para qué. Estos factores nos sirven para desarrollar una evaluación porque nos indica que es lo que la organización espera alcanzar por medio de la ejecución de las funciones de cada puesto.

Desarrollo y planes de carrera.- un análisis de puesto preparado adecuadamente es particularmente importante para diseñar el plan de carrera de una empresa, nos indica en que capacitar, en que evaluar y que personas contratar para cada pesto, los mismos que son factores determinantes al momento de elaborar un plan de carrera. Los puestos al estar ubicados dentro de la estructura orgánica de una institución indica el camino por el que una persona se puede mover en la estructura ya sea de forma horizontal o vertical dependiendo de las políticas de promoción internas que se establezcan.

La elaboración de un análisis de puestos comprende de varias etapas como ya se lo ha venido mencionando, el análisis de puesto se lo realiza a partir de la información recolectada. El manual de funciones se obtiene a partir del análisis de puestos. La información necesaria para el análisis de puesto es:

- Actividades del puesto
- Estándares de rendimiento (frecuencia, consecuencia de errores, complejidad)
- Maquinas u otros elementos necesarios
- Condiciones laborales
- Requerimientos de personalidad
- Competencias

Con la información antes descrita inicia el análisis de puesto en donde se detallan los requisitos intelectuales, psicológicos y físicos, así como las responsabilidades y las condiciones de trabajo de cada puesto.

5.3.1.2 Métodos de análisis de puestos

El análisis de puestos se lo realiza de distintas manera, dependiendo más del enfoque y el uso que se le vaya a dar al manual de funciones, ya que si es para para valoración de cargos tendrá un enfoque distinto a un manual de funciones para desarrollo de personal. Es necesario identificar el método que sea más factible para una organización, definiendo esto por: el tiempo que se tenga para esta actividad, los recursos destinados, el propósito del levantamiento del manual, etc. Es importante aclarar que en muchos de los casos no se emplea solo un método sino más bien este puede combinarse dependiendo de la situación y del criterio del especialista. Los métodos utilizados con mayor frecuencia son:

- Cuestionario
- Entrevista
- Registro de actividades
- Métodos mixtos o combinación de métodos

Cuestionario.- este método es de uso rápido y económico que consta de un cuestionario estructurado con la finalidad de identificar tareas y responsabilidades. Las posibles complicaciones que este método puede tener son la falta de habilidades verbales o la exageración de las actividades que los ocupantes del puesto puedan brindar. Por estas razones no es un método recomendado para puestos operativos o iniciales, sino más bien para puestos de alto desempeño.

Entrevistas.- Por medio de entrevistas al ocupante del puesto y a su jefe inmediato se pretende describir las tareas que realiza, es recomendable entrevistar en primera instancia al ocupante del puesto, para después verificar y de ser el caso eliminar o agregar tareas en conjunto con el jefe inmediato.

Registro de actividades.- este método consiste en hacer que el ocupante de un puesto registre todas sus actividades en una bitácora o diario.

Métodos Mixtos.- El especialista no está limitado a utilizar solo un método de análisis, por el contrario puede combinarlos con el propósito de obtener descripciones y especificaciones exactas del puesto.

De los métodos mencionados para el análisis de puestos se obtiene la descripción de puestos o manual de funciones, que consiste en un documento formal que establece las tareas y responsabilidades, así como las especificaciones del puesto en lo referente a conocimientos, habilidades, destrezas y competencias que se requieren para desempeñar un puesto en específico.

Cuando una empresa ha adoptado la gestión por competencias, estas deben estar definidas en la descripción de puestos, es así que se define el perfil por competencias de un puesto, esto nos servirá para definir que competencias son necesarias, es necesario identificar y diferenciar a las competencias cardinales de las específicas, en el primer caso estas competencias las deben tener todos los colaboradores de una empresa y en el segundo solo la familia de puestos. En el caso de las competencias específicas se deben definir el nivel de desarrollo necesario para realizar las funciones propias del puesto, esta especificación nos servirá tanto para el proceso de selección, como para la evaluación de desempeño. (Alles, 2010).

5.4 SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO

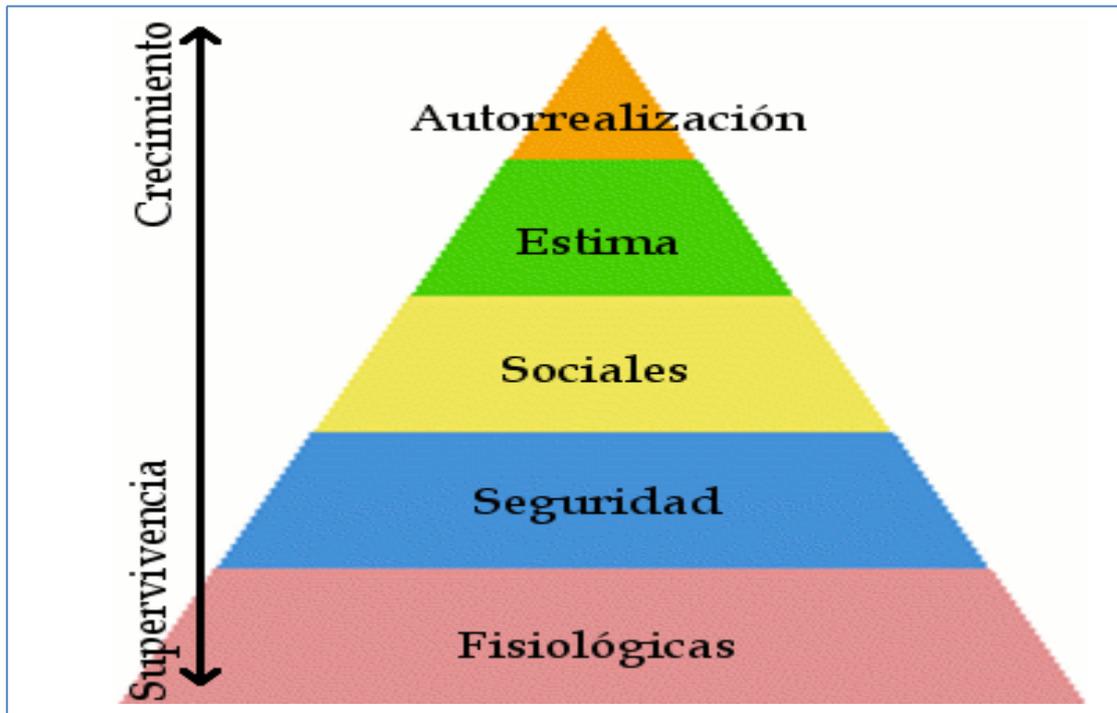
Los procesos aplicados para este subsistema, son los procesos encargados de dotar de talento Humano necesario para las empresas, estas comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su provisión a las tareas organizacionales. Aquí se da la entrada al sistema organizacional, abasteciendo a la empresa de personal necesario para su funcionamiento. (Chiavenato, 2010).

El mercado es un factor determinante al momento de seleccionar personal, esto entendiéndolo como el entorno en el que se desenvuelven las fuerzas laborales. Es importante que el especialista de reclutamiento y selección tenga presente el mercado al momento de seleccionar ya que este se compone de las ofertas de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar, así como las oportunidades de crecimiento y remuneración que las hacen competitivas entre sí, dependiendo de su naturaleza, tamaño y ubicación geográfica. Funcionando así en términos de oferta y demanda, es decir dependiendo de la tendencia del mercado, las organizaciones analizan la mejor forma de atraer los mejores talentos, para esto se vuelven más atractivas que las demás mejorando los incentivos, de esta manera se pueden atraer no solo talentos ofertados en el mercado, sino también se abre la posibilidad de robar talentos de otras empresas. (Chiavenato, 2010).

Es necesario realizar una buena selección para las organizaciones, la realidad indica que un buen proceso de selección debe ser beneficioso tanto para la empresa contratante como para el nuevo colaborador, si esto no se logra el resultado final no será el esperado. Dentro de la etapa de reclutamiento es necesario identificar a los perfiles que se ajustan más al perfil ideal del puesto vacante.

Para realizar un correcto proceso de selección y de igual manera para retener al personal, es necesario primero entender las necesidades que una persona espera sean cubiertas al ingresar a una empresa. Maslow habla sobre esto en su teoría de la “Jerarquía de Necesidades” en la que indica que las necesidades que se encuentran en la base de la

pirámide son las primarias (fisiológicas y seguridad), las mismas que se satisfacen con ingresos económicos que se traducen en accesibilidad a elementos básicos para supervivencia, esta jerarquía asciende a las menos prioritarias (Estima, desarrollo de potencial), estas se pueden satisfacer al alcanzar metas de desarrollo personal ya sea intelectual o profesional. Esto se explica en el siguiente gráfico:



Piramide de Necesidades de Maslow, fuente:

http://red.ilce.edu.mx/sitios/proyectos/BBVA/bancomer_otono2013/primaria/etapa3_actividades.html

Una persona necesita satisfacer en primera instancia las necesidades que le aseguren su supervivencia, esto lo logran con un salario digno, una vez cubiertas estas necesidades es necesario satisfacer sus necesidades de estima y desarrollo de potencial para esto debe poner en práctica sus conocimientos, así como adquirir nuevas destrezas y habilidades para poder seguir desarrollando su potencial laboral. Es necesario definir esto ya que una empresa debe contar con todos estos factores si desea retener a su talento humano. Es necesario realizar un contrato psicológico al momento de seleccionar personal, en este contrato el empleador establece lo que demanda de su trabajador y viceversa.

Al momento de iniciar un proceso de selección es necesario primero identificar la manera con la que se reclutara a los perfiles para cubrir con la vacante existente, es necesario

primero buscar dentro de la institución los talentos con los que se cuenta, de esta forma se busca fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores activos, si el perfil que se busca no se encuentra dentro de la institución inicia el reclutamiento externo, en las empresas que tienen claramente definidos sus planes de carrera este trabajo se vuelve más fácil de realizar que en otras en las que este proceso surge solo de la necesidad de cubrir con un vacante. Para realizar este proceso adecuadamente se debe contar con un perfil de puesto claramente definido, este será la guía para el experto de talento Humano al momento de realizar la selección de personal, las especificaciones académicas y la experiencia serán el punto más fácil de filtrar, lo difícil es identificar las competencias necesarias para un puesto determinado, para esto es necesario que el seleccionador tenga clara la naturaleza del puesto que va a cubrir. (Alles, 2010).

Las necesidades de contratación de personal en una organización están originadas por la rotación de personal, es decir la fluctuación de personal entre una empresa y su ambiente, esto se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. La rotación se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las desvinculaciones, en relación con el número promedio de integrantes de la organización en un periodo determinado. Esto se da porque una empresa importa recursos de su ambiente para transformarlos en productos o servicios, y de igual forma exporta productos y servicios terminados y con ellos también los recursos utilizados y que ya no sirven para beneficio de la organización. En este ciclo de importaciones y exportaciones entre una organización y su ambiente debe existir cierto equilibrio que mantenga las operaciones del sistema de proceso en niveles satisfactorios y controlados. Si hay un excesivo ingreso de recursos a una organización estos se vuelven obsoletos y perecen y por el contrario si hay un insuficiente ingreso de recursos a la organización esta no puede producir lo necesario para producir resultados, es por esto que es necesario mantener entre sí mecanismos homeostáticos para garantizar el equilibrio dinámico del sistema. En toda organización saludable existe un número pequeño de entradas y salidas de personal lo que ocasiona una rotación que contribuye al mantenimiento del sistema, la rotación puede ser orientada a la inflación del sistema con nuevos recursos es decir entradas mayores que las salidas, con el propósito de incentivar las operaciones y ampliar los resultados o lo contrario para disminuir las operaciones y reducir así los resultados.

Cuando se da una rotación provocada por los empleados en general es por el mercado competitivo al que pertenece la organización, es necesario que se realice un diagnóstico con el propósito de identificar los factores que influyen en la salida de personal, para así tomar medidas para retener al talento existente disminuyendo las salidas indeseables. (Chiavenato, 2009).

5.4.1 Reclutamiento de personal

Reclutar personal consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos cuyo propósito es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de una organización, mediante este sistema de información la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo. Para que el reclutamiento sea eficaz debe atraer un contingente suficiente de candidatos de forma oportuna para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación en la que se debe tomar en cuenta la investigación interna de las necesidades, la investigación externa del mercado y la definición de las técnicas de reclutamiento, es decir estructurar el sistema de trabajo por realizar (Chiavenato, 2009)

En la investigación interna lo que se pretende es definir las necesidades inmediatas de la organización, así como las proyecciones de crecimiento y desarrollo, en muchas empresas eso constituye una planeación de personal, la misma que se la realiza anualmente con el objetivo de dimensionar las contrataciones proyectadas año a año. Esto se realiza en todos los niveles de la organización definiendo el talento humano necesarios para la actividad organizacional futura.

La investigación externa de mercado consiste en identificar las fuentes de reclutamiento es decir dónde están los candidatos que se pretenden atraer.

Para que inicie un proceso de reclutamiento este debe originarse por la necesidad de un equipo de trabajo de reemplazar a una persona o de incrementar su fuerza laboral, como el reclutamiento es una función de staff, sus medidas dependen de una decisión de línea, en la que la persona responsable del equipo que solicita formalmente al área de RH.

Medios de reclutamiento.- Existen varios medios de reclutamiento, todas las técnicas de reclutamiento deben enfocarse en atraer a los mejores talentos de forma oportuna, estos talentos pueden estar empleados en alguna empresa o disponibles (reclutamiento externo) o pueden estar empleados dentro de la propia empresa (reclutamiento interno).

El reclutamiento interno consiste en mover a los empleados dentro de la organización con ascensos (movimientos verticales) o transferencias con ascensos (movimiento diagonal) así el reclutamiento interno implica: transferencias, ascenso, transferencia con ascenso, programas de desarrollo de personal y planes de carrera para el personal.

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de afuera, es decir cubrir las vacantes con candidatos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Existen varias técnicas de reclutamiento: Archivo de candidatos, carteles o anuncios, contactos con sindicatos, contactos con universidades, conferencias y ferias de empleo, convenios con otras empresas, anuncios en periódicos, internet, agencias de colocación, bolsas de empleo etc. Todas las técnicas citadas ayudan a la organización a divulgar sobre la existencia de una oportunidad de trabajo a estos se les denomina medios de reclutamiento. El reclutamiento externo ofrece algunas ventajas como llevar experiencia y conocimientos frescos a la organización, renovar el talento humano de la organización y aprovechar las inversiones en capacitación de otras empresas. Pero de igual manera tiene desventajas ya que es más tardado que el reclutamiento interno, es más caro, es menos seguro que el reclutamiento interno, puede provocar barreras internas y suele afectar a la política salarial de la empresa.

Reclutamiento mixto no se puede hablar solo de reclutamiento interno pues si esta es la opción para cubrir un puesto, como consecuencia la salida de este dejará una vacante la que misma que debe ocuparse mediante reclutamiento externo. La mayoría de las empresas optan por un modelo de reclutamiento mixto es decir emplear fuentes tanto internas como externas.

5.4.2 Selección de personal

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal y es el paso que sigue al reclutamiento, el reclutamiento y la selección deben considerarse como dos

fases de un mismo proceso. Es decir si el reclutamiento es una fase de divulgación, de atracción de nuevos talentos, la selección es la fase de oposición, de elección de escoger decidir, de filtrar la entrada y por tanto de restringirla.

En la selección se escogen a los candidatos que cumplen con el perfil requerido para el puesto asegurando que las personas seleccionadas tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Es decir la selección de personal se preocupa de elegir a los candidatos más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia del personal.

Según Chiavenato (2009), En la actualidad las organizaciones abandonan sus características burocráticas en favor de nuevos formatos de organización, los departamentos y puestos son reminiscencias del viejo modelo burocrático y se les sustituye por unidades de negocios y equipos, así no siempre el puesto es el elemento de partida para elegir a los candidatos, muchas empresas se basan en habilidades y competencias individuales para elegir a los aspirantes.

Actualmente hablar de personas genéricas es un absurdo, ya que cada persona es un mundo completamente diferente, si las personas fueran iguales no sería necesario implementar técnicas de selección, pero la variabilidad humana es enorme por las diferencias particulares tanto en un plano físico (estatura, peso, fuerza, agudeza auditiva y visual, resistencia a la fatiga, entre otras) como en el psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, destrezas, habilidades mentales, etc.). (Chiavenato, 2009).

El proceso de selección es un factor que influye y afecta en la productividad de una empresa, los empleados con alto desempeño aportan más valor a sus empresas que los empleados con un desempeño medio o bajo, una empresa que selecciona empleados de excelente calidad genera enormes beneficios, por el contrario si esto se realiza erradamente puede ocasionar daños irreparables, una mala contratación puede afectar el estado de animo de todo el personal, más aun si el trabajo en equipo es fundamental. La mayoría de los Gerentes reconocen que la selección de personal es una de las decisiones

de negocios más difíciles e importantes. Relacionar adecuadamente a las personas con los puestos y la organización es la meta del proceso de selección. Si las personas están sobre calificadas, sub calificadas, o por alguna razón no se adaptan al empleo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonen la empresa o no. (Mondy y Noé, 2005).

Para realizar un proceso de selección adecuado se deben considerar las variables que intervienen, por un lado están los criterios de la organización, como son: los requisitos del puesto por ocupar y las competencias individuales necesarias para la organización. Y por el otro el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puesto y la segunda se obtiene de la aplicación de las técnicas de selección. Cuando la primera variable es mayor que la segunda significa que el candidato no cumple con las condiciones necesarias para ocupar determinado puesto, si las dos variables son iguales se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo que se le vincula a la organización, si el perfil del postulante es mayor al del puesto resulta sobre calificado. Es importante aclarar que en un análisis de perfil no se busca que el perfil ideal (descripción del puesto) y el perfil real (perfil del candidato) empaten al 100%, lo que se pretende medir es que tan cerca está el uno del otro al momento de tomar la decisión de contratación. (Chiavenato, 2009).

Es necesario aclarar que el área de Talento Humano tiene la función de asesor, es decir no es la que tiene la última palabra, no puede imponer a los departamentos solicitantes que acepten al candidato seleccionado, lo que hace es ofrecer una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo es siempre del departamento solicitante. Así la selección siempre es responsabilidad de línea (de cada jefe) y la función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado).

Según Chiavenato (2009), la selección como proceso de decisión admite tres modelos de comportamiento:

- Modelo de colocación: en este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, en otras palabras se debe admitir al candidato sin más trámites.
- Modelo de selección: Cuando hay varios candidatos y una sola vacante, las alternativas son aprobación o rechazo, si se rechaza queda eliminado del proceso.
- Modelo de clasificación: Es un enfoque más amplio y situacional con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato, por lo tanto el candidato tiene dos opciones por puesto, aprobación o rechazo, hasta agotar las vacantes. Es decir la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino para la organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales.

5.4.2.1 Bases para la selección de personal

Como la selección es un sistema de comparación y decisión, para tener validez necesita de algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante, es así que el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren.

Según Chiavenato (2009), la información del puesto vacante se recopila de 6 formas:

- 1) La descripción y el análisis de puestos: presentación de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del puesto, de aquí lo importante es la información de los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe.
- 2) Aplicación de la técnica de los incidentes crítico: consiste en la anotación sistémica a cargo del jefe inmediato sobre las habilidades y comportamientos que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que repercutirá en el desempeño a futuro.
- 3) Requisición del personal: consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener.
- 4) Análisis de puesto en el mercado: cuando se trata de un nuevo puesto sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición a priori la alternativa es comparar con empresas similares puestos equiparables, las características y requisitos de quienes los desempeñan.

- 5) Hipótesis de trabajo: es una idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe.
- 6) Competencias individuales: son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.

Con la información obtenida el departamento de Selección puede guiarse y establecer las técnicas de selección pertinentes. Con el perfil del puesto bien definido (características de los puestos físicos y psicológicos) el seleccionador sabe qué y cuánto investigar en los candidatos.

Es necesario elegir las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos idóneos, por lo general las organizaciones tienen procesos de selección establecidos, en el que constan las etapas que se deben cumplir para seleccionar a una persona.

5.4.2.2 Técnicas de selección de personal

Como se estableció en párrafos anteriores el primer paso o filtro es la comparación del perfil ideal (perfil del puesto, manual de funciones, etc) con el perfil real es decir el perfil del aspirante. Esto toma el nombre de filtro ya que ayuda a eliminar a los perfiles que no se ajusten a las necesidades del puesto vacante, con la aplicación de este filtro se puede establecer que personas se acercan más al perfil ideal.

Para la mayoría de empresas es muy importante contar con personal leal y ético, por lo que es necesario revisar el historial personal y profesional de los aspirantes. Luego de filtrar utilizando estas herramientas se escogen las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos adecuados, las técnicas más comunes empleadas para selección son las siguientes:

- **Entrevista de selección:** a pesar de considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final, la entrevista personal o a profundidad tiene otras aplicaciones como en la asesoría, orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la desvinculación etc. En todas estas se debe entrevistar con habilidad a fin de que se produzcan los resultados adecuados, es necesario formular adecuadamente las preguntas con el propósito de poder percibir si el entrevistado cuenta o no con las competencias necesarias para el puesto.

- **Pruebas de conocimiento o técnicas:** buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de habilidad o destreza para ciertas tareas, hay diversas pruebas de conocimiento por lo que se acostumbra a clasificarlas de acuerdo con el método, el área o forma:
- **Método:** pruebas orales, pruebas escritas y pruebas de realización (ejecución de un trabajo u oficio).
- **Área:** pruebas generales, específicas.
- **Forma:** pruebas tradicionales y pruebas objetivas.
- **Test Psicológicos:** estas pruebas valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, ya que constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta, su función es analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas. Mientras las pruebas de conocimientos miden la habilidad presente de una persona los test psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales existe una enorme diferencia entre aptitud y habilidad, la primera nace con la persona es algo innato y representa su potencial para adquirir determinada habilidad de comportamiento, la aptitud puede pasar inadvertida por la persona pues quizá nunca la emplee en su vida. Es decir el test proporciona un pronóstico del desarrollo de las aptitudes presentes en una persona.

La teoría multifactorial de Thurstone habla sobre las aptitudes, de acuerdo con este autor la estructura mental consta de un número relativamente pequeño de grandes factores independientes entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una determinada aptitud, Thurstone definió cerca de siete factores específicos y destacó un factor general (factor G) al que denominó inteligencia general y rige completamente todas las aptitudes, elaboró una serie de test para medir cada uno de estos siete factores específicos:

- 1) Factor V o comprensión verbal.
- 2) Factor W o facilidad de palabra.
- 3) Factor N o factor numérico.
- 4) Factor S o de las relaciones espaciales.
- 5) Factor M o memoria de asociación.
- 6) Factor P o rapidez de percepción.
- 7) Factor R o de razonamiento.

Hoy en día se da mucha importancia a la inteligencia emocional, es decir el grado de ajuste del comportamiento emocional, es considerada como un factor fundamental en la conjunción de equipos de éxito, en el logro de objetivos. Daniel Goleman la describe como la capacidad de tener la conciencia de los sentimientos, de administrar el temperamento, de ser optimista, de tener empatía con los sentimientos de otras personas. (Chiavenato y Brito, 2009)

- Test de personalidad por medio de la aplicación de estos se puede analizar los distintos rasgos de personalidad, un rasgo de personalidad es una característica del individuo capaz de distinguirlo de los demás, tanto la aplicación como la interpretación de los test de personalidad exigen la participación de un psicólogo. (Chiavenato y Brito, 2009)

En varias ocasiones se refiere a la selección como el proceso de selección, el proceso de selección está compuesto de varias etapas por las que pasa un candidato, en las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, quedando las más caras y complejas para el final. Chiavenato cita varias opciones para el proceso de selección:

- a) *Selección con un único acto para decidir* es decir se basan en una sola técnica, es el más simple e imperfecto
- b) *Selección secuencial de actos de decisión*: su objetivo es mejorar la eficacia del proceso por medio de la aplicación de un plan secuencial que permite a quien decide aplicar otra técnica de selección.
- c) *Selección secuencial de tres actos*: es un proceso de selección basado en 3 técnicas de selección

- d) Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión:** en este proceso se emplean más técnicas de selección, permitiendo al experto aplicar las herramientas disponibles dependiendo de cada caso.

Todas las empresas tienen definidos sus procesos de selección unos de manera formal con procesos de selección elaborados formalmente en el que constan los flujogramas del proceso, así como las políticas y normas a seguir dentro del mismo. Otras empresas emplean procesos informales, es decir basados en la experiencia de experto en selección los mismos que no están estipulados en ninguna normativa. Sea cual fuera el proceso empleado es necesario tener claro que la selección de personal debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer bien las cosas (saber entrevistar, aplicar exámenes de conocimiento válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a los equipos en el proceso. Es decir asegurarse de que el personal seleccionado sea el idóneo para el puesto y que los equipos de trabajo cuenten con los talentos en el tiempo establecido. (Chiavenato y Brito, 2009).

5.5 SUBSISTEMA DE RETENCIÓN

Una organización debe mantener motivado a su personal, los planes de prestación son un factor importante, estos planes de prestación deben ser justos y competitivos, los planes de prestación se vuelven competitivos cuando son iguales o superiores a los que se ofrece en el mercado laboral. Para que estos planes sean justos deben basarse en un modelo que premie la productividad de los integrantes de una organización. (Chiavenato, 2009)

Las empresas deben mantener motivados a sus colaboradores para que estos permanezcan dentro de la institución, el método tradicional habla de motivación por medio de la entrega de incentivos económicos calculados en base de la productividad individual, en la actualidad se premia a los equipos de trabajo por alcanzar las metas propuestas, de esta manera se premia el esfuerzo colectivo. Es necesario aclarar que las personas son mundos

diferentes entre sí, es decir cada persona tiene su propia forma de motivarse, para algunas personas el factor económico es su mayor motivación, mientras que para otras el desarrollo profesional podría motivar aún más que la remuneración. (Chiavenato, 2009).

Para poder ser justos y competitivos es necesario contar con herramientas que brinden parámetros de medición que ayuden a valorar justa y competitivamente los puestos de una organización, también es necesario contar con herramientas que ayuden a dar seguimiento al desarrollo de los colaboradores dentro de la institución, con el propósito de identificar talentos que estén listos para recibir promociones internas.

Una valoración justa de los puestos se alcanza a partir de un adecuado análisis de puestos que describa claramente las funciones y la importancia del puesto dentro de la organización, es decir que a partir de manual de funciones o la descripción de puestos se realizan la valoración de cargos en base a los factores que identifique como importantes la comisión encargada de la valoración.

El desarrollo profesional de los integrantes de una organización es un factor determinante que contribuye en la retención de talentos, es necesario contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño, que contribuya con la identificación de la brecha de competencias existente entre los colaboradores de la organización y el perfil ideal que requiere cada puesto.

Es necesario que el desarrollo de un colaborador dentro de la organización se vaya registrando para contar con información que ayude en la administración del Talento Humano, en la actualidad existen software que facilitan el registro de: los resultados de las evaluaciones del desempeño, las capacitaciones recibidas, la educación formal, el puesto actual y los puestos por los que ha pasado en la empresa, entre otros datos que ayudan a saber que tanto ha evolucionado dentro de la organización. (Chiavenato, 2009).

5.6 SUBSISTEMA DE DESARROLLO

El desarrollo organizacional es una función importante dentro de la administración de talento humano, entendiendo que esta no consiste solo en capacitación y desarrollo, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación de desempeño (actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo). Todo esto orientado en mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional.

Es muy común escuchar el término estabilidad laboral, históricamente este tipo de seguridad dependía de que un empleado hiciera un buen trabajo, el aumento de la competencia debido principalmente a los adelantos tecnológicos y a una economía global ha cambiado ese modelo considerablemente, para algunos ese término no existe. Hoy en día la seguridad de carrera depende del desarrollo de las capacidades y habilidades que ayuden a asegurar un empleo dentro de una gama de carreras.

Los empleados deben esforzarse y asegurarse constantemente de agregar valor agregado a sus carreras. Esto podría parecer un beneficio para la propia persona, sin embargo es una trayectoria de carrera lógica y realista, analógicamente se debe ver a la preparación y al desarrollo profesional como el incremento de herramientas necesarias para competir dentro del mercado de recursos humanos. Este mejoramiento continuo de habilidades, destrezas y conocimientos, contribuye con un cambio positivo y significativo de la organización.

Las actividades de desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con las estrategias corporativas, viendo al desarrollo como un factor determinante dentro del mejoramiento del desempeño general, hay que tener presente que la ventaja competitiva más importante de cualquier institución es su fuerza laboral. El desarrollo organizacional consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para aumentar la eficacia y lograr las metas deseadas, dentro de estas intervenciones se incluyen la evaluación de desempeño, los sistemas de compensación, la planeación y desarrollo de carrera y el bienestar de los empleados. (Mondy y Noé, 2005)

5.6.1 Evaluación de Desempeño

Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos, para que un sistema de evaluación se considere como eficaz debe evaluar los logros, juzgar la excelencia y cualidades de una persona, para poder iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos. Para realizar la evaluación se aplican varios procedimientos como: la evaluación del desempeño, evaluación de méritos, informes de avance, evaluación de eficiencia en las funciones entre otras, es decir las organizaciones siempre evalúan a los empleados: formal o informalmente. Según Chiavenato, 2009 la evaluación del desempeño debe estar enfocada en:

- Garantizar un clima laboral de respeto y confianza personal.
- Propiciar que se asuman responsabilidades y definan metas.
- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Crear un propósito de dirección y mejora continua de las personas.
- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación y desarrollo personal profesional.
- Transformar la evaluación en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento.

La evaluación del desempeño es sin dudar una forma confiable de dar seguimiento al personal de una institución con el propósito de identificar talentos potenciales, y de realizar planes de mejora continua que ayuden a mejorar la productividad de la empresa. La realimentación juega un papel fundamental dentro de este proceso, ya que ayuda a realizar compromisos de mejora con el evaluado, y de alguna manera modificar su comportamiento laboral con el fin de que entienda las debilidades que presenta, para que su desempeño mejore y se ajuste a las necesidades de la institución. La evaluación puede tener varios objetivos que contribuyan a alcanzar el objetivo principal de mejorar la productividad del recurso humano, a continuación se mencionan varios de esos objetivos: Adecuación del individuo al puesto, capacitación, promoción, incentivo salarial, mejora de las relaciones humanas entre supervisores y subordinados, estimación del potencial de desarrollo, conocimiento de los indicadores del desempeño, realimentación (feedback) al individuo evaluado. Todo esto en resumen aporta a que el recurso humano se desarrolle

dentro de la institución, a que se trate al personal como una ventaja competitiva de la organización y ofrecer oportunidades de crecimiento. (Chiavenato, 2009)

Según Mondy, 2005, la gestión del desempeño consiste en todos los procesos organizacionales que determinan que tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y finalmente la organización. Cada función de Talento Humano contribuye a este desempeño: planeación de RH, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, la planeación y el desarrollo de carrera y programas de compensación. La evaluación de desempeño es decisiva para su éxito.

Es importante que todas las organizaciones cuenten con un medio para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipos con el propósito de desarrollar planes adecuados de desarrollo, las organizaciones al ser parte de la competencia global deben asegurar su supervivencia siendo competitivas en este ambiente, esto se da a través del desarrollo incesante del talento humano. (Mondy y Noé, 2005).

El diseño y la administración de la evaluación de desempeño, son factores que influyen en el éxito de la evaluación, si estos no son los adecuados generarán resistencia en los empleados al recibirla y en los gerentes o supervisores en proporcionarlas, una correcta evaluación proporcionará una fuente confiable de información individual y grupal de los empleados pudiendo a través de estos resultados proporcionar retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones validas, justificar las renuncias, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo y defender las decisiones del personal, en muchos países la evaluación del desempeño es un recurso legal para justificar decisiones de desvinculación. Es por esto que desarrollar un sistema de evaluación del desempeño eficaz es una prioridad para Talento Humano. Existen varios estudios que mencionan la importancia de la evaluación del desempeño en el aumento de la productividad de una empresa. (Mondy y Noé, 2005)

5.6.1.1 Utilidad de la Evaluación del Desempeño

Los datos proporcionados por la evaluación del desempeño son potencialmente valiosos en casi todas las áreas de Talento Humano, como se describe a continuación:

- **Planeación de Recursos Humanos:** la evaluación de desempeño proporciona un perfil de fortalezas y debilidades del talento humano de una organización. Esta información sirve como indicador dentro de los planes de carrera y promoción interna.
- **Reclutamiento y Selección:** ciertos datos sobre actividades específicas pueden proporcionar datos sobre ciertos comportamientos que se utilizan como puntos de referencia para evaluar las respuestas de los solicitantes en la entrevista por competencias, esto en lo referente a la selección externa, ya que en la interna se puede usar como variable dentro del proceso.
- **Capacitación y Desarrollo:** la evaluación del desempeño señala las necesidades de capacitación y desarrollo de un empleado, ya que ofrece indicadores que muestran el grado de desarrollo de las competencias requeridas para un puesto en específico, la evaluación muestra la brecha de competencias a nivel individual y grupal.
- **Planeación y Desarrollo de carrera:** los datos de la evaluación del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar el potencial de una persona.
- **Programas de compensación:** los resultados de la evaluación proporcionan un fundamento para la toma de decisiones con respecto a los ajustes salariales.
- **Relaciones internas con los empleados:** los datos de la evaluación del desempeño se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones con empleados como la promoción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y las transferencias.

El proceso de evaluación del desempeño ayuda a identificar las metas de desempeño, estas metas deben ser compartidas y comunicadas a los interesados estableciendo los criterios de desempeño, es necesario definir quién será el responsable de la evaluación, el

periodo de evaluación y los métodos que se utilizarán. La administración deberá seleccionar las metas específicas que considere como las más importantes y factibles. Al final del periodo de evaluación se debe dar realimentación por parte del evaluador hacia el evaluado, revisando el desempeño comparándolo con estándares definidos, por medio de esta realimentación se establecen metas para el siguiente periodo de evaluación. (Mondy y Noe, 2005).

5.6.1.2 Criterios de desempeño

Dentro de una misma empresa los gerentes y supervisores usan a menudo criterios completamente diferentes. Los criterios de evaluación más comunes son los rasgos, comportamientos, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

- Rasgos: Ciertos rasgos como la actitud, la apariencia y la iniciativa son algunas evaluaciones, sin embargo muchas de estas son subjetivas y no se relacionan con el desempeño.
- Comportamientos: las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las capacidades de la persona que se relacionan con el trabajo.
- Competencias: incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos, también hay competencias que son específicas de ciertos puestos. Las competencias seleccionadas con propósitos de evaluación deben ser aquellas que se relacionan estrechamente con el éxito laboral.
- Logro de metas: en las empresas en las que los fines son más importantes que los medios, el cumplimiento de metas se convierten en un factor adecuado para evaluar, los resultados deben ser los que conduzcan al éxito de la empresa. Para facilitar este proceso el gerente necesita proporcionar ejemplos específicos de como el empleado puede promover su desarrollo y lograr metas específicas, llegando a un acuerdo en cuanto a las metas del empleado para el siguiente periodo de evaluación.
- Potencial de mejoramiento: es necesario evaluar el potencial del empleado con el propósito de enfocarse en el futuro ayudando a garantizar una planeación de carrera y un desarrollo más efectivo.

(Mondy y Noé, 2005).

5.6.1.3 Responsabilidad del desempeño

El departamento de Talento Humano es el responsable de coordinar el diseño y la implementación del programa de evaluación del desempeño, pero es importante que los gerentes de línea cumplan una función clave en todo el proceso. Existen varias posibilidades en cuanto a las personas que calificarán el desempeño:

- Supervisor inmediato: esta es la opción más común, ya que cuenta con una posición excelente para observar el desempeño del empleado, también tiene la responsabilidad de dirigir una unidad. La capacitación y el desarrollo de los subordinados es un factor determinante dentro del trabajo de todo gerente y los programas de evaluación están estrechamente relacionados con esto. Como factor negativo el supervisor puede destacar ciertos aspectos y descuidar otros, además en algunos casos se sabe que estas evaluaciones se pueden manipular con fines poco orientados a mejorar el desempeño.
- Subordinados: algunas empresas han concluido que la evaluación de los subordinados es factible y necesaria, la evaluación de los subordinados crea conciencia en los supervisores sobre las necesidades del grupo de trabajo, esto los lleva a realizar una mejor labor de dirección. Para que este enfoque tiene éxito se debe garantizar el anonimato de los evaluadores.
- Colegas o Pares: la ventaja es que al trabajar cerca del evaluado probablemente tengan una perspectiva no distorsionada del desempeño, especialmente en las tareas que realizan en equipo. Las ventajas son las siguientes:
 - Los miembros del equipo conocen mejor que nadie el desempeño de los demás.
 - La presión de los colegas o pares es un motivador poderoso.
 - Los miembros del equipo muestran un mayor compromiso y productividad al saber que serán evaluados por sus pares.
 - Está compuesta por numerosas opiniones y no dependen de una sola opinión. Las desventajas de usar este enfoque es que las personas muy cercanas tienden a criticarse entre sí y se pueden sesgar por sentimientos de venganza si existiese un conflicto interno.
- Autoevaluación: muchas personas tiene claro que es lo que hacen bien y que necesitan mejorar. Si tiene la oportunidad analizarán su propio desempeño en forma objetiva y tomarán las medidas para mejorarlo, además como el desarrollo

de los empleados es autodesarrollo, aumenta la motivación de aquellos que evalúan su propio desempeño.

- Evaluación por clientes: El grado de satisfacción de los clientes determina el éxito de una empresa, por lo tanto algunas empresas consideran importante obtener información sobre el desempeño de esta fuente decisiva. Con este enfoque se muestra el compromiso con el cliente, se promueve la responsabilidad de los empleados y se fomenta el cambio. (Mondy y Noé, 2005).

5.6.1.4 El periodo de evaluación

Las evaluaciones formales de desempeño se preparan con intervalos específicos de tiempo, sin embargo algo más significativo son las interacciones informales que incluyen el coaching y otras actividades de desarrollo que continúan a través del periodo de evaluación. La retroalimentación del desempeño una vez al año no es suficiente, ya que la gestión del desempeño es un proceso continuo que forma parte del trabajo diario de los gerentes.

Con frecuencia la primera evaluación de un subordinado se puede llevar a cabo al final de un periodo de prueba esto es 90 días después de su fecha de ingreso.

Es necesario que todas las empresas consideren la supervisión del desempeño de manera frecuente. Los cambios suceden tan rápido que los empleados necesitan revisar los objetivos y sus propias funciones durante todo el año para realizar los cambios correspondientes, la evaluación con periodos determinados puede ser una buena opción si los gerentes y empleados analizan el desempeño constantemente, si no se tiene este hábito la evaluación formal puede ser agobiante. (Mondy y Noé, 2005).

5.6.1.5 Métodos de evaluación del desempeño

El tipo de evaluación del desempeño que se utilice dependerá de su propósito, es decir de que se pretende alcanzar o medir con la evaluación, a continuación se describen brevemente los tipos de evaluación:

Evaluación de retroalimentación de 360 grados.- incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la organización, todas las personas que se relacionan con el empleado como jefe, pares, subordinados, el mismo empleado, así como clientes internos

o externos le asignan una calificación. Al compartir la responsabilidad de la evaluación entre varias personas, muchos de los errores se pueden reducir o eliminar, este método proporciona una medida más objetiva de una persona, al contar con varias perspectivas sobre el rendimiento de una persona se tiene un punto de vista más amplio del desempeño y se minimiza tendencias que surgen de puntos de vista limitados del comportamiento. Para el desarrollo personal es esencial una retroalimentación adecuada, honesta, bien planeada y específica. Estudios han demostrado que para contar con información fehaciente es necesario lo hacer lo siguiente:

- Utilizar el sistema principalmente para el desarrollo individual.
- Vincular el proceso con las prioridades estratégicas
- Ejercer un control de la administración estricto sobre cada aspecto del proceso.
- Utilizar niveles directivos como modelos a seguir.
- Utilizar capacitadores internos altamente calificados.
- Evaluar el rendimiento sobre la inversión o la eficacia del proceso.

El mayor riesgo con esta evaluación es la confidencialidad, es necesario que los participantes sientan confianza de que la información que comparten y reciben es completamente anónima. (Mondy y Noé, 2005).

Escalas de calificación.- en esta los evaluadores registra sus apreciaciones sobre el desempeño en una escala que incluye varias categorías, definidas por medio de adjetivos como *sobresaliente, cumple con las expectativas*, entre otras. Este método es muy popular ya que permite evaluaciones rápidas de muchos empleados, cuando se cuantifican el método facilita la comparación del desempeño de los empleados. Los factores elegidos generalmente son de dos tipos: relacionados con el puesto y características personales. (Mondy y Noé, 2005).

Método de Incidentes críticos.- Este método requiere de un registro por escrito de las actividades laborales de los empleados, sean estas favorables o desfavorables. Al final del periodo de evaluación se usan estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño.

Método de Ensayo.- El evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño de un empleado. Comparar los ensayos de las evaluaciones es difícil porque no existen criterios comunes.

Método de estándares laborales.- Compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un nivel esperado de producción.

Método de clasificación.- El evaluador coloca a todos los empleados de un grupo en orden de calificación según su desempeño general. La comparación de pares es una variante del método en la que el desempeño individual se compara con la de cada empleado del grupo.

Método de distribución obligatoria.- Requiere que el evaluador asigne personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similar a una distribución de frecuencias normal.

Método de calificación basada en el comportamiento (BARS).- Combina elementos de la escala de calificación tradicional y los métodos de incidentes críticos.

Sistema basado en resultados.- El gerente y el subordinado acuerdan en conjunto los objetivos para el siguiente periodo de evaluación. Este método proporciona una medida de logro frente a objetivos predeterminados.

Centros de evaluación.- El uso de este método es para identificar y seleccionar candidatos para puestos directivos, su función en el desarrollo del personal es importante. Esta se da por medio de la simulación de situaciones importantes que ocurren en el trabajo.

5.6.1.6 Uso de Software

Existen varios software disponibles para registrar y aplicar las evaluaciones, estos software proporcionan una serie de plantillas estandarizadas para la revisión. El personal encargado de RH, parametriza el software dependiendo del método que se vaya a emplear para la evaluación, se ingresan los niveles y puestos existentes dentro de la organización

y se asignan evaluados y evaluadores para el periodo de evaluación. Una vez que se termina la evaluación el software saca los resultados por persona ofreciendo sugerencias sobre cómo mejorar el desempeño de los empleados.

Una gran ventaja es la reducción del papeleo requerido. Ofrece seguimiento continuo sobre el desempeño de los empleados, los empleadores pueden vigilar el progreso de los empleados hacia las metas definidas y evaluar su avance en los límites de tiempo establecidos.

5.6.1.7 Problemas de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño sufre habitualmente una serie de críticas, estas no están necesariamente enfocadas a criticar la objetividad del proceso, más bien reflejan una inadecuada implementación; las más comunes son las siguientes:

- Falta de objetividad
- Prejuicios
- Indulgencia y exigencia
- Tendencia central
- Prejuicio de comportamiento reciente
- Prejuicio personal (estereotipos) y,
- Manipulación de la evaluación.

5.6.1.8 Características de un sistema de evaluación eficaz

El objetivo de la evaluación del desempeño es mejorar el desempeño de los individuos, los equipos y toda la organización, se utiliza también para ayudar en la toma de decisiones administrativas como aumentos salariales, transferencias o la terminación de la relación laboral. Las organizaciones deben procurar una evaluación exacta que permita elaborar planes para mejorar el desarrollo individual y grupal. A continuación se detallan algunos factores que ayudan a cumplir estos propósitos.

Criterios relacionados con el puesto: los criterios de evaluación se deben determinar por medio del análisis de puestos, los factores subjetivos como la iniciativa, la lealtad etc, se deben dejar de un lado a menos que se demuestre su relación con el puesto.

Expectativas de desempeño: la evaluación se debe llevar a cabo con base en expectativas de desempeño claramente definidas.

- **Estandarización:** Se debe utilizar la misma herramienta de evaluación para todos los empleados que están en la misma categoría y que trabajan para el mismo supervisor.
- **Evaluable capacitados:** Las personas que van a evaluar el desempeño de los empleados deben estar capacitados en cómo hacerlo, es decir en como calificar el desempeño de los empleados, esto con frecuencia lo realiza el supervisor, aunque dependiendo el enfoque que se aplique puede darse na evaluación por parte de todo el personal (360 grados). Las personas que va a evaluar deben estar capacitadas como evaluar el desempeño, así como en el proceso de retroalimentación.
- **Comunicación abierta continua:** Un buen sistema de evaluación proporciona la retroalimentación de forma continua.
- **Revisión del desempeño:** Se debe establecer un tiempo especial para llevar a cabo un análisis formal del desempeño.
- **Proceso adecuado:** Se debe proporcionar a los empleados la oportunidad de confrontar los resultados de la evaluación que consideren inexactos o injustos.

La evaluación del desempeño es vital para el desarrollo individual y grupal de las personas dentro de las organizaciones, esto se debe a que permite elaborar planes de capacitación a la medida de las necesidades de la empresa, la evaluación del desempeño permite medir la brecha de competencias que existe entre el perfil del puesto y el ocupante del puesto, con estos indicadores es más fácil elaborar planes de capacitación. Dentro de los planes de carrera la evaluación del desempeño permite identificar talentos dentro de los equipos de trabajo, los mismos que podrán ser usados para puestos estratégicos de acuerdo a la necesidad de la organización.

La evaluación del desempeño permite además de su uso en capacitación y planes de carrera, elaborar planes de mejoramiento continuo en conjunto con las personas evaluadas, es necesario contar no solo con una herramienta que permita evaluar el

desempeño individual y grupal, es necesario contar con un proceso de evaluación del desempeño que se enfoque no solo en sacar indicadores de eficiencia, sino también que se preocupe por brindar retroalimentación adecuada al personal evaluado, para generar conciencia organizacional sobre el desempeño de cada individuo y grupo dentro de la organización. Esta retroalimentación contribuirá en la definición de metas de mejoramiento, las mismas que se reflejarán positiva o negativamente en el próximo periodo de evaluación.

5.7 CONCLUSIONES

Como se puede apreciar en este capítulo, la Gestión del Talento Humano basado en Competencias laborales, es importante e indispensable dentro de una organización. Es importante entender que el departamento de Talento Humano debe convertirse en un asesor estratégico y para esto se debe contar con metodologías que aporten al mejoramiento de la productividad de los equipos de trabajo que conforman una empresa.

Es importante contar con un departamento de Talento Humano, que cuente con procesos estructurados y definidos para gestionar cada uno de los subsistemas que lo conforman, se debe tener en cuenta que al contar con estos subsistemas establecidos y manejados respetando un modelo teórico práctico, se establecen parámetros que se evidencian desde el momento de la incorporación del personal, tomando en cuenta perfiles establecidos y formalizados que ayudan a realizar una comparación técnica de los postulantes que serán seleccionados para unirse al equipo de trabajo. De igual manera estos subsistemas dependiendo de su naturaleza ayudarán a desarrollar el talento de los colaboradores o a retenerlos para evitar la fuga de los mismos.

6 CAPITULO 3: REALIZACIÓN DE LOS PROCESOS

6.1 INTRODUCCION

Electroexito S.A al ser una empresa posicionada a nivel nacional y con un número considerable de empleados, necesita contar con un modelo de Gestión de Talento Humano, que cuente con procesos levantados respetando las necesidades de la empresa, y que contribuyan en el mejoramiento de su productividad.

Para iniciar el estudio de la propuesta del diseño y construcción de los Procesos de la Gestión del Talento Humano por Competencias, se aplicó el método deductivo, a partir de la utilización de datos generales, es decir de la falta de un modelo formal de Gestión del Talento Humano por Competencias, esto permitió sacar varias deducciones que llevaron a identificar las necesidad de contar con un sistema que ayude a gestionar los subsistemas de Talento Humano, para esto se desarrolló un software denominado “SAGTH” (Sistema de Administración de la Gestión del Talento Humano), el cual permite ejecutar los procesos de Talento Humano de manera eficaz y eficiente.

6.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Es necesario esclarecer que se vio pertinente que la empresa sufra una reestructuración específicamente en el área de Talento Humano, ya que de esta depende el éxito productivo del personal de una empresa, la gestión del Talento Humano por competencias, es una nueva tendencia que se ha venido aplicando en varias empresas de vanguardia con mucho éxito. Este enfoque busca incrementar los niveles de productividad y rendimiento organizacional mediante la potencialización del desempeño laboral de las personas.

Con la aplicación de este enfoque se pretende:

1. Establecer los resultados clave que crean valor a la organización,
2. Identificar las competencias criticas-comportamientos laborales que requiere el personal para alcanzar las metas organizacionales y
3. Desarrollar las competencias críticas en las personas obteniendo así desarrollo organizacional.

Con la implementación de un modelo basado en competencias se obtendrán varios beneficios, tanto para la administración de Talento Humano, como para los empleados y toda la organización.

Los beneficios que se pueden obtener con la implementación de este modelo son.

- Incrementar la productividad y competitividad.
- Ahorro de Recursos.
- Facilita la toma de decisiones.
- Se institucionaliza una cultura de desempeño superior y mejoramiento continuo.
- Los beneficios para el Área de Talento Humano son.
- Posicionamiento como área estratégica.
- Mejora en la percepción de las personas hacia el área.
- Integración de procesos de Talento Humano.
- Gestión compartida de Talento Humano.

Los beneficios para los empleados son.

- Apoyo al desarrollo humano.
- Participación en su propio desarrollo.
- Incrementa los niveles de satisfacción laboral.

El departamento de Talento Humano debe comprender el mercado organizacional competitivo al que están expuestas las organizaciones debido principalmente a la globalización, a los avances tecnológicos, mercados abiertos etc. Al alcanzar esta comprensión del entorno se puede entender de mejor manera que una empresa tiene que ser competitiva y productiva, para lo cual el área de talento humano tiene que cambiar su papel operativo por uno proactivo y estratégico. Esto obliga a que se adquieran herramientas que aporten en la mejora de los procesos de esta área crítica, herramientas que faciliten la aplicación de los procesos de la Gestión del Talento Humano, es aquí que donde juegan un papel crucial los software de Administración de Talento Humano que no solo facilitan la aplicación de la legislación laboral vigente (sistemas de nómina), sino también facilitan la ejecución de los procesos enfocados en la mejora continua del personal de una organización.

Electroexito al ser una empresa con posicionamiento a nivel nacional, necesita contar con una herramienta que facilite la administración del Talento Humano, esta necesidad surge debido a la distribución de las agencias de la empresa en distintas provincias del país, lo que dificulta la aplicación de los procesos de gestión de talento humano. Al contar con un modelo de Recursos Humanos centralizado en la coordinación General, es necesario que este cuente con una herramienta que facilite la aplicación de los procesos, es por esto que se vio pertinente la creación de un sistema que ayude a simplificar los procesos de la gestión del talento humano, centrando esfuerzos en el levantamiento de perfiles como primer insumo para la implementación de los subsistemas de provisión, retención y desarrollo de personal, para así identificar a los mejores talentos y poderlos retener con planes de desarrollo que evalúen constantemente el desempeño laboral, contribuyendo al cumplimiento de las metas organizacionales.

El sistema se creó para simplificar la gestión del talento humano para la empresa Electroexito S.A, se diseñó pensando en la automatización de los procesos de Talento Humano, es por esta razón que se enfocó en la automatización de las herramientas necesarias para:

- Llevar control y registro de los empleados de la empresa.
- Levantar manuales de funciones.
- Levantar perfiles por competencias.
- Realizar procesos de selección por competencias.
- Contar con un mecanismo de reclutamiento propio.
- Realizar evaluaciones del desempeño por competencias.
- Llevar registro de las evaluaciones del desempeño.

A este sistema se lo denominó SAGTH siglas que significan Sistema de Administración de la Gestión del Talento Humano, el mismo que está conformado por 4 módulos que conforman los 3 subsistemas propuestos, estos módulos en primera instancia fueron desarrollados en un archivo de Microsoft Excel, para así pasar el requerimiento al Desarrollador de Software. Los módulos se detallan a continuación:



Página de inicio sistema SAGTH



Página principal sistema SAGHT

Módulo 1. Administración de personal.- Para desarrollar este módulo se diseñó en un archivo de Microsoft Excel una plantilla que detalla todos los campos de información necesarios para la administración del personal. Esta plantilla de registro se subdivide en 9 tablas:

1. Datos personales.
2. Institución.
3. Estudios realizados.
4. Capacitación.
5. Desempeño.
6. Historial de experiencia.
7. Movimientos internos.
8. Cargas familiares y
9. Referencias familiares.

Estas tablas fueron creadas enfocándose en los requerimientos que tiene Talento Humano sobre la información de sus colaboradores, para la automatización se utilizó el Excel del **Anexo 1**

Módulo 2. Bases y Perfiles.- Este módulo tiene como objetivo simplificar el proceso de levantamiento del manual de funciones por competencias (detalle de las funciones, competencias y requisitos necesarios para cada puesto de trabajo). El módulo de bases y perfiles está compuesto por el siguiente proceso:

- **Levantamiento de perfiles por competencias.-** para desarrollar este proceso es necesario contar con los siguientes componentes:
 - Diccionario de destrezas y habilidades.
 - Diccionario de competencias.

Con la aplicación del proceso de levantamiento de perfiles por competencias se obtienen los siguientes resultados:

- Manual de funciones por competencias
- Perfiles de puestos por competencias

Para poder desarrollar este módulo fue necesario diseñarlo en primera instancia en un archivo de Microsoft Excel. **Anexos 2-4**

Módulo 3. Reclutamiento y Selección.- Este módulo se diseñó con el objetivo de facilitar los procesos de reclutamiento y selección. Este módulo está comprendido por los siguientes procesos:

- 1. Proceso de reclutamiento.-** para este proceso se diseñó una bolsa de empleo la cual oferta las vacantes existentes y permite que los postulantes ingresen sus CVs, para esto se diseñó una plantilla que contenga los campos de información necesarios para el proceso de filtrado.
- 2. Proceso de selección.-** Para este proceso se establecieron etapas del proceso que ayuden a calificar a los aspirantes para determinar quién es la persona seleccionada.

Para poder digitalizar estos procesos fue necesario diseñar las herramientas en un archivo de Excel, para que este sirva de guía para el desarrollador del software. **Anexo 5.**

Módulo 4. Evaluación del desempeño por competencias.- El módulo de evaluación del desempeño se pensó y diseñó con la concepción de facilitar la evaluación, como se menciona en párrafos anteriores la empresa cuenta con varias sucursales a nivel nacional, por lo que es necesario facilitar la aplicación de una herramienta de evaluación. Para poder elaborar la evaluación fue necesario estructurar la metodología a aplicar, así como la forma de parametrizar la evaluación.

Para este proceso fue necesario diseñar el requerimiento en un cuadro de Excel en el que consten las dos partes, es decir la forma de parametrizar (estructurar evaluadores) y la plantilla o batería de evaluación propuesta en la que se detallan los campos requeridos para la evaluación del desempeño por competencias. Luego de contar con la metodología de evaluación fue necesario estructurar el modelo de informe requerido y la forma de calificación, para lo cual se trabajó en conjunto con el desarrollador de software.

6.3 SUBSISTEMA DE PROVISIÓN

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización, son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional.

Para entender cómo funcionan los procesos de provisión se debe entender cómo funciona el sistema organizacional, su estructura orgánica, así como los roles, funciones y competencias que requiere la organización para funcionar adecuadamente, es así que se pueden identificar a los talentos con las competencias necesarias para desempeñar dichos roles y funciones de tal manera que contribuyan a que las metas de la organización se cumplan.

6.3.1 Proceso de levantamiento del Organigrama Estructural por Puesto

6.3.1.1 Conceptualización

Para iniciar este proceso fue necesario iniciar por la definición y formalización de la estructura orgánica de la empresa, es decir por la elaboración del Organigrama Estructural. Esto se identificó como un paso necesario para el levantamiento de los procesos de la Gestión del Talento Humano, es importante establecer un organigrama, ya que este simplifica la estructura formal que posee una organización.

Es importante comprender la simbología que se utiliza al momento de levantar un organigrama, es así que los cuadros representan los puestos de la estructura organizacional y las líneas la cadena de autoridad y la comunicación que los une. Para realizar el organigrama es necesario realizar un trabajo de análisis, estructura y definición, es necesario que los diferentes cargos de una empresa se definan, organicen y jerarquicen. Después es necesario estipular los centros de responsabilidad donde se coordinaran y organizarán, en el organigrama aparecerá el orden y disposición de los puestos, los mismos que se especificaran en un manual de funciones.

Para realizar el organigrama fue necesario iniciar con la identificación de los puestos con los que cuenta la empresa Electroexito. Con los puestos identificados, se los ubicó dentro

del esquema propuesto, que corresponde a un organigrama vertical, con definición jerárquica por puesto.

6.3.1.2 Alcance

La elaboración del Organigrama Estructural servirá para la ubicación de cada puesto dentro de la empresa, esta información servirá como insumo para el levantamiento del Manual de Funciones por Competencias y posteriormente para la parametrización de la Evaluación del Desempeño.

Luego de levantar y aprobar el organigrama, este será ingresado al software SAGTH (Sistema de Administración de la Gestión del Talento Humano), para que se pueda visualizar en el manual de funciones, visualizándose la ubicación jerárquica de cada puesto.

6.3.1.3 Procedimiento

Se propuso un proceso para el levantamiento del organigrama estructural de la empresa, el mismo que se definió como un conjunto de normas a seguir, las normas propuestas se detallan a continuación:

Norma 1 El organigrama estructural por Puesto servirá para el levantamiento del Manual de Funciones por Competencias y posteriormente para la parametrización de la evaluación del desempeño.

Norma 2 El organigrama debe contener todos los puestos que conforman la organización, y ubicarlos jerárquicamente dentro de cada departamento.

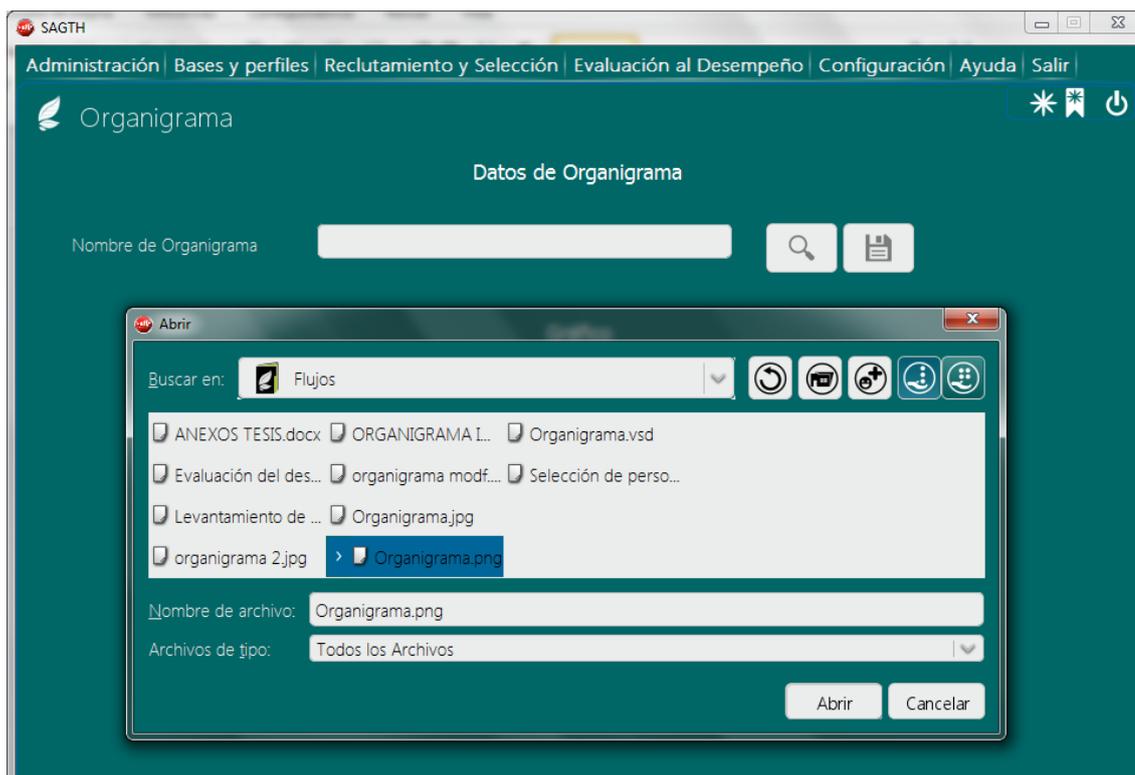
Norma 3 Para el levantamiento del organigrama es necesario primero definir todos los puestos que conforman la empresa, para lo cual se deben detallar los puestos de la empresa.

Norma 4 Luego de identificar los puestos, estos deben ser ubicados dentro de las gerencias y departamentos a los que pertenecen, respetando el orden jerárquico de cada puesto.

Norma 5 Los puestos serán ubicados estratégicamente para que se entienda el flujo y el nivel de responsabilidad de cada puesto.

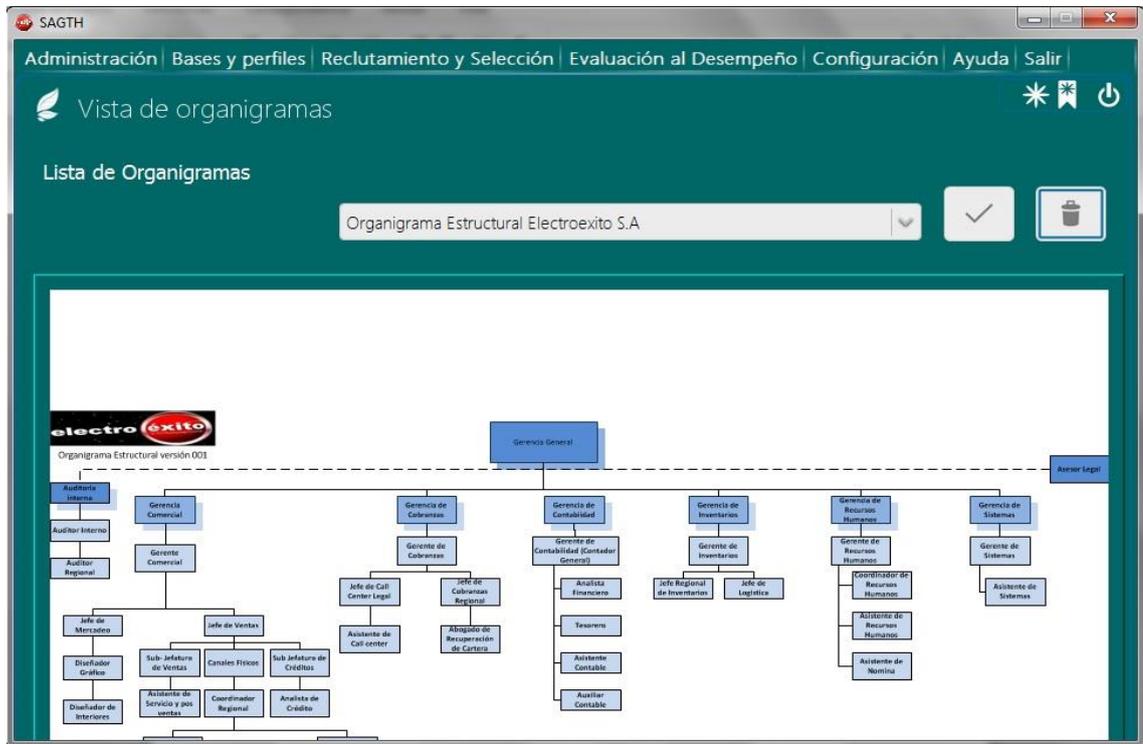
Norma 6 El organigrama deberá ser validado por la máxima autoridad de la empresa.

Norma 7 El organigrama aprobado será ingresado en el sistema SAGTH.



Norma 8 El organigrama aprobado será socializado con todos los colaboradores de la institución.

Norma 9 Todos los empleados tendrán acceso al organigrama, para lo cual tendrán acceso a través del sistema SAGTH.



Norma 10 El departamento de Talento Humano será el responsable de mantener actualizado el organigrama estructural de la empresa.

Norma 11 El Departamento de talento Humano utilizará la información del organigrama estructural, para los fines pertinentes que estén dentro de las competencias asignadas a sus responsabilidades.

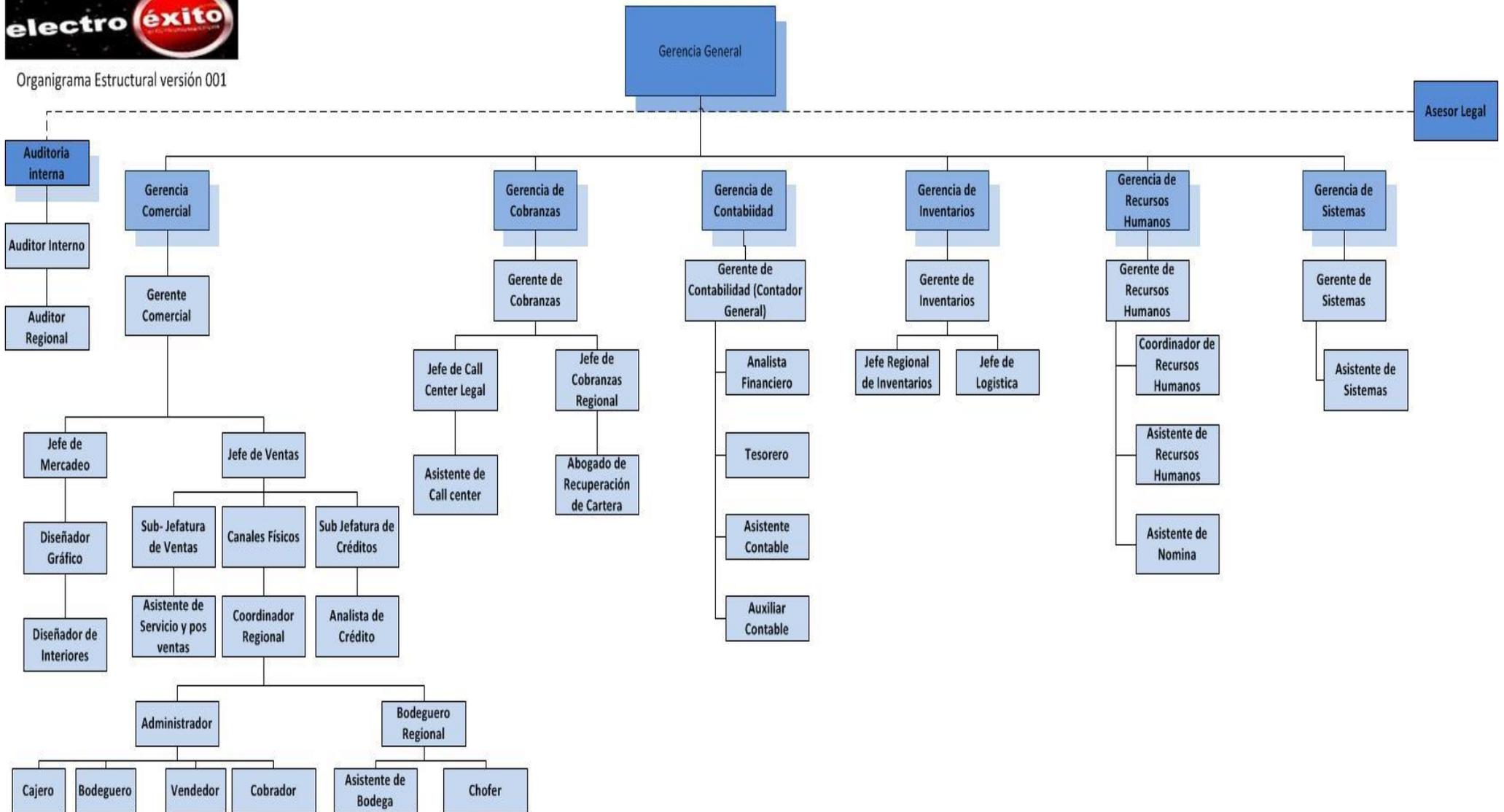
6.3.1.4 Factores críticos de éxito:

1. Listado correcto de puestos bajo orden jerárquico establecido.
2. Correcta ubicación de los puestos dentro del organigrama.
3. Líneas de comunicación colocadas adecuadamente.
4. Validación del organigrama por parte de la máxima autoridad.

El resultado del proceso descrito anteriormente es el siguiente organigrama para Electroexito S.A.



Organigrama Estructural versión 001



6.3.2 Proceso de Levantamiento de Manual de Funciones por Competencias

6.3.2.1 Conceptualización

Para contar con un modelo de Gestión de Talento Humano por competencias es necesario contar con un manual de Funciones que contenga no solo las funciones y responsabilidades de cada puesto que conforma una organización, es necesario que este manual contenga las competencias necesarias para desarrollar estas funciones con efectividad y eficiencia. Es necesario definir los perfiles integrales de competencias laborales por cargos.

La información recolectada en el manual de funciones por competencias es la base para la administración del Talento Humano, para definir los perfiles de los puestos es necesario establecer: las actividades esenciales del puesto, levantar el perfil de competencias del puesto y determinar las competencias que serán identificadas en selección y evaluadas y desarrolladas en capacitación.

El manual de funciones contiene la información detallada de cada puesto de trabajo especificando las funciones asignadas, las actividades esenciales, las competencias requeridas (conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos), y los requisitos académicos y de experiencia para cada puesto, esta información es levantada con los expertos de los puestos y validados por los jefes inmediatos, con el objetivo de disminuir subjetividades en el levantamiento de información.

Para levantar el Manual de Funciones se escogió la metodología de Modelado de Perfiles por Competencias (MPC), metodología registrada por la consultora Alfredo Paredes y Asociados, la misma que consiste en identificar las funciones esenciales de cada puesto por medio de la calificación de la frecuencia (F), Complejidad (CM) y la consecuencia de error (CE). Este método se basa en el Principio de Pareto que consiste en el 80-20, es decir que el 20% de esfuerzo equivalen al 80% de la efectividad o resultados, el restante 80% de las actividades apenas representan el 20% de la productividad de un puesto en relación al cumplimiento de metas organizacionales. La metodología del MPC consiste

en primera instancia en identificar estas funciones esenciales, por medio de la calificación de la frecuencia, consecuencia de errores y la complejidad de la realización de cada función, para luego determinar las competencias necesarias para la ejecución de cada función (Destrezas, Habilidades y Conocimientos).

Se escogió esta metodología por el tiempo que toma el levantamiento de cada puesto y por la confiabilidad de la herramienta. Al ser una empresa que cuenta con 42 puestos, se vio la necesidad de digitalizar la herramienta con el propósito de agilizar el levantamiento de los perfiles de cada puesto, por lo que esta herramienta se incluyó en el software SAGTH, cabe resaltar que la herramienta tiene modificaciones que la hacen más precisa al momento de levantar las funciones y competencias de cada puesto.

Para el levantamiento de los perfiles se estableció un proceso con el propósito de establecer los pasos y que se llevarán a cabo para el levantamiento de perfiles. El proceso propuesto es el siguiente:

6.3.2.2 Alcance

El Proceso de Levantamiento del Manual de Perfiles por Competencias servirá para establecer el flujo de las actividades necesarias para levantar el perfil por competencias de cada puesto. El resultado final será el manual de funciones por competencias, el mismo que contendrá toda la información específica de cada puesto que conforma la empresa Electroexito S.A. Esta información servirá para ejecutar los procesos de: Reclutamiento y Selección por competencias y para la Evaluación del Desempeño por Competencias. El manual de funciones se ingresará en el sistema SAGTH, para el uso del departamento de Talento Humano.

6.3.2.3 Procedimiento

El proceso propuesto para ejecutar el levantamiento del Manual de Funciones por competencias se detalla en las siguientes normas:

Norma 1 Para la creación o revisión de un puesto el Jefe de Departamento deberá solicitar la creación o revisión de perfil del puesto por competencias.

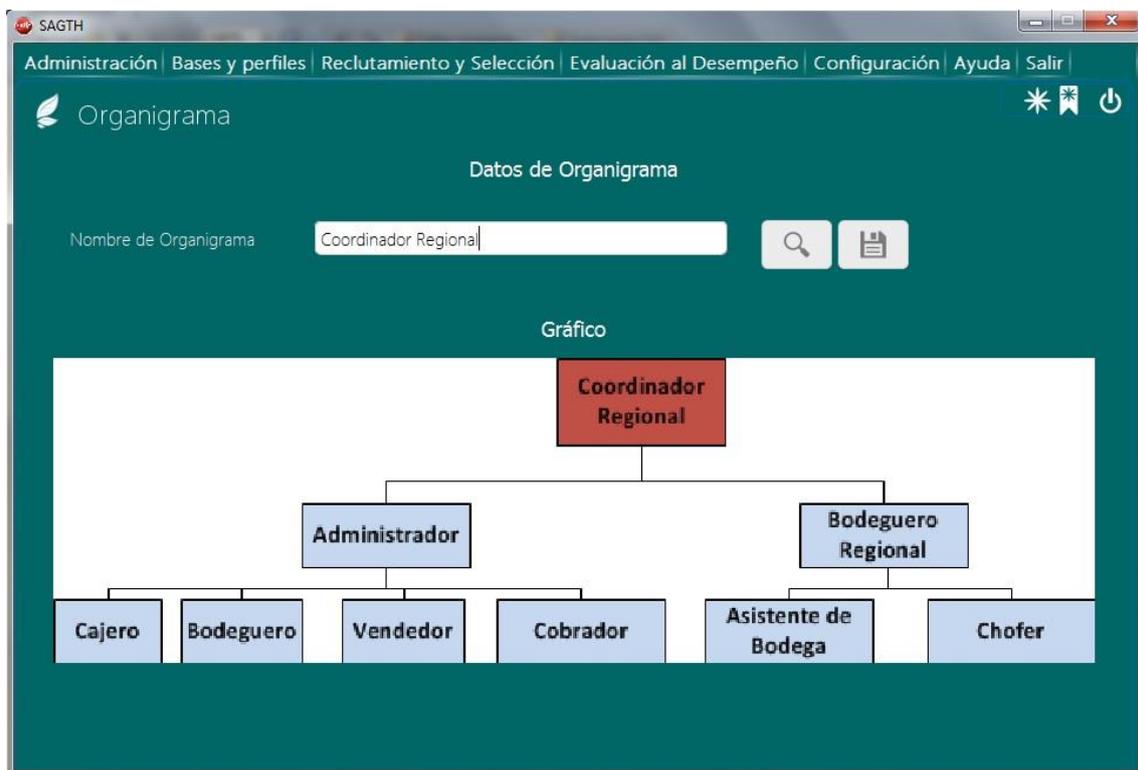
Norma 2 La unidad de talento Humano responsable deberá recibir el requerimiento y verificar el perfil del cargo.

Norma 3 Si el puesto existe en el manual de funciones por competencias, el experto de Talento Humano deberá iniciar la revisión del perfil.

Norma 4 Si el puesto no existe la unidad especialista deberá iniciar el levantamiento del puesto por competencias.

Norma 5 Para la creación o revisión de un puesto se convocara a los expertos del puesto, para realizar el taller de levantamiento de perfil por competencias.

Norma 6 El perfil se levantará con la herramienta SAGTH, siguiendo los pasos establecidos.



Norma 7 El Jefe del Departamento solicitante será el encargado de validar el perfil levantado o revisado.

Norma 8 El perfil validado se enviará a la Gerencia General para su aprobación.

Norma 9 El puesto aprobado será socializado en toda la empresa.

Norma 10 El puesto luego de la socialización será anexado al Manual de Funciones por Competencias en el sistema SAGTH para la revisión de sus usuarios.

The screenshot shows the SAGTH system interface for the 'Manual de funciones' module. The window title is 'SAGTH' and the menu bar includes 'Administración', 'Bases y perfiles', 'Reclutamiento y Selección', 'Evaluación al Desempeño', 'Configuración', 'Ayuda', and 'Salir'. The main content area has a dark green header with the text 'Manual de funciones' and a search icon. Below the header, there is a 'Manual de Funciones' section with a 'Puesto' dropdown menu and a 'cargar' button. Underneath is a 'Datos de Identificación' section with a table for inputting 'Empresa', 'Departamento', 'Puesto', and 'Puesto superior'. At the bottom, there is a large empty area labeled 'Organograma'.

Norma 11 El departamento de Talento Humano será el encargado de mantener actualizado el manual de Funciones por competencias.

Norma 12 El perfil del puesto se obtendrá del Manual de Funciones por competencias.

Norma 13 El perfil del puesto se utilizará para los procesos de Reclutamiento y Selección de personal.

The screenshot shows the SAGTH web application interface. At the top, there is a navigation menu with the following items: Administración, Bases y perfiles, Reclutamiento y Selección, Evaluación al Desempeño, Configuración, Ayuda, and Salir. The main header area is dark green and contains the title 'Perfil por puesto' on the left and a power icon on the right. Below the header, there is a section titled 'Perfil por puesto' with a dropdown menu for 'Puesto' and a 'cargar' button. Underneath, there is a section titled 'Datos de Identificación' which contains a table with the following rows: Empresa, Dirección, Departamento, Puesto, and Puesto superior. Below this table is a section titled 'Descripción del puesto' with a 'Misión' label and a large text input area. At the bottom, there is a section titled 'Organigrama' with a large empty box. The interface is clean and professional, with a dark green color scheme.

Norma 14 El Departamento de Talento Humano será el único responsable de brindar accesos a esta información.

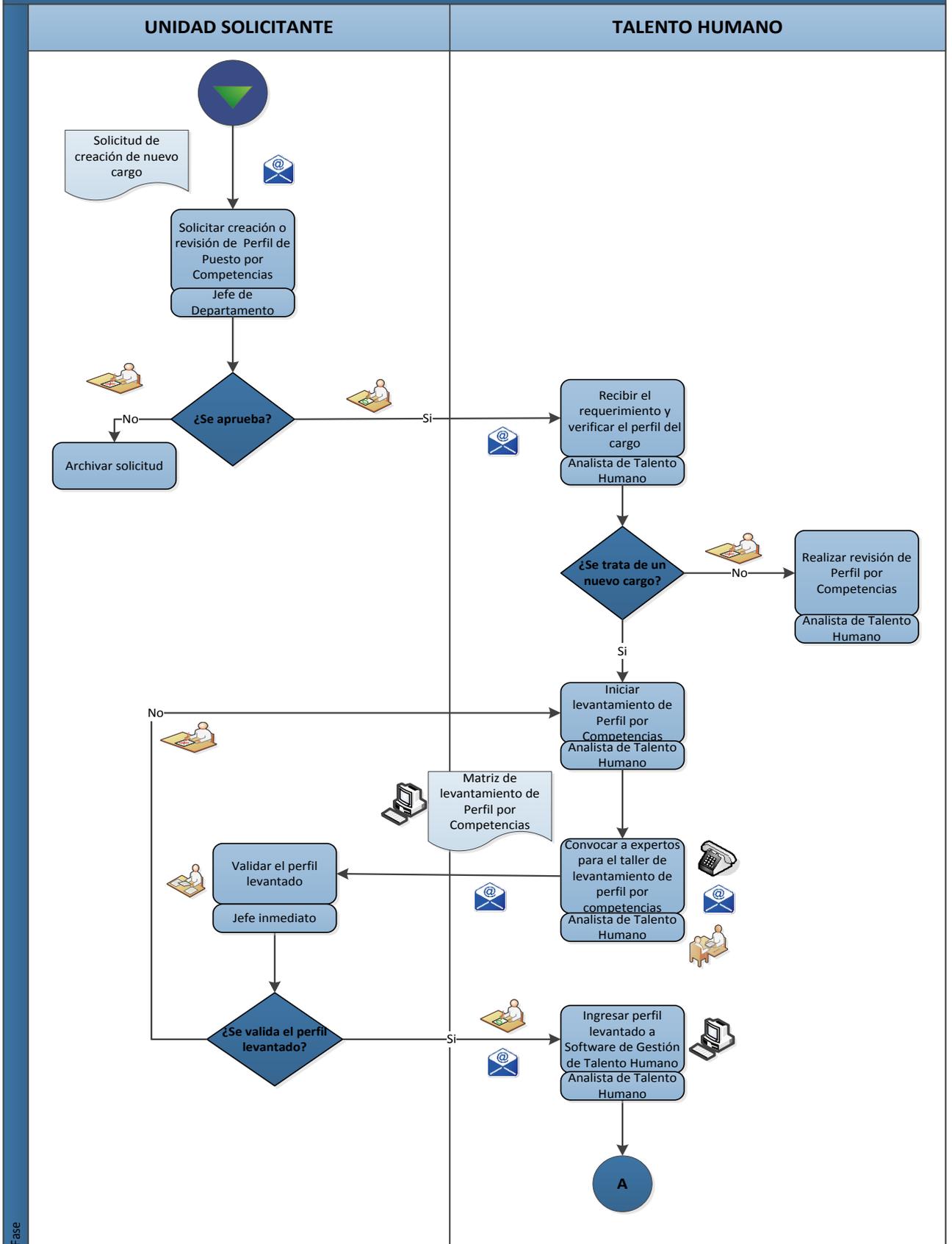
6.3.2.4 Factores críticos de éxito:

1. Levantamiento de perfil con los expertos del puesto.
2. Ubicación correcta de puesto en organigrama estructural.
3. Correcta utilización de la herramienta SAGTH.
4. Listado exacto de funciones.
5. Identificación adecuada de actividades esenciales.
6. Identificación adecuada de competencias.
7. Aprobación del puesto levantado por la Gerencia General.
8. Socialización del puesto levantado.

Para establecer el proceso descrito se elaboró un diagrama de flujo de proceso que detalla el proceso a seguir, el proceso es el siguiente:

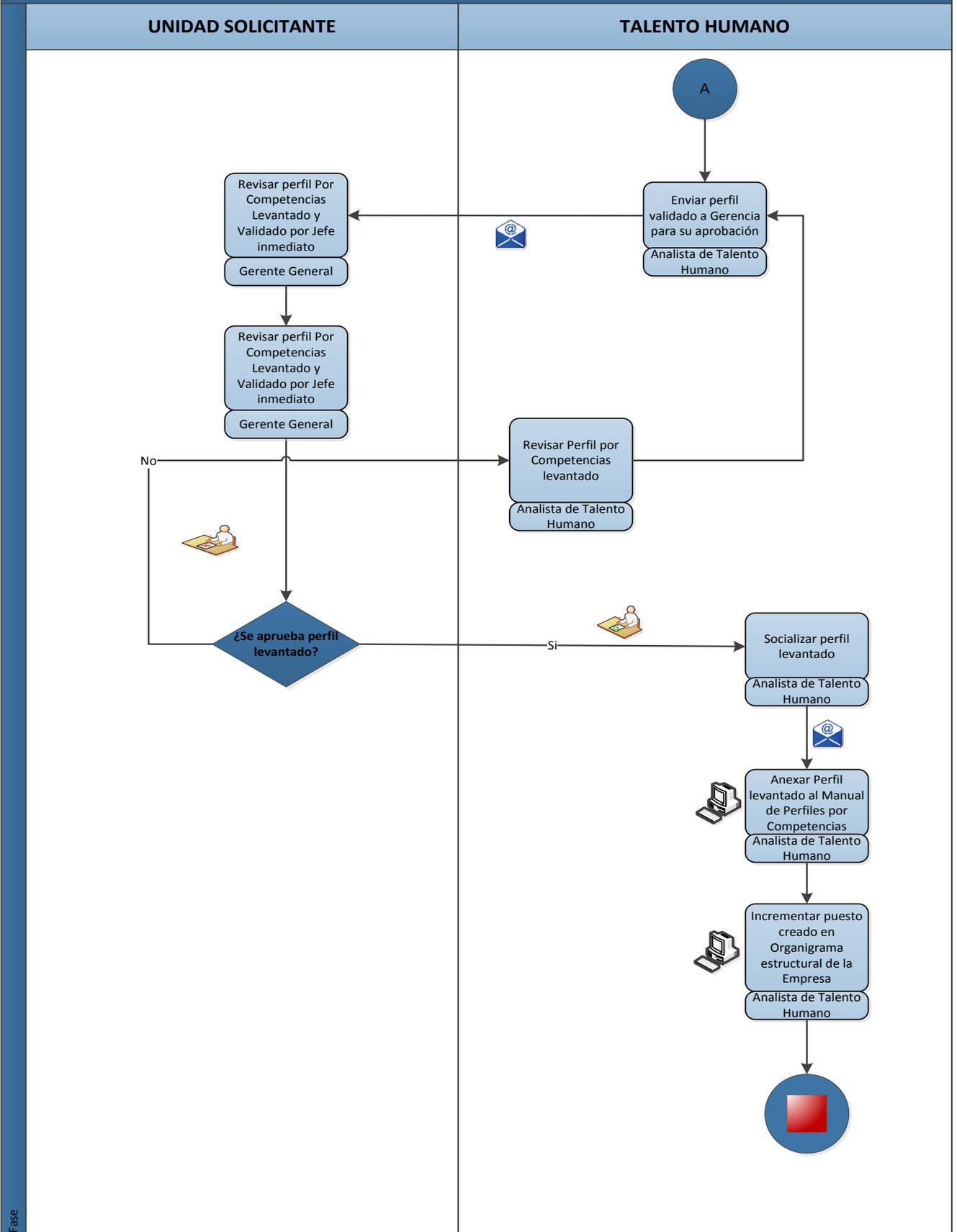
LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

Página 1 de 2



LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

Página 2 de 2



Fase

6.3.3 Proceso de Reclutamiento y Selección

6.3.3.1 Conceptualización

La selección es un proceso crítico dentro de la administración del Talento Humano de una organización, es importante seleccionar a las personas adecuadas que contribuyan a mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo para los que han sido seleccionados. La selección se lo realiza bajo 2 premisas: 1. Las personas seleccionadas deben ser las más idóneas para ocupar un puesto y 2. La selección debe proveer del personal en el tiempo establecido.

Para poder realizar un correcto proceso de selección que asegure que los mejores talentos son los que ingresan a la empresa, es importante atraer candidatos potencialmente calificados para esto es necesario, contar con las herramientas necesarias que ayuden a garantizar la calidad del proceso.

El insumo más importante para poder realizar un proceso de selección es el manual de perfiles por competencias, ya que este brinda los lineamientos del perfil ideal del puesto, tanto a nivel de responsabilidades como a nivel de competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, rasgos de personalidad). Contar con el personal idóneo para los puestos vacantes repercute significativamente a nivel organizacional, puesto que las personas dentro de una organización son las que generan valor, lo que repercute directamente en la eficacia de la organización.

El reclutamiento de personal es una etapa crítica de la selección, ya que aquí se atrae en los talentos que ofrece el mercado laboral, mientras más personas calificadas participan de un proceso de selección, es más probable contratar al talento más calificado. Si la etapa de reclutamiento brinda varias opciones para la contratación, el proceso de selección es el encargado de asegurar que la persona más calificada es la que va a ingresar a la institución.

Es necesario contar con un proceso de selección de personal formal, ya que por medio de la aplicación de este se pueden emplear las herramientas necesarias en los tiempos convenientes. El proceso debe seguir un orden establecido, que en el caso de la selección, parte de la etapa de reclutamiento, pasando por la aplicación de filtros de perfil y

evaluaciones técnicas y psicométricas, hasta llegar a la contratación e incorporación del personal en su lugar de trabajo.

6.3.3.2 Alcance

El diseño y construcción del proceso de reclutamiento y selección, servirá para establecer los lineamientos necesarios para reclutar y seleccionar al personal idóneo, que ingresará a la empresa, el resultado final será un proceso que establezca los pasos a seguir dentro de la selección de personal. Este proceso tendrá concordancia con la herramienta SAGTH, la misma que cuenta con una bolsa de empleo que sirve en el proceso de reclutamiento, así como con un módulo de selección que sirve para llevar un control y seguimiento detallado de los procesos pendientes y sus responsables inmediatos.

Procedimiento

El proceso propuesto para ejecutar el reclutamiento y selección de la empresa Electroexito, se detalla en las siguientes normas.

Norma 1 El Jefe del Departamento solicitante deberá solicitar de manera formal la contratación de nuevo personal.

Norma 2 El requerimiento será entregado al departamento de Talento Humano en el formato establecido.

Norma 3 Si se tratase de incremento de personal, la solicitud deberá ser aprobada por el gerente del área solicitante.

Norma 4 Si se trata de un reemplazo se recibirá la solicitud y se verificará el perfil del cargo vacante.

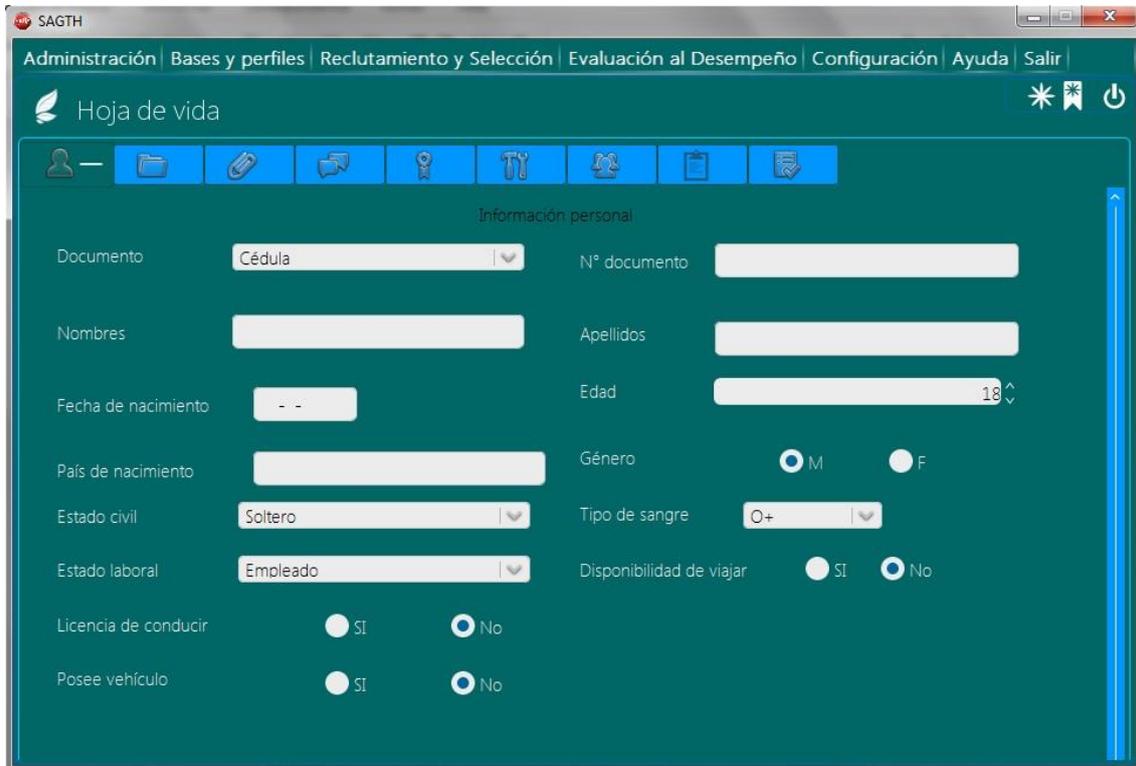
Norma 5 Si el requerimiento corresponde a un nuevo puesto, la unidad especializada levantará el nuevo perfil, caso contrario se seguirá con el proceso.

Norma 6 Las evaluaciones de conocimientos técnicos serán proporcionadas por el jefe del departamento solicitante al responsable de la selección.

Norma 7 El requerimiento de personal será ingresado en la bolsa de empleo de la empresa (sistema SAGTH).

The screenshot shows the SAGTH web application interface. At the top, there is a navigation menu with the following items: Administración, Bases y perfiles, Reclutamiento y Selección, Evaluación al Desempeño, Configuración, Ayuda, and Salir. The main header area is dark green and contains the text "Administrar bolsa de empleo" along with several icons (a star, a document, and a power button). Below the header, there is a section titled "Lista de puestos" which includes several input fields: "Puesto" (a dropdown menu), "Agencia" (a dropdown menu), "Número" (a numeric input field with up/down arrows, currently showing "1"), "Fecha inicial" (a date picker showing "--"), "Fecha final" (a date picker showing "--"), and "Encargado" (a text input field). Below these fields, there is a section titled "Operaciones" containing two buttons: "Eliminar" (with a red 'X' icon) and "Agregar" (with a document icon). At the bottom, there is a section titled "Puestos Requeridos" which contains a table with the following columns: "Puesto", "Agencia", "Número", "Fecha Inicial", "Fecha fin", and "Encargado". The table is currently empty.

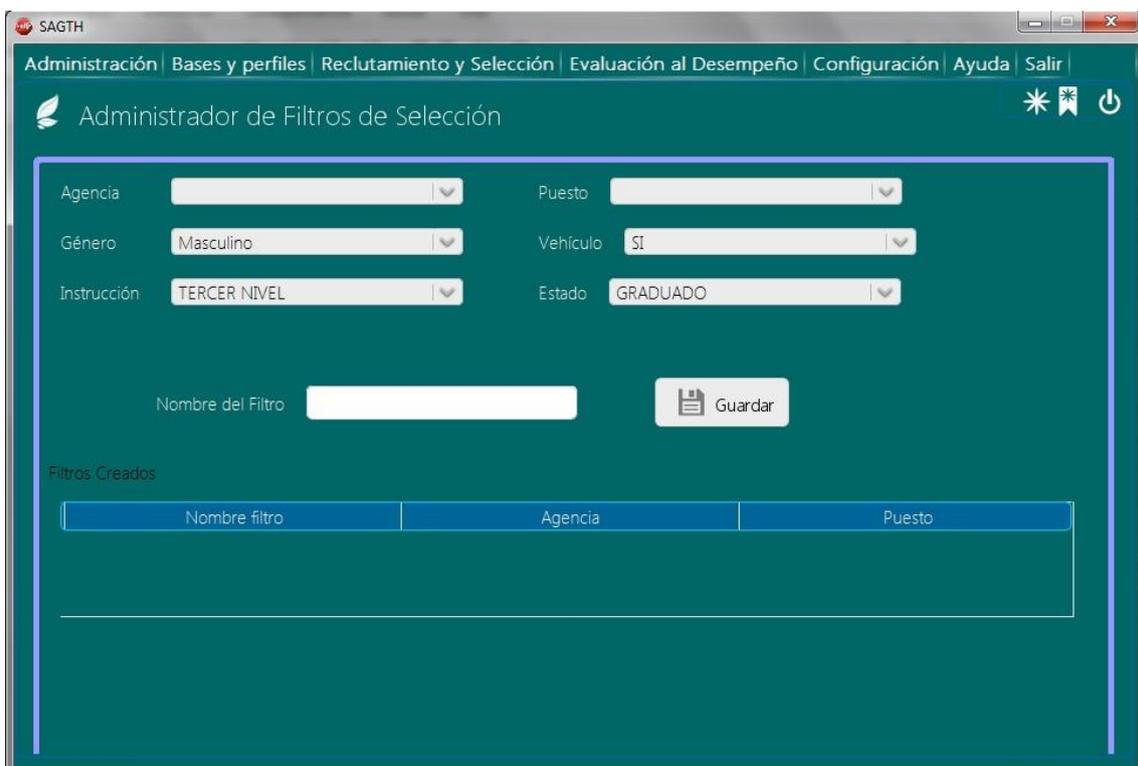
Norma 8 Las personas interesadas deberán ingresar sus hojas de vida en el sistema SAGTH, para lo cual deberán acercarse a la oficina mas cercana.



The screenshot shows the 'Hoja de vida' (Resume) form in the SAGTH system. The form is titled 'Información personal' and contains the following fields and options:

- Documento: Cédula (dropdown), N° documento: [text input]
- Nombres: [text input], Apellidos: [text input]
- Fecha de nacimiento: [date input], Edad: 18 (dropdown)
- País de nacimiento: [text input], Género: M, F
- Estado civil: Soltero (dropdown), Tipo de sangre: O+ (dropdown)
- Estado laboral: Empleado (dropdown), Disponibilidad de viajar: SI, No
- Licencia de conducir: SI, No
- Posee vehículo: SI, No

Norma 9 El proceso de selección será ingresado en el sistema SAGTH, con los filtros de selección escogidos.



The screenshot shows the 'Administrador de Filtros de Selección' (Selection Filter Administrator) form in the SAGTH system. The form contains the following fields and options:

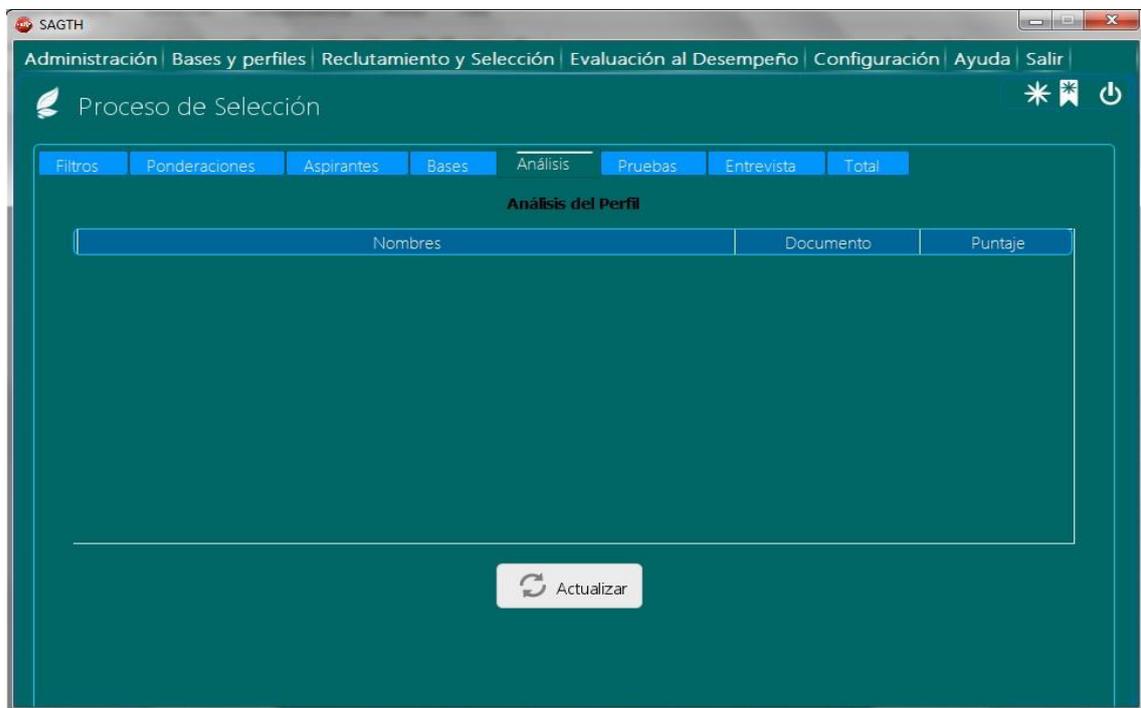
- Agencia: [dropdown], Puesto: [dropdown]
- Género: Masculino (dropdown), Vehículo: SI (dropdown)
- Instrucción: TERCER NIVEL (dropdown), Estado: GRADUADO (dropdown)
- Nombre del Filtro: [text input], [Guardar button]
- Filtros Creados: [table with columns: Nombre filtro, Agencia, Puesto]

Norma 10 El responsable del proceso definirá las ponderaciones de las evaluaciones aplicadas a los aspirantes en el proceso.

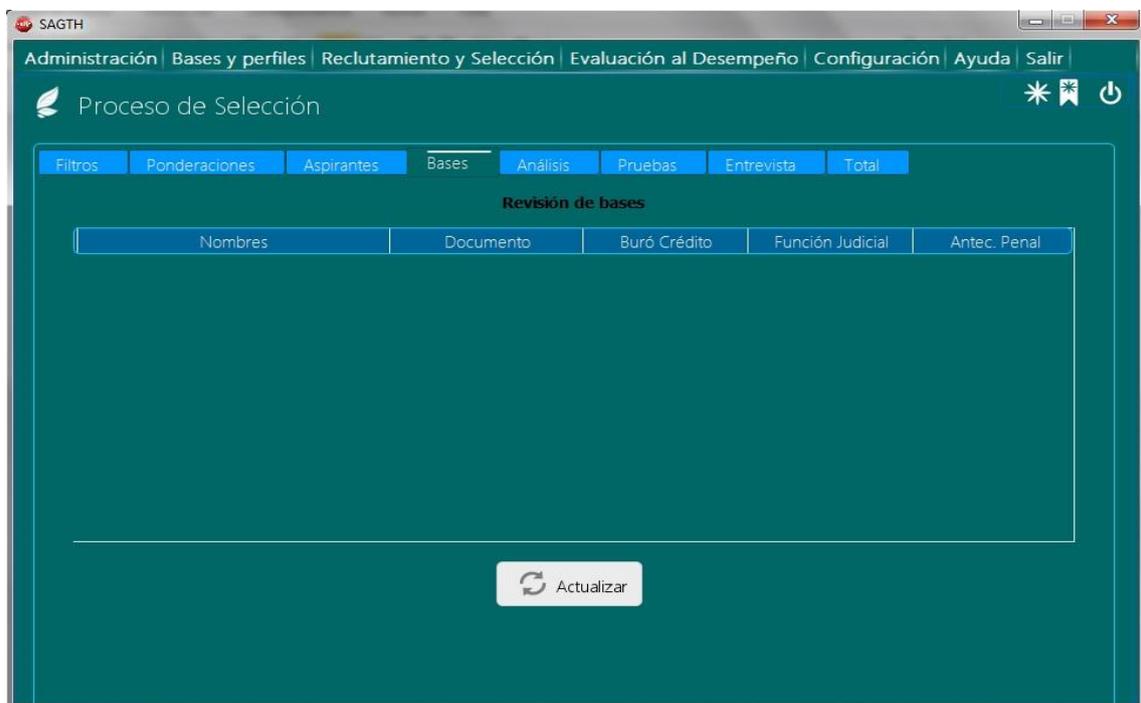
The screenshot shows the SAGTH web application interface. At the top, there is a navigation menu with the following items: Administración, Bases y perfiles, Reclutamiento y Selección, Evaluación al Desempeño, Configuración, Ayuda, and Salir. The main heading is 'Gestión de ponderaciones'. Below this, there is a 'Listado de puestos' section with a table header containing columns for Código, Puesto, Agencia / Departame..., Perfil, Prueba 1, Prueba 2, Prueba 3, Prueba 4, and Entrevista. The main content area is titled 'Detalle del puesto' and contains several input fields and buttons. The fields include: 'Código' (text input), 'PUESTO' (dropdown menu), 'Agencia / Depart...' (text input), 'Ponderación Perfil' (text input with value 10), 'Ponderación Entrevista' (text input with value 40), 'Nombre Prueba 1' (text input with value 'Conocimientos técnicos'), 'Ponderación' (text input with value 25), 'Nombre Prueba 2' (text input with value 'Test Psicométricos'), 'Ponderación' (text input with value 25), 'Nombre Prueba 3' (text input), 'Ponderación' (text input), and 'Nombre Prueba 4' (text input). At the bottom, there are four buttons: 'Cancelar', 'Modificar', 'Actualizar', and 'Guardar'.

Norma 11 Las hojas de vida de los aspirantes se calificarán comparándolas con el perfil ideal del puesto obtenido del sistema SAGTH.

Norma 12 Las personas que cumplan con el 50% del perfil ideal serán convocadas para la aplicación de las evaluaciones de conocimientos técnicos y psicométricos.



Norma 13 A los aspirantes que cumplan con el perfil se les revisará los factores condicionantes (función judicial, buró de crédito y antecedentes penales).

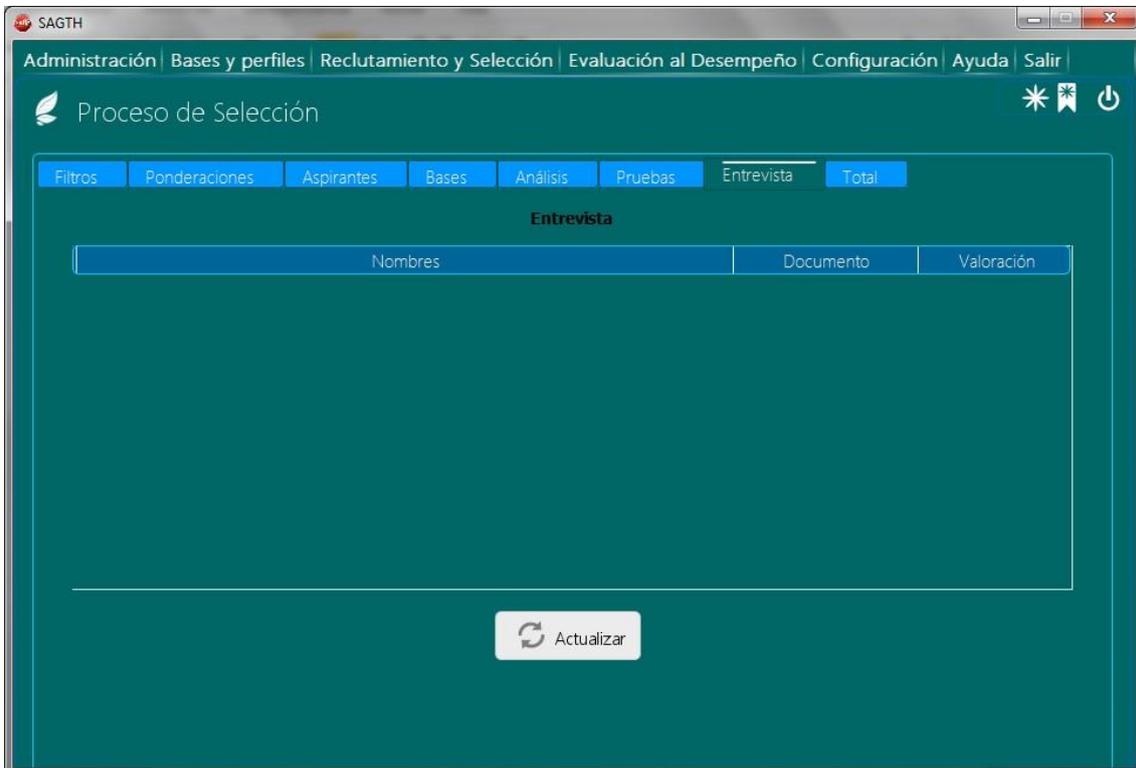


Norma 14 Las personas que no cumplan con el perfil requerido serán informados, por correo o llamada telefónica.

Norma 15 Las personas que cumplan con los requisitos establecidos, serán convocados para la aplicación de las evaluaciones técnicas y psicométricas.

Norma 16 Las evaluaciones de conocimientos técnicos serán revisadas y calificadas por el jefe del departamento solicitante en compañía del responsable del proceso de selección.

Norma 17 Citar para entrevista a los 5 candidatos preseleccionados con mayor puntaje en total de todos los filtros y evaluaciones aplicadas.



Norma 18 Los candidatos que no pasen las pruebas y la entrevista serán notificados.

Norma 19 Convocar para entrevista con el jefe del departamento solicitante a los 3 mejores puntuados de las entrevistas.

Norma 20 La entrevista final se realizará entre el jefe del departamento solicitante y el responsable del proceso de selección de Talento Humano.

Norma 21 Al candidato seleccionado se le realizará la revisión de referencias laborales y personales.

Norma 22 La persona seleccionada será informada y se le entregará el listado de documentos que tiene que entregar para su ingreso.

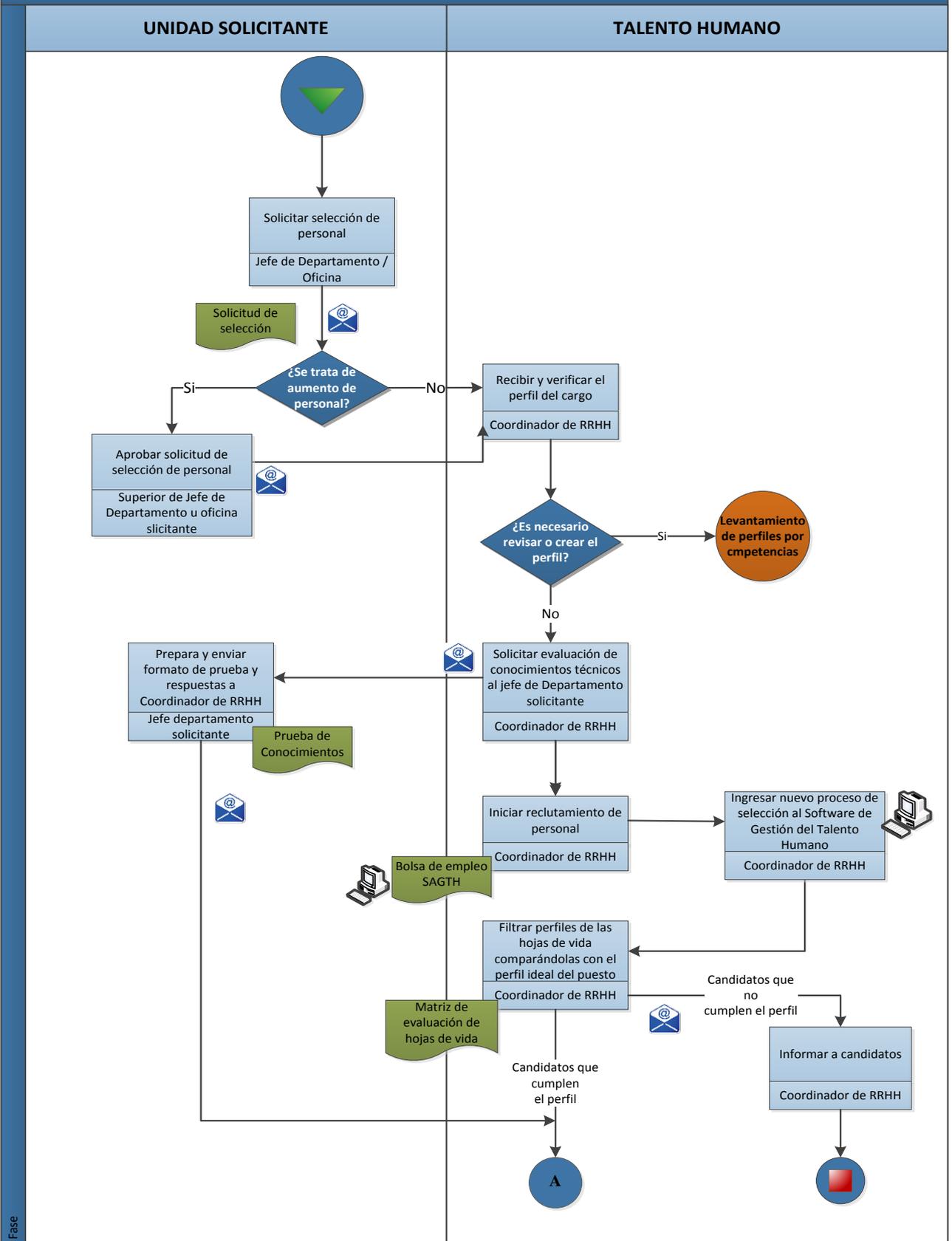
6.3.3.3 Factores críticos de éxito

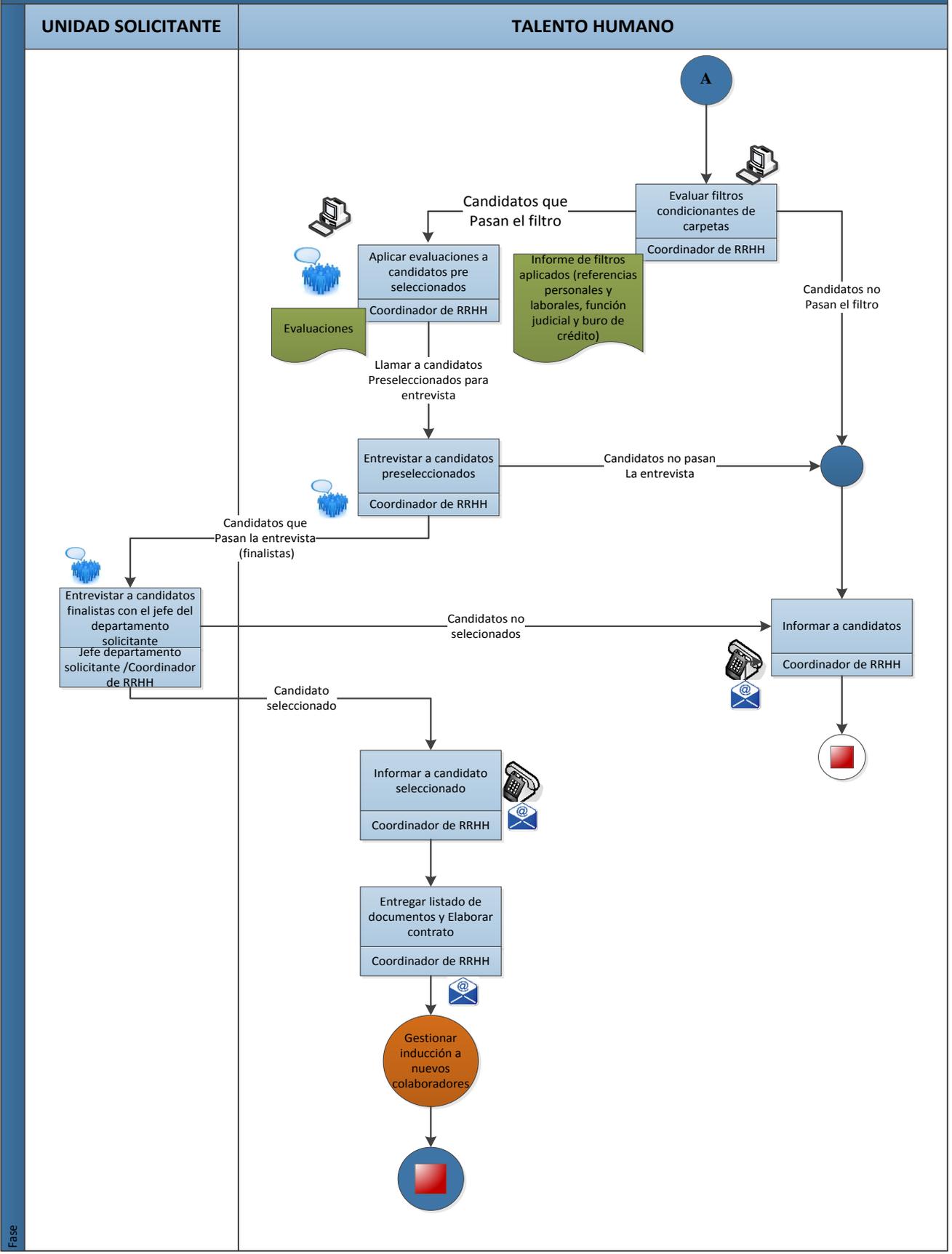
1. Levantamiento del proceso de selección con el responsable de selección
2. Identificación adecuada del flujo del proceso a seguir.
3. Identificación de las herramientas para filtros de selección.
4. Validación del proceso de selección con Gerente de Talento Humano.

Para establecer el proceso descrito anteriormente se elaboró un diagrama de flujo de proceso que detalla el proceso a seguir, el flujograma es el siguiente:

SELECCIÓN DE PERSONAL

Página 1 de 2





Fase

6.4 SUBSISTEMA DE RETENCIÓN

Los procesos del subsistema de retención de Talento Humano, se encargan mantener el registro y control del talento humano de una organización, para lo cual se centra en aspectos remunerativos como remuneración, incentivos y beneficios de ley dependiendo de la ley vigente de cada país. Una organización viable es la que no solo capta y emplea su talento humano adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización. Es importante que una empresa cuente con herramientas que ayuden a mantener controlado y actualizado la información personal y laboral de los empleados.

En este subsistema se mantiene el registro y control permanente de una persona dentro de la organización, por lo que además de controlar la remuneración y los beneficios sociales, también mantiene el registro de la trayectoria laboral, de las evaluaciones del desempeño, de las capacitaciones obtenidas y de su historial laboral en otras instituciones, esta información es vital en la administración del Talento Humano, ya que brinda indicadores de desempeño, tiempo en la institución, movimientos internos y capacitaciones obtenidas, todos estos factores son de gran importancia para mantener el seguimiento y control de los empleados. Es necesario entender que los factores antes mencionados a más de ayudar en el seguimiento y control, sirve para identificar empleados que están en el nivel de desarrollo esperado para acceder a un plan de carrera organizacional, esto como una estrategia de desarrollo y al mismo tiempo como ayuda para retener los talentos de la organización. (Ivancevich, 2005).

6.4.1 Esquema de Administración de Personal

Los avances tecnológicos y la especialización de estos con respecto a la Gestión del Talento Humano, han contribuido facilitando la administración del personal de una organización, desde la empresa más pequeña hasta la más grande utilizan elementos informáticos para realizar funciones de administración de talento humano, los software empleados van desde hojas de cálculo para cálculos remunerativos, hasta avanzados software especializados en RH, es indudable e innegable el aporte que hacen estos sistemas informáticos, a las empresas ya que ayudan a llevar un estricto seguimiento de

sus empleados, desde la información más básica, hasta factores de control de desempeño, trayectoria y capacitación, entendiendo a estos como base para la administración estratégica, puesto que por medio de esta se pueden realizar diagnósticos de los colaboradores. Ejemplo si un empleado en las dos últimas evaluaciones a alcanzado un ajuste al cargo equivalente a 90/100 y cuenta con la formación académica necesaria, este puede ser considerado para un plan de carrera organizacional. Y si ocurre lo contrario, es decir si se identifica a un empleado que en las 2 últimas evaluaciones ha obtenido una calificación que equivale a bajo desempeño, el experto de TH, en conjunto con el líder de equipo, realizara un plan de mejora continua para mejorar el desempeño del empleado identificado. (Ivancevich, 2005).

Es claro y evidente el aporte que brinda un Software de TH; contar con una herramienta que ayude a administrar la nómina de personal en temas referentes a: Información personal, contractual, desempeño y capacitación, ayuda a desarrollar estrategias de mejoramiento continuo y planes de carrera organizacional, convirtiendo contribuyendo en gran medida a que la Administración del Talento Humano en una organización se vuelva estratégica, rompiendo la idea de que Talento Humano es un área de apoyo y nada más, posicionándose así a la cadena de valor de la organización.

Para mejor el desempeño de un empleado es necesario conocerlo y llevar un registro de su información personal, de su experiencia profesional, y de igual manera llevar un registro de su trayectoria dentro de la institución, esto se logra recopilando y administrando la información de cada empleado, ahora esto no es nada nuevo, ya que todas las empresas cuentan con una base de información física (archivo de empleados) de la cual se obtiene la información que se necesita. Obtener información de este archivo es una tarea que demanda tiempo y esfuerzo, por lo que entorpece o retrasa el trabajo, al contar con una herramienta que facilite la obtención de información del empleado, se optimiza el tiempo y el acceso a esta información se vuelve accesible a los niveles que lo requiere y sea permitido por las políticas de la institución.

6.4.1.1 Alcance

El esquema de Administración de Personal, servirá para dar seguimiento y control a los empleados, desde la incorporación del personal, pasando por la trayectoria de carrera del mismo, hasta llegar a la desvinculación. La información recopilada servirá en temas relacionados a remuneración, registro y seguimiento de evaluación de desempeño y capacitación recibida, brindando así información a todos los subsistemas de Talento Humano.

6.4.1.2 Procedimiento

El proceso propuesto para la Administración de personal, se detalla en las siguientes normas:

6.4.1.2.1 Incorporación de nuevo personal:

Norma 1 El departamento de Talento Humano notificará al empleado seleccionado la fecha y requisitos de documentación para su ingreso

Norma 2 El listado de documentos necesarios para el ingreso serán entregados como máximo 24 horas antes del ingreso acordado.

Norma 3 El Administrador de la Oficina solicitante (en el caso de oficinas) será el responsable de verificar que la documentación proporcionada esté completa y en orden.

Norma 4 La documentación entregada será enviada a Talento Humano para su ingreso al archivo.

Norma 5 El asistente de nómina revisará la documentación entregada verificando que este completa y en orden.

Norma 6 La información de la documentación recibida serán ingresados en el sistema SAGTH.

The screenshot displays the SAGTH system interface. At the top, there is a navigation menu with options: Administración, Bases y perfiles, Reclutamiento y Selección, Evaluación al Desempeño, Configuración, and Salir. Below the menu, the page title is "Histórico del personal". A toolbar contains several icons for user management. The main content area is titled "Información personal" and contains the following fields:

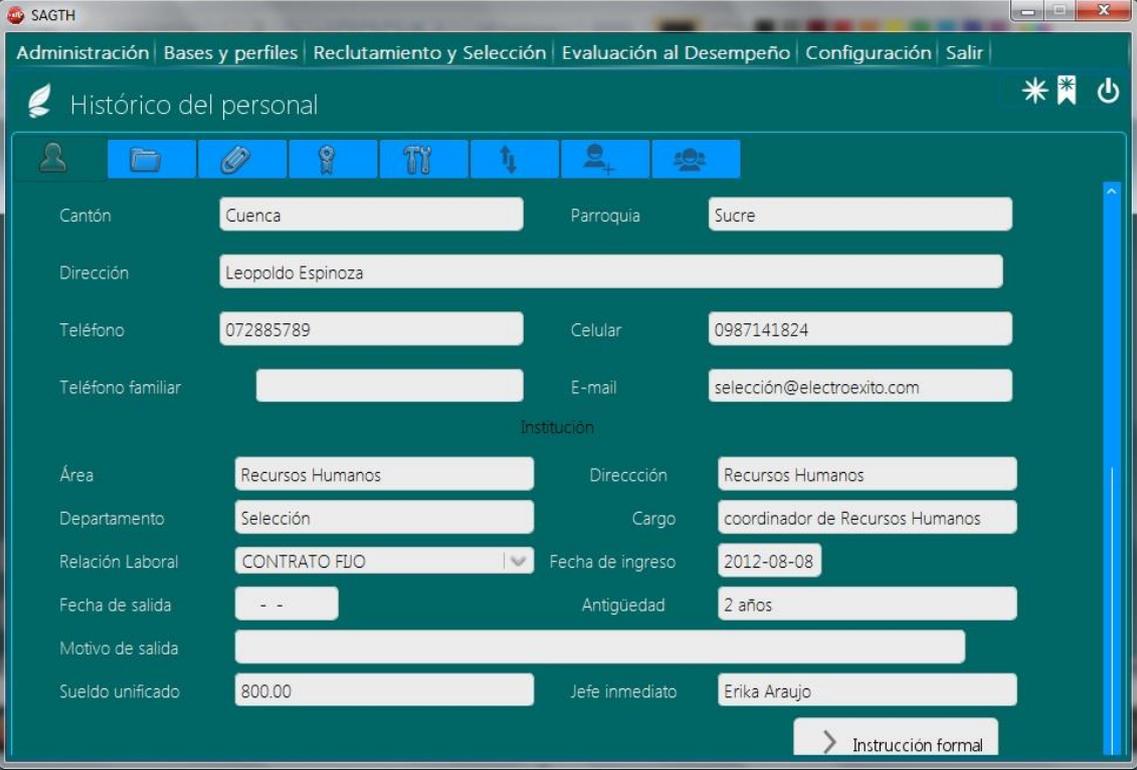
Información personal	
Código	<input type="text"/>
Nombres	<input type="text"/>
Fecha de nacimiento	<input type="text"/>
Estatura	<input type="text"/>
Estado civil	<input type="text" value="Soltero"/>
N° documento	<input type="text"/>
Apellidos	<input type="text"/>
Tipo de sangre	<input type="text" value="O+"/>
Género	<input checked="" type="radio"/> M <input type="radio"/> F
Cargas	<input type="text" value="0"/>

Below the personal information section, there is a section titled "Dirección domiciliaria actual" with the following fields:

Dirección domiciliaria actual	
Nacionalidad	<input type="text"/>
Provincia	<input type="text" value="Azuay"/>
Cantón	<input type="text"/>
Parroquia	<input type="text"/>
Dirección	<input type="text"/>
Teléfono	<input type="text"/>
Celular	<input type="text"/>

Norma 7 Con la información obtenida se legalizara el ingreso ante las autoridades pertinentes (aviso de entrada IESS y Contrato de trabajo MRL).

Norma 8 Ingresar datos legales al sistema SAGTH.



The screenshot displays the SAGTH system interface for entering legal data for a staff member. The window title is 'SAGTH' and the menu bar includes 'Administración', 'Bases y perfiles', 'Reclutamiento y Selección', 'Evaluación al Desempeño', 'Configuración', and 'Salir'. The main heading is 'Historico del personal'. Below the heading is a toolbar with icons for user, folder, document, key, tools, location, person, and group. The form fields are as follows:

Cantón	Cuenca	Parroquia	Sucre
Dirección	Leopoldo Espinoza		
Teléfono	072885789	Celular	0987141824
Teléfono familiar		E-mail	selección@electroexito.com
Institución			
Área	Recursos Humanos	Dirección	Recursos Humanos
Departamento	Selección	Cargo	coordinador de Recursos Humanos
Relación Laboral	CONTRATO FIJO	Fecha de ingreso	2012-08-08
Fecha de salida	--	Antigüedad	2 años
Motivo de salida			
Sueldo unificado	800.00	Jefe inmediato	Erika Araujo

[Instrucción formal](#)

6.4.1.2.2 Mantenimiento de personal

Norma 1 El personal de Talento humano será el único responsable de la actualización de la información de los empleados, para lo cual se estarán revisando constantemente la información proporcionada por los empleados

Norma 2 La información de Instrucción formal se revisara una vez al año y será actualizado en el sistema SAGTH y en el archivo físico con la documentación de respaldo.

Administración | Bases y perfiles | Reclutamiento y Selección | Evaluación al Desempeño | Configuración | Salir

Histórico del personal

Nivel: EGRESADO

Instrucción Formal: UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Título: PSICOLOGO ORGANIZACIONAL

Año egreso o graduación: 2013-08-08

Registro Senecyt: []

Área de estudio: RECURSOS HUMANOS/PER...

País: ECUADOR

Agregar

INSTITUCIÓN	TÍTULO	PAÍS	F. GRAD	SENEYC	NIVEL	AREA CONOCIMIENTO
UNIVERSIDAD DE...	PSICOLOGO ORGANIZACIONAL	ECUADOR	2013-08-08		EGRESADO	RECURSOS HUMANOS...

Norma 3 La información sobre capacitaciones realizadas se actualizará periódicamente y se verificará que las capacitaciones realizadas estén de acuerdo al manual de puesto por competencias.

The screenshot shows the SAGTH software interface. At the top, there is a navigation menu with options: Administración, Bases y perfiles, Reclutamiento y Selección, Evaluación al Desempeño, Configuración, and Salir. Below the menu is the title 'Histórico del personal' and a search icon. A toolbar contains several icons for user management and system functions. The main area is titled 'Capacitación' and contains a form with the following fields:

- Institución: CAMARA DE COERCIO
- Tipo de evento: SEMINARIO
- Evento: DIRECCION ESTRATEGICA DE RRHH
- Duración horas: 24
- Duración días: 3
- Tipo de certificado: APROBACION
- Area de Conocimiento: SUBSISTEMAS DE RECURSS HUMANOS

Below the form is an 'Agregar' button. At the bottom, there is a table with the following data:

Institución	Tipo	Evento	Días	Horas	Certificado	Area
CAMARA DE COMER...	SEMINARIO	DIRECCIÓN ESTRATE...	3	24	APROBACION	SUBSISTEMAS DE ...

Norma 4 El Coordinado de talento humano monitoreara los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño, con ayuda del sistema SAGTH.

The screenshot shows the SAGTH system interface. At the top, there is a navigation menu with the following items: Administración, Bases y perfiles, Reclutamiento y Selección, Evaluación al Desempeño, Configuración, and Salir. Below the menu is the title 'Histórico del personal' and a toolbar with icons for user, folder, document, key, tools, search, person, and printer. The main content area is titled 'Desempeño' and contains a form with the following fields:

- Puesto Actual: Coordinador de Recursos Hur
- Resultado Obtenido: 90 ALTAMENTE SATISFACTO
- Período de Evaluación: Primer periodo 2014
- Fecha de Evaluación: 2014-10-10
- Meta siguiente período: 100 DESTACADO

There is an 'Agregar' button with a document icon. Below the form is a table with the following data:

Puesto Actual	Período	F. evaluación	Resultado	Meta siguiente
Coordinador de Recursos Hum...	Primer periodo 2014	2014-10-10	90 ALTAMENTE S...	100 DESTACADO

Norma 5 El Asistente de Nomina llevara el registro de los movimientos internos del personal en el sistema SAGTH.

Movimientos Internos

Área: GERENCIA COMERCIAL Cargo: CAJERO

Sueldo: 550.00 Fecha inicio de labores: 2014-02-21

Motivo de cambio: PROMOCIÓN INTERNA Fecha fin de labores: 2014-02-20

Área	Cargo	Sueldo	F. inicio	F. cambio	Motivo
VENTAS	VENDEDOR	400.0	2012-01-05	2014-02-20	PROMOCIÓN INTE...
GERENCIA COMER...	CAJERO	550.0	2014-02-21	2014-02-20	PROMOCIÓN INTE...

Norma 6 El experto de talento Humano deberá verificar que la información entregada por parte de los empleados sea real, para lo cual deberá verificar la autenticidad de los documentos de respaldo.

Norma 7 Si existiese algún tipo de anomalía en la información entregada se devolverá la documentación y se solicitará documentos que cumplan con las políticas establecidas.

Norma 8 Talento Humano deberá mantener actualizada la información tanto en el sistema SAGTH, como en el archivo físico de empleados, para lo cual revisara periódicamente los archivos físicos y virtuales.

6.4.1.3 Factores críticos de éxito

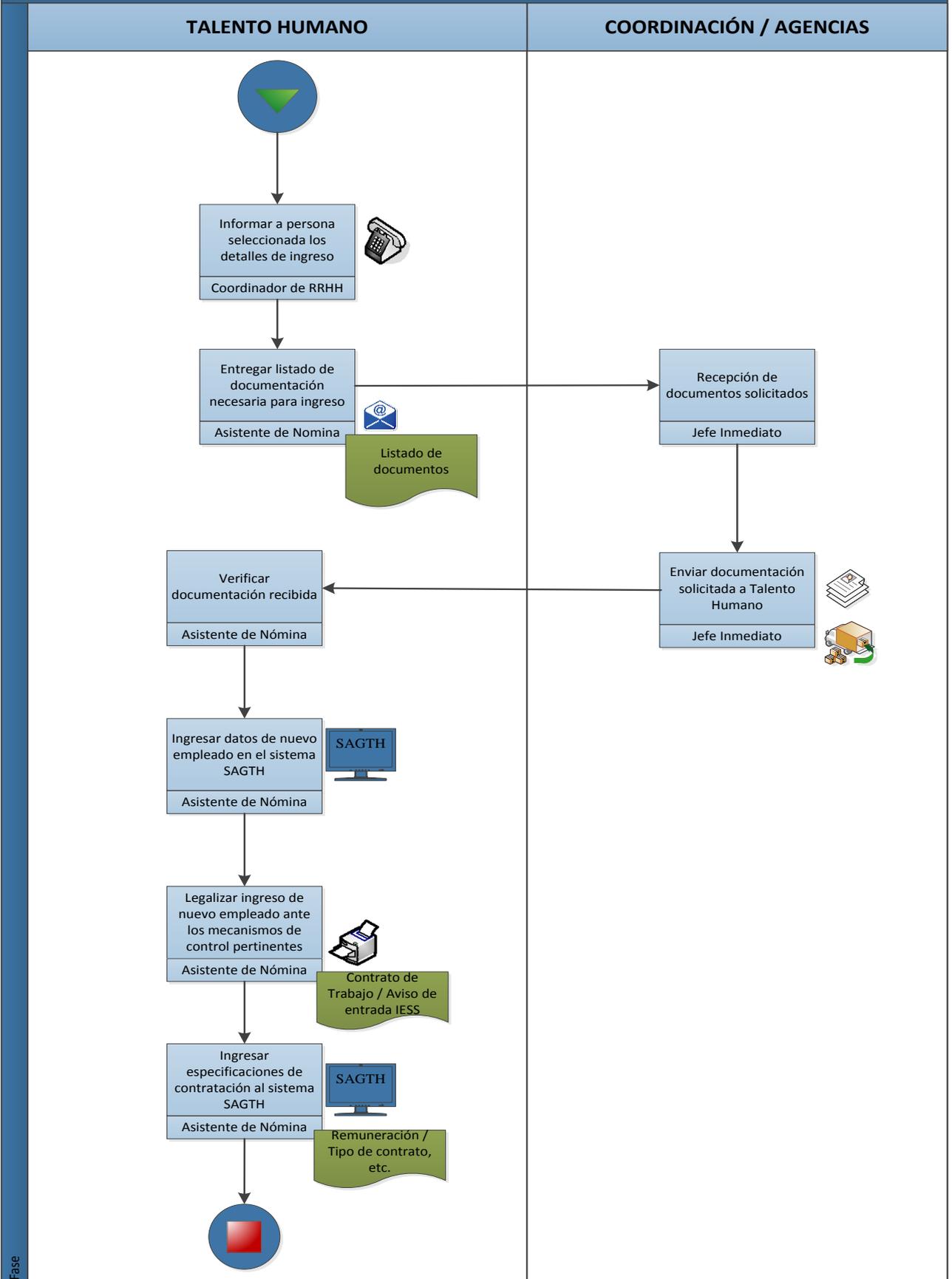
1. Revisión de campos de información con Gerente de Talento Humano.
2. Capacitación en el manejo del sistema SAGTH a personal de Talento Humano.
3. Socialización del proceso establecido.

4. Socialización con líderes de equipos.
5. Validación del proceso con Gerente General

Para establecer los procesos descritos anteriormente se elaboraron dos diagramas de flujo de proceso que detallan los procesos a seguir, los flujogramas son los siguientes:

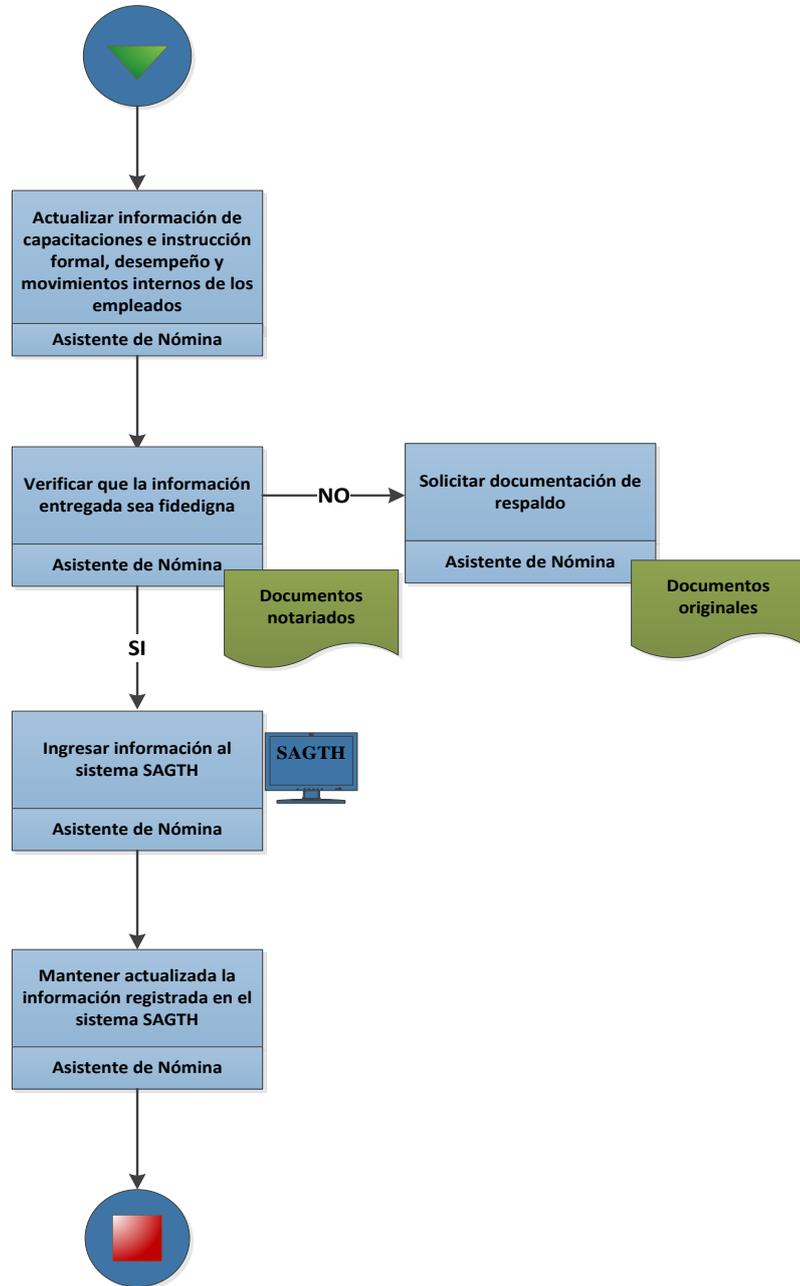
INCORPORACION DE PERSONAL

Página 1 de 1



Fase

TALENTO HUMANO



6.5 SUBSISTEMA DE DESARROLLO

En las organizaciones las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente y por su capacidad de desarrollo, las personas tienen una enorme capacidad de aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir conocimientos. Las organizaciones utilizan una gran variedad de herramientas para desarrollar a las personas, agregar valor y hacer que cada vez cuenten con más actitudes y habilidades para el trabajo. El desarrollo organizacional (DO) se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan, este cambio es intencional y planeado.

Para que se puedan dar procesos de DO es necesario entender que las contribuciones de las personas a la organización son las que generan cambio o desarrollo, por esta razón es necesario desarrollar primero el capital humano para poder generar cambio en la organización. El desarrollo a nivel de personas se logra por medio de la adquisición y mejora de los conocimientos del personal, para esto es necesario contar con herramientas de medición que contribuyan a identificar las necesidades de capacitación y mejora continua. Las empresas a nivel mundial entienden que es necesario medir el desempeño del personal, para esto se han desarrollado herramientas que evalúen el desempeño del personal y a la vez identificar necesidades de capacitación en las personas y grupos que conforman la empresa.

6.5.1 Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias

6.5.1.1 Conceptualización

La evaluación del desempeño no se enfoca en el desempeño general, se centra específicamente en el desempeño de un puesto, es decir en el comportamiento de la persona que lo ocupa, este desempeño varía de una persona a otra, el esfuerzo de una persona al realizar una tarea dependen de dos factores 1) de las recompensas y 2) de las habilidades y capacidades personales y de la percepción del papel que desempeñará.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en el puesto y de su potencial de desarrollo, es por esto que la responsabilidad de

evaluar el desempeño de una persona, no puede estar sujeta a la apreciación de una persona, es preciso profundizar, establecer perspectivas de común acuerdo entre los evaluadores. En el caso de ser necesario modificar el desempeño el evaluado debe conocer el cambio planeado por medio de una retroalimentación adecuada en donde se establezcan los parámetros de mejora esperados para el próximo periodo de valuación, así como el plan de capacitación que se pretende aplicar con el objetivo de contribuir al mejoramiento individual.

Para poder diseñar una evaluación del desempeño es importante contar con el organigrama estructural y con el manual de funciones por competencias, estos insumos son indispensables, ya que son los que determinan que evaluar y como evaluar.

Las empresas hoy en día han optado por utilizar un método de evaluación del desempeño conocido como “Evaluación 360°”, la misma que comprende una evaluación circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participando así: el supervisor, los colegas o compañeros, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°, este método es confiable ya que se cuenta con información proveniente de todos los lados, ayudando a que el evaluado se ajuste a las demandas que recibe de su contexto laboral.

6.5.1.2 Alcance

El proceso de Evaluación del Desempeño por competencias servirá, para medir el desempeño individual del personal de la empresa Electroexito, con lo que se pretende establecer necesidades de capacitación que estén acorde al manual de funciones por competencias y por medio de estas realizar planes de mejora continua.

6.5.1.3 Procedimiento

El proceso propuesto para ejecutar la evaluación del desempeño por competencias se detalla en las siguientes normas:

Norma 1 Como primer paso para la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias él especialista de Talento Humano realizará un cronograma de evaluación.

Norma 2 Para la evaluación del desempeño se definirá el periodo de evaluación correspondiente en el sistema SAGTH.

The screenshot shows the SAGTH system interface. At the top, there is a navigation menu with the following items: Administración, Bases y perfiles, Reclutamiento y Selección, Evaluación al Desempeño, Configuración, Ayuda, and Salir. Below the menu is the title 'Gestión de Puestos' and a search icon. The main content area is divided into two sections: 'Listado de puestos' and 'Detalle del puesto'.

Listado de puestos

Código	Nombre período	Fecha inicio	Fecha final	Estado
1	PRIMER PERIODO DE EVLUACIÓN DEL DESEMPEÑO E...	2015-04-21	2015-05-07	1

Detalle del puesto

Código:

Nombre del período:

Fecha de inicio:

Fecha de finalización:

Estado:

Buttons:

Norma 3 El especialista de Talento Humano parametrizará la evaluación del desempeño con el propósito de que todo el personal sea evaluado respetando el organigrama estructural de Electroexito S.A.

Administración | Bases y perfiles | Reclutamiento y Selección | Evaluación al Desempeño | Configuración | Ayuda | Salir

Parametrización de la evaluación

Detalle del puesto

CANAL: FISICO

Regional / Área: [dropdown]

Agencia / Departamento: [dropdown]

Puesto: [dropdown]

Empleado: [dropdown]

Parametrizar

En qué nivel se encuentra con relación al Evaluador

Parametrización

Evaluadores	Cargos	Agencia	Escoger	Tipo
-------------	--------	---------	---------	------

GUARDAR

Norma 4 La evaluación del desempeño se elaborará bajo los lineamientos específicos del manual de funciones por competencias.

Administración | Bases y perfiles | Reclutamiento y Selección | Evaluación al Desempeño | Configuración | Ayuda | Salir

Crear evaluación

Puesto: COORDINADOR REGIONAL [Cargar]

Nivel de Puesto: Ejecutivo

ACTIVIDADES ESENCIALES

BLOQUE 1 | BLOQUE 2 | BLOQUE 3 | BLOQUE 4

COORDINAR, EVALUAR Y DIRIGIR A LOS COLABORADORES A SU CARGO SEGÚN LOS PARAMETROS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

ELABORAR PROPUESTAS DE POSICIONAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD DE LAS OFICINAS A SU CARGO EN LA REGIONAL ASIGNADA.

ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL DE LAS AGENCIAS.

EVALUAR Y DAR SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS PLANTEADAS A LAS AGENCIAS.

Norma 5 El Experto de Talento Humano realizará la ponderación de las evaluaciones, para lo cual asignara un peso a cada nivel orgánico funcional en el sistema SAGTH.

The screenshot shows the SAGTH web application interface. At the top, there is a navigation menu with the following items: Administración, Bases y perfiles, Reclutamiento y Selección, Evaluación al Desempeño, Configuración, and Salir. The main title of the page is "Gestión de ponderaciones de la evaluación". Below the title, there is a section labeled "Listado de puestos" which contains a table with the following columns: Código, Puesto, Agencia / Departamento, Autoevaluaci..., Superior, Subordinado, and Par. The table is currently empty. Below the table, there is a section labeled "Detalle del puesto" which contains several input fields: "Código" (text input), "PUESTO" (dropdown menu), "Agencia / Depart..." (text input), "Autoevaluación" (text input with value 0), "Superior" (text input with value 0), "Subordinado" (text input with value 0), "Par" (text input with value 0), and "Total" (text input). At the bottom of the form, there are three buttons: "Cancelar", "Actualizar", and "Guardar".

Norma 6 El especialista de Talento Humano generará las evaluaciones de desempeño en el sistema SAGTH.

The screenshot shows the 'Evaluación de Desempeño' form in the SAGTH system. The form is divided into several sections:

- Información:** Fields for 'Evaluador', 'Evaluado', 'Cargo', 'Nivel', 'Fecha de evaluación', 'Promedio', and 'Equivalencia'.
- ¿El evaluado necesita capacitación?:** Radio buttons for 'SI' and 'NO'.
- En que temas:** A text area for specifying evaluation topics.
- Factores Generales:** A section with the instruction 'Evalúe de 0 (nunca) a 5 (siempre) los siguientes Conocimientos / Destrezas / Competencias'. Below this is a table with two columns: 'Conocimientos' and 'Puntaje'.

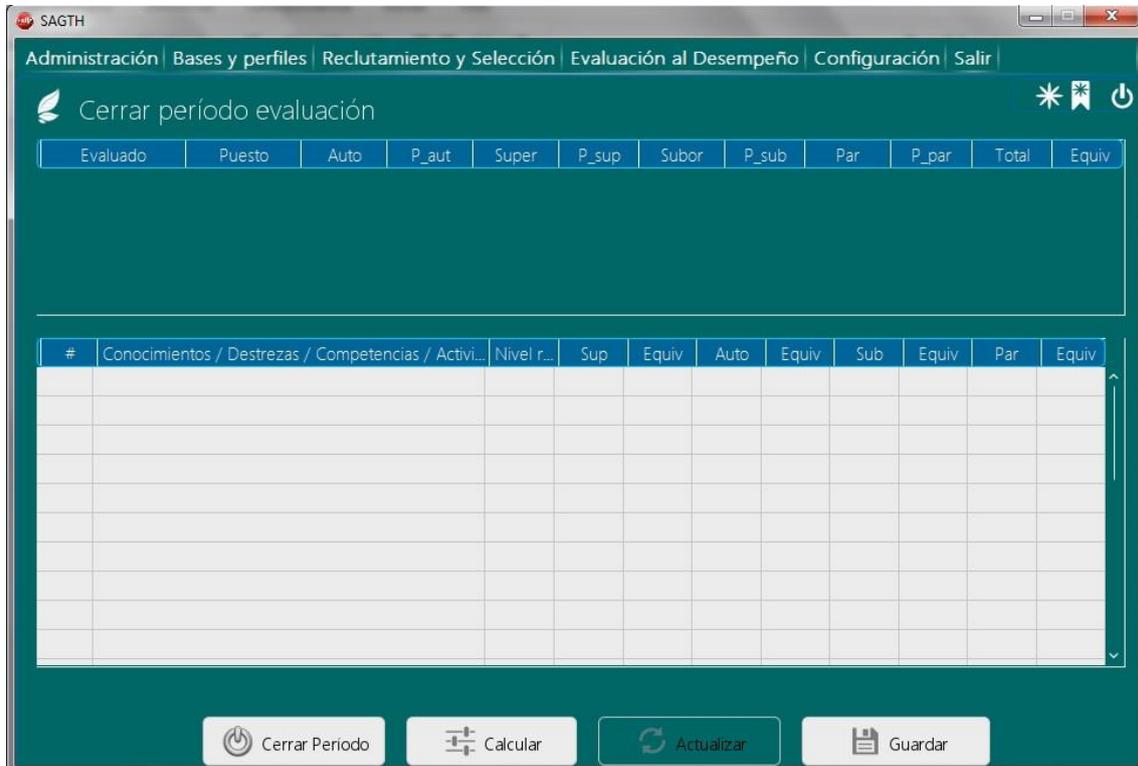
Norma 7 La evaluación del desempeño deberá ser socializada con 30 días de anticipación a todo el personal que cumpla como mínimo con 6 meses de permanencia en la empresa, por medio de un correo electrónico institucional.

Norma 8 Antes de iniciar la evaluación del desempeño, los evaluadores serán capacitados por el personal de Talento Humano sobre los instrumentos de evaluación y el sistema SAGTH.

Norma 9 La evaluación iniciara en la fecha establecida en el periodo del sistema SAGTH y tendrá una duración de aplicación de 15 días.

Norma 10 La evaluación se aplicará con la herramienta diseñada en el sistema SAGTH a todo el personal que cumpla con las condiciones establecidas en la norma 6.

Norma 11 Cuando el tiempo establecido para la evaluación del desempeño haya finalizado se cerrara el periodo en el sistema y se procesaran las evaluaciones en el sistema SAGTH.



Norma 12 El especialista de Talento Humano realizará el informe de evaluación del desempeño.

Norma 13 El informe de evaluación del desempeño será socializado en primera instancia con el Gerente General y las Gerencias de área.

Norma 14 Talento Humano capacitara a los líderes de equipo para que estos puedan brindar una correcta retroalimentación al personal evaluado.

Norma 15 En el proceso de retroalimentación se generarán compromisos de mejora, en base a los cuales se medirá el avance en el siguiente periodo de evaluación.

Norma 16 Los compromisos de mejora será anexados en los archivos de los empleados.

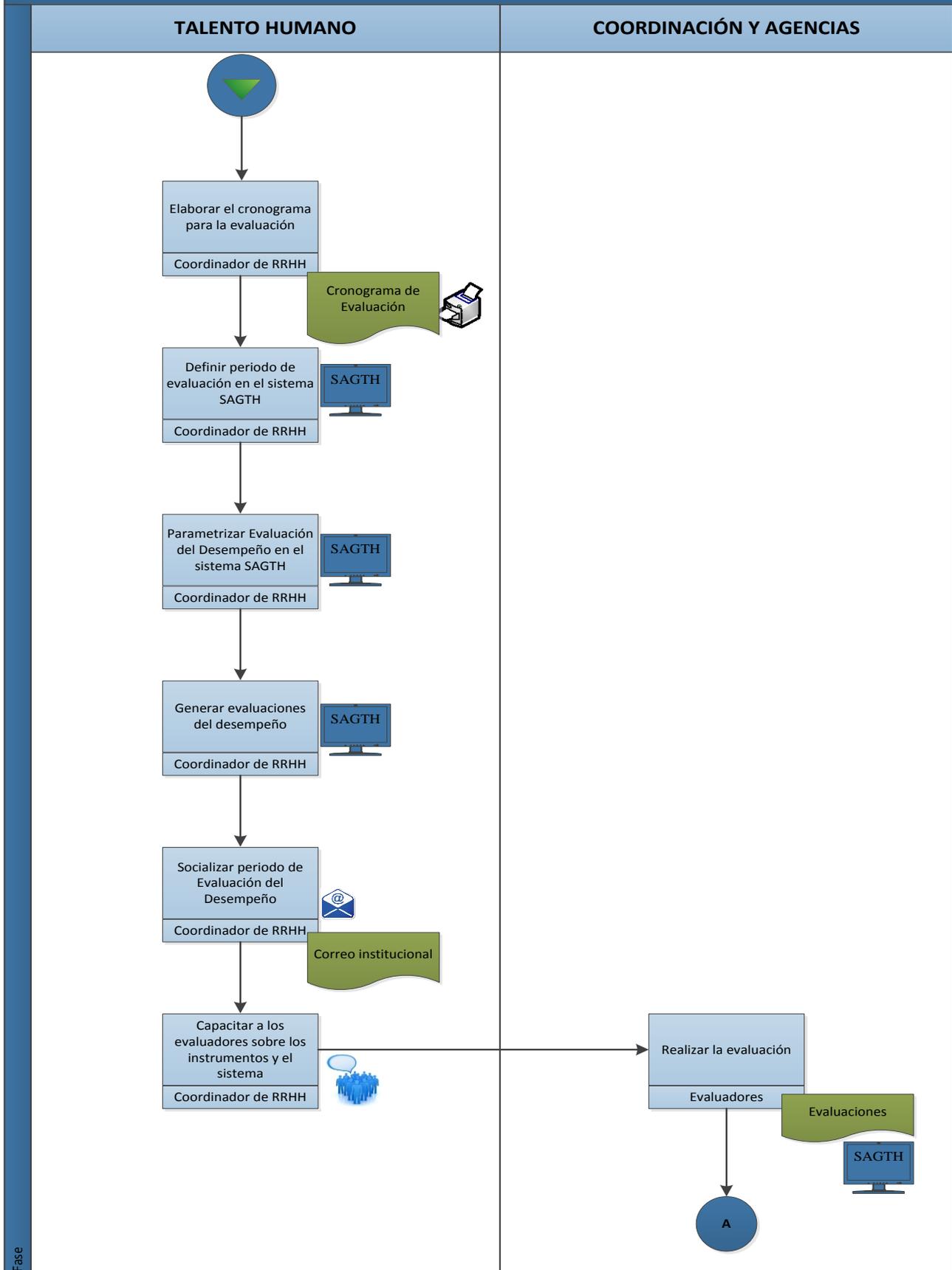
Norma 17 El especialista de Talento Humano deberá realizar el informe de Brecha de competencias, con el cual se realizará el plan de capacitación anual.

Norma 18 El plan de capacitación servirá para mejorar en las competencias evaluadas las mismas que se encuentran establecidas en el manual de funciones por competencias.

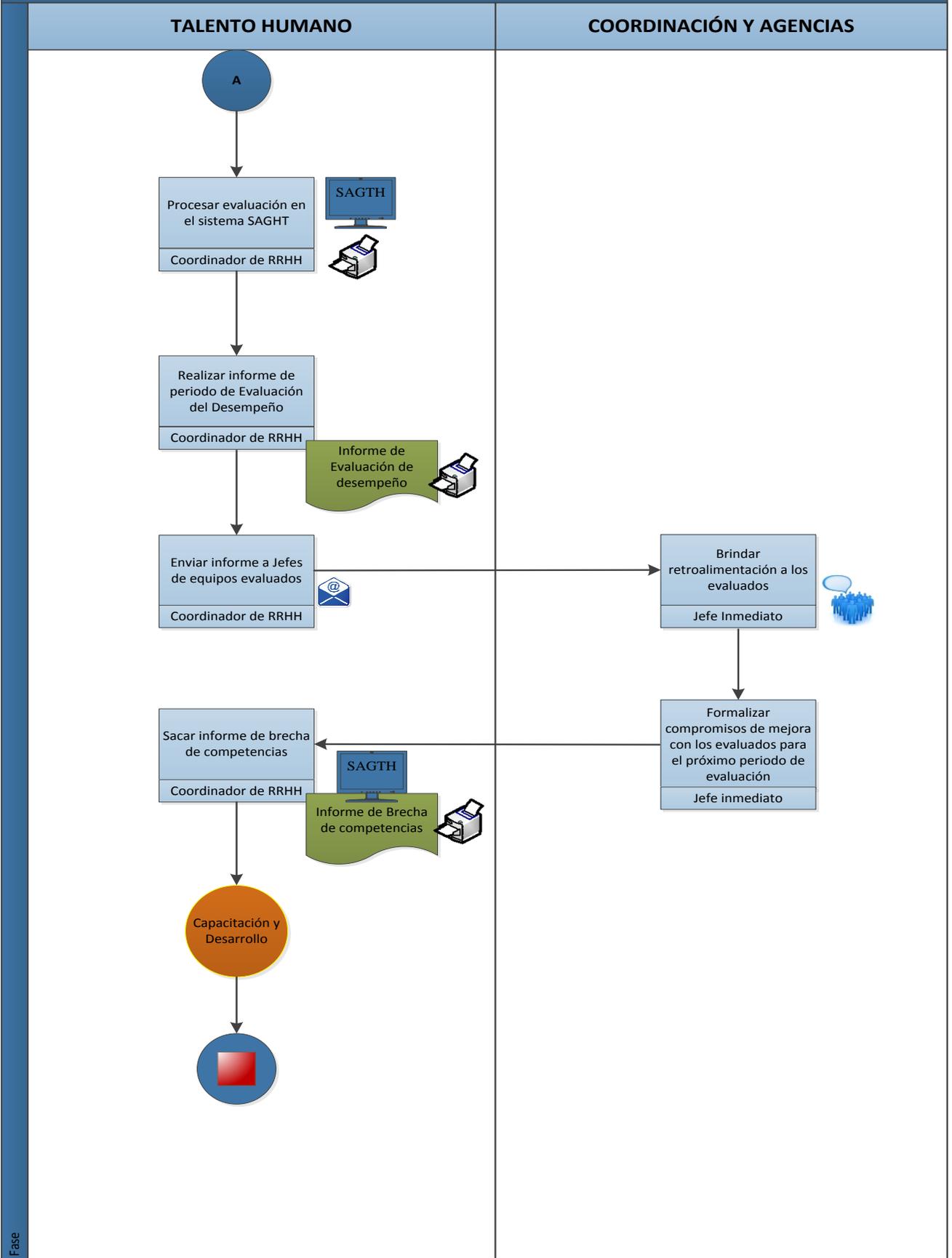
6.5.1.4 Factores críticos de éxito

1. Parametrización adecuada de evaluadores.
2. Construcción de evaluaciones en base al manual de Funciones por Competencias.
3. Capacitación sobre el manejo del sistema SAGTH a evaluadores.
4. Aplicación de evaluación en los tiempos establecidos.
5. Capacitación a líderes de equipo sobre como brindar retroalimentación a su equipo de trabajo.
6. Realizar compromisos de mejora con evaluados.
7. Elaboración de informe de brecha de competencias para plan de capacitación anual.

El proceso descrito anteriormente se expresa en el siguiente diagrama de flujo de proceso que detalla el proceso a seguir, el flujograma es el siguiente:



Fase



Fase

6.6 CONCLUSIONES

Con los procesos de los subsistemas de provisión, retención y desarrollo se facilita notablemente la ejecución de los mismos en toda la organización, de igual manera al contar con normas establecidas para la ejecución de los procesos, se puede estandarizar la metodología aplicada para cada subsistema, lo que permite dar seguimiento y control por parte de la jefatura de Talento Humano a las actividades realizadas en cada subsistema.

Estos procesos deberán entrar en producción en conjunto con el sistema SAGTH, permitiendo así dar una lectura sobre los beneficios de aplicar el software en la administración del departamento.

Es innegable el aporte del software SAGTH, al momento de abarcar la Gestión del Talento Humano de las oficinas, ya que este permite economizar tiempo en las evaluaciones de desempeño, en los procesos de selección y en el seguimiento que se le da a los empleados de la empresa.

7 CONCLUSIONES

La presente tesis tuvo como objetivo desarrollar los procesos de los subsistemas de la Gestión del Talento Humano, para lo cual además del diseño y construcción de los mismos se digitalizaron las herramientas necesarias para poder gestionar el talento con el que cuenta la empresa Electroexito S.A. Es importante destacar que al contar con un software de Talento Humano, será más fácil gestionar el personal que se encuentra distribuido en los puntos de atención de la empresa, logrando así que la productividad se incremente por medio del desarrollo del personal.

Esta investigación se centró en los subsistemas de: Provisión, Retención y Desarrollo, abordando temas específicos dentro de los subsistemas mencionados. Es así que en el subsistema de provisión de personal se inició con temas básicos de la administración de TH como es el organigrama estructural de la institución, el manual de funciones por competencias, viendo a estos elementos como el pilar de la gestión de Talento Humano, ya que por medio de estos se pueden levantar, diseñar y estructurar todos los subsistemas. Con el Organigrama y manual de funciones por competencias el trabajo restante se facilitó ya que se contaba con los insumos informativos necesarios para levantar los subsistemas de TH que se mencionan líneas arriba. Con la información levantada se pudo trabajar en los siguientes subsistemas:

- **Subsistema de Provisión:** para poder levantar los procesos y establecer las herramientas necesarias es indispensable contar con el manual de funciones por competencias, ya que este nos proporciona el perfil ideal del puesto, en base al cual se realizan los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- **Subsistema de Retención:** en esta investigación se determinó como un factor determinante el control del personal de la empresa, para poder dar seguimiento y control a los empleados, es necesario contar con procesos y herramientas que faciliten el registro de información concerniente a la trayectoria individual y organizacional de los empleados.

- **Subsistema de Desarrollo:** en la actualidad no hablar de desarrollo organizacional es no tener una visión de futuro, es innegable que el único medio que genera ventaja competitiva es el humano, es por esto que es necesario contar con procesos y herramientas que se enfoquen en el desarrollo como único medio de generar valor organizacional, pensando en esto se construyó el proceso de evaluación del desempeño, herramienta que permitirá a la empresa no solo medir el desempeño individual, sino al ser una herramienta levantada bajo el enfoque de la gestión por competencias, brinda indicadores de desarrollo de competencias, permitiendo que se desarrollen planes de capacitación institucional, los mismos que se reflejan en el incremento de la efectividad del personal.

Una de las conclusiones a las que se puede llegar luego de haber concluido este trabajo es que en la actualidad, las empresas que no entienden que el recurso más valioso con el que cuentan son las personas, estas empresas están condenadas al fracaso. Es indudable que la tecnología y las maquinas son un elemento indiscutiblemente valioso, pero las personas, que son las encargadas de hacer que estas máquinas tengan propósito y no ocupen solo un espacio físico dentro de una empresa son la que realmente generan valor a la organización.

Pensar en una persona como un elemento reemplazable y desechable es algo del pasado, es necesario entender que el cerebro humano es comparable con el infinito espacio del universo y la misma diversidad de planetas y astros se encuentra en la diversidad de las personas siendo cada una un planeta único. Es por esta razón que la Gestión del talento humano con un enfoque de gestión por competencias es indispensable para que en primera instancia se puedan incorporar las personas más idóneas a la institución y en segundo lugar estas se puedan desarrollar dentro de la misma.

La implementación de los procesos desarrollados en la presente tesis contribuye a que la empresa cuente con un modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias, contribuyendo así a que se aumente la productividad de la organización. Es por esto que

la investigación se centró en identificar los subsistemas críticos, para establecer procesos sistémicos que en conjunto con las herramientas desarrolladas en el sistema SAGTH permitan gestionar el personal de tal forma que se desarrollen a nivel individual y colectivo.

Los avances tecnológicos facilitan la vida de las personas, en esta tesis a más de levantar los procesos de los subsistemas mencionados anteriormente, también se centró en el desarrollo de un software de talento Humano que facilite la aplicación de los procesos y herramientas levantados. No es lo mismo administrar el personal de una fábrica que cuenta con la mayoría de su fuerza laboral en un mismo sitio, que gestionar personal ubicado en lugares geográficos distantes entre sí. Es por esto que la implementación de un sistema puede ser una de las soluciones para que talento Humano pueda implementar un modelo de Gestión adecuado.

8 RECOMENDACIONES

El presente proyecto se enfoca en tres subsistemas de la Gestión del Talento Humano, por tal motivo es necesario que la empresa entienda el enfoque que se pretende dar al departamento de talento Humano por lo que se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Mantener actualizado el organigrama Estructural de la empresa.
2. Actualizar periódicamente el manual de funciones por competencias.
3. Desarrollar el proceso de reclutamiento y selección bajo el modelo de competencias.
4. Llevar el control y seguimiento de los procesos de selección a fin de garantizar que se entregue a tiempo el personal garantizando que este sea el idóneo para el puesto según lo establece el manual de funciones por competencias.
5. Aplicar la Evaluación del Desempeño por competencias bajo las directrices del proceso establecido, con la ayuda del sistema SAGTH, para lo cual se deberá:
 - Crear el periodo de evaluación.
 - Parametrizar adecuadamente a los evaluadores.
 - Ponderar el peso de las evaluaciones.
6. El informe final de la Evaluación del desempeño lo deberá realizar una persona capacitada y con conocimientos en Gestión del Talento Humano.
7. El resultado de la evaluación del desempeño, será el insumo principal para desarrollar los compromisos de mejora y los planes de capacitación de la institución.
8. Es necesario que el personal de Talento Humano se capacite tanto en los procesos levantados como en el sistema de gestión del Talento Humano SAGTH.
9. Se recomienda socializar los nuevos procesos, normas y herramientas desarrollados con los líderes de los equipos de la empresa.

Es necesario que se entienda que los subsistemas propuestos son solo una parte del modelo de Administración de Talento Humano, aún queda mucho trabajo por hacer para llegar a un modelo sistémico que permita entrelazar a todos los subsistemas, por lo que es necesario que el departamento experto mantenga los procesos actualizados y vaya

implementando procesos que ayuden a mejorar los existentes y que de igual manera levanten los procesos de los subsistemas restantes.

9 BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2005). Diccionario de comportamientos. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2005). **a**, DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2010). **b**, Direccion Estrategica De Recursos Humanos/ Strategic Management Of Human Resource: Casos/ Cases. Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I., & Brito, M. P. G. (2009). **a**, Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). **b**, Gestión del talento humano. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M., Dávila Martínez, J. F., & Sánchez Bedolla, G. (2005). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000.

- Electroexito 2011, Historia de la empresa. Recuperado el 15 de mayo de 2014 de: http://www.electroexito.com/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=2&Itemid=14
- McClelland, D. C. (1989). Estudio de la motivación humana. Madrid: Narcea.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.
- Spencer, L. M. (1993). Competence at work: models for superior performance. New York: Wiley.

10 ANEXOS

El presente trabajo de graduación tiene los siguientes anexos:

ANEXO 1. Tablas de administración de personal

ANEXO 2. Plantilla de levantamiento de perfiles

ANEXO 3. Plantilla de visualización del manual de funciones por competencias

ANEXO 4. Plantilla de visualización del perfil ideal de puesto por competencias

ANEXO 5. Hoja de vida

ANEXO 6. Manual de funciones Coordinador Regional

ANEXO 7. Perfil Coordinador Zonal

ANEXO 8 Diseño de Tesis

10.1 ANEXO1. TABLA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

DEFINICION DE EMPLEADOS			
DATOS PERSONALES:			GUARDAR
FOTO:		ESPACIO PARA FOTOGRAFÍA	
CODIGO EMPLEADO:			
CEDULA:			
APELLIDOS:			
NOMBRES:			
FECHA DE NACIMIENTO:			
TIPO DE SANGRE:		GENERO:	
NACIONALIDAD:		PROVINCIA:	
CANTON:		PARROQUIA:	
DIRECCIÓN:			
TELEFONO FAMILIAR:		CELULAR:	
CONTACTO FAMILIAR:		E-MAIL:	
ESTADO CIVIL:			
CARGAS:			

INSTITUCIÓN:			GUARDAR
FECHA DE INGRESO:			
AREA:		DIRECCION:	
DEPARTAMENTO:		CARGO:	
TIPO DE CONTRATO	ESCOGE OPCION		
ANTIGÜEDAD:			
FECHA DE SALIDA:		MOTIVO DE SALIDA:	
SUELDO UNIFICADO:			
JEFE INMEDIATO:			

- | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. FIJO 2. INDEFINIDO 3. JORNADA PARCIAL PERMANENTE 4. PRUEBA 5. SERVICIOS PROFESIONALES |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<p>Aquí podemos ingresar el nombre del jefe inmediato, para no tener que parametrizar la evaluación del supervisor, así va a ser mas facil.</p>

ESTUDIOS REALIZADOS:							GUARDAR
INSTITUCIÓN:		FECHA DE INICIO:		NIVEL			
TITULO:		FECHA DE GRADUACIÓN:		AREA DE CONOCIMIENTO			
AREA DE CONOCIMIENTO:		PAIS:					
INSTITUCIÓN:	TITULO	PAIS	F. DE INICIO	F. DE GRADUACIÓN	NIVEL	AREA DE CONOCIMIENTO	

Autor:
 LOS DATOS INGRESADOS EN
 LOS CAMPOS DE ARRIBA SE
 VAN REGISTRANDO EN EL
 CUADRO DE ABAJO.

CAPACITACIÓN:							GUARDAR
INSTITUCIÓN:		FECHA DE INICIO:		NIVEL			
TÍTULO:		FECHA DE GRADUACIÓN:		AREA DE CONOCIMIENTO			
AREA DE CONOCIMIENTO:		PAIS:					
INSTITUCIÓN:	TITULO	PAIS	F. DE INICIO	F. DE GRADUACIÓN	NIVEL	AREA DE CONOCIMIENTO	

Autor:
 LOS DATOS INGRESADOS EN
 LOS CAMPOS DE ARRIBA SE
 VAN REGISTRANDO EN EL
 CUADRO DE ABAJO.

DESEMPEÑO:					GUARDAR
PUESTO ACTUAL			RESULTADO OBTENIDO		
PERIODO DE EVALUACIÓN					
FECHA DE EVALUACION					
PUESTO ACTUAL	PERIODO DE EVALUACION	F. DE EVALUACIÓN	RESULTADO OBTENIDO	META DEL SIGUIENTE PERIODO	

Autor:
 LOS DATOS INGRESADOS EN
 LOS CAMPOS DE ARRIBA SE
 VAN REGISTRANDO EN EL
 CUADRO DE ABAJO.

HISTORIAL DE EXPERIENCIA						GUARDAR
INSTITUCIÓN			TIPO			
CARGO			F.INGRESO			
SECTOR			F.SALIDA			
INSTITUCIÓN	CARGO	SECTOR	TIPO	F. INGRESO	F. SALIDA	

Autor:
 LOS DATOS INGRESADOS EN
 LOS CAMPOS DE ARRIBA SE
 VAN REGISTRANDO EN EL
 CUADRO DE ABAJO.

MOVIMIENTOS INTERNOS						GUARDAR
AREA			F. INICIO			
CARGO			F.CAMBIO			
SUELDO			MOTIVO DE CAMBIO			
AREA	CARGO	SUELDO	F. INICIO	F. CAMBIO	MOTIVO DE CAMBIO	

Autor:
 LOS DATOS INGRESADOS EN
 LOS CAMPOS DE ARRIBA SE
 VAN REGISTRANDO EN EL
 CUADRO DE ABAJO.

CARGAS FAMILIARES					GUARDAR
CEDULA:		NOMBRES:			
APELLIDOS:		VINCULO:			
F. NACIMIENTO:					
CEDULA	TIPO	NOMBRES	APELLIDOS	F. NACIMIENTO	

Autor:
 LOS DATOS INGRESADOS EN
 LOS CAMPOS DE ARRIBA SE
 VAN REGISTRANDO EN EL
 CUADRO DE ABAJO.

REFERENCIAS FAMILIARES						GUARDAR
CEDULA		NOMBRES		APELLIDOS		
TIPO DE REFERENCIA		TELEFONO 1		TELEFONO 2		
CEDULA	NOMBRES	APELLIDOS	TIPO DE REFERENCIA	TELEFONO 1	TELEFONO 2	

Autor:
 LOS DATOS INGRESADOS EN
 LOS CAMPOS DE ARRIBA SE
 VAN REGISTRANDO EN EL
 CUADRO DE ABAJO.

10.2 ANEXO 2. PLANTILLA DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES



HOJA 1

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
EMPRESA:	ELECTROEXITO S.A
UNIDAD DE NEGOCIO / DEPARTAMENTO:	
PUESTO:	
PUESTO SUPERIOR:	
PUESTO INFERIOR:	

2. MISION DEL PUESTO

GUIA DE CALIFICACION					
FRECUENCIA	EQUIVALENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	EQUIVALENCIA	COMPLEJIDAD	EQUIVALENCIA
1	Bimensual o más	1	Consecuencias mínimas /poca incidencia en actividades	1	Mínima complejidad
2	Una vez al mes	2	Consecuencias menores/ Incidencia en resultados del mismo puesto	2	Baja complejidad
3	Al menos una vez cada 15 días	3	Consecuencias considerables/ repercuten negativamente en los resultados de otros	3	Complejidad moderada
4	Al menos 1 vez por semana	4	Consecuencias graves/ afectan resultados, procesos, áreas	4	Complejidad alta
5	Todos los días	5	Consecuencias muy graves/afectan a toda la organización	5	Máxima complejidad

3. ACTIVIDADES DEL PUESTO				
Actividades del puesto	FR	CE	CM	Total

FORMULA DE CALCULO
$Total = FR + (CO * CM)$

7. NIVEL DE RESPONSABILIDAD:	
Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable	Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:

1. No tiene activos a su cargo, salvo aquellos relacionados con las herramientas básicas de su puesto de trabajo (moviliario, computadora, etc)
2. Custodio responsable de activos de escaso valor, sujeto a supervisión de responsabilidad de los mismos (test- manuales-informes-etc)
3. Custodio y manejo de activos de mediano valor (maquinaria- caja chica)
4. Custodio y manejo de activos de alto valor y relevancia a los objetivos organizacionales (vehículos- camiones)
5. Custodio y manejo de activos que tiene relevancia estratégica para la empresa (inventario de productos motos- etc.)

8. TOMA DE DECISIONES	
DECISIONES QUE TOMA POR SI MISMO (No requieren aprobación de un superior)	DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DE UN SUPERIOR:

1. Decisiones que dependen de una simple elección con mínima incidencia
2. Depende de una elección simple entre varias alternativas
3. Requiere de análisis descriptivo con moderada incidencia en la gestión de la empresa
4. Requiere de un análisis interpretativo evaluativo en situaciones distintas con incidencia directa en la empresa
5. Depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución con trascendencia a la gestión de la empresa

9. INTERREALACIONES		
CONTACTO INTERNO: de la empresa pero no perteneciente a la misma dependencia)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (diaria, semanal, mensual u ocasional)
CONTACTO EXTERNO: (organización y/o personas externas a la empresa)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (diaria, semanal, mensual u

HOJA 4

10. EDUCACION FORMAL REQUERIDA		
Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio	Título requerido/Area de conocimientos

1. Primaria
2. Secundaria
3. Tecnología -Licenciatura - Ingeniería
4. Postgrado - Maestría
5. PHD

11. CAPACITACIÓN ADICIONAL (CURSOS, TALLERES, SEMINARIOS, ETC.):	
Tema	Número de horas

12. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	
Especificidad de la experiencia:	

DESCRIPCION DEL PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION FORMAL REQUERIDA			
TITULO REQUERIDO			
DESTREZAS ESPECÍFICAS	ESPECIFICACIONES	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DECONTRATAACION
MANEJO DE PROGRAMAS INFORMATICOS EXTERNOS			
MANEJO DE PROGRAMAS INFORMATICOS INTERNOS			
IDIOMA	ESCRITO	HABLADO	LEIDO
"Ingles"			
CAPACITACION ADICIONAL	TEMA		NUMERO DE HORAS
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA		DETALLE
	TIEMPO DE EXPERIENCIA		
	ESPECIFICIDAD DE EXPERIENCIA		
COMPETENCIAS REQUERIDAS			NIVEL REQUERIDO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
CONOCIMIENTOS / DESTREZAS		REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACION
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

NIVEL DE RESPONSABILIDAD		
Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable		Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:
TOMA DE DECISIONES		
DECISIONES QUE TOMA POR SI MISMO (No requieren aprobación de un superior)		DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DE UN SUPERIOR:
INTERRELACIONES		
CONTACTO INTERNO: de la empresa pero no perteneciente a la misma dependencia)		
CARGO	PROPÓSITO	FRECUENCIA (diaria, semanal, mensual u ocasional)
CONTACTO EXTERNO: (organización y/o personas externas a la empresa)		
CARGO	PROPÓSITO	FRECUENCIA (diaria, semanal, mensual u ocasional)

ANEXO 4. PLANTILLA DE VISUALIZACIÓN DEL PERFIL IDEAL DE PUESTO POR COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
EMPRESA			
DIRECCIÓN:			
DEPARTAMENTO:			
PUESTO:			
PUESTO SUPERIOR:			
2. MISIÓN			
3. ORGANIGRAMA			
4. ACTIVIDADES ESENCIALES	5. CONOCIMIENTOS	6. DESTREZAS / HABILIDADES	7. COMPETENCIAS
8. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
FORMACION BASICA			
TITULO REQUERIDO:			
OTRA FORMACION			
IDIOMA:			
9. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
ESPECIFICIDAD DE LA			
TIEMPO:			

10.4 ANEXO 5. PLANTILLA DE HOJA DE VIDA

HOJA DE VIDA						
INFORMACION PERSONAL	INSTRUCCIÓN FORMAL	CAPACITACION	IDIOMAS	EXPERIENCIA	LOGROS PERSONALES	REFERENCIAS PERSONALES
INFORMACION PERSONAL						
TIPO DE DOCUMENTO:	SELECCIONE			Nº DE DOCUMENTO:	SE HABILITA DEPENDIENDO	
NACIONALIDAD:				TIEMPO DE RESIDENCIA EN EL PAIS:	SE HABILITA DEPENDIENDO	
NOMBRES:				APELLIDOS:		
FECHA DE NACIMIENTO:				EDAD:		
PAIS DE NACIMIENTO:				GENERO:		
ESTADO CIVIL:				TIPO DE SANGRE:		
ESTADO LABORAL:	SELECCIONE			DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	SI	NO
LICENCIA DE CONDUCIR:	SI	NO		TIPO DE LICENCIA:	SE HABILITA DEPENDIENDO	
TIENE VEHICULO:	SI	NO		TIPO DE VEHICULO:	SELECCIONE	
DIRECCION DOMICILIARIA ACTUAL						
PAIS:				PROVINCIA:	SELECCIONE	
CIUDAD:				PARROQUIA:		
CALLE PRINCIPAL:				NUMERO:		
CALLE SECUNDARIA:						
SECTOR:				REFERENCIA:		
TELEFONO:				CELULAR:		
TELEFONO FAMILIAR/REFERENCIA:				CORREO ELECTRONICO:		
DISCAPACIDAD						
POSEE ALGUN TIPO DE DISCAPACIDAD:	SELECCIONE			DESCRIPCION DE DISCAPACIDAD:	SE HABILITA DEPENDIENDO	
Nº DE CARNÉ DEL CONADIS:	SE HABILITA DEPENDIENDO DE CELDA D29			TIPO DE DISCAPACIDAD:	SE HABILITA DEPENDIENDO	
PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD:	SE HABILITA DEPENDIENDO DE CELDA D29					
ENFERMEDAD CATASTROFICA						
ENFERMEDAD CATASTROFICA:	SELECCIONE			TIPO DE ENFERMEDAD:		
TIENE A CARGO UN FAMILIAR CON:	SELECCIONE			PERANTESCO FAMILIAR:		
TIENES A CARGO UN FAMILIAR CON:				PERANTESCO FAMILIAR:		

[GUARDAR](#)

INSTRUCCIÓN FORMAL			
NIVEL DE INSTRUCCIÓN		SELECCIONE	
ESTADO		SELECCIONE	
SEMESTRE		SELECCIONE	
AREA DE ESTUDIO		SELECCIONE	
TIEMPO DE ESTUDIOS	NUMEROS	SELECCIONE	
AÑO DE EGRESAMIENTO O GRADUACION		TEXTO	
NUMERO DEL REGISTRO DE SENEYC:		TEXTO	

[GUARDAR](#)

CAPACITACION			
INSTITUCIÓN	TEXTO	TIPO DE EVENTO	SELECCIONE
NOMBRE DEL EVENTO	TEXTO	DURACION HORAS	TEXTO
DURACION DIAS	TEXTO	TIPO DE CERTIFICADO	SELECCIONE

NOTA VA GUARDANDO UNO A UNO LOS CURSOS O SEMINARIOS REALIZADOS

GUARDAR	
IDIOMA	
IDIOMA	SELECCIONE
ESCRITO	SELECCIONE
HABLADO	SELECCIONE
NOTA SE VA GUARDANDO UNO A UNO LOS IDIOMAS QUE HABLA	

GUARDAR	
EXPERIENCIA LABORAL	
TIPO DE INSTITUCION O EMPRESA	SELECCIONE
NOMBRE DE INSTITUCION	TEXTO
TELEFONO	TEXTO
CARGO	TEXTO
FUNCIONES PRINCIPALES (MAXIMO TRES)	TEXTO
	TEXTO
	TEXTO
JEFE INMEDIATO	TEXTO
FECHA DE INICIO DE LABORES	TEXTO
FECHA DE FIN DE LABORES	TEXTO
MOTIVO DE SALIDA	TEXTO
N° TOTAL DE AÑOS DE ESPERIENCIA	TEXTO
NOTA: SE VA GUARDANDO UNA A UNA LAS ESPERIENCIAS LABORALES	

GUARDAR			
LOGROS PERSONALES			
TIPO DE LOGRO	SELECCIONE	DESCRIPCION	TEXTO
NOTA SE VA GUARDANDO LOGRO POR LOGRO			

GUARDAR		REFERENCIAS PERSONALES	
REFERENCIA 1			
NOMPRES	TEXTO	APELLIDOS	TEXTO
TELEFONO 1	TEXTO	TELEFONO 2	TEXTO
CORREO	TEXTO		
REFERENCIA 2			
NOMPRES	TEXTO	APELLIDOS	TEXTO
TELEFONO 1	TEXTO	TELEFONO 2	TEXTO
CORREO	TEXTO		
REFERENCIA 3			
NOMPRES	TEXTO	APELLIDOS	TEXTO
TELEFONO 1	TEXTO	TELEFONO 2	TEXTO
CORREO	TEXTO		
NOTA SE GUARDAN LAS TRES REFERENCIAS EN UN SOLO REGISTRO			

10.5 ANEXO 6. MANUAL DE FUNCIONES COORDINADOR REGIONAL

SAGTH

Administración | Bases y perfiles | Reclutamiento y Selección | Evaluación al Desempeño | Configuración | Salir

Manual de funciones

Manual de Funciones

Puesto: COORDINADOR REGIONAL [cargar]

Datos de Identificación

Empresa	ELECTROEXITO S.A.
Departamento	AGENCIA
Puesto	COORDINADOR REGIONAL
Puesto superior	COORDINADOR REGIONAL

Organigrama

```

graph TD
    CR[Coordinador Regional] --> Admin[Administrador]
    CR --> BR[Bodeguero Regional]
    Admin --> Cajero[Cajero]
    Admin --> Bodeguero[Bodeguero]
    Admin --> Vendedor[Vendedor]
    Admin --> Cobrador[Cobrador]
    BR --> AB[Asistente de Bodega]
    BR --> Chofer[Chofer]
  
```

SAGTH

Administración | Bases y perfiles | Reclutamiento y Selección | Evaluación al Desempeño | Configuración | Salir

Manual de funciones

Descripción del puesto

Misión

Gestionar el desarrollo económico y humano de la agencia a su cargo, en relación directa con los objetivos estratégicos de la empresa.

Actividades del puesto

Actividades Esenciales	FR	CO	CM	TOTAL
Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parametros de l...	5	5	5	30
Elaborar propuestas de posicionamiento y sostenibilidad de las oficinas a su cargo e...	1	4	5	21
Atender los requerimientos de la gestión administrativa del personal de las agencias.	3	4	4	19
Evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de las metas planteadas a las agencias.	3	4	4	19

Actividades Generales	FR	CO	CM	TOTAL
Seleccionar al personal para su equipo de trabajo con el apoyo y asesoramiento de ...	2	4	4	18
Distribuir y delegar funciones a su equipo de trabajo	4	4	3	16
Evaluar y retroalimentar a sus colaboradores.	2	3	4	14
Entrenar al personal a su cargo.	2	3	4	14
Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión asignadas por línea de supervisió...	5	3	3	14

Descripción del Perfil del Puesto

SAGTH

Administración | Bases y perfiles | Reclutamiento y Selección | Evaluación al Desempeño | Configuración | Salir

Manual de funciones

Descripción del Perfil del Puesto

Educación formal requerida	
Título Requerido	ADMISTRACION DE EMPRESAS / AFINES

Destrezas / Programa	Especificación	Selección	Capacitación
E	Office		X
I	Sistema Electroexito		X
F	PAQUETE OFFICE	X	

Idioma	Escrito	Hablado	Leído
INGLÉS	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO
INGLÉS	BÁSICO	INTERMEDIO	INTERMEDIO

Tema	Horas
VENTAS	40
MARKETING	

Especificidad de la Experiencia	Tiempo de experiencia
CARGOS DE DIRECCION / SUPERVISIÓN	5 AÑOS

Competencias requeridas	Nivel requerido
DESARROLLO DE SU EQUIPO	A

SAGTH

Administración | Bases y perfiles | Reclutamiento y Selección | Evaluación al Desempeño | Configuración | Salir

Manual de funciones

Actuaría

Actuaría

Nivel de responsabilidad

Activos	Personas
2	5

Toma de decisiones

Por si mismo	Aprobación superior
5	

Interrelaciones

Contacto Interno

Cargo	Propósito	Frecuencia
COMPRAS E INVENTARIOS	PARA DESARROLLO DE BUFER	DIARIA
AREA COMERCIA	COORDIANR METAS DE VENTAS	DIARA

Contacto externo

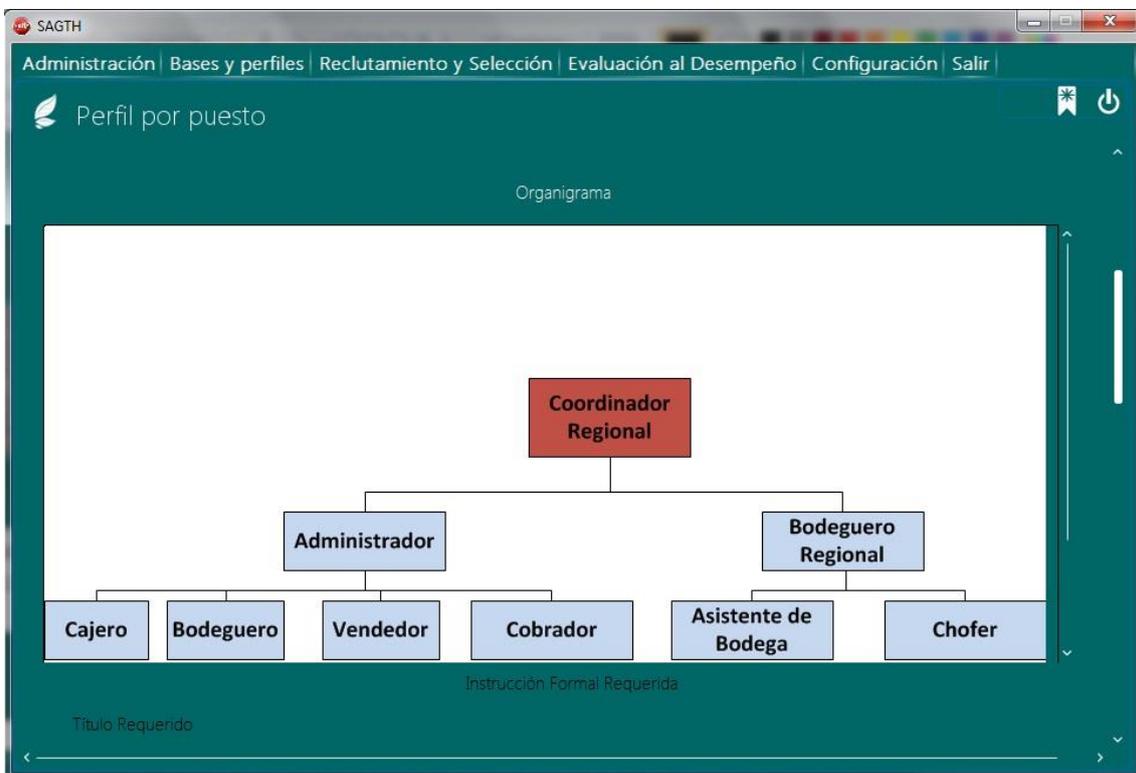
Cargo	Propósito	Frecuencia
EMPRESAS E INSTITUCIONES	LLEGAR A ACUERDOS DE COMPRAS INS...	

10.6 ANEXO 7. PERFIL DE PUESTO COORDINADOR ZONAL

The screenshot shows a web application window titled 'SAGTH' with a navigation menu: 'Administración', 'Bases y perfiles', 'Reclutamiento y Selección', 'Evaluación al Desempeño', 'Configuración', and 'Salir'. The main heading is 'Perfil por puesto'. Below it, there is a dropdown menu for 'Puesto' set to 'COORDINADOR REGIONAL' and a 'cargar' button. The section 'Datos de Identificación' contains a table with the following data:

Empresa	ELECTROEXITO S.A.
Dirección	JAIME ROLDOS Y HUAYNA CAPAC
Departamento	AGENCIA
Puesto	COORDINADOR REGIONAL
Puesto superior	COORDINADOR REGIONAL

The 'Descripción del puesto' section includes a 'Misión' text box with the text: 'Gestionar el desarrollo económico y humano de la agencia a su cargo, en relación directa con los objetivos estratégicos de la empresa.' Below this is an 'Organigrama' section with a scrollable area.



SAGTH

Administración | Bases y perfiles | Reclutamiento y Selección | Evaluación al Desempeño | Configuración | Salir

Perfil por puesto

Idioma	Escrito	Hablado	Leído
INGLÉS	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO
INGLÉS	BÁSICO	INTERMEDIO	INTERMEDIO

Experiencia laboral requerida

Especificidad de la Experiencia	Tiempo de experiencia
CARGOS DE DIRECCION / SUPERVISIÓN	5 AÑOS

Descripción del Puesto

Actividades del puesto

Actividades Esenciales

- Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parametros de la Gestión del Talento Humano.
- Elaborar propuestas de posicionamiento y sostenibilidad de las oficinas a su cargo en la regional asignada.
- Atender los requerimientos de la gestión administrativa del personal de las agencias.
- Evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de las metas planteadas a las agencias.

SAGTH

Administración | Bases y perfiles | Reclutamiento y Selección | Evaluación al Desempeño | Configuración | Salir

Perfil por puesto

Instrucción Formal Requerida

Título Requerido

ADMISTRACION DE EMPRESAS / AFINES

Otra formación complementaria

Tema	Horas
VENTAS	40
MARKETING	
VENTAS	40
MARKETING	

Idiomas

Idioma	Escrito	Hablado	Leído
INGLÉS	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO
INGLÉS	BÁSICO	INTERMEDIO	INTERMEDIO

Experiencia laboral requerida

Especificidad de la Experiencia	Tiempo de experiencia

Cuenca, Junio 5, del 2013

Mst.

Carlos Delgado.

DECANO DE LA FACULTAD DE FILOSOFÍA

Ciudad.

Estimado Señor Decano.

Adjunto a la presente, sírvase encontrar los diseños de tesis de los estudiantes del 10mo ciclo de la Escuela de Psicología Organizacional, los cuales ya fueron sustentados ante sus respectivos tribunales dentro de la asignatura de Taller de Graduación. Los Tribunales hicieron algunas observaciones, que a su vez fueron ya realizadas por los estudiantes.

Vale la pena indicar que algunos de los informes de las sustentaciones de los diseños de tesis están firmados por el Psc. Lab. Carlos González y por el Mst. Gilberto Brito, quienes por distintos motivos, no podrán hacerse cargo de la dirección de algunas de las tesis inicialmente asignadas. En el listado adjunto, constan los nombres de quienes se harán cargo oficialmente de la dirección de dichas tesis.

Con cada diseño se encuentra también el certificado de que el estudiante ha aprobado al menos el 80% de los créditos de la carrera, lo cual le habilita a presentar su diseño de tesis para que sea aprobado en Consejo de Facultad.

Por la favorable atención a la presente, anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente,

JUNTA ACADÉMICA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL



Mst. Mario Moyano M.

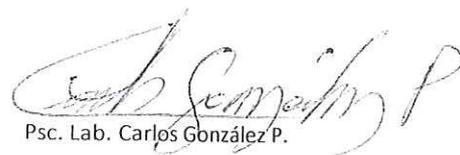
DIRECTOR ESC, PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL



Mst. Esteban Cañizares Abril

MIEMBRO DE JUNTA'

DF: 201-13.



Psc. Lab. Carlos González P.

MIEMBRO DE JUNTA.

CERTIFICADO: Que este documento
es una copia del Original
Cuenca, 06 de Octubre del 2014
Dra. Lourdes Cero M.
SECRETARIA
Fact: 67382

DISEÑOS DE TESIS ESTUDIANTES 10MO CICLO PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL. JUNIO 2013.

ALUMNO	TEMA	DIRECTOR	TRIBUNAL	TRIBUNAL
Amendaño Laura	Análisis de empoderamiento de la cultura de Seguridad y Salud Ocupacional de Aktuell durante el año 2013	Zeas Ananda	Jaramillo Fabián	Coronel Iván
Avila Juan José	Elaboración y Validación de un Manual de Procesos y Manual de Funciones para el Programa Municipal de Empleo - Red Socio Empleo Agencia Cuenca.	Zeas Ananda	Coronel Iván	Ortega Xavier
Bravo Orlando	Diseño y Construcción de los procesos de la Gestión de Talento Humano por Competencias en los subsistemas de Provisión y Retención y Desarrollo de Personal, digitalizado en Electroéxito S.A.	Mónica Rodas	Moyano Mario	Bucheli Franklin
Cabrera Fernanda	Diagnóstico de Clima Laboral y Plan de Mejoramiento en la matriz ubicada en la ciudad de Cuenca de la Corporación Jarrín Herrera.	Mónica Rodas	Bucheli Franklin	Ugalde Andrés
Calle Johanna	Estudio de los canales de comunicación interna de Cuenca Bottling Company y elaboración de una propuesta de Plan de Mejora.	Zeas Ananda	Rodas Mónica	González Catalina
Capelo Andrés	Diseño e Implementación del subsistema de Evaluación del Desempeño para la empresa Industrias Motorizadas INDUMOT S.A.	Brito Gilberto	Rodas Mónica	Ugalde Andrés



201



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

**DRA. LOURDES ERAZO MOSQUERA, SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

CERTIFICA:

Que, el señor **HUMBERTO ORLANDO BRAVO SAAVEDRA**, registrado con el código Nro. 47234, se encuentra matriculado en el décimo ciclo "A" de la Escuela de **PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**, para el período marzo – julio de 2013. Cabe indicar que tiene aprobado 200 de 208 créditos de su carrera, esto equivale al 96,15%.

Es todo cuanto puedo certificar y autorizo al peticionario dar al presente documento el uso más conveniente para sus intereses.

Cuenca, 30 de mayo de 2013.

Dra. Lourdes Erazo Mosquera

Secretaria de la Facultad de Filosofía

FACULTAD DE
FILOSOFIA
SECRETARIA

Factura Nro. 001-001-000080075

LEM/ bd'c

FACULTAD DE
FILOSOFIA
SECRETARIA



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Mgstr Carlos Delgado
Decano de la Facultad de Filosofía
Su despacho

De mi consideración:

Yo Humberto Orlando Bravo Saavedra con número de código
47234, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional
de la Facultad de Filosofía, solicito a usted muy comedidamente
que me conceda la aprobación de mi diseño de tesis con el
tema de "Diseño y construcción de los procesos de la Gestión del
Talento Humano por Competencias en los subsistemas de, revisión,
retención y desarrollo de personal digitalizado en Electroisoto S.A"

Por la favorable acogida le anticipo mis agradecimientos

Atentamente

Humberto Orlando Bravo Saavedra
47234



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
FILOSOFÍA
SECRETARÍA



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

ESCUELA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

“Diseño y construcción de los procesos de la Gestión del Talento Humano por
Competencias en los subsistemas de provisión, retención y desarrollo de personal,
digitalizado en Electro éxito S.A”

Diseño de tesis previo a la

Obtención del título de:

Psicólogo organizacional

Autor:

Humberto Orlando Bravo Saavedra

Cuenca- Ecuador

2013



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
FILOSOFIA
SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 578.501 al 598.500

Nº

0587690



1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Electro-éxito S.A, una empresa dedicada a la comercialización de electrodomésticos a nivel nacional con más de 8 años en el mercado ecuatoriano.

En los últimos años ha crecido rápidamente al punto de contar con 50 agencias y una nómina de 450 empleados. La empresa creció a un ritmo acelerado dejando de un lado aspectos importantes como una estructura organizacional actualizada. Este rápido crecimiento, junto con la ausencia de subsistemas de recursos humanos bien definidos, son factores que influyen directamente en la rotación de personal, la misma que tiene un índice anual del 58%.

Al no contar con una estructura definida, el departamento de recursos humanos no puede elaborar ni diseñar herramientas especializadas y actualizadas para cubrir los subsistemas de RRHH antes mencionados. Definir la estructura organizacional mediante un organigrama estructural actualizado, seguido del análisis de cargos y la descripción de puestos, será el primer paso para desarrollar y tecnificar un sistema digitalizado que compile: el organigrama estructural de la empresa, el manual de funciones por competencias, los perfiles por competencias de los cargos, los perfiles de los empleados existentes y las evaluaciones de desempeño programadas cronológicamente para su aplicación. Todo esto con la finalidad de facilitar la Gestión de Talento Humano y así poder dar un correcto control y seguimiento al personal activo de la empresa.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General

Diseñar y construir los procesos de la Gestión de Talento Humano por Competencias en los subsistemas de provisión, retención y desarrollo de personal, digitalizado en Electroéxito S.A.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la necesidad de crear herramientas digitalizadas, para la Gestión del Talento Humano.



- Elaborar y diseñar el organigrama estructural y el manual de funciones por competencias.
- Crear filtros para selección de personal.
- Diseñar un esquema para la administración de personal.
- Crear, diseñar y automatizar una evaluación de desempeño.

3. JUSTIFICACION.

En las últimas décadas se ha dado mayor importancia al recurso humano de las empresas, entendiendo a éste como el motor principal del desarrollo productivo. La Gestión del Talento Humano engloba un conjunto de herramientas que ayudan no sólo a seleccionar al personal idóneo para ocupar los puestos existentes en las empresas; sino además para retener e identificar a los elementos valiosos con los que cuenta la organización.

Cada vez son más las empresas a nivel mundial que se preocupan por contar con departamentos y herramientas especializadas en la Gestión de Talento Humano, dejando de un lado el modelo tradicional de RR.HH.

La empresa Electro éxito S.A no cuenta con herramientas para el manejo de su capital humano, esto combinado con la modernización tecnológica que se ha dado en los últimos años, en lo referente a la implementación de software especializados, ha hecho que surja la necesidad de diseñar e implementar un sistema único y especializado de Gestión de Talento Humano, que contenga: el organigrama estructura de la empresa, el manual de funciones por competencias, perfiles de los empleados activos y una evaluación de desempeño automatizada.

4. MARCO TEORICO

FUNDAMENTACION TEORICA

La administración de recursos humanos basados en competencias es la tendencia que actualmente están utilizando las empresas de mayor prestigio en el mundo, para implementar este mecanismo se debe seguir una secuencia, como lo explica Martha Alles quien distingue los siguientes pasos:

Para trabajar por competencias es necesario empezar por el principio esto es definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos; que hacemos; los objetivos y la misión. Y a



partir de la máxima conducción de la empresa con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos.



- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Esto es parte de la primera etapa del proyecto ya que para poder desarrollar el manual de funciones por competencias debemos en primera instancia definir las competencias necesarias para cada puesto.

(Martha Alicia Alles – (Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias: el diccionario de competencias pág. 14 Ediciones Granica S.A., 2009)

Según Martha Alles, para desarrollar un modelo de gestión por competencias deben estar definidas las competencias cardinales y específicas y éstas deben relacionarse con los distintos puestos de trabajo (Job description). Una vez definido esto se debe entender que los tres pilares de la metodología: selección, evaluación de desempeño y el desarrollo de las competencias son la base del desarrollo de la gestión del talento humano.

(Martha Alles Desarrollo del talento humano: Basado en competencias- Ediciones Granica S.A., 2005.

Una vez definido el manual de funciones y el análisis de puestos se debe tener planificado un sistema de selección con los filtros adecuados en el cual se vincule las características comportamentales y académicas, con el perfil del puesto. Esto se logra con el análisis de puestos.

Se denomina Análisis de Puestos al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas.
(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>)

La información obtenida del análisis de puestos ayudará en el análisis de otros subsistemas como son:

- Reclutamiento y selección.





Una realidad latente y que va tomando fuerza en las últimas décadas es pasar del concepto de personal humano al de talento humano, de igual manera la gestión de RRHH ha ido evolucionando y desarrollando nuevos subsistemas para ayudar a controlar, ubicar y potencializar a dicho talento humano, considerándolo como primordial para el cumplimiento de las metas organizacionales. Es así que se pasa o se intenta trascender de un modelo tradicional a uno nuevo y mejor. En el cual el capital humano pasa a ser lo más importante para el desarrollo organizacional.

La gestión de RRHH tiene hoy en día un compromiso con la gente, el de contribuir cotidianamente a la defensa del trabajo con derecho del hombre y al mismo tiempo devolverle al trabajo su significado más profundo: ser un medio que brinde al hombre la posibilidad de alcanzar su propia realización al tiempo que colabora en la consecución de los objetivos de la organización a la que pertenece.

(Boland, Lucrecia - Carro, Fernanda - Stancatti, María Jesús - Gismano, Yanina - Banchieri, Lucía - Funciones de la administración - EdiUNS - ISBN 9871171633, 9789871171637 - Pag. 145)

5. INTERROGANTES DE LA INVESTIGACION

- ¿Qué herramienta podemos utilizar para definir las competencias de los puestos?
- ¿Qué herramientas podemos utilizar para desarrollar el manual de funciones?
- ¿Qué herramientas podemos utilizar para desarrollar el sistema de GTH?
- ¿Cuál es la necesidad de la creación del sistema de talento humano?

6. METODOLOGIA

a) Universo y muestra

La investigación se realizará enfocada en los 42 puestos de la empresa comercial Electro. éxito S.A.

b) Características de la investigación

Para elaborar el organigrama y el manual de funciones por competencias se realizará lo siguiente:

- Diseño de organigrama de la empresa.
- Aplicación de método MPC, para definir funciones y competencias de cada puesto.
- Definición de funciones esenciales de los puestos.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA
SECRETARIA

- *Compensaciones.*
- *Evaluación de desempeño.*
- *Capacitación.*

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admortalhum.htm>)

Al mencionar este número de factores al administrar el recurso humano de la empresa, resulta evidente la dificultad de realizarlo manualmente si se cuenta con una nómina de 463 empleados divididos en 50 agencias a nivel nacional. Por lo que el uso de un software de Gestión de Talento Humano es una herramienta indispensable para el manejo de aspectos como:

- Perfiles de los empleados.
- Filtros para reclutamiento y selección.
- Automatización de evaluaciones de desempeño.
- Entre otros dependiendo de las necesidades que se identifiquen en la empresa.

La evaluación de desempeño es un factor primordial dentro de la gestión de talento humano, ya que permite dirigir y controlar el desempeño individual, dando como resultado el desarrollo personal y profesional, la mejora permanente de resultados y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos:

(Martha Alicia Alles - Desempeño por competencias: evaluación de 360º, Ediciones Granica S.A., 2002, pág. 27)

La evaluación de desempeño es un subsistema que toma tiempo incorporarla dentro de la cultura organizacional, y de igual manera la aplicación y tabulación de ésta es un esfuerzo que toma su tiempo. Pero al contar con un sistema automatizado esta tarea se vuelve más eficiente, ya que la aplicación automatizada brinda un ahorro de tiempo significativo.

Para llevar a cabo este proyecto hay que realizar un estudio exhaustivo del personal de la empresa así como de los puestos existentes, para que permita identificar los factores claves para el desarrollo. Adicional a esto se debe definir las competencias necesarias para cada uno de los puestos, así como las competencias cardinales de la empresa.

(Ángel León González Ariza - Métodos de compensación basados en competencias, Universidad del Norte, 2006, pág. 34)

- Validar el manual con una comisión de la empresa.

Para elaborar el subsistema de provisión:

- Descripción de perfiles idóneos de cada puesto.
- Creación de filtros para selección.

Para el subsistema de retención o mantenimiento:

- Creación de plantillas para la administración de personal.

Para el subsistema de desarrollo:

- Diseñar plantilla de evaluación en base a las competencias y funciones identificadas.
- Definir ponderaciones para calificar la evaluación.

Para digitalizar el sistema de Gestión de Talento Humano:

- Diseñar con el jefe de sistemas el puerto para ingresar los datos de los subsistemas de Gestión del Talento Humano.

c) Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas que se utilizarán para la identificación de las competencias serán la aplicación de la plantilla del método MPC a los dueños de los puestos y a las jefaturas.

En base al organigrama se definirán jerarquías y funciones.

d) Los instrumentos a utilizar en el análisis de datos

- Excel.
- Word.
- Diccionario de competencias.

7. ESQUEMA DE CONTENIDOS

1er Capítulo: LA EMPRESA

- Historia de la empresa.
- Misión.
- Visión.
- Valores corporativos.

2do Capítulo: Gestión del Talento Humano.

- Manual de funciones.
- Proceso de selección.
- Administración de personal.

UNIVERSIDAD
A
FACULTAD DE
FILOSOFÍA
SECRETARÍA



3er Capítulo: Realización de procesos

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

- Levantamiento de perfiles por competencias, análisis de puestos y elaboración de manual de funciones.
- Creación de filtros de selección.
- Esquema de administración de personal.
- Diseño de Evaluación de desempeño.
- Digitalización de Sistema de Gestión de Talento Humano.

Conclusiones y recomendaciones

8. MARCO ADMINISTRATIVO

8.1 Cronograma



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA
SECRETARIA

8.1.2 Cronograma de actividades



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES										
Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
Revisión de bibliografía										
Aplicación de plantillas MPC										
Elaboración de manual de funciones por competencias										
Levantamiento de perfiles idóneos de los puestos										
Diseño de filtros para selección de personal:										
Esquema de administración de personal										
Desarrollo de software de talento humano en base a la información obtenida y a las necesidades de la empresa										

9. Presupuesto

El costo de la tesis es de 235 dólares americanos, los mismos que serán cubiertos en su totalidad por la empresa Electro éxito S.A.



8.1.1 Matriz de actividades

MATRIZ DE ACTIVIDADES					
ACTIVIDADES	CANTIDAD	DURACIÓN	COSTO	TÉCNICA	RESULTADO
Aplicación de plantillas MPC	42	1 mes	\$ 20.00	Entrevista	Informe
Elaboración de manual de funciones por competencias	42	3 meses	\$ 5	Análisis de puestos	Manual de funciones
Levantamiento de perfiles idóneos para los puestos	42	1 mes	\$5	Análisis de puestos por competencias	Perfiles de puestos por competencias
Diseño de filtros para selección de personal.	42	1 mes	\$5	Análisis del perfil idóneo para el puesto	Filtros de selección de personal
Diseño de evaluación de desempeño por competencias	42	1 mes	\$5	Análisis de funciones esenciales y competencias específicas	Evaluación de desempeño por competencias
Esquema para la administración de personal.	42	1 mes	5\$	Análisis de factores esenciales por cada cargo.	Matriz de administración de personal.
Desarrollo de Software de Gestión de Talento Humano	1	3 meses	\$200	Microsoft Visual FoxPro	Sistema de Talento humano
Total de gastos			\$235		

10. Bibliografía

Alles Martha Alicia - Diccionario de comportamientos, edición 2, ediciones Granica S.A, 2005

Alles Martha Alicia - Desarrollo del talento humano, Ediciones Granica S.A, 2001

Alles Martha Alicia - Desempeño por competencias: evaluación de 360°, Ediciones Granica S.A., 2002

González Ariza Ángel León - Métodos de compensación basados en competencias, Universidad del Norte, 2006)

Boland, Lucrecia - Carro, Fernanda - Stancatti, María Jesús - Gismano, Yanina - Banchieri, Lucía - Funciones de la administración – EdiUNS ISBN 9871171633, 9789871171637- Pag 145)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>



UNIVERSIDAD DEL
NORTE
FACULTAD DE
FILOSOFIA
SECRETARIA

