



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración

**Estructura organizativa de la gestión del talento humano basadas
en competencias de LITFLO CIA LTDA.**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

Autores: Angélica Colle y Paulina Peralta

Director: Ing. Jaime Vélez

Cuenca-Ecuador

2009

Dedicatoria

Angélica

Quiero dedicar este trabajo a mis padres por su enseñanza, amor y comprensión que han sido de inspiración para el esfuerzo y dedicación que he puesto en esta tesis; a mis hermanos y a mi tío, por haberme brindado su apoyo y afecto. A mis más queridos amigos por haber compartido su valiosa amistad, por su consejo, paciencia, entusiasmo y porque me han enseñado a perseverar en la lucha para alcanzar mis metas.

Paulina

Quiero dedicar este trabajo, que representa el último esfuerzo en esta carrera, a las personas que representan mi todo en mi vida:

A Dios, por no abandonarme y ayudarme a levantarme en mis fracasos y aprender de ellos.

Orfa y Ricardo, mis abuelitos, por enseñarme y guiarme en mis primeros pasos, por cuidarme cuando era niña; a mi abuelita por su gran corazón y a mi abuelito por su gran fortaleza.

Jacinto y Mercedes, mis padres, por su apoyo incondicional; por entregarme todo su esfuerzo y cariño sin esperar nada a cambio y ayudarme a construir mis sueños.

Raúl, mi enamorado, por estar presente en mi vida, por su amor incondicional que hace todo lo que parece difícil sea fácil a su lado.

Agradecimiento

Angélica

Primeramente quiero agradecer a Dios, porque sin él todo esto no habría sido posible y por las personas que él ha puesto en mi vida. A mi familia por su confianza y apoyo en mis años de estudio. A todas las personas que han colaborado directa o indirectamente en la realización de ésta tesis, en especial el Ing. Jaime Vélez, director de tesis, por su orientación para la elaboración de la misma. Finalmente a todos mis amigos, especialmente a mi amiga y compañera Paulina, y demás personas que me dieron palabras de aliento, su apoyo y su amistad a lo largo del camino.

Paulina

Agradezco:

A todo el personal docente de la facultad pero en especial al Ing. Jaime Vélez por guiar el desarrollo de la presente tesis y sobre todo por compartir su tiempo.

A todos mis compañeros de aula, con los que compartí travesuras, esfuerzos, sacrificios y trabajos que nos llevaron a alcanzar nuestras metas.

A mi compañera y amiga, Angélica Colle, por brindarme la oportunidad de desarrollar el presente trabajo en su compañía y afianzar nuestra amistad.

Índice de contenidos

Resumen	VII
Abstract	VIII
Introducción	1
CAPITULO 1	3
DESCRIPCION DE LA EMPRESA	3
1.1. Visión	3
1.2. Misión	3
1.3. Políticas	3
1.4. Objetivos	4
1.4.1. Objetivos estratégicos	4
1.4.2. Objetivos operacionales	5
1.5. Valores empresariales	5
1.6. Análisis FODA	6
1.6.1. Fortalezas	6
1.6.2. Oportunidades	6
1.6.3. Debilidades	7
1.6.4. Amenazas	7
1.6.5. Matriz FODA	8
1.7. Definición de la estructura organizativa de LITFLO CIA. LTDA.	10
CAPITULO 2	12
GESTION DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS	12
2.1. Introducción a la gestión del talento humano	12
2.2. Concepto, objetivos y proceso de la gestión del talento humano	13
2.2.1. Concepto	13
2.2.2. Objetivos	13
2.2.3. Proceso de la gestión del talento humano	14
2.3. Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de asesoría	15
2.4. Planificación estratégica de la gestión del talento humano	17

2.4.1. Modelos e indicadores de la planeación de recursos humanos	18
2.4.1.1. Modelos:	18
2.4.1.2. Indicadores	20
2.5. Introducción a la gestión del talento humano por competencias	22
2.6. Concepto y clasificación de competencias para la gestión del talento humano	23
2.6.1. Concepto de competencias	24
2.6.1.1. Componentes de una competencia	25
2.6.1.2. Clasificación de competencias	26
2.6.1.3. Modelo de la Gestión por competencias	30
2.7. Pasos y criterios necesarios para definir competencias	36
2.7.1. Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias	37
2.7.2. Criterios efectivos para definir competencias	46
2.8. Aplicación de la gestión por competencias en cada proceso de la gestión del talento humano	47
2.9. Innovación del benchmarking en la gestión del talento humano	52
CAPITULO 3	55
MANUAL DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LITFLO CIA LTDA	55
Introducción	55
Objetivo	56
Términos y definiciones	56
Desarrollo del Manual	57
Competencias psicológicas	62
Competencias técnicas	71
Competencias de gestión	80
Estructura Organizativa LITFLO CIA LTDA.	83
1. Gerencia	83
Gerencia:	85
Perfil requerido para un Asistente Legal	85
Perfil requerido para un Gerente General	87
Perfil requerido para una Secretaria	89
Departamento de Contabilidad, Finanzas y Auditoria	91

Perfil requerido para un Subgerente Financiero _____	91
Perfil requerido para un Contador _____	93
Perfil requerido para un Asistente de Contabilidad _____	95
Perfil requerido para un Auditor _____	97
Perfil requerido para un Asistente de Auditoria _____	99
Perfil requerido para un Jefe de Crédito y cobranza _____	101
Perfil requerido para un Encargado de Facturación _____	103
<i>Departamento de Gestión de Recursos Humanos</i> _____	105
Perfil requerido para un Subgerente de Gestión _____	105
del Talento Humano _____	105
Perfil requerido para un Encargado de Nominas _____	107
<i>Departamento de compras</i> _____	109
Perfil requerido para un Subgerente de compras _____	109
Perfil requerido para un Jefe de Compras _____	111
Perfil requerido para un Encargado de Compras _____	113
<i>Departamento de ventas</i> _____	115
Perfil requerido para un Subgerente de Ventas _____	115
Perfil requerido para un Jefe de ventas _____	117
Perfil requerido para un Vendedor _____	119
Perfil requerido para un Jefe de Marketing _____	121
Perfil requerido para un Encargado de Publicidad _____	123
<i>Aplicación de las competencias al proceso de gestión del talento humano</i>	124
Selección de personal _____	124
Aplicación de personas _____	134
CAPITULO 4 _____	139
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____	139
BIBLIOGRAFIA _____	141

Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo: establecer una estructura organizativa basada en competencias para LITFLO CIA LTDA. Los métodos y recursos utilizados, principalmente la recopilación bibliografía y las entrevistas, permiten: diagnosticar, elaborar y plantear una propuesta para la empresa basada en competencias. El resultado del presente proyecto es la creación de un manual que le permita agilizar y optimizar el proceso de selección y evaluación de personal, en donde el conocimiento de la gestión del talento humano y una estructura organizativa basada en competencias representa a mediano y largo plazo una ventaja competitiva importante sobre empresas que no emplean este modelo

Abstract

The objective of this project is to establish an organizational structure based on competences for LITFLO Cia. Ltda. The methods and resources used, mainly literature review and interviews, allow a diagnosis and the making of a proposal for the company based on competencies. The result of this project is the creation of a manual, which allows the company to optimize and accelerate the process of selection and evaluation of personnel, in which the knowledge of the human management and an organizational structure based on competences represents a short-term and long-term competitive advantage over companies that don't use this model.

Introducción

En la actualidad las empresas se encuentran en un ambiente competitivo y con escenarios cambiantes, donde la tecnología y la información se vuelven obsoletas con facilidad y el valor de los recursos tangibles (físicos y financieros) pasan a un segundo lugar, mientras que, el capital humano se convierte en el activo más importante de la organización. Todo esto se demuestra en la evolución del manejo de recursos humanos a la gestión del talento humano basado en competencias; éste rasgo distintivo, es la base de la competitividad organizacional actual y está constituido básicamente por las competencias de los individuos, esto es en términos simples: conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes.

Es por ello que el presente trabajo tiene el propósito de establecer una estructura organizativa de la gestión del talento humano basadas en competencias para LITFLO CIA LTDA. Al ser la empresa una compañía recién constituida, carece de una adecuada descripción de la realidad actual de la misma y su proyección hacia el futuro junto con la información adecuada para el correcto manejo del talento humano en LITFLO y la definición de competencias en los cargos para asignar responsabilidades, tareas y requerimientos a través de la creación de un manual para la gestión del talento humano por competencias.

Partiendo de lo anterior, el principal planteamiento que se pretende demostrar es la factibilidad de aplicación del presente trabajo de graduación; el cual contribuye en gran medida a dar valor agregado a las actividades de que se desarrollan en la organización particularmente en la selección y evaluación del personal en base a competencias.

La justificación del presente trabajo de tesis se sustenta principalmente en la importancia que brinda para la especialidad de Ingeniería Comercial, y que fortalece los conocimientos adquiridos. Personalmente, se escogieron estos temas porque estamos vinculados con la empresa objeto de nuestro estudio. Con la realización de este proyecto, se pretende obtener un impacto: social, ya que favorecerá al desarrollo personal y profesional de sus trabajadores y generará nuevas fuentes de

empleo. Un impacto económico, porque LITFLO podrá obtener mayores beneficios y, un impacto administrativo al permitir tener un conocimiento claro del perfil que debe poseer el personal para ocupar un cargo.

La metodología utilizada es descriptiva, debido a que: se propone elementos que nos permitirán diagnosticar la situación actual de LITFLO CIA LTDA y además definir su estructura organizativa por competencias y presentar perfiles que caractericen a cada puesto. La fuente principal de información será la bibliografía documental, entrevistas con directivos y empleados que conocen el tema y estudios de casos afines al tema.

La tesis se ha elaborado en cuatro capítulos que a continuación de describirá:

Capítulo 1: presenta aspectos principales de la empresa, desarrollando su misión, visión, políticas, objetivos, FODA y la propuesta de su estructura organizativa basada en competencias.

Capítulo 2: el estudio se centra en la obtención de la información sobre la administración de recursos humanos y su gestión basada en competencias, proporcionando un marco teórico en el cual se fundamenta en desarrollo del tercer capítulo.

Capítulo 3: presenta el manual de competencias propuesto para la empresa, objeto principal del desarrollo de ésta tesis.

Capítulo 4: presenta conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó al final de la presente investigación.

CAPITULO 1

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

LITFLO CIA. LTDA. es el resultado de una actividad empresarial iniciada en el segundo semestre de 2008, constituyéndose en una organización que brinda sus productos y servicios en la ciudad de Cuenca a través de la comercialización, demostración y colocación de artículos de construcción y Novocreto (químicos para teñir y dar diferentes texturas al cemento).

La empresa nace de la idea de introducir este producto innovador como lo es el Novocreto, producto que se destaca por su ahorro en tiempo y dinero y por su fácil manejo. Además, no pone límites a la creatividad del constructor en sus diseños.

Al poseer poco tiempo de participación en el mercado de la construcción, su interés es establecer relaciones a largo plazo con sus clientes y proveedores proporcionándonos una mentalidad en la cual se entiende la perspectiva del cliente, inquietudes y objetivos, de esta forma asume con responsabilidad su trabajo y satisfacemos todas las expectativas con sus productos.

1.1. Visión

Llegar a ser una empresa líder en el mercado de la construcción y en la distribución de Novocreto respondiendo a las necesidades de nuestros clientes y por medio de un mejoramiento continuo lograr nuestros objetivos de calidad.

1.2. Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos y servicios de calidad brindándoles confianza y seguridad.

1.3. Políticas

Dentro de LITFLO CIA. LTDA. se han planteado las siguientes políticas, que deberán ser adoptadas luego de su implementación por todo el personal de manera obligatoria y como pautas para su comportamiento.

- Es política de de LITFLO CIA. LTDA. encaminar todos sus esfuerzos al logro de su visión y sus objetivos.
- Es política de la empresa mantener la integridad personal como expresión de disciplina, orden, respeto, honestidad y entusiasmo.
- Es política de la empresa ofrecer una demostración previa del producto solicitado antes de su venta.
- Es política de la empresa brindar productos y servicios de calidad, con un equipo humano capacitado y motivado.
- Es política de la empresa brindar a nuestro cliente interno un ambiente de trabajo apropiado y motivado.
- Es política de la empresa capacitar y motivar al personal para elevar su grado de participación en sus puestos de trabajo.
- Es política de la empresa premiar el buen desempeño de sus trabajadores por medio de recompensas, reconocimientos e incentivos.
- Es política de la empresa brindar las herramientas necesarias para el cumplimiento de los planes de producción y comercialización.
- Es política de la empresa preservar y cuidar el medio ambiente.
- Es política de la empresa evitar y abolir cualquier discriminación social, ya sea por: raza, género, posición social o económica.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivos estratégicos

La empresa se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos con la finalidad de obedecer a su misión:

- Generar rendimientos sobre inversiones y activos en el tercer año, que superen con el 10% los del año anterior.
- Incrementar la participación en el mercado en un 10% para los próximos 3 años.
- Consolidar un grupo humano especializado, comprometido, eficiente y con capacidad de impartir conocimientos y experiencias que acompañen el proceso de diferenciación de LITFLO CIA LTDA.
- Ampliar los servicios de la empresa a otras ciudades como Quito y Guayaquil en el cuarto y quinto año respectivamente.

- A partir del tercer año obtener la certificación ISO de gestión de calidad y ambiental.

1.4.2. Objetivos operacionales

Para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, la empresa ha planteado los siguientes objetivos operacionales, que se caracterizan por ser de corto plazo.

- Incrementar el volumen de ventas en un 10% anual.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas especializadas en la venta de materiales de construcción y químicos para que recomienden y comercialicen nuestros productos y servicios.
- Elaborar un plan de capacitación anual para el personal de la empresa.
- Realización de un plan de Marketing, para dar a conocer los productos y servicios que la empresa ofrece.
- Creación de una base de datos de posibles clientes para ofrecerles directamente el producto de LITFLO CIA LTDA.

1.5. Valores empresariales

LITFLO CIA. LTDA. considera los siguientes valores como el pilar fundamental en la orientación de la conducta, acciones y decisiones en el desempeño de la empresa.

- Respeto
- Ética
- Búsqueda permanente de la excelencia en los productos y servicios
- Actitud de liderazgo
- Trabajo en equipo
- Competitividad
- Integridad
- Responsabilidad
- Entusiasmo y Cortesía

- **Honestidad**

Un servicio de calidad a un precio justo a nuestros clientes. Igualmente equidad en la repartición de utilidades.

- **Compromiso**

Nuestro compromiso es estar siempre dispuestos a trabajar en equipo y colaborar para poder cumplir con los objetivos propuestos.

- **Servicio**

LITFLO CIA. LTDA. se ha propuesto atender las constantes necesidades tanto de las personas que conformamos la empresa, y en especial de nuestros clientes.

- **Calidad**

Nuestros productos y servicios están enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes.

1.6. Análisis FODA

Estrategia Genérica: La estrategia que utilizará la empresa objeto de la presente tesis desde su introducción será la de Diferenciación, pues al no existir empresas que presenten similares características podrá lograr ser la pionera en sus productos y servicios, acompañado de actividades como innovación continua, tanto en procesos, productos y servicios como en gestión administrativa y capacitación del personal.

1.6.1. Fortalezas

- Adecuada estructura física.
- Personal capacitado.
- Cero endeudamiento: capital propio.
- Estabilidad Financiera para inversión en activos fijos de operación.
- Ambiente de trabajo agradable para que el personal se sienta bien y pueda realizar sus funciones.
- Preferencia de productos extranjeros que nacionales.
- Capacidad de emprendimiento.

1.6.2. Oportunidades

- Oportunidad de mercado es la principal carta que se juega en la implementación de esta empresa, ya que, el producto que LITFLO CIA. LTDA. ofrece es nuevo

en materia de construcción como es el caso de Novocreto (químicos para teñir y dar diferentes texturas al cemento).

- Introducción de productos sustitutos como es Novocreto, que generan ahorro.
- Consumidores potenciales debido a la poca oferta de este servicio en el mercado.
- Benchmarking: Investigar los métodos con los que las empresas exitosas en este campo logran obtener su personal
- Los proveedores nos ofrecen garantía y servicio post-venta en el momento que se requiera.

1.6.3. Debilidades

- Al ser un negocio nuevo en este campo, no existe en la ciudad una experiencia similar, por lo que existe una falta de conocimiento en el manejo de Novocreto.
- Falta de promoción de productos y servicios.
- Dificultad para conseguir personal capacitado.
- Costos de importación y transportación.
- Discontinuidad del producto debido a políticas aduaneras y arancelarias.

1.6.4. Amenazas

- Situación socio-económica del país.
- Inestabilidad política del país.
- Resistencia al producto de futuro clientes.
- Competidores potenciales.
- Mala toma de decisiones del gobierno actual en el sector de la construcción.

1.6.5. Matriz FODA

		FORTALEZA		
		Cero Endeudamiento	Estabilidad Financiera	Local propio
OPORTUNIDADES	Benchmarking	Investigación del ratio de endeudamiento de las mejores empresas en este servicio.	Indagar en los flujos de efectivo de las empresas exitosas en este servicio.	Analizar el espacio físico con el que cuenta las mejores empresas, para así introducir elementos innovadores.
	Garantías de los Proveedores	Mayor poder de negociación con proveedores.	Cumplimiento en los plazos de negociación.	Asistencia y capacitación constante.
	Novocreto	Hacer un plan de promoción para la introducción del producto.	Generar confianza en los clientes prestando un servicio pre y post venta.	Brindar demostraciones y colocaciones del producto.

		FORTALEZA		
		Cero Endeudamiento	Estabilidad Financiera	Local propio
AMENAZAS	Resistencia al producto	Implementación de canales de información para potenciales clientes.	Ofrecer mayores garantías al cliente.	Brindar un servicio especializado que nos diferencie de la competencia.
	Competidores potenciales	Barreras para ingresar en el mercado.	Incrementos arancelarios.	Informar de los beneficios de pertenecer a una empresa que cuente con sus instalaciones y herramientas necesarias.
	Inestabilidad económica y política	Presentar informes de cero deuda y así poder obtener préstamos con más facilidad.	Mayores plazos de pago para clientes frecuentes.	Uso eficaz y eficiente de los recursos de la empresa: evitar desperdicios.

		DEBILIDAD		
		Los costos de importación y transportación.	Falta de promoción	Dificultad para conseguir personal capacitado
OPORTUNIDADES	Benchmarking	Investigar los factores que han afectado en los costos y gastos a las empresas exitosas para de este modo estar prevenidos.	Acoplar el sistema utilizado por las mejores empresas para captar mayor porcentaje de mercado.	Investigar los métodos con los que las empresas exitosas de este servicio logran obtener su personal
	Garantías de los Proveedores	Lograr convenios para abaratar costos.	Participación conjunta para la promoción del producto.	Implementar canales de información para que personal de alto nivel se interese por nuestra empresa.
	Novocreto	Generar competitividad, prorrateando costos.	Campaña promocional con facilidades para los clientes.	Implementar un sistema de capacitación del personal para el manejo del producto.

		DEBILIDAD		
		Los costos de importación y transportación.	Falta de promoción	Dificultad para conseguir personal capacitado
AMENAZAS	Resistencia al producto	Generar convenios para abaratar costos y que el precio del producto sea más atractivo	Realizar convenios estratégicos para así lograr obtener beneficios de ellos para el éxito del negocio.	Realizar campañas publicitarias atractivas para clientes internos como externos.
	Competidores potenciales	Lograr una ventaja competitiva en el servicio.	Lograr el posicionamiento de la marca.	Aprovechar del personal independiente que posee alto nivel de conocimientos.
	Inestabilidad económica y política	Utilización económica e eficiente de los recursos que posee la empresa.	Dar a conocer los beneficios monetarios que presenta el producto (ahorro).	La inestabilidad política y económica genera la migración del capital humano.

1.7. Definición de la estructura organizativa de LITFLO CIA. LTDA.

El artículo “**Estructuras organizativas y tipos de organigramas**” del autor SALAZAR, Adafrancys se expone que la tarea de entender a una organización es difícil puesto que nada está quieto y hay incertidumbre. Partiendo de esta afirmación, es necesario para toda empresa definir su estructura organizativa y esto es posible si incorporamos modelos sencillos que ya existen, están probados y funcionan pero sobre todo diseñados para armonizar un grupo de personas distintas y que además nos permiten mostrar a la organización en condiciones deliberadas o emergentes de cambio, transformación, incertidumbre, riesgo.

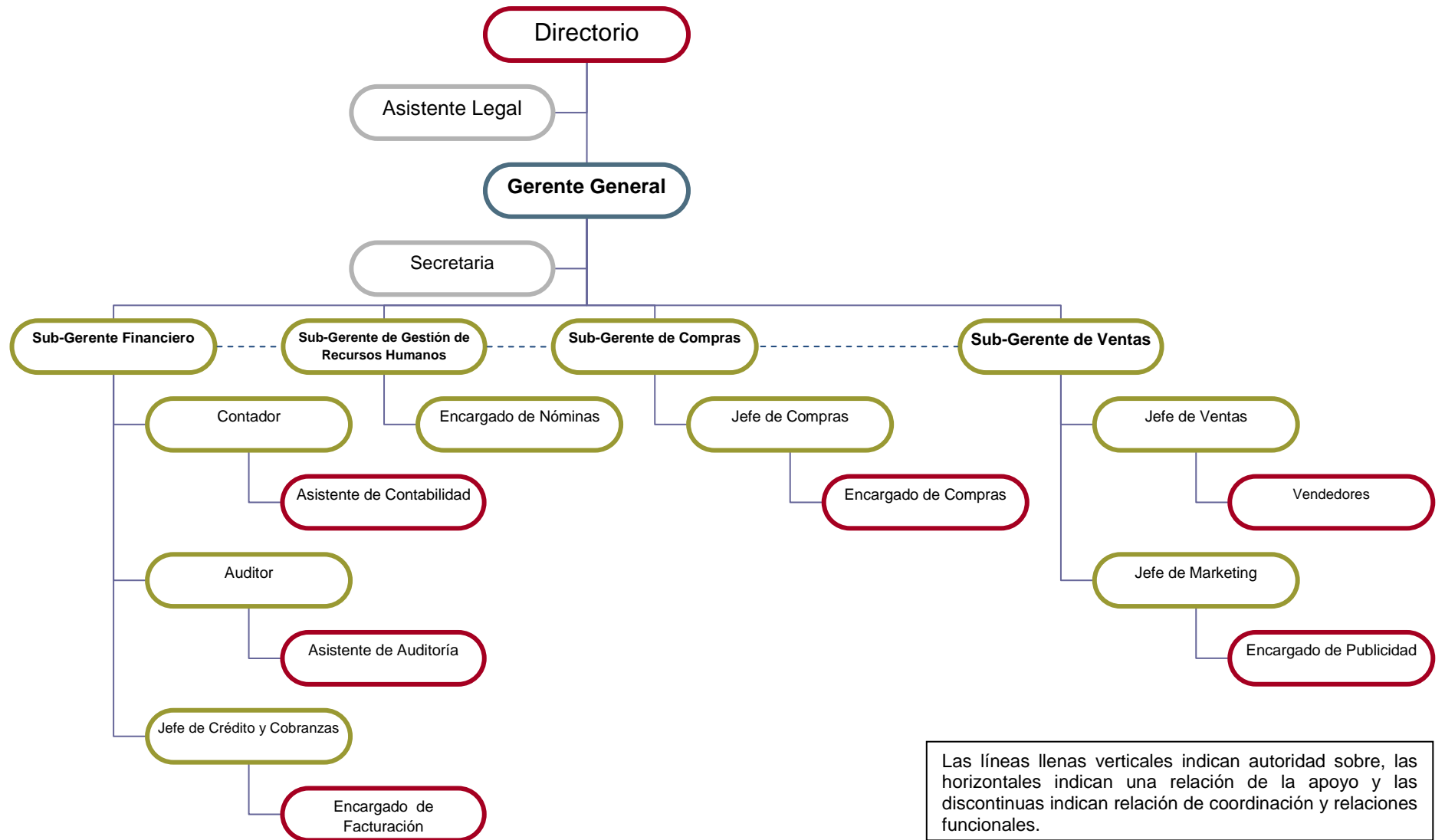
(Pág. 30)

Dentro de este contexto se propone para LITFLO CIA. LTDA. una estructura organizativa jerárquica, también conocida como departamentalización funcional es de tipo vertical (clásica) en donde todas las unidades se desplazan según su jerarquía, de arriba hacia abajo en una graduación jerárquica descendente; que identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización reduciendo la duplicación de equipo y esfuerzo.

Esta jerarquía está definida por el status o rango que posee un trabajador dentro de LITFLO CIA. LTDA. pero no se deja de lado la capacidad, es decir, también se toma en cuenta su preparación y desarrollo profesional que determina el crecimiento de cada miembro de la dependencia.

Dentro de la empresa, objeto de la presente tesis, se plantean diferentes niveles de trabajo, responsabilidades o exigencias, siendo el más representativo el directorio de la organización con la colaboración de un asistente legal, seguido de la gerencia general asistido por secretaria, luego cada una de los sub-gerencias de cada departamento, los jefes departamentales, supervisores y cada subordinado.

En el siguiente organigrama propuesto se muestra la Estructura Organizativa de LITFLO CIA. LTDA., demostrando la estructuración anteriormente expuesta, ya que arranca de las autoridades más altas de la empresa hasta llegar a los departamentos más bajos.



CAPITULO 2

GESTION DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

2.1. Introducción a la gestión del talento humano

Hoy en día, las empresas se encuentran en un entorno cambiante, donde las tecnologías e infraestructuras se vuelven obsoletas con facilidad, lo que produce que las organizaciones enfrenten momentos críticos para poder mantenerse en el mercado. Para poder enfrentar esta situación, las empresas están llamadas a buscar nuevas alternativas y lograr alcanzar niveles de eficiencia, eficacia y calidad para superar estas situaciones y poder mantenerse en el mercado.

Una de las alternativas a ser implementadas es el Talento Humano, ya que es el factor más importante en la supervivencia, progreso y desarrollo de las organizaciones. Actualmente, los gerentes empresariales están conscientes de la importancia del capital humano, pero no lo necesario para lograr un resultado exitoso en su aplicación.

Las personas pasan gran parte de su vida dentro de una empresa, es por ello que separar el trabajo de la existencia de la persona es casi imposible, por la importancia y la repercusión que tiene en ella. Tanto las organizaciones como las personas dependen una de la otra. Las organizaciones dependen de las personas para alcanzar sus objetivos de rentabilidad, productividad, competitividad, etc.; mientras que las personas dependen de las organizaciones para subsistir y lograr el éxito personal. Antaño, la definición empleada del término de Recurso Humano, concebía al hombre como una pieza más de la maquinaria de producción, sin considerar que la persona es el capital principal dentro de la organización, que posee habilidades y características que dan vida a la empresa y que se tornan indispensables para lograr el éxito de la misma.

2.2. Concepto, objetivos y proceso de la gestión del talento humano

2.2.1. Concepto

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.¹ La gestión del talento humano engloba las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar dirigir y controlar. En conclusión la gestión del talento humano es el conjunto de actividades y decisiones sobre las relaciones de trabajo que van a influir en la eficiencia y eficacia tanto de las personas como de las organizaciones.

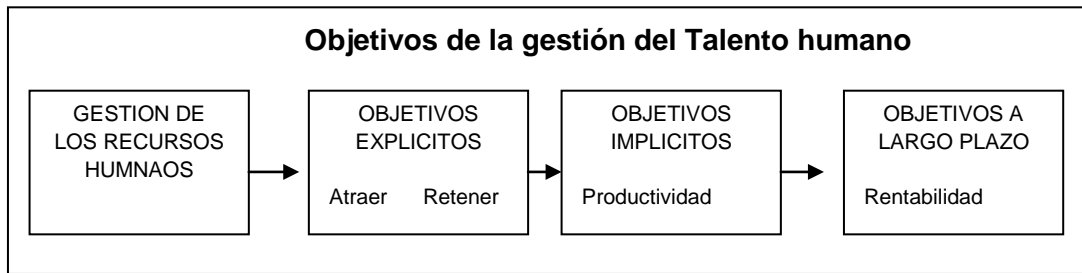
2.2.2. Objetivos

Los objetivos de la gestión del talento humano pueden dividirse en tres:

- **Objetivos explícitos:** su resultado será inmediato, forma parte de las funciones formales de la empresa: proceso de reclutamiento y selección, ambiente laboral satisfactorio y respetuoso, motivación y capacitación.
- **Objetivos implícitos:** son consecuencia directa de los objetivos explícitos y su resultado es de mediano plazo, como es la productividad, calidad de vida laboral, satisfacción y seguridad en su puesto de trabajo.
- **Objetivos de largo plazo:** hacen referencia a la rentabilidad y competitividad de la empresa. Una adecuada gestión del talento humano debe repercutir de manera positiva en estos indicadores.²

¹ www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info2006/Ponencias/121.pdf. Pág.5

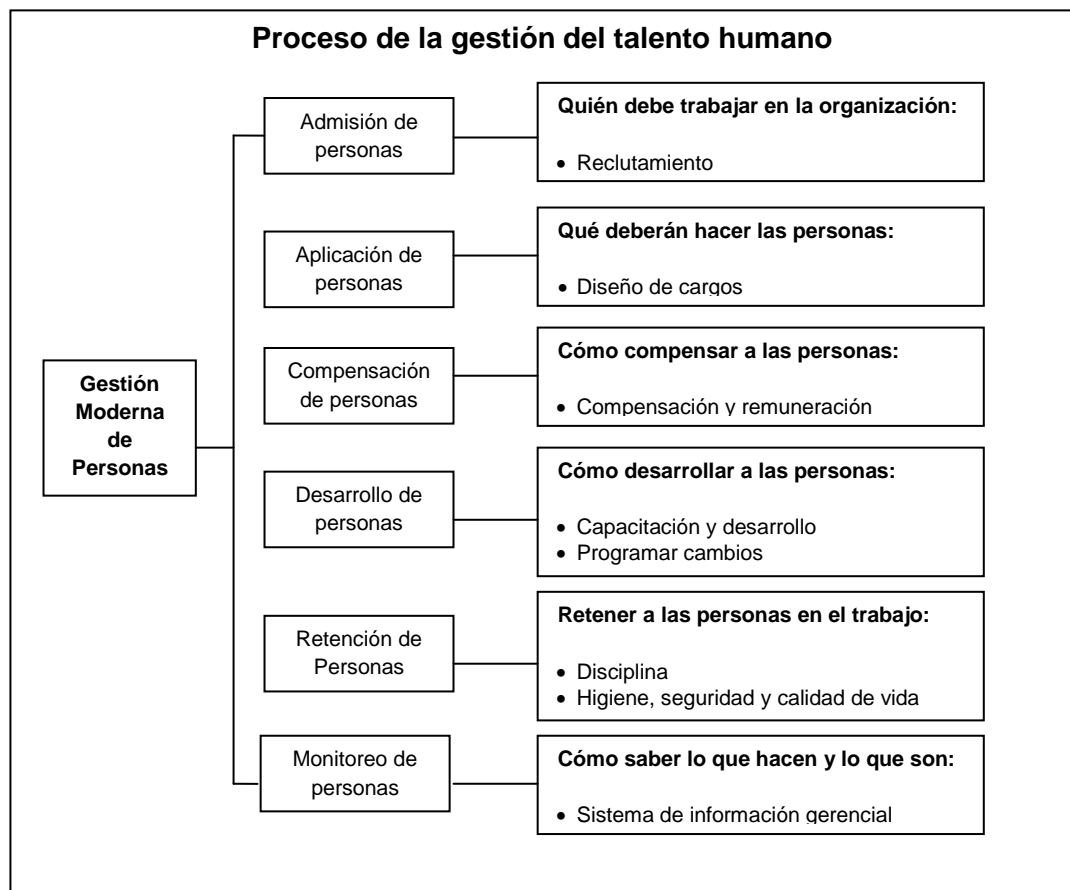
² <http://training-s.org/pdf/gestiondeltalento/sesion%201%20LA%20MODERNA%20GTH.pdf>. Pág.3



Fuente: <http://trainings.org/pdf/gestiondeltalento/sesion%201%20LA%20MODERNA%20GTH.pdf>.

2.2.3. Proceso de la gestión del talento humano

En la gestión moderna de recursos humanos se establecen seis procesos, descritos a continuación:



Fuente: <http://trainings.org/pdf/gestiondeltalento/sesion%201%20LA%20MODERNA%20GTH.pdf>.

Modificado por el autor.

- **Admisión de personas:** procesos empleados para dotar de nuevo personal a la empresa, estos procesos incluyen reclutamiento y selección de personas.
- **Aplicación de personas:** procesos empleados para diseñar, orientar y acompañar las actividades a ser realizadas por el personal en la empresa. Incluyen procesos como: diseño, análisis y descripción de cargos y evaluación del desempeño.
- **Compensación de personas:** incluyen procesos tales como recompensas, remuneraciones, beneficios y servicios sociales. Estos procesos son utilizados para satisfacer, incentivar y motivar al personal de la empresa.
- **Desarrollo de personas:** proceso empleado con la finalidad de capacitar e incrementar el desarrollo tanto personal como profesional del trabajador dentro de la empresa; incluye procesos como entrenamiento y desarrollo de personas, programas de cambio y desarrollo de carreras y programas de integración y comunicación.
- **Mantenimiento de personas:** procesos empleados para crear un ambiente laboral y psicológico satisfactorio para el individuo. Incluyen procesos como administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida, mantenimiento de las relaciones sindicales.
- **Monitoreo de personas:** procesos empleados para acompañar, controlar y verificar los resultados de las actividades de los empleados dentro de la organización, incluyen procesos como bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Estos procesos se encuentran interrelacionados, por lo que un proceso puede beneficiar o perjudicar a los demás. Es por ello, que estos procesos se diseñan dependiendo de las exigencias de las influencias ambientales externas como internas de la organización.

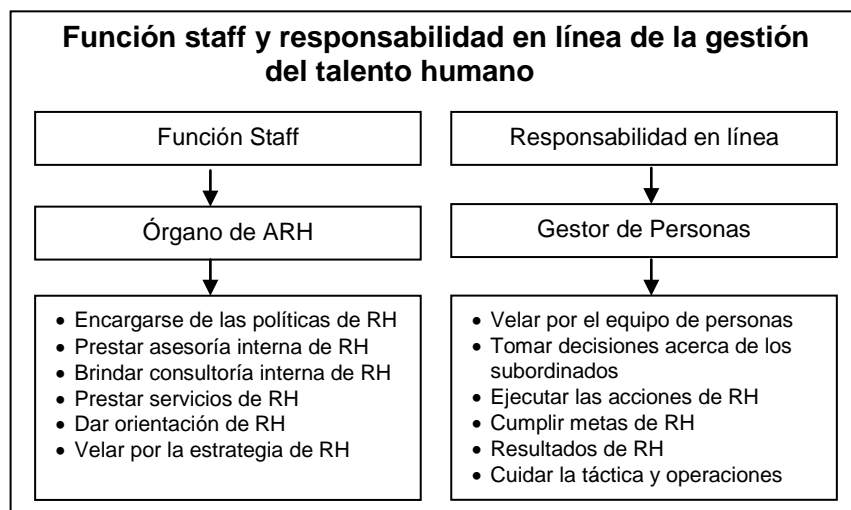
2.3. Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de asesoría

La autora Martha Alles, en su libro: Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias 2003 pág. 22, define a la responsabilidad en línea como el área de la organización que tiene a su cargo actividades fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, como son producción y ventas. Mientras que la función de asesoría o Staff, son actividades necesarias para el

cumplimiento de los objetivos de la empresa, pero no son imprescindibles, éstas pueden ser tercerizadas, como por ejemplo, el procesamiento de la información.

El rol a ser desempeñado por un gerente de línea dentro de una empresa es dirigir el trabajo de sus subordinados y esforzarse por cumplir con los objetivos que la empresa se ha planteado. Como ejemplos tenemos: mejorar desempeño de cada persona en sus puestos de trabajo, incrementar las buenas relaciones laborales, interpretar las políticas de la empresa, controlar costos de la mano de obra, entre otros. El rol del gerente de asesoría a Staff es el de apoyar, asesorar, aconsejar, ayudar a los gerentes de línea para el logro de los principales objetivos de la empresa. Como ejemplo se puede citar al gerente de recursos humanos que puede asesorar a otro departamento de la empresa en áreas como reclutamiento y selección de personal, capacitación, motivación, etc.

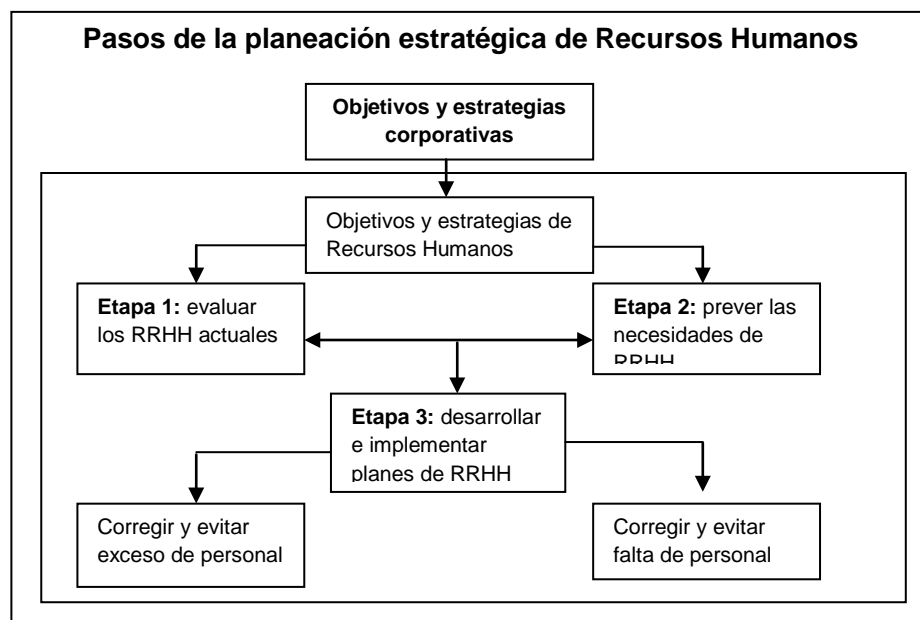
La administración de personas es, a su vez, una responsabilidad de línea y una función de asesoría. Recursos humanos es de responsabilidad en línea con respecto a su propio equipo; pero, es de asesoría o Staff con respecto a las otras áreas de la empresa. El encargado de administrar a las personas es el gerente o jefe, el cual posee una relación directa con sus subordinados, es por ello que debe existir el principio de la unidad de mando: cada gerente es el único jefe de sus subordinados. Para que el gerente pueda desempeñar con éxito su responsabilidad de administrar al personal debe recibir asesoría y consultoría con respecto a las políticas y procedimientos empleados por la empresa.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Pág.24

2.4. Planificación estratégica de la gestión del talento humano

Entendemos por planeación, como el proceso mediante el cual se establece el curso de acción para el logro de metas y objetivos establecidos por la organización. La planeación forma parte del proceso administrativo; es por ello que la planeación estratégica de recursos debe formar parte de las estrategias y objetivos globales de la organización. El autor Idalberto Chiavenato, en su libro: Gestión del Talento Humano 2004 pág. 65, define a la planeación estratégica como la manera en que la función de recursos humanos puede contribuir al logro tanto de los objetivos organizacionales como de los objetivos individuales de cada empleado. La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.³



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Pág.64

³ <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/index.htm>. Pág. 6

Como consecuencia de la planeación estratégica se obtendrá los siguientes beneficios:

- Visión objetiva de problemas administrativos.
- Toma decisiones importantes para respaldar los objetivos establecidos.
- Asignación de recursos y tiempo con mayor eficacia a las oportunidades que se han detectado.
- Disminución de recursos y tiempo que se dedican a corregir decisiones equivocadas o improvisadas.
- Constituye un marco para la comunicación interna del personal.
- Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- Propicia una actitud positiva ante el cambio.
- Disciplina y formalidad a la administración de una organización.⁴

2.4.1. Modelos e indicadores de la planeación de recursos humanos

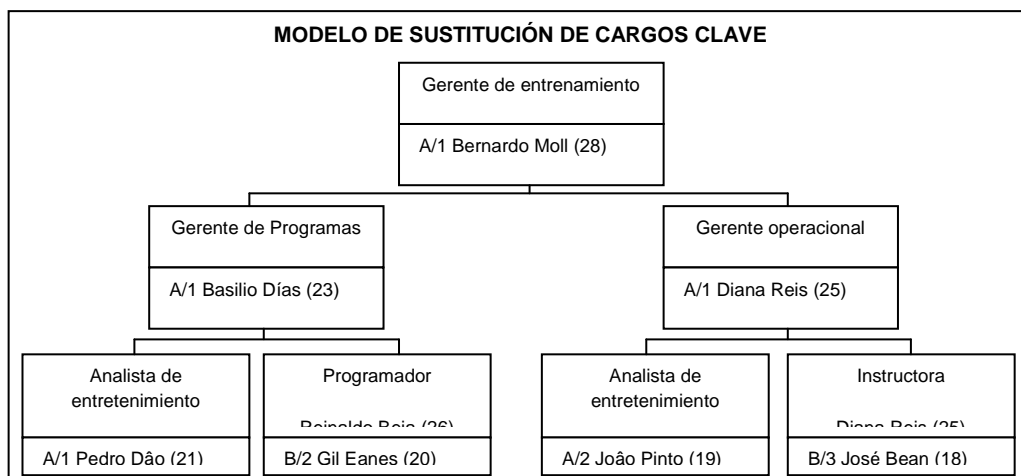
2.4.1.1. Modelos: se establecen cinco modelos de planeación estratégicas, descritos a continuación:

- 1. Modelo basado en la búsqueda estimada del producto o servicio:** Está relacionado con el sector industrial y el sector no de servicios. La relación entre el número de trabajadores y la búsqueda del producto o servicio, dependerá de la variación de la productividad, tecnología, disponibilidad de interna y externa de recursos financieros y de la disponibilidad de personas dentro de la organización. Este modelo emplea datos históricos, se orienta principalmente al área operacional de la empresa y no provee posibles imprevistos tales como huelgas, situación del mercado de clientes y competidores, falta de materia prima, entre otros.
- 2. Modelo basado en segmentos de cargos:** Este modelo está también enfocado en el nivel operacional de la empresa; es empleado por empresas de gran tamaño. Consiste en: seleccionar un factor estratégico que va a influenciar en los requerimientos de personal (volumen de ventas, de producción, etc.); establecer niveles históricos y proyecciones a futuro de

⁴ <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/index.htm>. Pág. 6

cada factor estratégico; establecer niveles históricos del personal en cada unidad y proyectar los futuros requerimientos de personal en base a la proyección de datos históricos y futuros de cada factor estratégico correspondiente.

- Modelo de sustitución de cargos clave:** Este modelo es también conocido como mapas de sustitución u organigramas de carrera para la planeación de trabajadores; representa de manera visual que empleado sustituirá a otro en el caso de existir una futura vacante en la empresa. Dentro del organigrama cada rectángulo presenta dos nombres, en la parte superior el nombre y la edad del empleado; y en la parte inferior los nombres de posibles sustitutos acompañados de las respectivas calificaciones de promoción y evaluaciones de desempeño. Cada empleado se clasifica en tres opciones de promoción: A: empleado listo para promoción inmediata; B: requiere mayor experiencia en el cargo actual; y C: empleado con sustituto ya preparado. Cada empleado será evaluado por: desempeño excepcional, satisfactorio, regular o deficiente.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Pág.70

- Modelo basado en el flujo de personal:** Este modelo consiste en diseñar el flujo de personal al momento de su ingreso, permanencia en la empresa y fuera de ella; permite prever a corto plazo los requerimientos de personal. Este modelo facilita el reemplazo de las vacantes existentes. Es empleado en empresas estables y sin planes de expansión.

MODELO BASADO EN EL FLUJO DE PERSONAL						
	Número inicial	Desvinculaciones (-)	Tranferencias (-)	Promociones (+)	Admisiones (+)	Número Final (=)
Directores	4	0	0	0	0	4
Gerentes	11	0	0	1	0	12
Supervisores	34	4	4	8	0	34
Empleados	360	12	0	1	11	360
	409	16	4	10	11	410

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Pág.71

5. Modelo planeación integrada: Es un modelo sistemático de planeación que permite diagnosticar de manera adecuada la toma de decisiones. Desde el punto de vista de admisión de personas considera: volumen de producción planeada; cambios tecnológicos; condiciones del mercado y comportamiento de clientes; y planificación de carreras dentro de la empresa. Desde el punto de vista del flujo interno considera la composición de la fuerza laboral, con las entradas, salidas y desplazamientos dentro la empresa.

2.4.1.2. Indicadores

Entendemos por indicador, un valor medible mediante el cual se puede seguir el avance de un proceso para identificar el cumplimiento de un objetivo. Para elaborar la planeación de gestión del talento humano, se debe considerar, que la demanda del recurso humano va a variar en función de factores como: rotación de personal, ausentismo, jubilaciones, renuncias, despidos, muertes y permisos.

- **Rotación del personal:** es la entrada y salida de personal dentro de una organización en un período dado. La rotación de personal se da por dos factores: por iniciativa del empleado (renunciar a su puesto de trabajo) o por iniciativa de la organización (despido). La rotación es costosa para las organizaciones, es por

ello, que se da la necesidad de medir el número de entradas y salidas del personal dentro de una empresa.

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

- **Ausentismo:** es la frecuencia del tiempo perdido debido a que el trabajador no se presenta en su lugar de trabajo. Las principales causas son: enfermedades gripales, pulmonares o respiratorias, insomnio, stress, licor, drogas y falta de motivación. La fórmula para calcular el índice de ausentismo es:

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{\text{Número de empleados / Días de trabajo perdidos por ausencias en el mes}}{\text{Número promedio de empleados} \times \text{Número de días de trabajo en el mes}}$$

- **Jubilaciones, renuncias, despidos, muertes y permisos:** esto puede servir de indicador, basándose en datos históricos, cuando haya incluido un flujo considerable de empleados dentro de la organización; además puede contribuir a la toma de decisiones sobre acciones a emprender o que deban cambiarse.

$$\text{Índice de Estabilidad} = \frac{\text{Número de empleados con uno o más años de servicio}}{\text{Número promedio de empleados durante el año}}$$

2.5. Introducción a la gestión del talento humano por competencias⁵

La empresa de hoy no es la misma de ayer debido a grandes cambios que se han producido junto con el desarrollo de los seres humanos y que afectan directamente al accionar de una empresa y de cada uno de sus componentes. Los altos niveles de desarrollo nos han llevado a grandes descubrimientos tanto tecnológicos como científicos que nos han permitido transformar paradigmas surgiendo la necesidad de nuevas ideas, herramientas, líderes.

La sociedad contemporánea, la globalización y la revolución tecnológica crean la necesidad de un rediseño de todas las organizaciones en donde cada uno de sus elementos debe moldearse para ajustarse a los cambios y la incertidumbre debido a la rápida obsolescencia del conocimiento en donde la innovación crea nuevas exigencias y oportunidades en todos los sectores de la economía.

Fruto de estos cambios y de los nuevos desafíos que deben enfrentar las organizaciones es fundamental implementar un modelo de gestión por competencias, donde el valor de una empresa no reside en sus bienes sino en su capital intelectual y el saber administrarlo es lo que le proporciona una ventaja competitiva y resultados económicos. Además, permite un aumento en la productividad al trabajar de manera inteligente y no de forma más dura para lo cual cada trabajador debe tener su adecuada capacitación.

En cálculos efectuados recientemente por el Banco Mundial⁶, en relación a los 29 países que concentran el 80% de la riqueza del planeta, se estimó que los mismos deben su bienestar en un 67% al capital humano o intelectual, lo que evidencia por qué se hace necesario una estrategia para lograr una organización inteligente y, por ende, una comunidad de personas en continuo aprendizaje a lo cual apunta la gestión por competencias.

⁵ PACHECO, Ruth; Gestión por competencias: un nuevo recurso para gestionar el cambio organizacional, Chile 2002, Pág. 1-8

⁶ Lecturas. www.bancomundial.org. (Diciembre, 2008)

2.6. Concepto y clasificación de competencias para la gestión del talento humano

Para entender el concepto de competencia se debe definir otras nociones⁷, a saber:

- **Actitud:** Puede considerarse a la actitud como el vínculo existente entre el conocimiento adquirido por un individuo y el sentimiento que provoca en él, con la acción que realizará en el presente y en el futuro. En su memoria, cada individuo lleva depositada la influencia del pasado. También la acción que de él provenga vendrá “influenciada por el futuro”, ya que la información depositada nos inducirá proyectos, ambiciones y objetivos a realizar. La actitud proviene esencialmente de la información que llevamos grabada en nuestra mente. De ahí que nuestra actitud cambiará si también lo hacen nuestras opiniones y nuestras creencias. Ya que es posible hablar del conocimiento o de las creencias dominantes en un grupo social, es posible también considerar la existencia de una actitud asociada al grupo.
- **Aptitud:** La aptitud (del [latín](#) *aptus* = capaz para), en [psicología](#), es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias interindividuales en situaciones futuras de [aprendizaje](#). Mientras que en el lenguaje común la aptitud sólo se refiere a la capacidad de una persona para realizar adecuadamente una tarea, en psicología engloba tanto capacidades cognitivas y procesos como características emocionales y de personalidad. Destacar también que la aptitud está estrechamente relacionada con la [inteligencia](#) y con las [habilidades](#) tanto [innatas](#) como adquiridas fruto de un proceso de aprendizaje.
- **Conducta:** La conducta es el conjunto de comportamientos observables en una persona u animal.
- **Conocimiento:** El conocimiento es una capacidad humana y no una propiedad de un objeto como pueda ser un libro. Su transmisión implica un proceso intelectual de enseñanza y aprendizaje. Transmitir una información es fácil, mucho más que transmitir conocimiento. Esto implica que cuando hablamos de gestionar conocimiento, queremos decir que ayudamos a personas a realizar esa actividad.
- **Comportamiento:** El comportamiento se refiere a acciones de las personas, un objeto u organismo, usualmente en relación con su entorno o mundo de

⁷ Wikipedia. La enciclopedia libre. www.wikipedia.com.

estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, público u oculto, voluntario o involuntario, según las circunstancias que lo afecten.

- **Destreza:** El significado de destreza reside en la capacidad o habilidad para realizar algún trabajo, primariamente relacionado con trabajos físicos o manuales.
- **Habilidad:** Es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado. Es decir, en el momento en el que se alcanza el objetivo propuesto en la habilidad. Se considera como a una aptitud innata o desarrollada o varias de éstas, y al grado de mejora que se consiga a ésta/s mediante la práctica, se le denomina talento. Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.

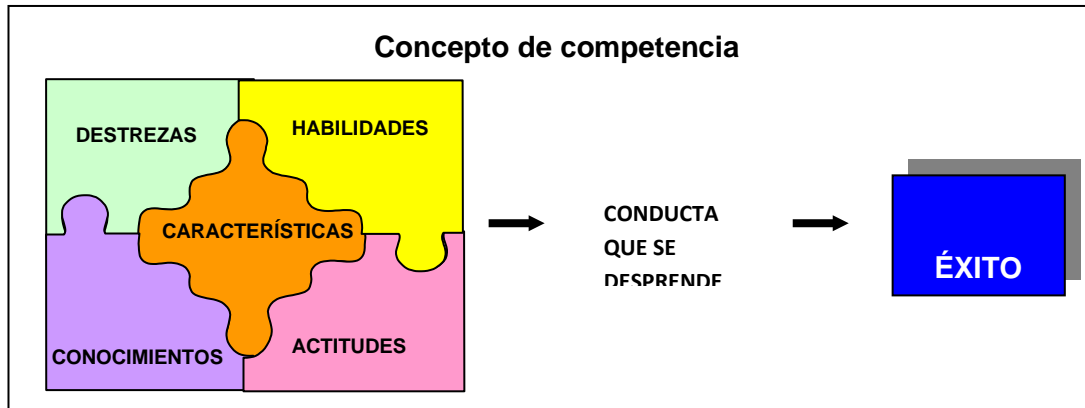
2.6.1. Concepto de competencias

El concepto de competencia empezó a ser utilizado por primera vez en los años 70 como resultado de las investigaciones de David McClelland, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo; su primer hallazgo fue la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral, logrando confeccionar un marco de características y factores. Inglaterra, fue uno de los países precursores en la aplicación del enfoque de competencia. La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como Gestión por Competencias.⁸ Existen varias definiciones dadas para las competencias de varios autores, pero se dará mayor énfasis a la propuesta por:

- **Rodríguez y Feliú (1996):** las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

⁸ Lecturas. Revista Gestipolis. Conocimiento del negocio. www.gestipolis.com.

- **Definición de Competencias Laborales de la OIT-CINTERFOR⁹:** Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.



Fuente: www.gestiopolis.com.

2.6.1.1. Componentes de una competencia

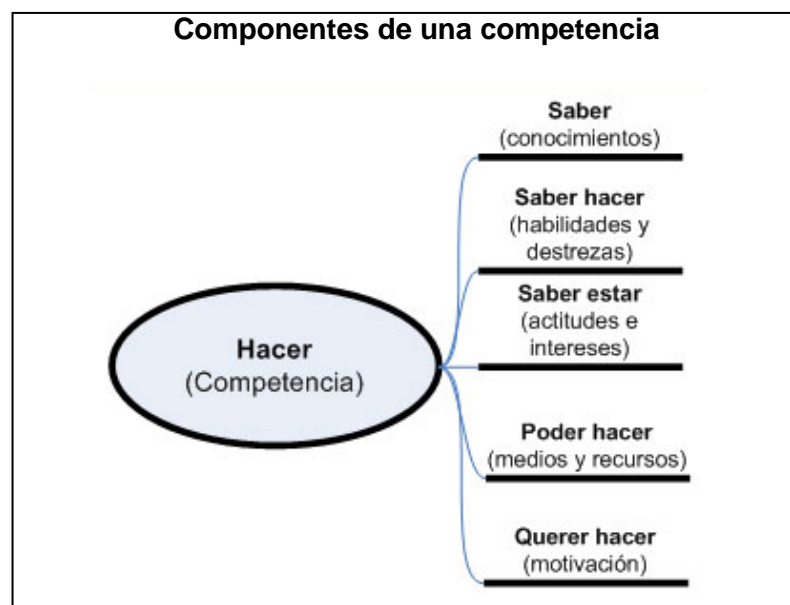
Ahora bien, como lo plantea Ruth Pacheco¹⁰ para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en cualquiera de las definiciones de competencias es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes:

- **Saber (conocimientos):** el conjunto de conocimientos acerca de sistemas, técnicas, etc. que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.
- **Saber hacer (habilidades/destrezas):** Una persona debe ser capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. Así no basta con que la persona conozca las técnicas e instrumentos para desempeñar una tarea, sino que debe saber aplicarlos a su situación de trabajo particular.
- **Saber estar (actitudes/intereses):** No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es preciso, también, que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, en general, y de su grupo de trabajo, en particular.

⁹ Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. www.cinterfor.org.

¹⁰ PACHECO, Ruth; Gestión por competencias: un nuevo recurso para gestionar el cambio organizacional, Chile 2002, Pág. 133-134

- **Querer hacer (motivación):** Además de lo anterior, la persona debe querer llevar a cabo los conocimientos. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales) que determinan que la persona se esfuerce en ser y mostrarse competente.
- **Poder hacer (medios y recursos):** Éste es un aspecto frecuentemente olvidado, puesto que no se refiere a las personas sino a las características de la organización que son de gran importancia a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Se trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia. Pero, es importante diferenciar entre los aspectos que son personales y los situacionales.



Fuente: www.rinconcastellano.com

2.6.1.2. Clasificación de competencias

Como punto de partida es necesario tener presente la diversidad de enfoques y perspectivas de análisis de una competencia en donde cada autor tiene su propio criterio. En la investigación que el analista Jorge Benítez ¹¹ realiza, nos muestra una visión general de las competencias seleccionando las siguientes perspectivas o enfoques: educativo o curricular, primero en surgir históricamente, competencia

¹¹ BENITEZ, Jorge. "Gestión del talento humano basado en competencias". Tecnología instruccional fundamental. Valencia, 2008.

laboral, perspectiva psicológica y enfoque estructural o gerencial. A partir de ellas, nos presenta un resumen esquemático de la clasificación de las competencias:

- a) **Educativo o de conocimiento**, el primero en surgir históricamente, en donde se describe a la competencia como un conjunto de resultados expresados en términos de desempeño profesional, como una meta a alcanzar, al final de un proceso educativo.
- b) **Funcional**, conocida como enfoque de la competencia laboral, en este enfoque toda competencia es funcional o técnica porque se usa para hacer algo u obtener determinados resultados, en el marco de un estándar aceptado como válido y útil.
- c) **Perspectiva psicológica**, las competencias son básicamente atributos personales, algunos innatos o talentos, y otras capacidades desarrollables.

Dentro de este contexto, se citaran a manera de ejemplo la clasificación que cada autor realiza, en donde encontramos a:

Autor: Spencer y Spencer	
Competencias de logro y acción	Orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa, búsqueda de información.
Competencias de ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal, orientación al cliente.
Competencias de influencia	Influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.
Competencias gerenciales	Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
Competencias cognoscitivas	Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica/profesional/ de dirección.
Competencias de eficacia personal	Autocontrol, confianza en si mismo, comportamiento ante fracasos

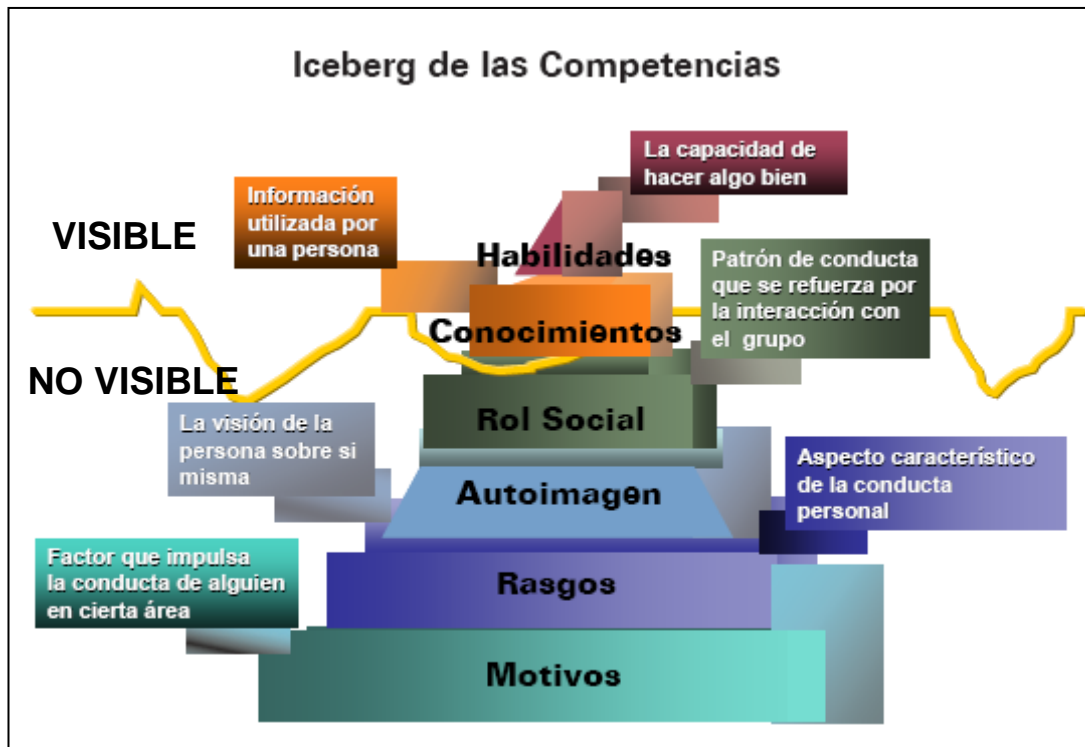
Fuente: ALLES, Martha. Gestión por competencias el diccionario. 6Edic., Edit. Granica S.A., Argentina, 2005

Autor: Martha Alles	
Competencias cardinales	Compromiso
	Ética
	Fortaleza...
Niveles ejecutivos	Desarrollo del equipo
	Modalidades de contacto
	Pensamiento estratégico...
Niveles intermedios y otros niveles	Alta adaptabilidad - flexibilidad
	Colaboración
	Dinamismo – energía
	Habilidad analítica...
Niveles iniciales	Capacidad para aprender
	Modalidades de contacto
	Productividad
	Autocontrol
	Búsqueda de información...
E-competences	Construcción de relaciones de negocios
	Innovación
	Adaptabilidad al cambio
	Manejo de relaciones de negocios
	Dirección de equipos de trabajo...

Fuente: ALLES, Martha. Obra citada.

Dentro de este contexto, es importante que analicemos el Modelo del Iceberg propuesto por Spencer y Spencer¹², el cual ayuda a comprender algunos de los aspectos clave que conforman la personalidad y comportamiento del individuo, y que nos brinda otra opción para la clasificación de competencias. Este consiste en dividir las competencias en dos grandes grupos: las fáciles de detectar y desarrollar (competencias superficiales), como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar (competencias centrales), como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo de la personalidad.

¹² Spencer y Spencer. Obra citada.



Fuente: KMPG. Modificado por el autor.

Lo que plantea este modelo es que puede ser más económico para las empresas contratar seleccionando según competencias centrales, y luego enseñar el conocimiento y habilidades (competencias superficiales) que se requieren para los puestos específicos.

Basándose en lo anteriormente expuesto, es que los autores: Horacio Gaito, Inés M. García y Javier I. García, proponen una nueva tipificación para las competencias prácticas y fáciles de identificar; como lo vemos a continuación:

1. **Competencias Psicológicas:** Donde encontramos: trabajo en equipo, inteligencia emocional, iniciativa/autonomía, liderazgo, habilidad analítica, habilidad sintética, orientación al cliente, capacidad de aprendizaje y productividad/responsabilidad.
2. **Competencias técnicas:** conocimiento de herramientas microinformáticas, conocimiento de idiomas y conocimiento específico de la función.
3. **Competencias de gestión:** Comunicación oral, comunicación escrita y orientación a resultados.

Para el desarrollo de competencias en una organización, es fundamental escoger el enfoque que se adecue a sus objetivos empresariales e individuales dependiendo de la actividad a la que se dedique. La identificación de las competencias determinan con mayor precisión a los candidatos idóneos para cada cargo.

2.6.1.3. Modelo de la Gestión por competencias

La gestión por competencias es un modelo que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización. Además, persigue alinear los recursos humanos de una organización con los requisitos de un cargo y desarrollar un trabajo eficiente tanto en tiempo como en forma.

El modelo propuesto implica establecer los requisitos psicológicos y requisitos actitudinales en función de los resultados que deben ser alcanzados por los colaboradores de la organización, es decir define las competencias críticas para el alcance de resultados positivos para una empresa y, en función de ello, los comportamientos que deben desarrollarse en las personas para concretar ese futuro deseado. Además, provee un método para la identificación, agrupación y mantenimiento de competencias por medio de la creación de un Directorio o Catálogo de competencias el cual debe actualizarse constantemente.

Laura Rodríguez, asesora de recursos de la KMPG¹³, considera a la gestión por competencias como: “**la escalera hacia el éxito**”, en donde no se debe dejar de lado el desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento del servicio al cliente, a través de procesos y equipos de trabajo eficientes logrados por medio de las competencias; ya que afirma que una barrera importante para este modelo no es la tecnología sino la cultura. Obviamente, también debe existir el compromiso de todos los miembros de la organización para:

¹³ KMPG. Klynveld Main Goerdeler: una firma más importantes del mundo de servicios profesionales. www.wikipedia.com.



Fuente: www.rinconcastellano.com. Modificado por el autor.

Es importante recordar que la función de gestión de los recursos humanos, más aún cuando está basada en competencias, debe estar alineada con el resto de las funciones de la empresa puesto que necesita de todos en el momento de establecer competencias dentro de una organización. Sin olvidar, que la gestión por competencias no implica que tenga que ser desarrollada desde el área de recursos humanos, puede ser algo posible de llevar a cabo desde cualquier nivel de la organización.

2.6.1.3.1. Objetivos generales

“El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización”¹⁴. Por medio de la

¹⁴ ERNST & YOUNG CONSULTORES. Gestión por competencias. Madrid, Ernst & Young Consultores, 1998. p. 6 <http://www.fsai.es/>

gestión por competencias, según Ernst & Young Consultores, se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante, y
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

2.6.1.3.2. Principales motivadores para el modelo

El autor Domingo Delgado¹⁵, señala que “son cinco las razones que justifican el cambiar de un modelo tradicional a un esquema de gestión por competencias”, las cuales son:

1. La gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado)
2. Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano
3. La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa
4. Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño
5. El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

¹⁵ DELGADO, Domingo. Modelos de gestión por competencias. Caracas, (s.e.), 2002. p. 3
www.gestiondelconocimiento.com/articulos.php

Calos Lira, ¹⁶Profesor de la Universidad del Lago en Chile, señala que (siguiendo un estudio técnico de experiencias internacionales), “son cinco los motivadores para la implantación de un sistema de gestión por competencias”:

1. **Necesidad de generar talento:** En un mercado con fuerza laboral escasa en competencias, toda empresa requiere de mecanismos que le permitan desarrollar eficientemente las capacidades de sus empleados.
2. **Necesidad de atraer y retener el talento:** Organizaciones con pocos niveles jerárquicos producen un estancamiento de sus recursos humanos, dejando la empresa de ser atractiva para los jóvenes talentos. La gestión por competencias permite atraer y retener el talento sin aumentar significativamente los costos laborales, a través de ofrecer desarrollo y carrera laboral.
3. **Necesidad de generar cambio:** La gestión por competencias puede ser una herramienta eficaz en la búsqueda por cambiar conductas que se adapten a nuevas tecnologías y formas de hacer las cosas.
4. **Necesidad de alcanzar metas productivas:** La gestión por competencias permite alinear a la organización tras objetivos claros y percibidos a nivel del desempeño individual como seguridad, costos, productividad y calidad.
5. **Necesidad de ser más flexibles:** La gestión por competencias permite establecer una lógica de desarrollo más orientada a la multifuncionalidad de los trabajadores, permitiendo a la empresa ser más flexible en la búsqueda de sus objetivos.

2.6.1.3.3. Beneficios de la implantación

“La gestión por competencias aporta innumerables ventajas”, así lo señala Maria Rita Gramingna ¹⁷en su artículo: Gestión por competencias, de entre las cuales se destacan:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.

¹⁶ LIRA, Carlos. Gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación. Universidad de los lagos. Dpto. gobierno y empresa. Santiago de Chile, Diciembre del 2005.

¹⁷ GRAMIGNA, Maria Rita. Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. Belo Horizonte, MRG Consultoría y Entrenamiento Empresarial. 2002. pp. 3-4. www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm.

- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El manejo del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar – ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

2.6.1.3.4. Factores críticos de éxito para la implantación¹⁸.

Encontramos que las condiciones de éxito de la misma radica en:

- El compromiso de la alta gerencia en la instalación de una cultura de gestión del capital humano con base en competencias.
- El compromiso y la correspondencia de la gerencia de línea y los supervisores en los programas de mejora, con base en la gestión de competencias.
- Diseño de un sistema de gestión de competencias flexible y amigable, cuyo valor agregado sea percibido claramente por los clientes internos.
- Desarrollo de modelos de competencias específicos y útiles a los objetivos estratégicos, necesidades y cultura de las empresas.
- Ser éticos y consecuentes con las políticas de gestión del capital humano por competencias: evaluar, desarrollar y remunerar con respecto a lo establecido en los perfiles.

2.6.1.3.5. Problemas en la implantación¹⁹.

“...existen dos problemas que se deben prever y resolver para que su impacto sea el menor posible en el proceso y en la empresa”, como:

¹⁸ DELGADO, Domingo. Gestión del capital humano con base en competencias. Caracas, (s.e.), 2003. p. 8. www.gestiondelconocimiento.com/articulos.php.

¹⁹ ERNST & YOUNG CONSULTORES. Gestión por competencias. Madrid, Ernst & Young Consultores, 1998. Pág. 13. www.fsai.es/.

- El primer inconveniente que se plantea para realizar un proyecto de la envergadura de la gestión por competencias, es que requiere de un esfuerzo inicial importante, tanto en tiempo como en recursos económicos y materiales.
- La segunda dificultad, y la causa del mayor número de fracasos, es la falta de compromiso con el proyecto por parte de los directivos, quienes en ocasiones generan expectativas vagas e irreales que carecen de medidas objetivas y cuantitativas.

Es necesario tener en cuenta que aparte de los problemas anteriormente mencionados, en sociedades como la nuestra, el principal problema es la resistencia al cambio ya que lo tradicional es lo que prevalece y se considera seguro.

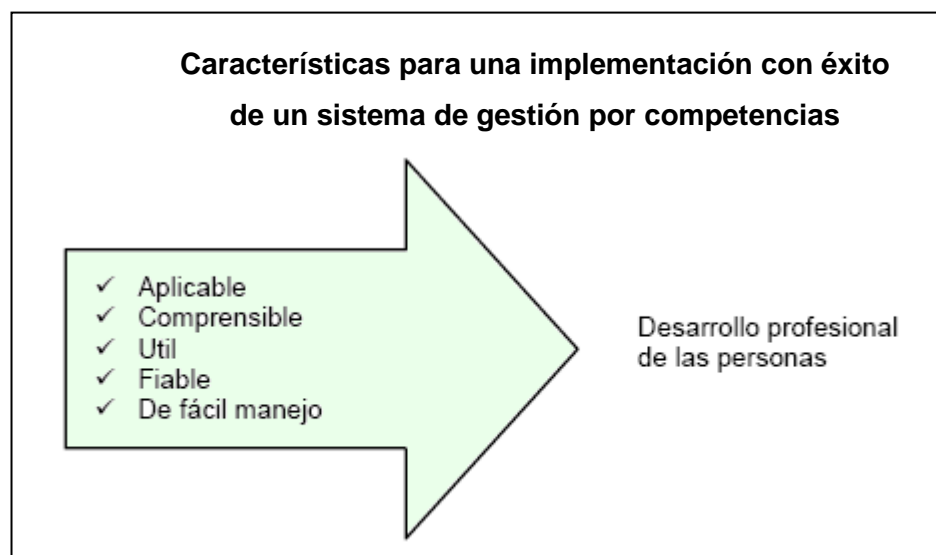
2.6.1.3.6. Características del modelo²⁰.

Al determinar el modelo de gestión por competencias que se implantará en la organización, hay que tener presente cuáles son las características que deben poseer tales competencias, con carácter general. Estas características son las siguientes:

- **Adecuadas al negocio:** “Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que hay que conocer las características de las personas implicadas”.
- **Adecuadas a la realidad actual y futura:** “Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se deben considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa”.
- **Operativas, codificables y manejables:** “Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada”.

²⁰ ERNST & YOUNG CONSULTORES. Gestión por competencias. Madrid, Ernst & Young Consultores, 1998. p. 9. www.fsai.es.

- **Exhaustiva:** “La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas”.
- **Terminología y evaluación:** “Se deben utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas”.
- **De fácil identificación:** “Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información”.



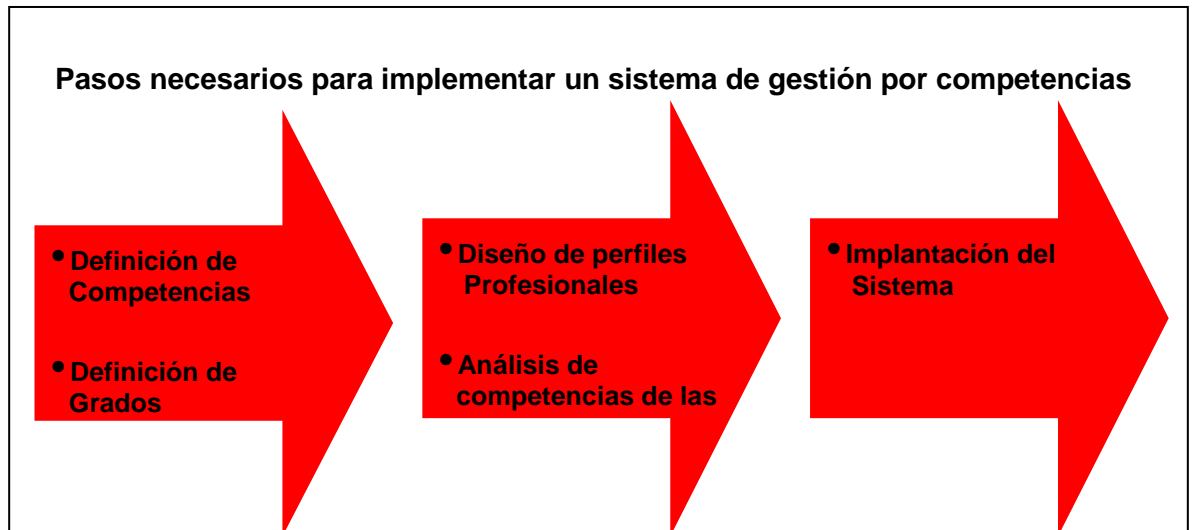
Fuente: Manual del director de Recursos Humanos. Adaptado por Martha Alles.

2.7. Pasos y criterios necesarios para definir competencias

Es importante, antes de definir cualquier competencia establecer una terminología adecuada es decir utilizar un lenguaje apropiado y fácil de entender junto con conceptos estándares dentro de la organización, con el objeto de que todas las personas entiendan lo que se espera de ellas.

2.7.1. Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias

Según la consultora internacional, Ernst & Young²¹, para implementar la gestión por competencias se necesita:



Fuente: Manual del director de recursos humanos.

Previamente, es importante de introducir conceptos que deben distinguirse:²²

- **Cargo:** El conjunto de todas las tareas que debe realizar un trabajador. Un CARGO puede consistir en varias tareas, como mecanografiar, archivar y tomar un dictado o puede estar formado por una sola tarea.
- **Puesto de trabajo:** Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades. El número total de puestos de trabajo en una organización equivale al número de empleados más los puestos vacantes"
- **Tarea:** Una unidad de trabajo "organizada discretamente" (que se puede asignar a un puesto de trabajo u otro), con un principio y un fin claramente definidos, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo. Acto o secuencia de actos agrupados en el tiempo, destinados a contribuir a un resultado final específico, para el alcance de un objetivo, ...

²¹ Ernst & Young Manual del Director de Recursos Humanos. La gestión por Competencias [en línea] www.ey.com/global/content.nsf/Spain/Home.

²² www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No9/Definiciones%20administracin.htm.

1. Definición de competencias: Existen diferentes métodos para identificar las competencias clave para el desarrollo adecuado de actividades dentro de la organización. La información es conocida por las personas que desempeñan el puesto de trabajo, las que los supervisan y alguien más de dentro o fuera de la empresa. Para ello es necesario realizar el inventario de competencias que exija el desarrollo de cada actividad. Entre los métodos más utilizados para recoger esta información tenemos:

a. Reuniones con directivos y personal clave: Permite conocer información respecto a las actividades que se realizan en cada puesto y las competencias que debe tener, pero antes de estas reuniones es necesario: que los encargados del proceso presenten un borrador de competencias que incluya la formulación de competencias junto con sus definiciones y requerimientos.

b. Selección a través de un inventario de competencias estándar: Recoge información referente a cada puesto de trabajo según un inventario de competencias estándares que pueden ser encontradas en varios diccionarios o manuales de las mismas. El equipo directivo, junto a los responsables del proyecto, desarrollan una lista de atributos para cada una de las seleccionadas.

Como ejemplo utilizaremos el cargo de un subgerente de ventas para definir sus competencias, como lo planteamos previamente debemos identificar sus tareas y funciones:

Funciones	Tareas
Promover la realización de foros, programas, eventos, charlas y visitas institucionales, relacionadas con los productos de la empresa para aumentar sus ventas.	Establecer contacto con las personas e instituciones necesarias a fin de planificación, ejecución y evaluación de estas actividades.
Vigilar el estricto cumplimiento de las tareas y actividades encargadas a sus subordinados.	Supervisar las actividades de sus subordinados, como de las empresas a fin de cerciorarse del cumplimiento de las normativas y lineamientos.
Rendir informe mensual, ante la Gerencia, del trabajo desarrollado.	Preparar los informes que le sean solicitados. Asistir, puntualmente, a la convocatoria correspondiente.

Luego, podemos establecer sus competencias requeridas para el puesto para ello hemos escogido la familia de competencias: psicológicas, técnicas y de gestión.

Competencias exigidas para un Subgerente

Familia	Competencia
Psicológicas	Trabajo en equipo Inteligencia emocional Iniciativa / autonomía Liderazgo Habilidad analítica Habilidad sintética Orientación al cliente Capacidad de aprendizaje Productividad / responsabilidad
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas Conocimiento de idiomas Conocimientos de la industria Contactos en la competencia Contactos en el marco político Conocimientos del mercado
De Gestión	Comunicación oral Comunicación escrita Orientación a resultados

2. Definición de grados: Los grados son los distintos niveles de exigencia de las competencias que incluyen: definiciones de forma clara y uniforme para cada competencia de tal forma que cada conocimiento, habilidad o cualidad corresponda con un nivel concreto y darán elementos de juicio al evaluador. Pueden utilizarse cinco niveles o más si lo considera necesario.

1. **Insatisfactorio.** Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esta competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel.
2. **Mínimo necesario** para el puesto pero dentro del perfil requerido. Para Spencer y Spencer un grado C por lo general significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario no se lo considera competente para el puesto.
3. **Intermedio** debido a que puede satisfacer un requerimiento sin problema.
4. **Muy bueno**, sobre el estándar.

5. Alto o desempeño superior. Según Spencer y Spencer²³ es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

Es importante que antes de dar los grados respectivos a cada competencia, se identifiquen las conductas que implican de la siguiente forma:

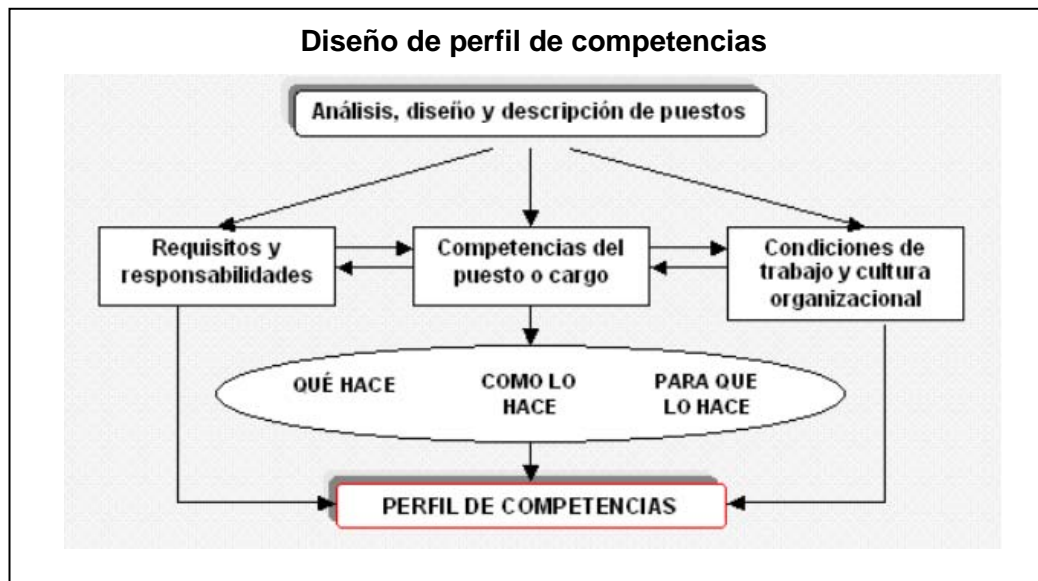
Competencias	Conductas
Trabajo en Equipo	Manifiesta sus opiniones en un grupo de trabajo, es respetuoso de las opiniones de los demás, es respetuoso de la asistencia y puntualidad, propicia el trabajo en grupo, no se aísla ni boicotea, consulta antes de decidir, tiene empatía con los demás
Inteligencia Emocional	No pierde el control de sus emociones, manifiesta sus emociones, es respetuoso de las emociones de los demás, no es depresivo, levanta la moral de los demás.

Posteriormente, se puede establecer sus grados:

²³ Spencer y Spencer. Obra citada

<u>PRODUCTIVIDAD/RESPONSABILIDAD</u>	
<p>Se refiere a la eficiencia en el manejo de los temas encomendados y al sentido de la responsabilidad, que implica el compromiso con el logro de los objetivos planteados. Implica la habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega, ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella. La responsabilidad esta asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su procuración por el cumplimiento de lo asignado.</p>	
GRADO	DEFINICIÓN
1	Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que los del grupo y los de la organización a la pertenece. No siempre cumple con los objetivos establecidos ya sean los personales o empresariales.
2	Fija objetivos de alto rendimiento para los grupos, difíciles y poco reales de alcanzar, que en ocasiones ni él mismo los consigue. Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
3	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo a lo esperado y con los plazos tomando márgenes de calidad requeridos.
4	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel. Cumple con los plazos preestablecidos en calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios.
5	Se desafía a si mismo estableciendo objetivos cada vez mas altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus colaboradores. Desempeña tareas con dedicación, cuidando de cumplir con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.

- 3. Diseño de perfiles profesionales:** Es el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto permitiendo la identificación del trabajo de cada persona y lo que se espera de ella dentro de la organización. Lo fundamental es analizar la ocupación de un cargo en término de competencias.



Fuente: CUESTA, Armando. www.ilustrados.com

En este caso se utilizan los grados: irrelevante, deseable y necesario pero también se puede utilizar el A, B, C. depende del criterio utilizado.

Los procedimientos para diseñar los perfiles se pueden concretar en dos topologías, dependiendo del grado de profundidad del estudio:

- a. **Perfil desarrollado o descriptivo:** Describe el perfil del puesto según su situación actual en distintos apartados que describen y analizan aspectos como:
 - Actividades o funciones encomendadas.
 - Formación requerida: formación básica y específica, idiomas y experiencia.
 - Competencias: conocimientos específicos, capacidades o aptitud directa y habilidades y capacidades.
- b. **Perfil simplificado:** Consiste en definir y valorar las diferentes competencias recogiendo y definiendo únicamente aquellos conocimientos imprescindibles para el éxito en el puesto de trabajo. Es el más utilizado ya que permite mayor eficacia en la administración del sistema.

Lo más adecuado es diseñar un documento que grafique los elementos o competencias:

Perfil simplificado de competencias			
	Irrelevante	Deseable	Necesario
1. Flexibilidad	x		
2. Toma de riesgos		x	
3. Capacidad de gestión			x
4. ...			

Fuente: Manual del Director de Recursos Humanos.

Continuando con nuestro ejemplo, se podría plantear el siguiente perfil:

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Subgerente de ventas
Dependencia Jerárquica	Gerente general
Dependencia Funcional	Jefe Departamento de Ventas
Clientes Internos	Funcionarios de ventas
Clientes Externos	Compradores
Comunicaciones Colaterales	Departamento de marketing, departamento de contabilidad.
¿A quiénes Supervisa?	Subordinados de ventas
Objetivo del cargo	
Administrar en forma eficiente y eficaz el manejo de las ventas, a través de la entrega de un servicio oportuno y de calidad, a usuarios internos y externos.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento de su departamento a cargo. ▪ Apoyar y supervisar a sus subordinados. 	
Tareas Principales	Periodicidad
Procurar una adecuada recepción, cobranza y entrega de pedidos.	Permanentemente
Supervisión y apoyo a los funcionarios de la unidad, custodiando el adecuado funcionamiento de la atención de usuarios.	Permanentemente

Nivel de Formación	Título Profesional de ingeniero comercial o marketing	
Experiencia laboral	Experiencia de 3 años en adelante en actividades similares.	
Conocimientos deseables	Gestión administrativa. Manejo de personal. Conocimientos generales en la utilización y gestión de Sistemas de Información. Conocimientos de computación a nivel de usuario y conocimientos básicos de redes.	
Familia	Competencias	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo	4
	Inteligencia emocional	4
	Iniciativa / autonomía	4
	Liderazgo	4
	Habilidad analítica	4
	Habilidad sintética	3
	Orientación al cliente	4
	Capacidad de aprendizaje	4
	Productividad / responsabilidad	4
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	3
	Conocimiento de idiomas	4
	Contactos en la competencia	3
	Contactos en el marco político	3
	Conocimientos del mercado	4
De Gestión	Comunicación oral	4
	Comunicación escrita	3
	Orientación a resultados	4
Puntaje requerido		59

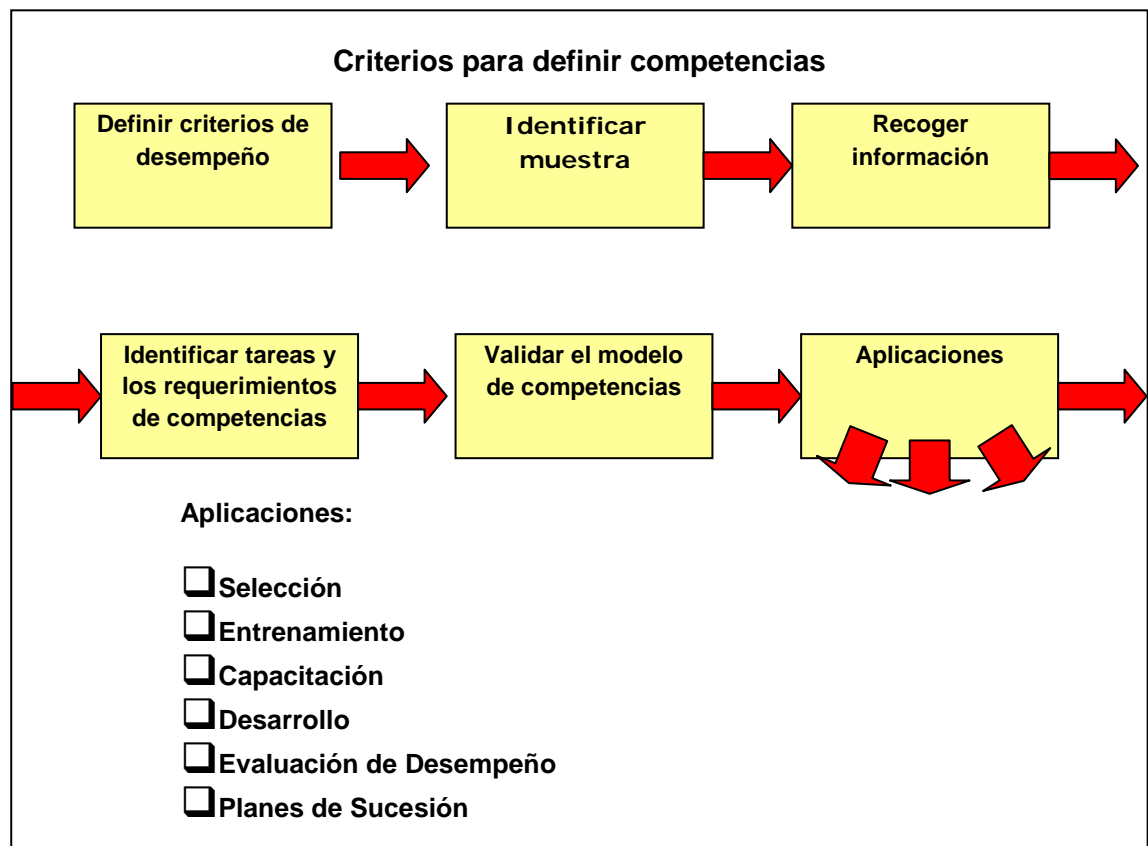
Fuente: VELEZ, Jaime. Administración de recursos humanos, (Gestión del talento humano por competencias), U. Azuay, 2007. 53 págs.

- 4. Análisis de competencias de las personas:** Los factores que influyen en la definición de los perfiles profesionales son aplicables también para analizar y establecer una lista de las competencias de las personas, con la diferencia que lo que para un puesto se trata de requerimientos derivados de la complejidad y responsabilidad exigida, para el personal hay que tener en cuenta elementos de aprendizaje o capacidades ya desarrolladas. Se puede realizar por medio de las siguientes fuentes:
- **Evaluación por los superiores:** Recoger información sobre cada persona evaluando sus conocimientos, habilidades y cualidades a partir de una entrevista mantenida con su superior directo.
 - **Autocuestionarios:** Las personas analizadas reflejan su propia percepción sobre sus competencias mediante un cuestionario de autoevaluación. Esta información debe cruzarse con la de los superiores.
 - **Pruebas profesionales:** Se desarrollan pruebas dirigidas a conocer en que medida la persona tiene y desarrolla las competencias exigidas por el puesto.
 - **Adecuación de la persona al puesto:** Una vez definidos los perfiles profesionales y de la persona, se identifica el nivel de ajuste de la persona al puesto de trabajo que ocupa, comparando las competencias e identificando puntos fuertes y débiles respecto al puesto.
- 5. Implantación del sistema:** Una vez ejecutados los pasos anteriores, la organización está en condiciones de implantar un sistema de Gestión por Competencias, en el cual debe tener en cuenta las políticas y prácticas de recursos humanos junto con sus procesos y procedimientos relativos a: selección, formación, plan de carreras, promoción, retribución, desempeño del personal.

Por todo lo anteriormente planteado, es necesario gestionar el personal hacia sus competencia y hacia el beneficio de la empresa, la cual trabaja en función de identificar las mejores prácticas para colocarlas al servicio de todos, con el objetivo de estandarizar el nivel de adquisición de las competencias que exhiben los empleados de desempeño superior (Grado 5). Es imprescindible la participación de

la máxima conducción de la compañía antes y durante la implantación del sistema de gestión por competencias.

2.7.2. Criterios efectivos para definir competencias²⁴



Fuente: Martha, Alles basado en Spencer y Spencer

- 1. Definir criterios de desempeño:** Según el autor Ricardo Zamora,²⁵ esta etapa consiste básicamente en establecer los criterios de eficiencia superior en el desempeño profesional de la tarea en estudio. Los criterios generalmente recomendados a utilizar son aquellos que proporcionan información objetiva, es decir aquellos que se expresan en números y que básicamente se relacionan con la agregación de valor al negocio, como por ejemplo: ventas, beneficios, patentes. Lo ideal sería incluir una única medida que englobe indicadores tanto cualitativos como cuantitativos.

²⁴ ALLES, Martha. "Desempeño por competencias". www.books.google.com.ec. Evaluación de 360°. Septiembre 2008.

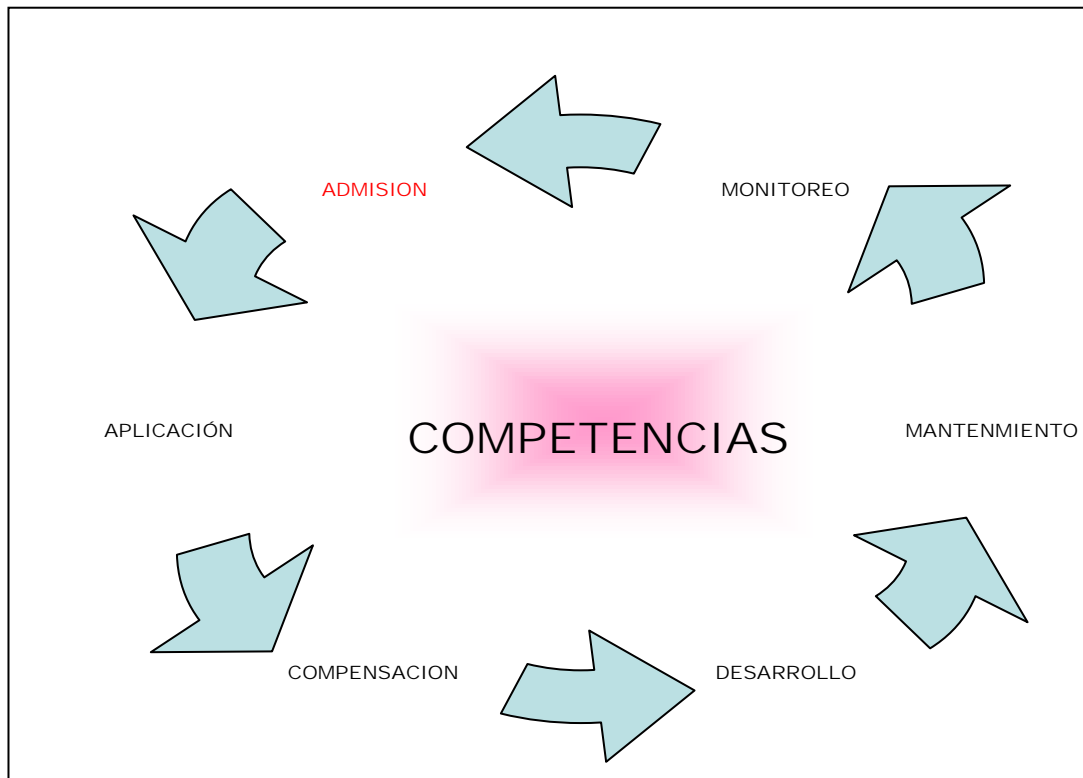
²⁵ ZAMORA, Ricardo. La gestión por competencias. Barcelona, Training Games. www.traininggames.com/es/base_conceptual/articulos.htm.

2. **Identificar una muestra:** Busca identificar (en base a los criterios de desempeño) los grupos que servirán de modelo para establecer los niveles de cada competencia, es necesario que se establezcan grupos de referencia tanto empleados con alto desempeño y grupos de control, pero sobre todo se debe analizar que la muestra sea la ideal; lo mas recomendable es una muestra no muy extensa ya que con demasiados datos el grado de error puede aumentar.
3. **Recoger información:** Esta fase consiste en la aplicación de algún método de evaluación (generalmente entrevistas) para investigar aquellos comportamientos específicos que las personas de desempeño superior realizan para alcanzar resultados sobresalientes.
4. **Identificar tareas y requerimientos de competencias en cada una de ellas,** esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
5. **Validar el modelo:** Habitualmente, se puede comprobar la efectividad del proyecto presentado comparando los roles con puestos ya existentes para asegurar que el modelo no establezca expectativas que sean demasiado difíciles de lograr y desaliente o desmotive a la persona. Aunque, habitualmente un modelo es validado por los altos directivos de la organización.
6. **Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos:** selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

2.8. Aplicación de la gestión por competencias en cada proceso de la gestión del talento humano

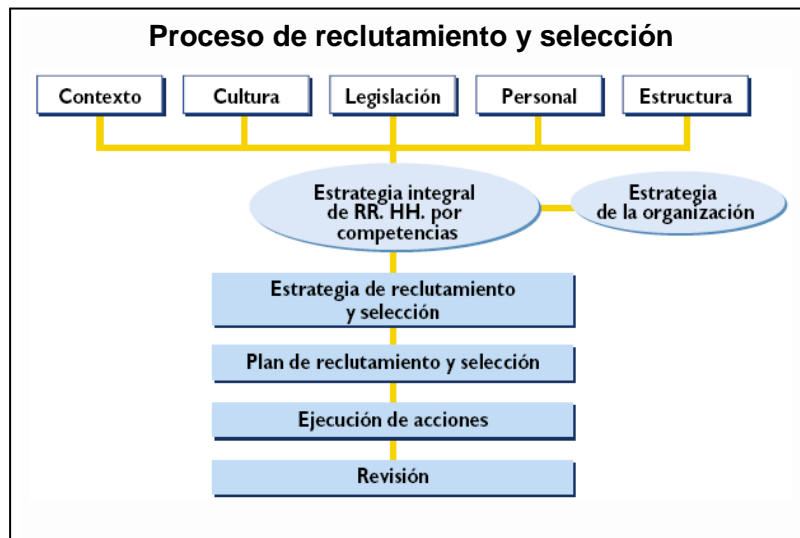
Para lograr una eficiente Gestión por competencias se necesita de una gestión integrada de los “Recursos Humanos” tomando el modelo de competencias como base o centro de un sistema que integra todos los aspectos, procesos o subsistemas.

Gestión por competencias en cada proceso de la gestión del talento humano



Fuente: CHIAVETANO, Idalberto. Gestión del talento humano. Modificado por el autor

- **Admisión de personas:** el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias concibe a éstas como filtros, a través del cual se selecciona un pequeño número de candidatos adecuados. La descripción de puestos y de sus perfiles permitirá detectar las habilidades, conocimientos y capacidades para un alto desempeño en el puesto de trabajo. A partir de la definición del perfil, cada puesto poseerá competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión o derivadas de las conductas.



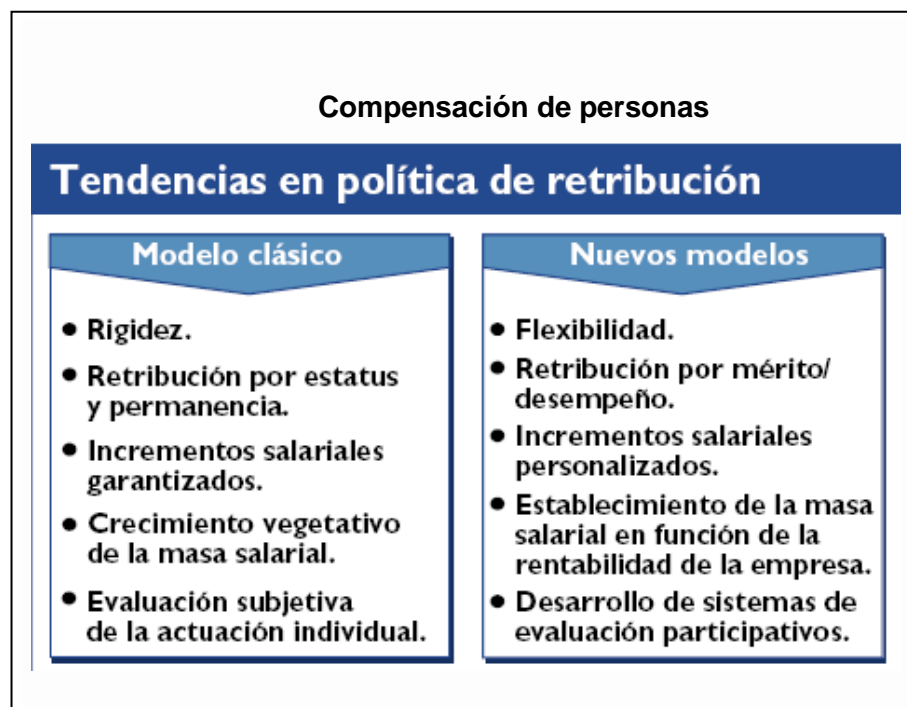
Fuente: Manual del Director de Recursos Humanos.

- Aplicación de personas:** una evaluación del desempeño efectiva se basa en el análisis de actuación de la persona en su puesto de trabajo y en su evaluación. Para la realización de una evaluación ajustada al modelo de gestión por competencias, se debe considerar un análisis de adecuación al puesto, mantener las especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias e identificar el nivel que se ajusta a la persona de manera objetiva, empleando competencias necesarias para cada puesto y definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.



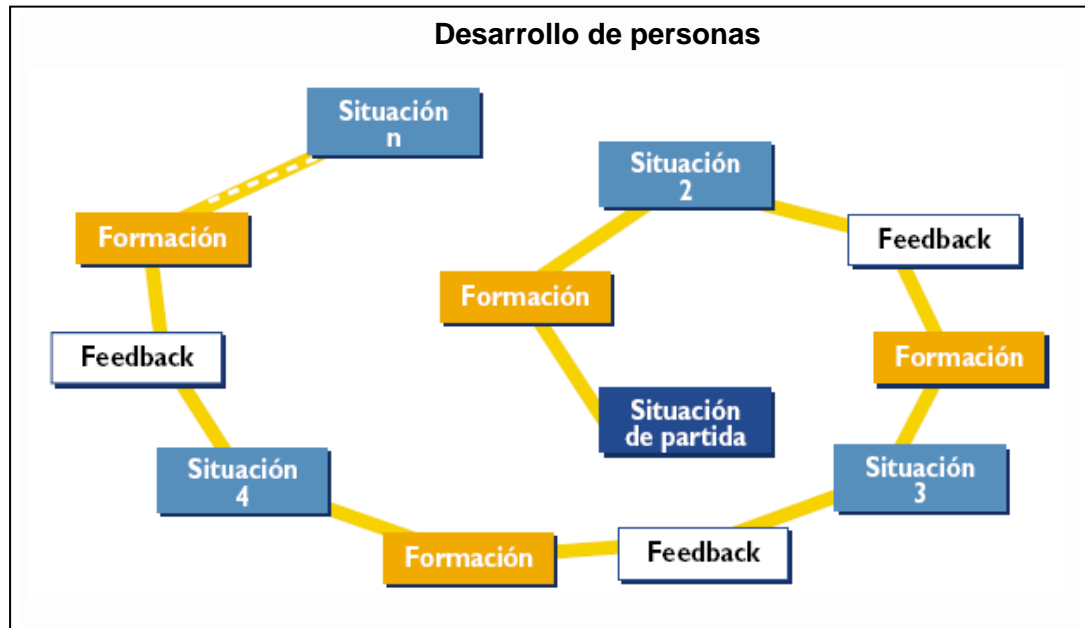
Fuente: Manual del Director de Recursos Humanos.

- **Compensación de personas:** las competencias pueden ser un modelo para fijar el salario variable en función del desempeño realizado, permite remunerar al personal en función de sus conocimientos y habilidades basándose en parámetros objetivos de medición. La compensación de personas debe tener una tendencia hacia la retribución del desarrollo de conocimientos y su aplicación en el lugar de trabajo.



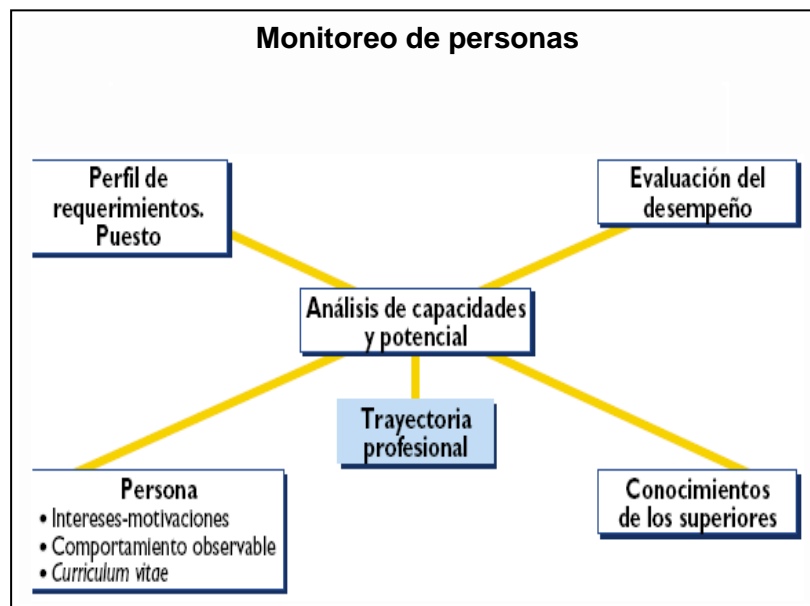
Fuente: Manual del Director de Recursos Humanos.

- **Desarrollo de personas:** los miembros de la empresa deben adquirir y mejorar las competencias para mejorar su desempeño en su puesto de trabajo. Esto resulta una herramienta muy importante para la detección de futuras necesidades de formación que requerirán las personas dentro de su puesto de trabajo. En función del análisis de adecuación de persona-puesto, se busca definir las competencias clave que posee la persona y el grado de adecuación que éste posee con el objetivo de crear un plan de formación específico individual o colectivo; de ésta manera se permitirá el desarrollo y actualización de nuevas competencias de las personas para promover conocimientos, conciencia y compromiso profesional.



Fuente: Manual del Director de Recursos Humanos.

- **Mantenimiento de personas:** las organizaciones orientadas al aprendizaje deben establecer políticas de desarrollo profesional y personal de cada uno de sus miembros. El enfoque por competencias determina tareas organizativas, conocimientos y habilidades claves para lograr un alto desempeño en el puesto de trabajo. Las competencias ayudan a identificar características y aptitudes de cada persona y de cada puesto para proponer un plan de carrera en función de las mismas.
- **Monitoreo de personas:** una vez obtenidos los resultados de cada persona dentro de la organización, se debe conocer su potencial de desarrollo dentro de la misma, el cuál depende de factores tales como: capacidades actuales, nivel de adecuación al puesto que ocupa, evaluación del desempeño, intereses personales y capacidad de compartir conocimiento. El propósito de este análisis es alcanzar la interacción hombre-puesto-necesidades organizacionales siempre en función de los objetivos de la organización.



Fuente: Manual del Director de Recursos Humanos.

2.9. Innovación del benchmarking en la gestión del talento humano.²⁶

Se denomina “Benchmarking” al estudio comparativo en áreas o sectores de empresas competidoras con el fin de mejorar el funcionamiento de la propia organización. Estos estudios se hicieron muy populares especialmente en EE.UU. en la década de los '90, y un gran número de importantes empresas los han incorporado. Este análisis no es sólo un estudio comparativo de datos, sus alcances son más extensos: apuntan al mejoramiento de la organización, de la estructura productiva o de las políticas internas para lograr ventajas competitivas. Pero, ¿por qué no aplicarlo a la gestión del talento humano?, no existe ningún impedimento al contrario se logra muchos beneficios y permiten:

- Proponerse metas utilizando normas externas y objetivos, “aprendiendo de los otros”.
- Fijar metas comparables, cuantificables, comprendiendo la naturaleza del proceso. Es decir, sin olvidar los conocimientos y la experiencia de directivos y trabajadores, y la cultura empresarial.

Conlleva el análisis detallado de un grupo de operaciones: por ejemplo, estudiar competencias aplicadas por otras empresas exitosas, para luego aplicarlo en la

²⁶ BOXWELL, Roberto. Benchmarking para competir con ventaja. www.gestiopolis.com.

propia organización. Estos perfiles o cargos analizados deberán ser similares. Existen algunos reparos a la aplicación de “Benchmarking” por parte de algunos ejecutivos de firmas prestigiosas por considerarlo “espionaje industrial” o intromisión indebida en los asuntos de los competidores. Estos prejuicios no existen en Japón, donde el conocimiento de la competencia forma parte de la descripción del puesto de trabajo. Gracias a estas ventajas han conseguido un dominio en las industrias de las motocicletas, automóviles o electrónica.

Los planes de “Benchmarking” introducen mejoras aprendiendo de otros que han realizado todo el proceso, pasando por errores y aciertos, hasta llegar a la meta. Aplicando enseñanzas y métodos que resultaron exitosos en empresas similares se eliminarán pérdidas de tiempo y de dinero, permitiendo concentrarse en idear medios para adaptar esos cambios a la propia cultura, introducir mejoras, incrementar el perfil competitivo y superar sus actuaciones.

Para la realización de un proceso de benchmarking existe una variedad de metodologías desarrolladas. Una de ellas, es la siguiente:

1. Determinar en qué actividades vamos a hacer benchmarking, esencialmente en actividades cuya mejora vaya a contribuir de modo significativo a la competitividad de la organización.
2. Determinar los factores claves por medir.
3. Identificar las compañías con prácticas más avanzadas.
4. Medir la actuación de las compañías con prácticas más avanzadas
5. Medir nuestra propia actuación.
6. Desarrollar un plan para igualar y superar, ó mejorar el modelo.
7. Obtener el compromiso de la dirección y de los empleados.
8. Poner en práctica el plan y supervisar los resultados.

Se presentan diferentes tipos, de entre los cuales, se puede escoger el mejor:

1. **Benchmarking interno** consiste en identificar las mejores prácticas en los diversos departamentos, unidades operativas, etc. de la propia organización, para luego poder aplicarlas en otras áreas que tengan actividades similares. Este tipo de benchmarking lo realizan a menudo organizaciones grandes, con actividades ampliamente extendidas, con locales en diversas partes de un país ó del mundo, y es que algunos

procesos de trabajo que existen en una parte de la organización pueden ser más eficientes o eficaces que los de otras partes de la organización. Muchas organizaciones pueden darse cuenta de los beneficios inmediatos al identificar sus mejores prácticas comerciales internas y transferir esa información a otras partes de la organización.

2. **Benchmarking competitivo** comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización, en nuestro caso de prácticas de gestión de recursos humanos, competencias, etc. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica y de competidores y compararlos con los de nuestra organización.
3. **Benchmarking funcional** comprende la identificación de departamentos (recursos humanos) que podrían ser o no competidoras directas de nuestra organización. El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se está sometiendo a benchmarking

En conclusión, podemos decir que el propósito final del proceso es crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo; para ello es necesario desarrollar la colaboración, el apoyo mutuo, de manera que se pueda innovar, ensayar nuevas cosas, y convertirnos en un modelo, un punto de referencia, un “benchmarking”.

CAPITULO 3

MANUAL DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LITFLO CIA LTDA

*“Somos lo que hacemos día a día.
De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito.”
Aristóteles*

Introducción

El presente manual fue elaborado conforme a las políticas, objetivos y valores de Litflo Cía. Ltda., su propósito es definir cada una de las competencias, perfiles y conductas aplicables a cada cargo del organigrama propuesto para la empresa, junto con su aplicación a los procesos de la gestión del talento humano.

El éxito de la aplicación del modelo de Gestión por competencias dependerá del grado de compromiso tanto de los empleados como de sus directivos. La principal motivación es satisfacer la necesidad de: generar, atraer y retener talento, generar cambio, alcanzar metas productivas y ser más flexibles. Su propósito es reflejar los objetivos, líneas de responsabilidad y coordinación así como las principales funciones y tareas de cada cargo, con la finalidad de suministrar las herramientas necesarias para el buen desarrollo de sus funciones y cumplimiento de metas propuestas; brindando como principal beneficio la concientización de los equipos para generar productividad, mejores resultados y autodesarrollo.

El principal problema para la implantación de este modelo es la resistencia al cambio ya que requiere de un esfuerzo y compromiso adicional; al ser Litflo Cía. Ltda. una empresa nueva en el mercado no se enfrenta con esta barrera debido que tanto la empresa como su personal se encuentra en un proceso de aprendizaje continuo; es por ello que este manual debe ser considerado como un instrumento dinámico sujeto a cambios según las necesidades de la empresa y de la revisión permanente para mantener su utilidad.

Objetivo

El principal objetivo de este manual establecer competencias para cada cargo de la empresa, de tal manera que el personal posea la información necesaria para su buen desempeño dentro de la organización, a su vez de generar un mecanismo de evaluación de las mismas con el objeto de verificar y monitorear el grado de cumplimiento de cada competencia establecida en el manual. Además, facilitará la admisión, aplicación, compensación, mantenimiento y monitoreo del personal de Litflo Cía. Ltda.

Términos y definiciones

Para una mejor comprensión de este manual, se aplicaran los siguientes términos y definiciones:

- **Competencia:** las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad", según Rodríguez y Feliú (1996).
- **Cargo:** El conjunto de todas las tareas que debe realizar un trabajador. Un CARGO puede consistir en varias tareas, como mecanografiar, archivar y tomar un dictado o puede estar formado por una sola tarea.
- **Puesto de trabajo:** Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades. El número total de puestos de trabajo en una organización equivale al número de empleados más los puestos vacantes"
- **Tarea:** Una unidad de trabajo "organizada discretamente" (que se puede asignar a un puesto de trabajo u otro), con un principio y un fin claramente definidos, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo. Acto o secuencia de actos agrupados en el tiempo, destinados a contribuir a un resultado final específico, para el alcance de un objetivo, ...
- **Conocimiento:** El conocimiento es una capacidad humana y no una propiedad de un objeto como pueda ser un libro. Su transmisión implica un proceso intelectual de enseñanza y aprendizaje. Transmitir una información es fácil, mucho más que transmitir conocimiento. Esto implica que cuando

hablamos de gestionar conocimiento, queremos decir que ayudamos a personas a realizar esa actividad.

- **Habilidad:** Es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado. Es decir, en el momento en el que se alcanza el objetivo propuesto en la habilidad. Se considera como a una aptitud innata o desarrollada o varias de éstas, y al grado de mejora que se consiga a ésta/s mediante la práctica, se le denomina talento. Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.
- **Conducta:** La conducta es el conjunto de comportamientos observables en una persona u animal.
- **Función:** Hace referencia a una actividad o al conjunto de actividades genéricas, que desempeña uno o varios elementos, de forma complementaria para conseguir un objetivo concreto y definido.
- **Tarea:** Acto o secuencia de actos agrupados en el tiempo, destinados a contribuir a un resultado final específico, para el alcance de un objetivo, ...

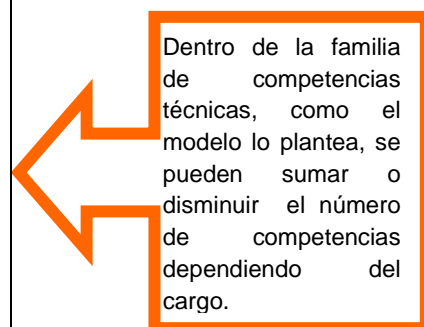
Desarrollo del Manual:

La información necesaria para la adecuada definición de competencias dentro de LITFLO CIA LTDA es conocida por sus directivos y el personal clave, su cooperación permitió establecer y definir las siguientes competencias junto con sus respectivos niveles de eficiencia. Todas estas competencias, luego de ser analizadas, son: adecuadas al negocio y a su realidad actual; operativas, comprensibles, útiles y de fácil manejo. Su desarrollo se basará en la propuesta de clasificación de: Horacio Gaito, Inés M. García y Javier I. García, que plantean tres grandes grupos de competencias: psicológicas, técnicas, y de gestión.

Previo al desarrollo del modelo propuesto para la empresa, se ha visto la necesidad de realizar un estudio de benchmarking competitivo; identificando organizaciones que han recorrido todo este proceso con la finalidad de aplicar dichas enseñanzas y métodos exitosos para ahorrar tiempo y dinero e incrementar el perfil competitivo de cada cargo. Además, se han tomado en cuenta ciertos diccionarios de

competencias con el propósito de extraer lo más significativo de cada uno para poder ajustar los diferentes cargos a las competencias requeridas.

Familia	Competencia
Psicológicas	Trabajo en equipo Inteligencia emocional Iniciativa / autonomía Liderazgo Habilidad analítica Habilidad sintética Orientación al cliente Capacidad de aprendizaje Productividad / responsabilidad
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas Conocimiento de idiomas Contactos en la competencia Contactos en el marco político Conocimientos del mercado Calidad del trabajo Franqueza, confiabilidad e integridad Conciencia organizacional Desarrollo estratégico de recursos humanos
De Gestión	Comunicación oral Comunicación escrita Orientación a resultados



Dentro de la familia de competencias técnicas, como el modelo lo plantea, se pueden sumar o disminuir el número de competencias dependiendo del cargo.

Fuente: GAITO, Horacio; Inés, GARCIA y GARCIA Javier. Administración de recursos humanos con Microsoft Access y Excel. Pág. 28. Modificado por el autor.

Previamente de definir cada una de ellas, es trascendental traducirlas en términos de conductas de modo que puedan ser observadas o medidas.

Competencias	Conductas
Trabajo en Equipo	<p>Manifiesta sus opiniones en un grupo de trabajo. Es respetuoso de las opiniones de los demás. Es respetuoso de la asistencia y puntualidad. Propicia el trabajo en grupo. No se aísla ni boicotea. Consulta antes de decidir. Tiene empatía con los demás. Colabora y contribuye con actividades de su equipo.</p>
Inteligencia Emocional	<p>No pierde el control de sus emociones. Manifiesta sus emociones. Es respetuoso de las emociones de los demás. No es depresivo y levanta la moral de los demás. Reconoce emociones de otras personas. Encamina sus emociones de una forma positiva.</p>
Iniciativa Autonomía	<p>Es proactivo. Busca permanentemente alternativas. Se informa e informa. Administra la supervisión en forma adecuada. Cumple con los objetivos planteados.</p>
Liderazgo	<p>Es respetado por el grupo. Motiva y contiene al grupo. Es reconocido fuera del grupo. Posee un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso con el grupo. Busca el bienestar de todos los miembros.</p>
Habilidad Analítica	<p>Comprende problemas complejos. Puede determinar variables significativas e interrelaciones. Analiza correctamente información. Descompone situaciones confusas en tareas y actividades fáciles de comprender.</p>
Habilidad Sintética	<p>Explica un problema convincentemente. Domina los detalles si se profundiza sobre un problema. Fundamente sus opiniones. Sintetiza los análisis en informes ejecutivos congruentes.</p>
Orientación al Cliente	<p>Conduce su actividad en función de los requerimientos de su cliente externo e interno. Comprende a su cliente. Tiene empatía con el cliente. El cliente lo reconoce y consulta. Resulta creíble para el cliente. Satisface y se interesa en las necesidades de sus consumidores dentro y fuera de la empresa.</p>
Capacidad de Aprendizaje	<p>Puede modificar sus conductas. Puede modificar sus opiniones. Puede modificar sus tareas. Muestra interés por adquirir nuevos conocimientos. Comparte sus ideas. Incorpora nuevos esquemas cognitivos a las conductas habituales.</p>

<p>Productividad Responsabilidad</p>	<p>Es eficiente. Es eficaz. Administra correctamente su trabajo. Administra correctamente al personal a su cargo. Administra correctamente los recursos que tiene a su disposición. Fija objetivos realistas y los cumple. Cumple con tareas y encomendadas y plazos.</p>
<p>Conocimiento de Herramientas Microinformáticas</p>	<p>Utiliza eficazmente un procesador de texto. Utiliza eficazmente una planilla de cálculo. Utiliza eficazmente una herramienta de base de datos. Utiliza eficazmente una herramienta de de presentación. Muestra destreza y habilidad en el manejo de las mismas.</p>
<p>Conocimientos de Idiomas</p>	<p>Lee un idioma extranjero. Habla un idioma extranjero. Entiende un idioma extranjero.</p>
<p>Contactos en la competencia</p>	<p>Es emprendedor para buscar nuevos contactos en la competencia. Entabla y mantiene relaciones con las competencias. Reconoce riesgos y beneficios para la empresa.</p>
<p>Contactos en el Marco político</p>	<p>Es emprendedor para crear nuevas relaciones con funcionarios y extranjeros. Entabla y mantiene relaciones importantes dentro del marco político.</p>
<p>Conociendo del mercado</p>	<p>Conoce e identifica la oferta y demanda de la empresa. Posee conocimientos de porcentajes vigentes en el mercado. Distingue ente inflación y deflación. Domina temas relacionados con importaciones y exportaciones. Reconoce la satisfacción o insatisfacción de sus clientes.</p>
<p>Franqueza, Confiabilidad e integridad</p>	<p>Es realista y franco. Logra confianza de los demás ya sea tanto por sus acciones, conductas y palabras. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Es honesto. No divulga información confidencial. Guarda secretos empresariales.</p>
<p>Calidad del trabajo</p>	<p>Posee conocimientos de temas relacionados con su área. Comprende la esencia de problemas complejos. Su juicio o discernimiento se basa en hechos. Comparte con los demás su conocimiento profesional. Demuestra interés por estar al día en todo lo relacionado con su trabajo. Su trabajo se caracteriza por tener estándares de calidad.</p>
<p>Conciencia organizacional</p>	<p>Comprende e interpreta las relaciones de poder que se dan dentro de la institución. Identifica a las personas que toman decisiones y sus influencias. Prevé acontecimientos o situaciones de personas. Reconoce y se rige a la estructura organizativa. Respeto niveles jerárquicos establecidos.</p>

<p>Desarrollo estratégico de los recursos humanos</p>	<p>Analiza el desempeño de sus colaboradores. Realiza seguimiento y evaluación del trabajo de sus empleados. Conoce y maneja el proceso de gestión de recursos humanos. Implementa acciones correctivas. Desarrolla estrategias para el desarrollo de personas. Posee buenas relaciones públicas.</p>
<p>Comunicación Oral</p>	<p>Es claro, preciso y convincente. Tiene una buena dicción. Se entiende lo que comunica.</p>
<p>Comunicación Escrita</p>	<p>Presenta informes convincentes. Revisa los informes. No posee errores de construcción o de ortografía.</p>
<p>Orientación a resultados</p>	<p>Conduce sus actividades en función a los objetivos de la organización. No pierde el tiempo. Busca el beneficio de la empresa y no su beneficio.</p>

Fuente: GAITO, Horacio; Inés, GARCIA y GARCIA Javier. Obra citada

Modificado por el autor.

A efectos de definir las competencias, se efectuará una valoración de las mismas en un puntaje de 1 al 5; los mismos que servirán de guía para el evaluador ya que le proporciona elementos objetivos en los puede basar sus juicios y apreciaciones:

1. Representa un nivel **insatisfactorio**, no indica la ausencia de la competencia sino que está desarrollada en un nivel mínimo. Es el puntaje más bajo que se puede obtener.
2. **Mínimo necesario** para el puesto pero dentro del perfil requerido, es decir el mínimo aceptable. Para que un empleado sea competente para el puesto debe alcanzar este punto.
3. **Intermedio** debido a que puede satisfacer un requerimiento sin problema.
4. **Muy bueno**, sobre el estándar.
5. **Alto o desempeño superior**. Se constituye en referente para otras personas debido que se considera que por encima del promedio de desempeño

A continuación detallamos las competencias tanto genéricas como específicas para los cargos de LITFLO CIA LTDA; las mismas que le permitirán atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas

y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.²⁷

Competencias psicológicas

<u>TRABAJO EN EQUIPO</u>	
<p>Es la capacidad para trabajar efectiva e interrelacionadamente para alcanzar los objetivos de la organización. Implica la posesión de habilidades interpersonales como saber escuchar y conocimientos o manejo de dinámica de grupo junto con la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos, y sobre todo comprender la repercusión de la propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.</p>	
GRADO	DEFINICIÓN
1	Se preocupa únicamente de los problemas directamente relacionados a su trabajo y no de su equipo. Desestima cualquier oportunidad para colaborar en obtención de una meta común. No se integra al trabajo grupal ya que no posee habilidades interpersonales.
2	La actitud que tiene ante las necesidades de los miembros del grupo es algo indiferente. Se necesita insistir para obtener su colaboración en el grupo de trabajo. Podría ser un miembro más activo y cooperador si se lo propone.
3	Posee destrezas para insertarse en un grupo de trabajo pero no se involucra por completo en el mismo. Busca el bienestar grupal por iniciativa propia. Se adapta al trabajo grupal para obtener resultados generales y no recompensas individuales.
4	Está dispuesto a ser parte de un grupo de trabajo desarrollando un sentimiento de autoeficiencia. Existe un compromiso personal con su equipo y solidaridad para alcanzar sus metas. Se adapta al trabajo grupal desinteresadamente. Su actitud es permanentemente positiva.
5	Sumamente comprometido con el equipo de trabajo, no solamente con el trabajo a realizar, sino también con sus compañeros. Se preocupa permanentemente por aumentar la calidad del trabajo y alcanzar los objetivos propuestos. Su actitud es ejemplar e induce a la colaboración de los demás.

²⁷ GAITO, Horacio; Inés, GARCIA y GARCIA Javier. Administración de recursos humanos con Microsoft Access y Excel. Editorial OMICRON SYSTEM S.A. Argentina, 2004.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Se refiere a la habilidad para conocer y manejar las propias emociones de manera que no interfieran en forma inadecuada en la interacción de la persona con su entorno, es decir se mide la capacidad de mantener las emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones que pueden influir en su trabajo.

Permite comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones de la vida cotidiana, desarrollar una capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que brindará más posibilidades de desarrollo profesional y personal.

GRADO	DEFINICIÓN
1	Es un funcionario que no puede mantener bajo control sus emociones afectando a su desempeño en el trabajo. Habitualmente perturba al grupo por su falta de autocontrol, al dejarse llevar por sentimientos del momento. No tiene tino en sus expresiones y no sabe reaccionar correctamente ante circunstancias hostiles y de estrés.
2	Posee cierta dosis de optimismo e iniciativa lo que le permite manejar sus emociones en forma positiva, pero no reconoce emociones ajenas lo cual le impide entenderlas e identificar sus necesidades.
3	Dirige sus emociones hacia un objetivo fijando su atención en las metas y no en los obstáculos. Sus habilidades sociales aun pueden ser mejoradas. El grado de compromiso con su trabajo es alto ya que ha aprendido a utilizar las emociones saludables como guía para su desempeño.
4	Son personas constructivas, es decir, son capaces de aprovechar lo que se les ofrece, superando todos los obstáculos que se le presentan. Tiene un equilibrio emocional en la intimidad y el trabajo relacionándose con su entorno adecuadamente.
5	Utiliza las emociones de forma inteligente de modo que controla su conducta y pensamientos en pos de mejores resultados. Son realistas respecto a las metas que se trazan y logran un equilibrio interno, apoyándose fundamentalmente en las fortalezas para minimizar las debilidades y amenazas. Posee control emocional, habilidades sociales, empatía con otras personas y sobre todo la capacidad de motivarse y motivar a los demás.

INICIATIVA/AUTONOMIA

Significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas menores. También implica la probabilidad de proponer mejoras aunque no haya problema concreto que deba ser solucionado. Además, la capacidad de manejarse sin una supervisión de detalle y de buscar permanentemente alternativas para la consecución de objetivos.

GRADO	DEFINICIÓN
1	No reconoce como área de su incumbencia la resolución de problemas, siendo muy rígido en la consecución de sus tareas. Se paraliza ante cualquier tipo de inconveniente que se presente en el desempeño habitual de su trabajo. Demuestra poco interés en resolver obstáculos diarios y necesita de un respaldo incondicional que tome las decisiones y solucione inconvenientes. Requiere supervisión constante.
2	Necesita ayuda y orientación cuando se requiere abordar situaciones nuevas. Prefiere que otros lo hagan por él. Presenta dificultades para identificar los problemas que se le plantean y resolverlos y sobre todo para llevar ideas nuevas a la práctica. Necesita ayuda para estar al día con los cambios relacionados con su trabajo.
3	Maneja situaciones nuevas que se presentan, sin generar conflictos. En ocasiones necesita ayuda para anticiparse a los problemas. Hace buenos aportes para resolver problemas, aunque ellos impliquen cambios en su estilo de trabajo. Ocasionalmente necesita apoyo para superar obstáculos y dificultades.
4	Actúa con rapidez e independencia frente a un problema al que hay que encontrar una pronta solución. Es proactivo. Toma decisiones y emprende acciones con iniciativa que generan nuevas formas de resolución de problemas dentro de su entorno profesional. Supera los obstáculos y dificultades con facilidad.
5	Es reconocido su capacidad para reaccionar en forma oportuna y acertada frente a nuevas situaciones. Su apoyo es de gran ayuda para los demás. Promueve mejoramientos que implican un cambio. En su desempeño diario actúa atinadamente, en forma y en tiempo, evitando demoras y agravamiento de los problemas. Es autosuficiente en sus tareas.

<u>LIDERAZGO</u>	
<p>Implica la habilidad para conducir un grupo de recursos humanos al logro de los objetivos organizacionales. En esta dimensión es importante la empatía que el líder logra con los miembros del grupo y la capacidad de dar feedback²⁸, integrando las opiniones de otros.</p> <p>Es necesario que se desarrolle un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso con los miembros de su equipo, guiándolos y orientándolos hacia el logro de los resultados propuestos, bajo un ambiente de respeto, exigencia personal y profesional.</p>	
GRADO	DEFINICIÓN
1	El grupo no lo percibe como líder. Tiene escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos. No se siente capaz de motivar y dirigir a otras personas. No tiene valor para defender creencias, ideas o asociaciones.
2	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. Da a las personas instrucciones poco claras dejando dudas sobre necesidades y exigencias. Delega tareas rutinarias.
3	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado. Promueve la eficacia del grupo y mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión y sobre todo puede explicar sus razones.
4	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por el mismo.
5	Comunica una convincente visión del futuro. Es un líder con carisma especial, genera un ambiente de entusiasmo y compromiso profundo con la misión encomendada en el grupo que lidera fijando objetivos, dando seguimiento y feedback.

²⁸ Es una forma de hacer que la persona mejore a partir del entendimiento de su *performance* (rendimiento), observada desde afuera.

HABILIDAD ANALITICA

Se refiere a la capacidad para realizar un análisis lógico, identificar problemas, establecer relaciones de causa-efecto, reconocer información relevante y el manejo de un gran número de variables, interrelaciones, etc.

Este tipo de competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente un trabajo. Se puede incluir aquí la habilidad para: entender una situación, dividiéndola en pequeñas partes; analizar sus implicaciones, organizar y presentar datos obtenidos y posibles soluciones.

GRADO	DEFINICIÓN
1	Posee escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.
2	Puede identificar problemas pero no realiza un análisis adecuado del mismo. Su manejo de gran número de variables sobre todo numéricas no es el apropiado al momento de presentar resultados.
3	Sabe analizar e identificar problemas coordinando y manejando datos que incluyen varias variables. Organiza y presenta datos numéricos.
4	Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos. Analiza información e identifica problemas clasificando datos. Plantea soluciones reales.
5	Su facilidad para dividir problemas en tareas o actividades simples es notable. Realiza análisis lógicos determinando prioridades, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Además, analiza, organiza y presenta datos tanto financieros como estadísticos si son requeridos. Establece relaciones causales sencillas e identifica varias soluciones.

HABILIDAD SINTETICA

Se refiere a la capacidad de resumir los análisis para mostrar informes ejecutivos sin perder precisión, implica comprender la esencia de aspectos complejos, sintetizarlos y presentarlos de una manera clara y exacta.

GRADO	DEFINICIÓN
1	No puede presentar informes ejecutivos congruentes ya que su capacidad de realizar una exposición resumida de un asunto o tema es mínima.
2	Utiliza técnicas disponibles para abreviar la descripción escrita de las características o circunstancias de un suceso pero su informe aun puede ser mejorado.
3	Su informe ejecutivo muestra que posee capacidad de resumir análisis, en el cual expone los puntos de vista más importantes pero sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad.
4	En sus informes ejecutivos se refleja su habilidad sintética, ya que son claros y precisos y sobre todo fáciles de ser comprendidos; no por su sencillez sino por calidad y exactitud en su estructuración.
5	Es el referente para otros miembros de la organización debido a su extraordinaria habilidad para sintetizar análisis presentados. Sus informes ejecutivos son precisos.

ORIENTACION AL CLIENTE

Se refiere a la habilidad de orientar las propias actividades en aras de satisfacer a un cliente, ya sea externo o interno demostrando interés por sus necesidades o exigencias tanto presentes como futuras. Implica el deseo de ayudar y servir a los clientes dentro y fuera de la institución.

GRADO	DEFINICIÓN
1	Provoca quejas y pierde clientes debido a que tiene escaso deseo de atender con rapidez y satisfacer necesidades del cliente. Solo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a problemas eventuales que se presentan con los clientes, ya sea interno o externo.
2	Da respuesta a los requerimientos del cliente aunque no soluciona inmediatamente problemas que puedan presentarse y que estén a su alcance. Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus demandas.
3	Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas y realiza un seguimiento de los requerimientos de los mismos. Es servicial y está dispuesto a ayudar a cada interesado.
4	Posee capacidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos; demuestra interés por atender a los clientes con rapidez, y diagnosticar correctamente sus necesidades y plantear soluciones adecuadas. Propone acciones dentro de la organización para lograr satisfacción del cliente.
5	Establece una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, no duda en sacrificar tiempo para conocer las expectativas de los clientes y que sean satisfechas. Demuestra entusiasmo y se compromete con su trabajo.

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Es la dinámica de conocer nuevos temas e integrarlos con los conocimientos procedentes, es decir la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas. Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación.

GRADO	DEFINICIÓN
1	Tiene escasa capacidad e interés para adquirir nuevos conocimientos, se limita a los contenidos que ya posee o impartidos.
2	Hace un esfuerzo por obtener información nueva pero le toma tiempo asimilarlas y aplicarlas en sus tareas diarias. Le es difícil cambiar o modificar conocimientos obsoletos por nuevas tendencias.
3	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas. Posee una curiosidad subyacente por saber más.
4	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos fácilmente. Aprende no solo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.
5	Posee gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.

PRODUCTIVIDAD/RESPONSABILIDAD

Se refiere a la eficiencia en el manejo de los temas encomendados y al sentido de la responsabilidad, que implica el compromiso con el logro de los objetivos planteados. Implica la habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega, ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

La responsabilidad está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su procuración por el cumplimiento de lo asignado.

GRADO	DEFINICIÓN
1	Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que los del grupo y los de la organización a la que pertenece. No siempre cumple con los objetivos establecidos ya sean los personales o empresariales.
2	Fija objetivos de alto rendimiento para los grupos, difíciles y poco reales de alcanzar, que en ocasiones ni él mismo los consigue. Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
3	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo a lo esperado y con los plazos tomando márgenes de calidad requeridos.
4	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel. Cumple con los plazos preestablecidos en calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios.
5	Se desafía a si mismo estableciendo objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus colaboradores. Desempeña tareas con dedicación, cuidando de cumplir con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.

Competencias técnicas²⁹

<u>CONOCIMIENTO DE HERRAMIENTAS MICROINFORMÁTICAS</u>	
<p>Hace referencia al manejo eficiente de procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos y herramientas de presentación. Se evalúa el nivel de conocimientos, destreza y habilidad en el manejo de estas herramientas.</p>	
GRADO	DEFINICIÓN
1	Posee un conocimiento muy limitado, no demuestra destreza al momento de usar estas herramientas. Ocasiona retrasos en el proceso.
2	Posee un nivel medio de conocimiento. Demuestra mayor habilidad en el uso de hojas de cálculo y presentaciones. No ocasiona retrasos, pero aún el proceso es lento. Requiere de constante supervisión.
3	Posee un nivel intermedio de conocimiento. Mayor destreza y habilidad en el uso de estas herramientas. Requiere de supervisión.
4	Destreza en el manejo de estas herramientas, agiliza el proceso. No requiere de supervisión.
5	Posee conocimientos avanzados de herramientas microinformáticas y de redes. Manejo eficiente y eficaz de las mismas. Debido a su gran destreza, agiliza el proceso, reduciendo tiempos muertos.

²⁹ ALLES, Martha. "Gestión por competencias". El diccionario. Editorial GRANICA. Argentina 2004.

<u>CONOCIMIENTO DE IDIOMAS</u>	
<p>Se considera a la habilidad que tiene la persona, de que una lengua extranjera no sea una barrera en el desempeño de su función. Se evalúa el nivel de conocimientos de escritura, fluidez al hablar, lectura y comprensión de la lengua extranjera.</p>	
GRADO	DEFINICIÓN
1	<p>Posee un conocimiento muy limitado del idioma, no puede mantener una conversación; requiere de traductores para redactar o leer un texto en un idioma extranjero. Requiere de supervisión constante.</p>
2	<p>Posee un nivel básico de conocimiento del idioma. Dificultad de entablar una conversación. Requiere de ayuda para redactar, traducir o leer un texto en idioma extranjera. Requiere de supervisión.</p>
3	<p>Posee un nivel intermedio de conocimiento. Presenta dificultades al momento de mantener una conversación debido a palabras técnicas. Mayor destreza y habilidad para redactar o leer reportes en un idioma extranjero. Requiere de supervisión.</p>
4	<p>Posee un buen nivel de idiomas; puede mantener una conversación; no presenta problemas al momento de redactar un informe o leer información en un idioma extranjero.</p>
5	<p>Posee un nivel avanzado del idioma; fluidez al momento de hablar; escribe ensayos y cartas sin errores ortográficos y gramaticales. Conocimiento de un nivel técnico del idioma. Posee habilidad de aprender nuevos idiomas.</p>

<u>CONTACTOS EN LA COMPETENCIA</u>	
Se considera la capacidad de emprender, entablar y mantener relaciones con la competencia. Se evalúa la iniciativa de las mismas en cuanto a riesgos, costos y beneficios para la empresa.	
GRADO	DEFINICIÓN
1	Posee una capacidad limitada en entablar relaciones con la competencia. No es cauteloso al momento de intercambiar información. Sus contactos representan riesgos para la empresa. Requiere de supervisión constante.
2	Dificultad para entablar relaciones con la competencia. Requiere de supervisión. Sus relaciones representan un riesgo menor.
3	Relaciones reservadas con la competencia. Requiere de supervisión. Maneja con cautela la información. Sus contactos son más beneficiosos que riesgosos para la empresa.
4	Habilidad y destreza en relacionarse con la competencia. Es cauteloso al momento de intercambiar información. Sus contactos representan beneficios para la empresa.
5	Posee gran destreza en relacionarse con los demás. Sabe manejar situaciones desagradables. Habilidad, destreza y cautela para manejar información de gran importancia para la empresa. Sus contactos no representan peligro alguno para la empresa, sino todo lo contrario, representa beneficios para la misma.

<u>CONTACTOS EN EL MARCO POLÍTICO</u>	
Se considera la capacidad de emprender, entablar y mantener relaciones con funcionarios del estado y extranjeros. Se evalúa la iniciativa de las mismas en cuanto a riesgos, costos y beneficios para la empresa.	
GRADO	DEFINICIÓN
1	Posee una capacidad limitada en entablar relaciones. No es cauteloso al momento de intercambiar información. Sus contactos representan riesgos para la empresa. Requiere de supervisión constante.
2	Dificultad para entablar relaciones. Requiere de supervisión. Sus relaciones representan un riesgo menor. Posee pocos contactos.
3	Relaciones reservadas con funcionarios. Requiere de supervisión. Maneja con cautela la información. Sus contactos son más beneficiosos que riesgosos para la empresa. Mayor número de contactos.
4	Habilidad y destreza en relacionarse. Es cauteloso al momento de intercambiar información. Sus contactos representan beneficios para la empresa.
5	Posee gran destreza en relacionarse con los demás. Sabe manejar situaciones desagradables. Habilidad, destreza y cautela para manejar información de gran importancia para la empresa. Sus contactos no representan peligro alguno para la empresa, sino todo lo contrario, representa beneficios para la misma. Posee contactos estratégicos.

CONOCIMIENTOS DEL MERCADO

Se considera la habilidad que presenta en cuanto al conocimiento de: oferta y demanda, inflación, devaluaciones, nuevas tendencias, satisfacción o insatisfacción de clientes y la iniciativa de proyectos para cubrir nuevos mercados.

GRADO	DEFINICIÓN
1	Los términos tales como: oferta y demanda, inflación, devaluaciones, nuevas tendencias, satisfacción o insatisfacción de clientes, le son extraños. No demuestra iniciativa en emprender nuevos proyectos. Requiere de constante supervisión.
2	Se familiariza con éstos términos. Demuestra interés en investigar más sobre el mercado en el que se desarrolla la empresa. Requiere de constante supervisión.
3	Posee iniciativa de emprender nuevos proyectos. No presenta dificultad en el manejo de términos relacionados al mercado. No requiere de supervisión
4	Gran iniciativa en emprender proyectos, los mismos que están basados en una previa investigación de mercados. Es ingenioso y creativo.
5	Realiza constantes investigaciones del mercado. Procura estar siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias y requerimientos del mercado.

FRANQUEZA – CONFIABILIDAD - INTEGRIDAD

Es realista y franco. Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza y logra coherencia entre acciones, conductas y palabras. Se caracteriza por asumir la responsabilidad de sus propios errores y está comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

GRADO	DEFINICIÓN
1	La comunidad en donde actúa no lo considera confiable. No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta.
2	No parece honesto en sus acciones, conductas y palabras y sobre todo no es capaz de asumir la responsabilidad de sus propios errores.
3	Entre quienes interactúan con él, tiene una imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar. Se hace responsable de sus errores cometidos.
4	Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y confianza. Existe una correlación entre sus palabras y sus acciones. Sus errores son mínimos y en caso de cometerlos acepta su responsabilidad.
5	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume responsabilidad de sus errores propios. Sus acciones y actitudes son aceptadas por la sociedad. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza.

CALIDAD DEL TRABAJO

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento o juicio. Compartir con los demás el conocimiento profesional. Basarse en los hechos y en la razón demostrando constantemente interés por aprender.

GRADO	DEFINICIÓN
1	No posee conocimientos de los temas relacionados con su área de acción. Rara vez basa su juicio en hechos. Su interés por aprender y obtener nuevos conocimientos es nulo.
2	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.
3	Posee conocimientos adecuados de todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función. Tiene interés por aprender.
4	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valoran por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender en pro de la organización.
5	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aún en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimientos y experiencias. Es referente entre sus compañeros y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés en aprender.

DESARROLLO ESTRATEGICO DE LOS RECURCOS HUMANOS

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y de guía.

GRADO	DEFINICIÓN
1	Su capacidad para analizar el desempeño actual y potencial de sus colaboradores es mínima.
2	Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo pero necesita asesoría. Planifica algunas de las acciones formales de desarrollo para el corto plazo.
3	Aplica herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Y espontáneamente hace un seguimiento de las mismas.
4	Usa herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa y promueve acciones para las mismas.
5	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas de la empresa en función del análisis estratégico.

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

Se evalúa la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa lo que implica una capacidad de identificar tanto aquellas personas que toman decisiones como a las que pueden influir sobre las mismas. Debe ser capaz de prever como afectarán nuevos acontecimientos o situaciones de las personas.

GRADO	DEFINICIÓN
1	No es capaz de identificar y entender la estructura formal de la empresa por lo cual no se adapta a la misma.
2	Utiliza la estructura formal o jerárquica de la organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. pero en nivel mínimo. Entiende normas y los procedimientos establecidos.
3	Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.
4	Entiende, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro y diseccionado al logro de metas y como influir en las personas.
5	Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan. Conoce el contexto del mundo exterior.

Competencias de gestión

<u>COMUNICACIÓN ORAL</u>	
Se considera a la habilidad de comunicar lo que se desea de manera clara y precisa. Se evalúa la forma en que el receptor capta, entiende y ejecuta el mensaje.	
GRADO	DEFINICIÓN
1	Sus mensajes no son claros ni precisos. No posee la habilidad de transmitir lo que desea. Sus subordinados mal interpretan sus mensajes continuamente. Requiere de supervisión continua.
2	Sus mensajes no son muy claros, ni precisos. Sus subordinados mal interpretan sus mensajes ocasionalmente. Requiere de supervisión.
3	Sus mensajes son claros, aunque algunas veces sus subordinados presentan problemas en la ejecución de sus mensajes. Requiere de supervisión.
4	Sabe expresarse con claridad. No tiene problemas en comunicarse con sus subordinados.
5	Expresa claramente lo que desea comunicar. Sus subordinados captan y ejecutan de manera precisa el mensaje.

<u>COMUNICACIÓN ESCRITA</u>	
Se considera a la habilidad de presentar informes, reportes, textos de manera clara, concisa y estéticamente agradables.	
GRADO	DEFINICIÓN
1	Sus mensajes no son claros ni concisos. Sus informes por lo general muestran un aspecto desagradable y desordenado. Requiere de supervisión continua.
2	Sus mensajes no son muy claros, ni concisos. Requiere mejorar su forma de presentación de informes y reportes. Requiere de supervisión.
3	Sus mensajes con claros, aunque algunas veces sus informes presentan inconsistencias. Requiere mejorar su aspecto de presentación. Requiere de supervisión.
4	Expresa de manera clara y concisa sus mensajes. Sus informes son ordenados y estéticamente agradables.
5	Expresa claramente lo que desea comunicar, sus reportes son claros concisos y ordenados. La presentación de los mismos son estéticamente agradables.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Hace referencia a la disposición de la persona de lograr resultados, alcanzar objetivos, buscar alternativas, vencer obstáculos, ser productivo, entre otras.

GRADO	DEFINICIÓN
1	Sus actividades no están en función de los objetivos de la empresa. Se deja vencer fácilmente por obstáculos. Pierde el tiempo. Requiere de supervisión constante.
2	Sus actividades tratan de ajustarse en función de los objetivos de la empresa. Le incomoda buscar nuevas alternativas. Su tiempo es improductivo. Requiere de supervisión constante.
3	Sus actividades se ajustan en función de los objetivos de la empresa. Es productivo. Busca nuevas alternativas. Requiere de supervisión.
4	Sus actividades están en función de los objetivos de la empresa. Es productivo, busca economizar su tiempo y esfuerzo. Posee iniciativa en buscar nuevas alternativas.
5	Conduce sus actividades en función de los objetivos de la empresa, ésta es su punto de partida. Administrar de manera eficiente y eficaz su tiempo. No teme a los obstáculos, tiene iniciativa propia.

Una vez definidas las competencias a utilizarse y cada nivel, definiremos los perfiles basándonos en la estructura organizativa antes planteada. Para su desarrollo aplicaremos la descripción de un perfil descriptivo³⁰ en donde además de las competencias constaran las principales características de cada cargo.

Estructura Organizativa LITFLO CIA LTDA.

La estructura organizativa propuesta para LITFLO CIA LTDA basada en competencias establece claramente los niveles jerárquicos, la unidad de mando, las funciones de línea, de apoyo y de asesoría. Asimismo, presenta un equilibrio en cuanto a la distribución de niveles y responsabilidades que permite ejercer un control eficiente para el cumplimiento de las funciones asignadas a cada departamento.

1. Gerencia

1.1. Asistente Legal

1.2. Gerente General

1.3. Secretaria

2. Departamento de Contabilidad, Finanzas y Auditoría.

2.1. Subgerente financiero

2.1.1. Contador

2.1.1.1. Asistente de Contabilidad

2.1.2. Auditor

2.1.2.1. Asistente de auditoría

2.1.3. Jefe de crédito y cobranzas

2.1.3.1. Encargado de facturación

3. Departamento de Gestión de Recursos Humanos

3.1. Subgerente de Gestión de Recursos Humanos

3.1.1. Encargado de nóminas

4. Departamento de compras

4.1. Subgerente de compras

4.1.1. Jefe de compras

4.1.1.1. Encargado de compras

5. Departamento de ventas

³⁰ VELEZ, Jaime. Administración de recursos humanos, (Gestión del talento humano por competencias), U. Azuay, 2007. 53 págs.

5.1. Subgerente de ventas

5.1.1. Jefe de ventas

5.1.1.1. Vendedores

5.1.2. Jefe de Marketing

5.1.2.1. Encargado de publicidad

El desarrollo del perfil para cada cargo le permite a la organización saber lo que pide exactamente a sus empleados, pero sobre todo es de vital importancia determinar cuales son las competencias que deben manifestar el perfil exitoso de cada posición dentro de la organización y cual es el nivel o medida de estas competencias que determina el éxito en la ejecución de una actividad.

Siguiendo con el proceso, presentamos los perfiles para todos los cargos de la estructura organizativa planteada:

Gerencia:

Perfil requerido para un Asistente Legal

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Asistente Legal
Dependencia Jerárquica	Directorio
Dependencia Funcional	Ninguno
Clientes Internos	Directorio, Gerente General y departamentos de finanzas, Recursos Humanos, compras y ventas.
Clientes Externos	Proveedores, clientes y terceros.
Comunicaciones Colaterales	Directorio, gerencia y departamentos de ventas, de finanzas, compras y recursos humanos.
¿A quiénes Supervisa?	Ninguno
Objetivo del cargo	
Brindar asesoría y asistencia legal oportuna en lo referente a materia legal en las actividades que realice la empresa.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar contratos y convenios administrativos e interinstitucionales. ▪ Elaborar resoluciones del directorio. ▪ Brindar asesoría en la interpretación de normas legales, contratos, convenios, etc. 	
Tareas Principales	Periodicidad
Registrar y archivar resoluciones administrativas, contratos, etc.	Permanente
Realizar trámites ante registros, notarías y autoridades.	Permanente
Trascripción de documentos.	Permanente
Revisión de contratos, expedientes administrativos.	Permanente
Otras tareas encomendadas por el Directorio y/o Gerencia	Permanente
Nivel de Formación	Título Profesional abogado o doctor en leyes.
Experiencia laboral	Experiencia de 3 años en adelante en actividades similares.
Conocimientos deseables	Conocimientos sobre disposiciones legales en materia tributaria, laboral, comercial y administrativa. Conocimientos generales en la utilización y gestión de Sistemas de Información. Conocimientos de computación a nivel de usuario y conocimientos básicos de redes.

COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)		
Familia	Competencias	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo	4
	Inteligencia emocional	4
	Iniciativa / autonomía	4
	Liderazgo	4
	Habilidad analítica	4
	Habilidad sintética	4
	Orientación al cliente	4
	Capacidad de aprendizaje	4
	Productividad / responsabilidad	4
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	3
	Conocimiento de idiomas	3
	Contactos en el marco político	5
	Franqueza, confiabilidad e integridad	5
	Calidad de trabajo	4
De Gestión	Comunicación oral	4
	Comunicación escrita	4
	Orientación a resultados	5
Puntaje requerido		69

Perfil requerido para un Gerente General

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Gerente General
Dependencia Jerárquica	Directorio
Dependencia Funcional	Subgerente de Finanzas, RRHH, Compras y Ventas.
Clientes Internos	Departamentos de Finanzas, RRHH, Compras y Ventas
Clientes Externos	Proveedores, clientes y terceros.
Comunicaciones Colaterales	Directorio, asistencia legal y Departamentos de ventas, de finanzas, compras y recursos humanos.
¿A quiénes Supervisa?	Subgerentes de finanzas, recursos humanos, compras y ventas.
Objetivo del cargo	
Administrar en forma eficiente y eficaz el manejo de la empresa, a través de una oportuna planificación, organización, dirección y control.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el correcto funcionamiento de la empresa. ▪ Apoyar y supervisar a sus subordinados. ▪ Representar a la sociedad y administrar su patrimonio. ▪ Cumplir y hacer cumplir las decisiones del directorio. ▪ Elaboración informes mensuales ante el directorio sobre su trabajo desarrollado. 	
Tareas Principales	Periodicidad
Desarrollar un plan anual de objetivos a ser cumplidos.	Anual
Asignación de tareas y responsabilidades a sus subordinados.	Permanente
Supervisión y apoyo a los funcionarios de la empresa, evaluando el cumplimiento de normativas y lineamientos.	Permanente
Preparar informes que le sean solicitados	Permanente
Otras tareas encomendadas por el directorio	Permanente
Nivel de Formación	Título Profesional de ingeniero comercial, economista o ingeniero industrial.
Experiencia laboral	Experiencia de 4 años en adelante en actividades similares.
Conocimientos deseables	Gestión administrativa y financiera. Manejo de personal. Conocimientos generales de leyes en materia tributaria, laboral, comercial y administrativa. Conocimientos generales en la utilización y

	gestión de Sistemas de Información. Conocimientos de computación a nivel de usuario y conocimientos básicos de redes.	
COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)		
Familia	Competencias	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo	4
	Inteligencia emocional	4
	Iniciativa / autonomía	4
	Liderazgo	5
	Habilidad analítica	4
	Habilidad sintética	4
	Orientación al cliente	4
	Capacidad de aprendizaje	4
	Productividad / responsabilidad	5
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	4
	Conocimiento de idiomas	5
	Contactos en la competencia	5
	Contactos en el marco político	5
	Conocimientos del mercado	5
	Franqueza, confiabilidad e integridad	5
	Calidad de trabajo	4
	Conciencia organizacional	5
De Gestión	Comunicación oral	5
	Comunicación escrita	4
	Orientación a resultados	5
Puntaje requerido		90

Perfil requerido para una Secretaria

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Secretaria
Dependencia Jerárquica	Gerencia General
Dependencia Funcional	Ninguno
Clientes Internos	Gerente y subgerentes de los departamentos de finanzas, Recursos Humanos, compras y ventas.
Clientes Externos	Proveedores, clientes y terceros.
Comunicaciones Colaterales	Directorio, gerencia y departamentos de ventas, de finanzas, compras y recursos humanos.
¿A quiénes Supervisa?	Ninguno
Objetivo del cargo	
Asistir administrativamente al Gerente General en las labores que corresponda al cargo de secretaria.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de la agenda diaria del Gerente General. ▪ Manejo de correspondencia ▪ Manejo y responsable de archivos de secretaría y papel de escritorio. ▪ Atención del público en general. 	
Tareas Principales	Periodicidad
Recibir, clasificar y distribuir correspondencia.	Permanente
Redactar correspondencia y textos.	Permanente
Recepción de llamadas telefónicas y envío de fax	Permanente
Archivar de manera oportuna los documentos.	Permanente
Otras tareas encomendadas por el gerente.	Permanente
Nivel de Formación	Título de Secretaría Ejecutiva.
Experiencia laboral	Experiencia de 2 años en adelante en actividades similares.
Conocimientos deseables	Formación en etiqueta y protocolo. Redacción de documentos y técnicas de archivo. Conocimientos generales en la utilización y gestión de Sistemas de Información e Internet. Conocimientos de computación a nivel de usuario.

COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)		
Familia	Competencias	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo	4
	Inteligencia emocional	3
	Iniciativa / autonomía	3
	Liderazgo	3
	Habilidad analítica	3
	Habilidad sintética	4
	Orientación al cliente	4
	Capacidad de aprendizaje	3
	Productividad / responsabilidad	3
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	4
	Conocimiento de idiomas	3
	Franqueza, confiabilidad e integridad	4
	Calidad de trabajo	4
De Gestión	Comunicación oral	4
	Comunicación escrita	3
	Orientación a resultados	3
Puntaje requerido		55

Departamento de Contabilidad, Finanzas y Auditoria:

Perfil requerido para un Subgerente Financiero

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Subgerente financiero
Dependencia Jerárquica	Gerente general
Dependencia Funcional	Contador, Auditor y Jefe de crédito y cobranzas.
Clientes Internos	Funcionarios de finanzas
Clientes Externos	Clientes, proveedores y terceros.
Comunicaciones Colaterales	Gerencia, departamento de gestión del talento humano, compras y ventas.
¿A quiénes Supervisa?	Subordinados del departamento de finanzas
Objetivo del cargo	
Su principal objetivo es diseñar, coordinar y auditar la ejecución de las directrices relacionadas con la administración de los recursos financieros de la entidad. De igual manera, dirige y controla el registro de los procedimientos económicos de la empresa y analiza los estados financieros correspondientes.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, coordinar y supervisar la formulación de los planes y programas financieros en base a la política establecida por la gerencia. • Asesorar al gerente para tomar decisiones en materia económica. • Velar por una eficiente y racional utilización de los recursos económicos de la empresa. • Presentar cualquier informe que se ha solicitado por las autoridades superiores, además de informar regularmente a los departamentos sobre las actividades realizadas. 	
Tareas Principales	Periodicidad
Diseñar sistemas para el control interno de presupuestos, contabilidad y tesorería.	Permanente
Presentar al gerente general la proforma presupuestaria en base a las políticas de empresa.	Periódica
Presentar al final de cada ejercicio económico la liquidación presupuestaria respectiva.	Periódica
Supervisar la labor realizada por sus subordinados.	Permanente
Tramitar y autorizar egresos de acuerdo a los montos disponibles.	Permanente

Supervisar la emisión de títulos de crédito para el cobro de planillas.	Permanente	
Coordinar sus actividades con los demás departamentos de la empresa y de otros organismos públicos y privados y tienen relación con LITFLO CIA LTDA. (Instituciones bancarias, proveedores).	Permanente	
Nivel de Formación	Título profesional de ingeniero comercial, administrador público, contador público, auditor o carreras a fin. Especialización en finanzas.	
Experiencia laboral	Experiencia de 3 años en adelante en actividades similares.	
Conocimientos deseables	Capacidad de análisis e interpretación de información financiera. Conociendo de técnicas de evaluación de proyectos y de negociación de técnicas financieras. Orientación al cliente. Habilidad de liderazgo y trabajo en equipo.	
COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)		
Familia	Competencia	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo	4
	Inteligencia emocional	4
	Iniciativa / autonomía	4
	Liderazgo	4
	Habilidad analítica	4
	Habilidad sintética	4
	Orientación al cliente	4
	Capacidad de aprendizaje	4
	Productividad / responsabilidad	4
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	3
	Conocimiento de idiomas	4
	Contactos en la competencia	3
	Contactos en el marco político	4
	Conocimientos del mercado	3
	Franqueza, confiabilidad e integridad	4
	Calidad del trabajo	4
	Conciencia Organizacional	4
De Gestión	Comunicación oral	4
	Comunicación escrita	3
	Orientación a resultados	4
Puntaje requerido		76

Perfil requerido para un Contador

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Contador
Dependencia Jerárquica	Subgerente general
Dependencia Funcional	Asistente de contabilidad
Clientes Internos	Funcionarios del área de contabilidad
Clientes Externos	Clientes, proveedores y terceros.
Comunicaciones Colaterales	Gerencia, departamento de gestión del talento humano, compras y ventas.
¿A quiénes Supervisa?	Subordinados del área de contabilidad
Objetivo del cargo	
Planificar las actividades de la Unidad de Contabilidad, dirigiendo las diferentes unidades anexas, a fin de ejecutar los planes y programas previstos, de acuerdo a las normas generales del proceso contable de la Institución y del Servicio de Rentas Internas.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega oportuna, confiable y veraz de la información contable. • Análisis, interpretación, conciliación y documentación de la información de acuerdo con la normatividad contable, tributaria. • Agilidad y mejora a los procesos que soportan las aplicaciones contables • Diseño, elaboración y análisis de los estados financieros. 	
Tareas Principales	Periodicidad
Actualizar y revisar el sistema contable de la Institución e implementar los respectivos manuales.	Permanente
Planear y desarrolla el calendario de compromisos tributarios.	Periódica
Analizar y presentar los Estados Financieros en las fechas establecidas.	Periódica
Elaborar reportes contables y tributarios para la toma de decisiones.	Permanente
Coordinar la actualización y el mejoramiento de los diferentes sistemas y recursos que componen la actividad contable.	Permanente
Asesorar a los diferentes usuarios de la información contable, tanto internos como externos.	Permanente
Velar por el cumplimiento del presupuesto anual asignado.	Permanente
Nivel de Formación	Título profesional de contador público, auditor o carreras a fin.
Experiencia laboral	Experiencia de 3 años en adelante en actividades similares.

Conocimientos deseables	Técnicas administrativas y técnicas de manejo de grupo. Sistemas contables. Estados financieros. Sistemas operativos. Verificar informes contables. Realizar cálculos numéricos.	
COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)		
Familia	Competencia	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo	3
	Inteligencia emocional	3
	Iniciativa / autonomía	3
	Liderazgo	3
	Habilidad analítica	3
	Habilidad sintética	3
	Orientación al cliente	3
	Capacidad de aprendizaje	3
	Productividad / responsabilidad	3
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	3
	Conocimiento de idiomas	3
	Contactos en la competencia	4
	Contactos en el marco político	4
	Conocimientos del mercado	3
	Franqueza, confiabilidad e integridad	4
	Calidad del trabajo	4
De Gestión	Comunicación oral	4
	Comunicación escrita	3
	Orientación a resultados	4
Puntaje requerido		63

Perfil requerido para un Asistente de Contabilidad

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Asistente de contabilidad
Dependencia Jerárquica	Jefe de contabilidad
Dependencia Funcional	Ninguna
Clientes Internos	Funcionarios del área de contabilidad
Clientes Externos	Clientes, proveedores y terceros.
Comunicaciones Colaterales	Gerencia, departamento de gestión del talento humano, compras y ventas.
¿A quiénes Supervisa?	Ninguno
Objetivo del cargo	
Aplicar las normas y procesos de la contabilidad e implementar el plan único de cuentas para el registro, control y elaboración de los estados financieros sobre el manejo de recursos económicos en la empresa.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar y coordinar actividades contables de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual. • Mantener actualizado los libros de contabilidad del municipio con los registros correspondientes. • Elaborar y firmar los estados financieros de LITFLO CIA LTDA, y en su oportunidad presentarlos al Jefe de contabilidad. • Informar sobre el comportamiento de cuentas y obligaciones. 	
Tareas Principales	Periodicidad
Efectuar y validar los registros contables directos y generar el respectivo comprobante contable.	Permanente
Operar el software para la nómina de empleados y liquidaciones derivadas de la misma.	Permanente
Verificar que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso cumplan con las normativas implantadas por el SRI.	Permanente
Generar, verificar y firmar conjuntamente con la Gerencia Financiera y Administrativa, los informes financieros básicos y de ejecución presupuestaria institucional, mensual y anual.	Periódica
Efectuar y validar las partidas de ajustes contables requeridos.	Permanente
Mantener debidamente referenciado y completo el archivo de documentación de respaldo contable institucional.	Permanente
Cumplir con otras actividades adicionales asignadas por el Jefe de Contabilidad, relacionadas con el Ciclo Presupuestario.	Permanente

Nivel de Formación	Titulo profesional de contador público, auditor o carreras a fin.	
Experiencia laboral	Experiencia de 3 años en adelante en actividades similares.	
Conocimientos deseables	Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point. Conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales implantadas por el Servicio de Rentas Internas. Conocimiento del Código de trabajo. Alta capacidad de análisis y de síntesis.	
COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)		
Familia	Competencia	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo	3
	Inteligencia emocional	3
	Iniciativa / autonomía	2
	Liderazgo	2
	Habilidad analítica	3
	Habilidad sintética	3
	Orientación al cliente	3
	Capacidad de aprendizaje	3
	Productividad / responsabilidad	3
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	3
	Conocimiento de idiomas	3
	Contactos en la competencia	3
	Contactos en el marco político	2
	Conocimientos del mercado	3
	Franqueza, confiabilidad e integridad	4
	Calidad del trabajo	3
De Gestión	Comunicación oral	3
	Comunicación escrita	3
	Orientación a resultados	3
Puntaje requerido		55

Perfil requerido para un Auditor

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Auditor
Dependencia Jerárquica	Subgerente de finanzas
Dependencia Funcional	Asistente de auditoría
Clientes Internos	Funcionarios del área de auditoría
Clientes Externos	Clientes, proveedores y terceros.
Comunicaciones Colaterales	Gerencia, departamento de gestión del talento humano, compras y ventas.
¿A quiénes Supervisa?	Subordinados del área de auditoría.
Objetivo del cargo	
Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento, procesos y procedimientos técnicos y administrativos de la Unidad de Auditoría Interna. Asimismo, debe asesorar a las autoridades de la Institución en la toma de decisiones respecto de los lineamientos estratégicos en materia de Auditoría Interna y velar por el cumplimiento de las políticas y metas en dicho ámbito.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar permanentemente el funcionamiento del Sistema de Control Interno institucional efectuando las recomendaciones para su mejoramiento apoyando la función directiva en sus esfuerzos por promover el mejoramiento de la gestión. • Evaluar el grado de economía, legalidad, eficiencia y eficacia con que se utilizan los recursos humanos, financieros y materiales del Servicio. • Contribuir al logro de los objetivos estratégicos Institucionales y Departamentales, sean éstos convenios de desempeño colectivo, programas de mejoramiento de la gestión u otros. • Promover la adopción de mecanismos de autocontrol en las unidades operativas de la organización. 	
Tareas Principales	Periodicidad
Elaborar Plan Anual de Auditoría (Levantamiento de Procesos y actualización de los riesgos de proceso identificados en la Matriz de Riesgo Institucional).	Permanente
Ejecutar los programas de Auditoría dentro de la organización.	Permanente
Efectuar el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas, emanadas de los informes de auditoría, aprobados por la autoridad.	Permanente
Coordinar las actividades relacionadas con los requerimientos formulados por organismos de control del Estado (Contraloría del Estado).	Permanente
Generar información relevante en el ámbito de la Auditoría Interna para la toma de decisiones.	Permanente

Realizar toda otra tarea que le sea encomendada por la autoridad competente, es decir, el subgerente financiero.		Permanente
Nivel de Formación	Titulo profesional de contador público, auditor o carreras a fin.	
Experiencia laboral	Experiencia de 3 años en adelante en actividades similares.	
Conocimientos deseables	Conocimientos de contabilidad, técnicas de auditoría y control de gestión, ley y reglamento de auditoría.	
COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)		
Familia	Competencia	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo	3
	Inteligencia emocional	3
	Iniciativa / autonomía	3
	Liderazgo	3
	Habilidad analítica	4
	Habilidad sintética	4
	Orientación al cliente	3
	Capacidad de aprendizaje	3
	Productividad / responsabilidad	4
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	4
	Conocimiento de idiomas	3
	Contactos en la competencia	4
	Contactos en el marco político	4
	Conocimientos del mercado	3
	Franqueza, confiabilidad e integridad	4
	Calidad del trabajo	4
De Gestión	Comunicación oral	4
	Comunicación escrita	3
	Orientación a resultados	4
Puntaje requerido		67

Perfil requerido para un Asistente de Auditoria

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Asistente de Auditoria
Dependencia Jerárquica	Jefe de Auditoria
Dependencia Funcional	Ninguna
Clientes Internos	Funcionarios del área de auditoria
Clientes Externos	Clientes, proveedores y terceros.
Comunicaciones Colaterales	Gerencia, departamento de gestión del talento humano, compras y ventas.
¿A quiénes Supervisa?	Ninguno
Objetivo del cargo	
Su objetivo es realizar las auditorias: financiera, operacional y contable de LITFLO CIA LTDA sujetándose a las instituciones publicas reguladoras y políticas de la empresa.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> Revisar continuamente los procesos contables, administrativos y dictar las observaciones y recomendaciones a la normativa y procedimientos para el cumplimiento de las disposiciones legales del caso. Evaluar de una manera permanente las operaciones de la institución e informar oportunamente al Jefe de Auditoria de cualquier error o irregularidad que ocurra y proponer las recomendaciones respectivas. 	
Tareas Principales	Periodicidad
Preparar el programa de auditoría de acuerdo con el plan y los parámetros establecidos para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.	Periódica
Examinar los estados financieros y comprobarlos con los libros, registros y documentos de las operaciones.	Permanente
Realizar las investigaciones y otras tareas especiales que le asigne el Jefe de Auditoria.	Permanente
Realizar la evaluación del control interno institucional y revisión del presupuesto institucional.	Permanente
Realizar Auditorias para verificar ante los agentes de retención que los recursos asignados en la empresa son los que corresponden.	Permanente
Elaborar y presentar el informe final de auditoria con el fin de precisar el logro de los objetivos de la misma.	Permanente
Hacer el seguimiento a la ejecución de las acciones de mejora para garantizar la aplicación de los estándares de calidad.	Permanente
Nivel de Formación	Titulo profesional de contador público, auditor o carreras a fin.
Experiencia laboral	Experiencia de 3 años en adelante en actividades similares.

Conocimientos deseables		<p>Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto.</p> <p>Uso de computadoras y paquetes utilitarios.</p> <p>Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional.</p>
COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)		
Familia	Competencia	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo	3
	Inteligencia emocional	3
	Iniciativa / autonomía	3
	Liderazgo	2
	Habilidad analítica	3
	Habilidad sintética	3
	Orientación al cliente	3
	Capacidad de aprendizaje	3
	Productividad / responsabilidad	3
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	3
	Conocimiento de idiomas	3
	Contactos en la competencia	3
	Contactos en el marco político	3
	Conocimientos del mercado	2
	Franqueza, confiabilidad e integridad	3
	Calidad del trabajo	3
De Gestión	Comunicación oral	4
	Comunicación escrita	3
	Orientación a resultados	4
Puntaje requerido		57

Perfil requerido para un Jefe de Crédito y cobranza

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Jefe de crédito y cobranza
Dependencia Jerárquica	Subgerente de finanzas
Dependencia Funcional	Encargado de Facturación
Clientes Internos	Funcionarios del área de crédito y cobranza
Clientes Externos	Clientes, proveedores y terceros.
Comunicaciones Colaterales	Gerencia, departamento de gestión del talento humano, compras y ventas.
¿A quiénes Supervisa?	Subordinados del área de crédito y cobranza.
Objetivo del cargo	
<p>Gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados.</p>	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación, negociación de deudas vencidas • Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro. • Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar. • Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables. 	
Tareas Principales	Periodicidad
Reclamación de impagados.	Permanente
Análisis y conciliación de cuentas corrientes, control y emisión de notas de crédito y débito, liberación de pedidos, actualización de listados de precios y descuentos comerciales de los clientes.	Permanente
Informar al Subgerente financiero, así como a los departamentos adscritos sobre el comportamiento de los clientes morosos.	Permanente
Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionarios.	Permanente
Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.	Permanente

Elaborar mensualmente los reportes de crédito.	Periódica	
Manejar ingreso y control de las cobranzas. Cuentas por cobrar.	Permanente	
Nivel de Formación	Título profesional de contador público, auditor o carreras a fin.	
Experiencia laboral	Experiencia de 3 años en adelante en manejo y coordinación del área de Crédito y Cobranza.	
Conocimientos deseables	Saldos, créditos y abonos, controlar y administrar el proceso de las cuentas por cobrar a través de procesos sistematizados, conciliación y depuración de saldos de clientes.	
COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)		
Familia	Competencia	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo	3
	Inteligencia emocional	3
	Iniciativa / autonomía	4
	Liderazgo	3
	Habilidad analítica	4
	Habilidad sintética	4
	Orientación al cliente	3
	Capacidad de aprendizaje	4
	Productividad / responsabilidad	4
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	4
	Conocimiento de idiomas	3
	Contactos en la competencia	4
	Contactos en el marco político	4
	Conocimientos del mercado	4
	Franqueza, confiabilidad e integridad	4
	Calidad del trabajo	4
De Gestión	Comunicación oral	4
	Comunicación escrita	3
	Orientación a resultados	4
Puntaje requerido		70

Perfil requerido para un Encargado de Facturación

Antecedentes del Cargo		
Nombre del Cargo	Encargado de facturación	
Dependencia Funcional	Ninguna	
Clientes Internos	Funcionarios del área de crédito y cobranza	
Clientes Externos	Clientes, proveedores y terceros.	
Comunicaciones Colaterales	Gerencia, departamento de gestión del talento humano, compras y ventas.	
¿A quiénes Supervisa?	Ninguno	
Objetivo del cargo		
El objetivo principal es mantener de una forma apropiada el control del despacho que se realiza de las existencias e informar con precisión sobre los mismos registrando todas las facturas emitidas y controlando su numeración consecutiva.		
Funciones principales		
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el proceso de medición, evaluación y el posterior envío de las facturas a los distintos clientes • Coordinar distintas acciones de cobranza a través de los distintos medios de que disponen con otras áreas anexas como crédito y cobranza. 		
Tareas Principales	Periodicidad	
Crear o actualizar un registro de clientes y contratos.	Permanente	
Control de facturas pendientes de pago.	Permanente	
Supervisar la generación, anulación e impresión de facturas cumpliendo con las normativas impuestas y que los datos tanto impresos como agregados sean congruentes	Permanente	
Generar reportes del proceso de facturación para mejoras.	Permanente	
Imponer sanciones por omisiones de facturas.	Permanente	
Nivel de Formación	Egresados o con título profesional de contador público, auditor o carreras a fin.	
Experiencia laboral	Experiencia de 3 años en adelante en manejo de facturas.	
Conocimientos deseables	Conocimiento de la normativa impuesta por el SRI en el proceso de facturación. Manejo de Excel, Word.	
COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)		
Familia	Competencia	Puntaje

Psicológicas	Trabajo en equipo	3
	Inteligencia emocional	3
	Iniciativa / autonomía	3
	Liderazgo	2
	Habilidad analítica	4
	Habilidad sintética	3
	Orientación al cliente	3
	Capacidad de aprendizaje	3
	Productividad / responsabilidad	3
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	3
	Conocimiento de idiomas	3
	Contactos en la competencia	3
	Contactos en el marco político	3
	Conocimientos del mercado	2
	Franqueza, confiabilidad e integridad	3
	Calidad del trabajo	4
De Gestión	Comunicación oral	3
	Comunicación escrita	3
	Orientación a resultados	3
Puntaje requerido		57

Departamento de Gestión de Recursos Humanos:

**Perfil requerido para un Subgerente de Gestión
del Talento Humano**

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Subgerente de Gestión del Talento Humano
Dependencia Jerárquica	Gerente General
Dependencia Funcional	Encargado de Nominas
Clientes Internos	Funcionarios del departamento de gestión del talento humano
Clientes Externos	Clientes, proveedores y terceros.
Comunicaciones Colaterales	Gerencia, departamento finanzas y contabilidad, compras y ventas.
¿A quiénes Supervisa?	Subordinados del departamento de gestión del talento humano
Objetivo del cargo	
Planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo de los recursos humanos de la institución, proponiendo políticas, objetivos acordes al desarrollo administrativo y de carrera del personal.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y actualizar los instrumentos administrativos de gestión de recursos humanos y las normas y políticas internas de la institución. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y coordinar la evaluación del desempeño a nivel institucional. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Dictar normas y políticas con relación al reclutamiento y selección de personal de la Institución. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la contratación de personal y el desarrollo de carrera. 	
Tareas Principales	Periodicidad
Elaborar y actualizar el plan de trabajo de la unidad.	Permanente
Verificar el cumplimiento del proceso de nombramiento y contratación de personal.	Permanente
Coordinar las prestaciones y acciones relativas al bienestar y seguridad del personal.	Permanente
Proporcionar especificaciones técnicas y participar en el proceso para el reclutamiento de personal.	Permanente
Revisar, aprobar y firmar licencias, permisos y otras acciones de	Permanente

personal.		
Coordinar el control diario de asistencias y llegadas tardías.	Permanente	
Diseñar y dirigir un programa de seguridad e higiene ocupacional.	Permanente	
Planificar y autorizar las transferencias de fondos; así como los pagos al personal y proveedores.	Permanente	
Verificar la elaboración de la planilla de pago de Remuneración.	Permanente	
Coordinar la elaboración del plan de capacitación, evaluación del desempeño y estudios de clima organizacional.	Permanente	
Velar por la seguridad y el funcionamiento adecuado de la infraestructura, equipo y mobiliario de la institución.	Permanente	
Otras relacionadas con su cargo y que le sean asignadas por la Gerencia.	Permanente	
Nivel de Formación	Título profesional de ingeniero comercial, psicología o carreras a fin.	
Experiencia laboral	Experiencia de 3 años en adelante en manejo de personal.	
Conocimientos deseables	Manejo de la normativa relacionada con la naturaleza del puesto. Integración de equipos gerenciales. Desarrollo Organizacional. Relaciones humanas. Técnicas de delegación. Manejo y solución de conflictos.	
COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)		
Familia	Competencia	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo	4
	Inteligencia emocional	4
	Iniciativa / autonomía	4
	Liderazgo	4
	Habilidad analítica	4
	Habilidad sintética	4
	Orientación al cliente	4
	Capacidad de aprendizaje	4
	Productividad / responsabilidad	4
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	3
	Conocimiento de idiomas	4
	Contactos en la competencia	4
	Contactos en el marco político	3
	Conocimientos del mercado	4
	Franqueza, confiabilidad e integridad	4
	Calidad de trabajo	4
	Conciencia Organizacional	4
	Desarrollo estratégico de recursos humanos	4
De Gestión	Comunicación oral	4
	Comunicación escrita	3
	Orientación a resultados	4
Puntaje requerido		81

Perfil requerido para un Encargado de Nominas

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Encargado de Nominas
Dependencia Jerárquica	Subgerente de Gestión del Talento humano
Dependencia Funcional	Ninguna
Clientes Internos	Funcionarios del departamento de gestión del talento humano
Clientes Externos	Clientes, proveedores y terceros.
Comunicaciones Colaterales	Gerencia, departamento finanzas y contabilidad, compras y ventas.
¿A quiénes Supervisa?	Ninguno.
Objetivo del cargo	
Realización del Pago de Nómina de los miembros de la organización de acuerdo a la programación establecida y conforme a la normativa vigente.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo el registro y control de las remuneraciones del personal de la Institución. Efectuar en términos de ley, las deducciones y descuentos en la nómina correspondiente. Aplicar las retenciones legales al sueldo como: Servicio de Salud, Fondo de Pensiones, Sistema de Capitalización Individual, entre otros. 	
Tareas Principales	Periodicidad
Calcular y tramitar el pago de indemnizaciones según los términos de Ley.	Permanente
Mantener actualizada la plantilla nómina del personal adscrito a la Institución.	Permanente
Programar y entregar oportunamente el comprobante de ingresos a cada empleado.	Permanente
Elaboración de reportes de retenciones. IESS.	Permanente
Distribución y Control de bonos alimenticios.	Permanente
Atender solicitudes de permiso, pagos o deducciones diversas, incapacidades, etc.	Permanente
Control de Préstamos.	Permanente
Tareas encomendadas por el Subgerente de Gestión de Talento Humano.	Permanente
Nivel de Formación	Egresados o con título profesional ingeniero

	comercial, comercio o carreras a fin.	
Experiencia laboral	Experiencia de 1 años en adelante.	
Conocimientos deseables	Área Contable. Funciones Administrativas. Manejo de Programas y Sistemas Computacionales. Porcentajes y valores de descuento, retención. (IESS).	
COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)		
Familia	Competencia	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo	3
	Inteligencia emocional	3
	Iniciativa / autonomía	3
	Liderazgo	2
	Habilidad analítica	3
	Habilidad sintética	3
	Orientación al cliente	3
	Capacidad de aprendizaje	3
	Productividad / responsabilidad	3
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	2
	Conocimiento de idiomas	2
	Contactos en la competencia	2
	Contactos en el marco político	2
	Conocimientos del mercado	2
	Franqueza, confiabilidad e integridad	3
	Calidad del trabajo	3
De Gestión	Comunicación oral	3
	Comunicación escrita	3
	Orientación a resultados	3
Puntaje requerido		51

Departamento de compras:

Perfil requerido para un Subgerente de compras

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Subgerente de compras
Dependencia Jerárquica	Gerente general
Dependencia Funcional	Jefe de Compras
Clientes Internos	Funcionarios de compras
Clientes Externos	Proveedores
Comunicaciones Colaterales	Departamento de ventas, departamento de finanzas.
¿A quiénes Supervisa?	Jefe de compras
Objetivo del cargo	
Proveer de manera eficiente y eficaz a la empresa de todo el material necesario para su funcionamiento.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento del departamento de compras. ▪ Apoyar y supervisar a sus subordinados. 	
Tareas Principales	Periodicidad
Búsqueda de nuevos proveedores: diversificación de productos.	Permanente
Mantener costos bajos en el departamento.	Permanente
Realización del presupuesto de compras.	Permanente
Preocuparse por la capacitación permanente del personal de compras.	Permanente
Elaboración de informes y balances ante el gerente general sobre el desempeño del departamento.	Semanal
Otras tareas encomendadas por el gerente.	Permanente
Nivel de Formación	Título Profesional de ingeniero comercial o administración de empresas.
Experiencia laboral	Experiencia de 3 años en adelante en actividades similares.
Conocimientos deseables	Gestión administrativa. Conocimiento de técnicas de negociación. Manejo de personal. Conocimientos generales en la utilización y gestión de Sistemas de Información. Conocimientos de computación a nivel de usuario y conocimientos básicos de redes.

COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)		
Familia	Competencias	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo	4
	Inteligencia emocional	4
	Iniciativa / autonomía	4
	Liderazgo	4
	Habilidad analítica	4
	Habilidad sintética	4
	Orientación al cliente	4
	Capacidad de aprendizaje	4
	Productividad / responsabilidad	4
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	3
	Conocimiento de idiomas	4
	Contactos en la competencia	4
	Contactos en el marco político	3
	Conocimientos del mercado	5
	Franqueza, confiabilidad e integridad	4
	Calidad de trabajo	4
	Conciencia organizacional	4
De Gestión	Comunicación oral	4
	Comunicación escrita	4
	Orientación a resultados	4
Puntaje requerido		79

Perfil requerido para un Jefe de Compras

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Jefe de compras
Dependencia Jerárquica	Subgerente de compras
Dependencia Funcional	Encargado de compras
Clientes Internos	Funcionarios de compras
Clientes Externos	Proveedores
Comunicaciones Colaterales	Jefe de ventas y de marketing.
¿A quiénes Supervisa?	Supervisor de compras
Objetivo del cargo	
Administrar en forma eficiente y eficaz el manejo de las compras, con la finalidad de cumplir con los objetivos del departamento y de la empresa.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento de su departamento a cargo. ▪ Apoyar y supervisar a sus subordinados. ▪ Elaboración de balances e informes ante el subgerente de compras sobre el desempeño en el logro de objetivos. 	
Tareas Principales	Periodicidad
Procurar una adecuada reposición de productos a bodega.	Permanente
Participación en pruebas y control de muestras para asegurar que reúnen las condiciones especificadas.	Permanente
Controlar plazos de entrega, recepción y estado de artículos.	Permanente
Supervisión y apoyo a los funcionarios de la unidad, custodiando el adecuado funcionamiento de la atención de usuarios.	Permanente
Otras tareas encomendadas por el subgerente de compras.	Permanente
Nivel de Formación	Formación universitaria media o título profesional de ingeniero comercial o administración de empresas.
Experiencia laboral	Experiencia de 2 años en adelante en actividades similares.
Conocimientos deseables	Gestión administrativa. Conocimiento de técnicas de negociación. Manejo de personal. Conocimientos generales en la utilización y gestión de Sistemas de Información. Conocimientos de computación a nivel de usuario y conocimientos básicos de redes.
COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)	

Familia	Competencias	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo Inteligencia emocional Iniciativa / autonomía Liderazgo Habilidad analítica Habilidad sintética Orientación al cliente Capacidad de aprendizaje Productividad / responsabilidad	4 3 3 3 3 3 3 3 4
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas Conocimiento de idiomas Contactos en la competencia Conocimientos del mercado Franqueza, confiabilidad e integridad Calidad de trabajo	3 3 4 4 4 3
De Gestión	Comunicación oral Comunicación escrita Orientación a resultados	4 3 4
Puntaje requerido		61

Perfil requerido para un Encargado de Compras

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Encargado de compras
Dependencia Jerárquica	Jefe de compras
Dependencia Funcional	Ninguno
Clientes Internos	Funcionarios de compras, de ventas y marketing.
Clientes Externos	Proveedores
Comunicaciones Colaterales	Vendedores y encargados de publicidad.
¿A quiénes Supervisa?	Ninguno
Objetivo del cargo	
Asegurar que el departamento de ventas cuente con los recursos materiales y/o productos necesarios y en correcto estado para su adecuado funcionamiento.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la administración del stock en bodega. ▪ Adquisición de materiales y productos. ▪ Seguimiento de las adquisiciones y almacenaje de productos. 	
Tareas Principales	Periodicidad
Emitir los pedidos de compra a proveedores en el plazo adecuado para mantener una adecuada reposición de materiales a bodega.	Permanente
Participar en al realización de inventarios	Semestral
Dar conformidad a la facturación de los productos recibidos.	Permanente
Realizar el control de calidad los productos que ingresen a la empresa.	Permanente
Realización de informes de las compras realiza	Permanente
Otras tareas encomendadas por el jefe de compras.	Permanente
Nivel de Formación	Título de bachiller, preferiblemente con cursos complementarios o estudiante de los primeros semestres de administración.
Experiencia laboral	Experiencia de 2 años en adelante en actividades similares.
Conocimientos deseables	Gestión administrativa. Conocimientos generales en la utilización y gestión de Sistemas de Información. Conocimientos de computación a nivel de usuario y conocimientos básicos de redes.
COMPETENCIAS	

(Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)		
Familia	Competencias	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo	3
	Inteligencia emocional	3
	Iniciativa / autonomía	3
	Liderazgo	3
	Habilidad analítica	3
	Habilidad sintética	3
	Orientación al cliente	3
	Capacidad de aprendizaje	3
	Productividad / responsabilidad	4
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	3
	Conocimiento de idiomas	3
	Contactos en la competencia	3
	Conocimientos del mercado	4
	Franqueza, confiabilidad e integridad	3
	Calidad de trabajo	3
De Gestión	Comunicación oral	4
	Comunicación escrita	3
	Orientación a resultados	3
Puntaje requerido		57

Departamento de ventas:

Perfil requerido para un Subgerente de Ventas

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Subgerente de ventas
Dependencia Jerárquica	Gerente general
Dependencia Funcional	Jefe de Ventas y de Marketing
Clientes Internos	Funcionarios de ventas
Clientes Externos	Clientes
Comunicaciones Colaterales	Departamento de compras, departamento de finanzas.
¿A quiénes Supervisa?	Jefe de ventas y Jefe de Marketing
Objetivo del cargo	
Administrar en forma eficiente y eficaz el manejo de las ventas y marketing, a través de la entrega de un servicio oportuno y de calidad, a usuarios internos y externos.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento de su departamento a cargo. ▪ Apoyar y supervisar a sus subordinados. 	
Tareas Principales	Periodicidad
Establecimiento de objetivos y metas a corto plazo a ser cumplidos por el departamento.	Permanente
Preocuparse por la capacitación permanente del personal de ventas.	Permanente
Preparación de balances e informes ante el gerente general cuando sean requeridos	Permanente
Elaboración de planes y presupuestos de ventas	Mensual
Otras tareas encomendadas por el gerente.	Permanente
Nivel de Formación	Título Profesional de ingeniero comercial o administración de empresas.
Experiencia laboral	Experiencia de 3 años en adelante en actividades similares.
Conocimientos deseables	Gestión administrativa. Conocimientos de mercadeo. Manejo de personal. Conocimientos generales en la utilización y gestión de Sistemas de Información. Conocimientos de computación a nivel de usuario y conocimientos básicos de redes.
COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)	

Familia	Competencias	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo Inteligencia emocional Iniciativa / autonomía Liderazgo Habilidad analítica Habilidad sintética Orientación al cliente Capacidad de aprendizaje Productividad / responsabilidad	4 4 4 4 4 4 4 4 4
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas Conocimiento de idiomas Contactos en la competencia Contactos en el marco político Conocimientos del mercado Franqueza, confiabilidad e integridad Calidad de trabajo Conciencia organizacional	3 4 4 4 4 4 4 4
De Gestión	Comunicación oral Comunicación escrita Orientación a resultados	4 4 4
Puntaje requerido		79

Perfil requerido para un Jefe de ventas

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Jefe de Ventas
Dependencia Jerárquica	Subgerente de ventas
Dependencia Funcional	Vendedores
Clientes Internos	Funcionarios de ventas
Clientes Externos	Clientes
Comunicaciones Colaterales	Jefe de compras y de marketing.
¿A quiénes Supervisa?	Vendedores
Objetivo del cargo	
Desarrollar e implementar el volumen de ventas de la empresa, ya sea mediante una segmentación por tipo de producto o servicio, por cliente o por zona.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento de su departamento a cargo ▪ Apoyar y supervisar a sus subordinados. ▪ Elaboración de informes sobre el desempeño de los vendedores ante el subgerente de ventas. 	
Tareas Principales	Periodicidad
Determinación de cuotas de ventas para cada vendedor	Semestral
Supervisión y control de los vendedores	Permanente
Elaboración de informes cuando sea requeridos	Permanente
Procurar una adecuada recepción, cobranza y entrega de pedidos.	Permanente
Otras tareas encomendadas por el sugerente de ventas.	Permanente
Nivel de Formación	Formación universitaria media o título profesional de ingeniero comercial o administración de empresas.
Experiencia laboral	Experiencia de 2 años en adelante en actividades similares.
Conocimientos deseables	Gestión administrativa. Conocimientos de mercadeo. Manejo de personal. Conocimientos generales en la utilización y gestión de Sistemas de Información. Conocimientos de computación a nivel de usuario y conocimientos básicos de redes.

COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)		
Familia	Competencias	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo	3
	Inteligencia emocional	3
	Iniciativa / autonomía	3
	Liderazgo	4
	Habilidad analítica	3
	Habilidad sintética	3
	Orientación al cliente	4
	Capacidad de aprendizaje	3
	Productividad / responsabilidad	3
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	3
	Conocimiento de idiomas	4
	Contactos en la competencia	4
	Conocimientos del mercado	4
	Franqueza, confiabilidad e integridad	4
	Calidad de trabajo	3
De Gestión	Comunicación oral	4
	Comunicación escrita	3
	Orientación a resultados	4
Puntaje requerido		62

Perfil requerido para un Vendedor

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Vendedor
Dependencia Jerárquica	Jefe de ventas
Dependencia Funcional	Ninguno
Clientes Internos	Funcionarios de ventas
Clientes Externos	Clientes
Comunicaciones Colaterales	Supervisor de compras y de publicidad.
¿A quiénes Supervisa?	Ninguno
Objetivo del cargo	
Asesorar al cliente, empleando medios y técnicas a su alcance para que el cliente encuentre satisfacción en el producto o servicio que oferta la empresa.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de visitas a clientes ▪ Planificación de demostraciones del producto ▪ Consolidación de la cartera de clientes 	
Tareas Principales	Periodicidad
Visitar a clientes	Permanente
Cumplir con las cuotas asignadas	Permanente
Elaboración de informes sobre el desempeño ante el jefe de ventas	Semanal
Preparación de ofertas y presupuestos ante el jefe de ventas.	Permanente
Otras tareas encomendadas por el jefe de ventas.	Permanente
Nivel de Formación	Título de bachiller o estudiante de los primeros semestres de administración.
Experiencia laboral	Experiencia de 1 años en adelante en actividades similares.
Conocimientos deseables	Conocimientos generales de comercialización o marketing. Conocimientos de computación a nivel de usuario. Conocimientos generales en la utilización y gestión de Sistemas de Información e internet.

COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)		
Familia	Competencias	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo	3
	Inteligencia emocional	3
	Iniciativa / autonomía	3
	Liderazgo	3
	Habilidad analítica	3
	Habilidad sintética	3
	Orientación al cliente	4
	Capacidad de aprendizaje	3
	Productividad / responsabilidad	4
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	3
	Conocimiento de idiomas	3
	Conocimientos del mercado	3
	Franqueza, confiabilidad e integridad	4
	Calidad de trabajo	3
De Gestión	Comunicación oral	4
	Comunicación escrita	3
	Orientación a resultados	3
Puntaje requerido		55

Perfil requerido para un Jefe de Marketing

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Jefe de Marketing
Dependencia Jerárquica	Subgerente de Ventas
Dependencia Funcional	Encargado de Publicidad
Clientes Internos	Funcionarios de ventas y marketing
Clientes Externos	Clientes
Comunicaciones Colaterales	Jefe de ventas y de compras.
¿A quiénes Supervisa?	Supervisor de publicidad.
Objetivo del cargo	
Planificar, dirigir y controlar el plan operativo de marketing con el propósito de promover el incremento de ventas de LITFLO Cía. Ltda., además de todo lo concerniente a la imagen de la empresa.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de la imagen de LITFLO Cía. Ltda. ▪ Publicidad ▪ Apoyar y supervisar a sus subordinados. 	
Tareas Principales	Periodicidad
Elaboración del presupuesto de publicidad	Semestral
Elaboración de un plan estratégico anual de marketing	Anual
Supervisión y apoyo a los funcionarios de la unidad, custodiando el adecuado desempeño en el cumplimiento de objetivos.	Permanente
Otras tareas encomendadas por el subgerente de ventas.	Permanente
Nivel de Formación	Título Profesional de ingeniero en marketing o ingeniero comercial
Experiencia laboral	Experiencia de 2 años en adelante en actividades similares.
Conocimientos deseables	Conocimientos de mercadeo. Gestión administrativa. Manejo de personal. Conocimientos generales en la utilización y gestión de Sistemas de Información. Conocimientos de computación a nivel de usuario y conocimientos básicos de redes.

COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)		
Familia	Competencias	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo	3
	Inteligencia emocional	3
	Iniciativa / autonomía	3
	Liderazgo	3
	Habilidad analítica	3
	Habilidad sintética	3
	Orientación al cliente	3
	Capacidad de aprendizaje	3
	Productividad / responsabilidad	3
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	3
	Conocimiento de idiomas	4
	Contactos en la competencia	3
	Contactos en el marco político	3
	Conocimientos del mercado	4
	Franqueza, confiabilidad e integridad	3
	Calidad de trabajo	3
De Gestión	Comunicación oral	4
	Comunicación escrita	4
	Orientación a resultados	4
Puntaje requerido		62

Perfil requerido para un Encargado de Publicidad

Antecedentes del Cargo	
Nombre del Cargo	Encargado de Publicidad
Dependencia Jerárquica	Jefe de marketing
Dependencia Funcional	Ninguno
Clientes Internos	Funcionarios de ventas
Clientes Externos	Proveedores y Clientes
Comunicaciones Colaterales	Supervisor de compras y vendedores.
¿A quiénes Supervisa?	Ninguno
Objetivo del cargo	
Apoyar a la jefatura de marketing en las diferentes funciones controlando y verificando el cumplimiento de convenios.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación, organización, dirección y verificación de eventos promocionales. ▪ Investigación de mercado 	
Tareas Principales	Periodicidad
Apoyar en eventos promocionales	Permanente
Verificar y controlar la entrada y salida de material publicitario	Permanente
Realizar estudios de aceptación del producto	Permanente
Organizar y mantener buzones de sugerencias.	Permanente
Otras tareas encomendadas por el jefe de marketing	Permanente
Nivel de Formación	Título de bachiller o estudiante de los primeros semestres de administración o marketing.
Experiencia laboral	Experiencia de 1 años en adelante en actividades similares.
Conocimientos deseables	Conocimiento de publicidad Conocimientos generales en la utilización y gestión de Sistemas de Información. Conocimientos de computación a nivel de usuario y conocimientos básicos de redes.

COMPETENCIAS (Habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo)		
Familia	Competencias	Puntaje
Psicológicas	Trabajo en equipo	3
	Inteligencia emocional	3
	Iniciativa / autonomía	3
	Liderazgo	3
	Habilidad analítica	3
	Habilidad sintética	3
	Orientación al cliente	3
	Capacidad de aprendizaje	3
	Productividad / responsabilidad	4
Técnicas	Conocimiento de herramientas microinformáticas	3
	Conocimiento de idiomas	3
	Conocimientos del mercado	3
	Franqueza, confiabilidad e integridad	3
	Calidad de trabajo	3
De Gestión	Comunicación oral	3
	Comunicación escrita	3
	Orientación a resultados	4
Puntaje requerido		53

Aplicación de las competencias al proceso de gestión del talento humano

El principal problema planteado por los directivos de la organización es: el desconocimiento de cómo llevar una apropiada selección y evaluación de su personal basándose en competencias; es por ello que el presente manual se centrará concretamente en estos dos procesos:

Selección de personal

LITFLO CIA LTDA al ser una empresa sin mucha experiencia, es considerada como una organización que aprende por lo que al basarse en el Modelo de Gestión del talento humano basado en competencias; la selección es el primer paso. Al utilizar este método, identificaremos al candidato que mejor se adapta al puesto de trabajo, para ello utilizaremos los perfiles de cada cargo en los cuales constan el puntaje requerido para los mismos en función de competencias. Esto, nos permite comparar las competencias requeridas con las que cuenta cada candidato interesado en ser parte de la institución.

El éxito de la selección de personal basada en competencias se fundamenta en un adecuado manejo de cada fase el proceso de selección: análisis y definición del

perfil, convocatoria y elección de los medios de difusión, presentación de currículum, evaluación de candidatos, solicitud de referencias y redacción de informes de los candidatos finalistas, presentación de candidatos al departamento solicitante, contratación y acogida, comunicación a los candidatos no seleccionados y actualización de la base de datos.

Las competencias, hacen la diferencia al momento de evaluar a un candidato, ya que para ello se han planteado grupo de competencias genéricas (competencias estándar) pero según el cargo se pueden aumentar o disminuir las mismas. Por ejemplo, un subgerente de gestión del talento humano además de las competencias genéricas planteadas necesita: desarrollo estratégico de los recursos humanos, conciencia organizacional etc. Como primer paso, es importante comparar cómo las competencias de los candidatos encajan en las competencias requeridas para el puesto; la manera más fácil es plantear una serie de preguntas, que pueden ser utilizadas en el momento de la entrevista, cabe recalcar que para efectos del presente manual se plantearan varias preguntas para cada competencia de entre las cuales el entrevistador asignado puede escoger según sea el cargo para el cual el aspirante se esta postulando:

Competencias	Preguntas
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> ¿Tiene experiencia en un grupo de trabajo? ¿Consulta antes de tomar decisiones? ¿Cómo administra las actividades del grupo? ¿Cómo maneja el tiempo del grupo? ¿Conoce técnicas de dinámica de grupo? ¿Está dispuesto a colaborar y contribuir con las actividades del grupo?
Inteligencia Emocional	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo administra los conflictos en un grupo de trabajo? ¿Cuáles son sus motivaciones para un cambio? ¿Qué cosas no le gustan de su trabajo actual? ¿Cómo se siente cuando es auditado? ¿Es usted valorado por su grupo de trabajo? ¿Se siente capaz de manejar sus emociones?
Iniciativa / Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo maneja el reporte a su supervisor? ¿Qué herramientas utiliza para administrar proyectos? ¿Cómo se ve dentro de 5 años? ¿Qué alternativas propondría para alcanzar los objetivos propuestos?
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Es consultado por su grupo de trabajo?

<p>Liderazgo</p>	<p>¿Qué cosas no le satisfacen de su desempeño en un grupo de trabajo? ¿Cómo motiva a sus colaboradores? ¿Cómo delega? ¿Cómo supervisa? ¿Cómo evalúa a sus supervisados?</p>
<p>Habilidad Analítica</p>	<p>¿Cómo enfoca un problema? ¿De dónde obtiene información para su análisis? Relate una decisión importante que haya que tenido que tomar recientemente. Describa una situación compleja por la que haya atravesado los últimos años. ¿Cómo identifica potenciales problemas? ¿Qué considera dentro de variables relevantes?</p>
<p>Habilidad Sintética</p>	<p>Describa las características de su puesto anterior. ¿Cuál fue la mejor idea que usted trató de vender a un superior que no fue aceptada? ¿Sus análisis e informes entregados son generalmente aceptados? Explique los mayores inconvenientes del puesto anterior. Fundamente sus opiniones.</p>
<p>Orientación al Cliente</p>	<p>¿Cómo fija prioridades? ¿Cuáles han sido sus principales logros? ¿Cómo administra a un cliente frustrado? ¿Cómo construye relaciones positivas con los clientes?</p>
<p>Capacidad de Aprendizaje</p>	<p>¿Modifica su apreciación de un problema si obtiene nueva información que no confirme su punto de vista? ¿Por qué eligió su carrera universitaria? ¿Está contento con su decisión? ¿En qué área considera que requiere entrenamiento?</p>
<p>Productividad / Responsabilidad</p>	<p>¿Cómo administra su trabajo? ¿Cómo administra al personal a su cargo? ¿Cómo administra los recursos que tiene a su disposición? ¿Cómo administra los obstáculos? ¿Cómo enfoca las tareas que le disgustan? ¿Cuáles fueron los objetivos que tenía establecidos para su puesto el año anterior? ¿Tiene algún plan de carrera? ¿Cuál es el problema laboral más difícil que le tocó enfrentar? ¿Cómo mide su desempeño? ¿Cómo administra una nueva tarea que complica una fecha ya comprometida con un cliente? ¿Cuáles son sus objetivos personales?</p>
<p>Conocimiento de Herramientas Microinformáticas</p>	<p>¿Maneja procesadores de textos? ¿Maneja hojas electrónicas de cálculo? ¿Maneja herramientas de presentación? ¿Maneja herramientas de base de datos?</p>
<p>Conocimientos de Idiomas</p>	<p>¿Lee y habla un idioma extranjero? ¿Entiende un idioma extranjero? ¿Está capacitado para mantener una conversación en un idioma extranjero?</p>

Contactos en la competencia	<p>¿Qué contactos posee con sus competidores?</p> <p>¿Entabla y mantiene relaciones con los mismos?</p> <p>¿Cree ud. que puede se beneficioso o riesgoso?</p>
Contactos en el Marco político	<p>¿Se relaciona con funcionarios importantes?</p> <p>¿Posee contactos dentro del marco político?</p> <p>¿Cree ud. que puede se beneficioso o riesgoso?</p>
Conociendo del mercado	<p>¿Qué entiende por oferta y demanda del mercado?</p> <p>¿Cuáles son las principales diferencias entre inflación y delación?</p> <p>¿Conoce sobre importaciones y exportaciones?</p> <p>¿Cómo reconoce la insatisfacción de un cliente?</p> <p>¿Qué haría para ayudarlo?</p> <p>¿Ha realizado alguna investigación de mercado? Comente sus hallazgos.</p>
Franqueza, Confiabilidad e integridad	<p>En su puesto anterior :</p> <p>¿Qué clase de información manejaba?</p> <p>¿Sus superiores confiaban en su trabajo?</p>
Calidad del trabajo	<p>Dependiendo del área de trabajo ¿Está en la capacidad de dar asesoramiento a sus subordinados?</p> <p>¿Posee alguna especialización?</p> <p>¿Está dispuesto a recibir capacitación?</p>
Conciencia organizacional	<p>¿Qué entiende por estructura organizativa?</p> <p>En su criterio ¿Cuál es la importancia de los niveles jerárquicos?</p>
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	<p>¿Cómo analiza el desempeño de sus colaboradores?</p> <p>En su cargo anterior:</p> <p>¿Daba seguimiento a sus subordinados?</p> <p>¿Qué acciones correctivas puedo implementar?</p> <p>¿Qué estrategias pudo aplicar para el desarrollo de personas?</p>
Comunicación Oral	<p>¿Tiene algún problema de dicción?</p> <p>¿Considera que su vocabulario es el adecuado?</p>
Comunicación Escrita	<p>En su cargo anterior:</p> <p>¿Sus informes escritos no fueron aceptados por problemas ortográficos o gramáticos?</p>
Orientación a resultados	<p>¿Cómo maneja su tiempo?</p> <p>¿Qué logros alcanzó en cuestión de resultados en cargos anteriores?</p>

Fuente: GAITO, Horacio; Inés, GARCIA y GARCIA Javier. Administración de recursos humanos con Microsoft Access y Excel. Pág. 49-52. Modificado por el autor.

Plantearemos varios ejemplos de aplicación de las competencias a la selección de personal para ilustrar su aplicación:

En la búsqueda de un Jefe de crédito y cobranza, en la entrevista calificamos cada una de las competencias de los distintos candidatos y posteriormente comparamos estas competencias con las exigidas en el puesto, de acuerdo a la siguiente tabla:

Competencias exigidas para el puesto de Jefe de crédito y cobranza

Familia	Competencia	Puntaje requerido	C 1	C 2	C 3
Psicológicas	Trabajo en equipo	3	1	3	4
	Inteligencia emocional	3	2	4	4
	Iniciativa / autonomía	4	3	4	4
	Liderazgo	3	2	4	4
	Habilidad analítica	4	3	3	4
	Habilidad sintética	4	3	3	4
	Orientación al cliente	3	3	3	4
	Capacidad de aprendizaje	4	3	3	4
	Productividad / responsabilidad	4	3	3	4
Técnicas	Herramientas microinformáticas	4	3	4	4
	Conocimiento de idiomas	3	3	4	4
	Contactos en la competencia	4	3	4	4
	Contactos en el marco político	4	3	4	4
	Conocimientos del mercado	4	2	4	4
	Franqueza, confiabilidad e integridad	4	3	4	4
	Calidad del trabajo	4	3	5	4
De Gestión	Comunicación oral	4	3	4	4
	Comunicación escrita	3	2	3	3
	Orientación a resultados	4	3	4	4
Total		70	52	70	75

Fuente: VELEZ, Jaime. Administración de recursos humanos, (Gestión del talento humano por competencias), U. Azuay, 2007. 53 págs. Modificado por el autor.

Como podemos observar el puntaje requerido para el puesto es de 70 puntos, el primer candidato obtiene 52 puntos, el segundo 69 y el tercero 75. En el momento de analizar cuál es el candidato más idóneo para el puesto es importante distinguir si el mismo está subpreparado (postulante 2) o sobrepreparado. Además, que el puntaje obtenido matemáticamente no lo es todo porque puede haber competencias débiles que se compensen con otras. En el caso específico de un Jefe de crédito y cobranza el conocimiento del mercado es fundamental, dentro de este contexto el

segundo y tercer postulante podrían aplicar para el cargo. Al examinar el resto de competencias que posee el segundo aspirante observamos que todas ellas van de acuerdo a lo requerido ya que todas son positivas y no son débiles, es decir no tienen bajos puntajes. Las competencias del tercer candidato son altas por lo cual consideraríamos a este candidato como sobrepasado y podría desarrollarse en otro cargo de más nivel. En conclusión, el candidato número 2 es el adecuado para el cargo.

Competencias exigidas para el Subgerente de Gestión del Talento humano

Familia	Competencia	Puntaje requerido	C 1	C 2	C 3
Psicológicas	Trabajo en equipo	4	3	4	4
	Inteligencia emocional	4	3	4	4
	Iniciativa / autonomía	4	3	4	4
	Liderazgo	4	3	4	4
	Habilidad analítica	4	3	4	4
	Habilidad sintética	4	3	4	4
	Orientación al cliente	4	3	1	4
	Capacidad de aprendizaje	4	3	4	4
	Productividad / responsabilidad	4	3	3	4
Técnicas	Herramientas microinformáticas	3	3	3	3
	Conocimiento de idiomas	4	3	3	4
	Contactos en la competencia	4	3	3	4
	Contactos en el marco político	3	3	3	3
	Conocimientos del mercado	4	3	3	4
	Franqueza, confiabilidad e integridad	4	3	3	4
	Calidad de trabajo	4	3	4	4
	Conciencia Organizacional	4	2	1	4
	Desarrollo e. de recursos humanos	4	2	3	4
De Gestión	Comunicación oral	4	3	4	4
	Comunicación escrita	3	3	3	3
	Orientación a resultados	4	3	4	4
Total		81	61	70	81

Fuente: VELEZ, Jaime. Obra citada.

Para un Subgerente de Gestión del talento humano las competencias claves son: desarrollo estratégico de recursos humanos y conciencia organizacional, empezaremos nuestro análisis centrándonos en ellas; como podemos observar el primer y el segundo candidato posee puntajes débiles en las dos competencias ya que además de tener puntajes bajos no cumplen con los requerimientos del cargo a diferencia del tercero. Ahora, el puntaje requerido para el cargo es 81; el primer aspirante tiene 61, el segundo 70 y el último 80. Al incluir el resto de competencias de los postulantes en nuestro estudio el tercer candidato es el más apropiado para el cargo.

Competencias exigidas para el Gerente General

Familia	Competencia	Puntaje requerido	C 1	C 2	C 3
Psicológicas	Trabajo en equipo	4	5	3	4
	Inteligencia emocional	4	5	3	4
	Iniciativa / autonomía	4	5	3	4
	Liderazgo	5	5	5	5
	Habilidad analítica	4	5	3	4
	Habilidad sintética	4	5	4	4
	Orientación al cliente	4	5	4	4
	Capacidad de aprendizaje	4	5	4	4
	Productividad / responsabilidad	5	5	4	5
Técnicas	Herramientas microinformáticas	4	5	4	4
	Conocimiento de idiomas	5	2	3	5
	Contactos en la competencia	5	5	5	5
	Contactos en el marco político	5	5	5	5
	Conocimientos del mercado	5	5	5	5
	Franqueza, confiabilidad e integridad	5	5	5	5
	Calidad de trabajo	4	5	3	4
	Conciencia organizacional	5	5	5	5
	De Gestión	Comunicación oral	5	5	5
Comunicación escrita		4	5	4	4
Orientación a resultados		5	5	5	5
Puntaje requerido		90	97	82	90

Fuente: VELEZ, Jaime. Obra citada.

El puesto de Gerente General es uno de los cargos con más requerimientos su puntaje requerido es de 90 puntos, la competencia clave es conocimiento de idiomas debido a que el producto estrella de LITFLO CIA LTDA no es nacional y constantemente debe estar relacionando con proveedores extranjeros, aparte de tener que viajar si se lo requiere fuera del país. A la entrevista se presentaron tres candidatos: el primero obtiene 97, el segundo 82 y el tercero 90. Revisando el puntaje de la competencia clave, el tercer candidato es el correcto para ocupar el cargo pero por qué no elegir al primer aspirante que tiene un puntaje total de 97, ésto se debe a que justamente su debilidad está en la competencia clave y los demás puntos positivos compensan a su desconocimiento de idiomas. Por todo lo antes expuesto el tercer postulante es el que se ajusta a las necesidades del cargo siendo el más apto.

Adicionalmente es necesario aplicar una serie de pruebas o tests que reafirmarán lo obtenido anteriormente y evaluar las competencias de los candidatos. Estos deben estar en función de la competencia que se desea evaluar y plantearemos los siguientes³¹:

Test de comprensión verbal

La comprensión verbal es muy importante en todos los cargos y profesiones, por medio de este test se evalúa si un candidato es capaz de interpretar correctamente un texto o de comprender el verdadero significado de frases complejas. Por ejemplo:

Test de vocabulario

Subraye, en cada grupo, la palabra cuyo significado difiere de las otras:

1. Malhumorado, depresivo, triste, nefasto
2. Emotivo, significativo, candente
3. Brillante, excelente, coherente
4. Caprichoso, chiquilín, infantil

Test de comprensión

Elija la frase que más se ajusta a la planteada:

La mona aunque se vista de seda, mona queda.

³¹ GAITO, Horacio; Inés, GARCIA y GARCIA Javier. Obra citada. Pág. 55-59

1. Lo que natura non da, salamanca non presta
2. Vísteme despacio que estoy apurado
3. Cuando el gato no está, los ratones se divierten

Test de razonamiento o de inteligencia

Mide la capacidad analítica y el conocimiento de los postulantes.

Test de series de números

Determine cuál es el número que mejor completa la serie:

1. 10, 20, 30, 40
2. 100, 1000, 10000
3. 9, 8, 7, 6
4. 1, 3, 5, 7

Test de series de letras

Determine qué letra completa mejor la serie:

1. A, b, c, d
2. J, l, n, o
3. D, b, c

Test de personalidad

La personalidad es uno de los aspectos más importantes que debe evaluarse ya que permite identificar si el aspirante al cargo sufre de trastornos de personalidad que puedan afectar a su desempeño. El manual diagnóstico y estadístico de enfermedades mentales de la Asociación Psiquiátrica y Americana, es el instrumento más utilizado para diagnosticar dichas problemáticas. La misma agrupa los trastornos en:

Grupo A: Extraños, excéntricos

Trastorno paranoide de la personalidad: Es gente desconfiada, perseguida, que cree tiene a todo el mundo en contra.

Trastorno esquizoide de la personalidad: Es gente solitaria o aislada que sufren malestar cuando interactúan con otros.

Grupo B: Dramáticos, emocionales, inestables

Trastorno antisocial de la personalidad: Son personas que tienen a engañar, mentir y manipular a otros para obtener beneficios personales. Son muy nefastas para las organizaciones ya que anteponen sus propios intereses a los de la empresa.

Trastorno límite de la personalidad: Son personas que carecen de estabilidad en las relaciones interpersonales y tienen problemas en su auto imagen y en su efectividad.

Trastorno histriónico de la personalidad: Son personas que buscan la atención de los demás en forma desmesurada y que además sufren cambios repentinos en su expresión.

Trastorno narcisista de la personalidad: Son personas que en general desprecian a sus semejantes y se consideran personas superiores.

Grupo C: Ansiosos, temerosos

Trastorno de la personalidad por evitación: Son personas sensibles a la desaprobación y al rechazo. Por ello evitan el contacto con otros seres humanos.

Trastorno de la personalidad por dependencia: Son personas que necesitan de la constante aprobación de los demás y que sufren miedo a perder esa protección.

Trastorno obsesivo compulsivo de la personalidad: Son personas perfeccionistas, muy preocupadas por el orden.

El diagnóstico de trastorno de la personalidad debe ser realizado por un profesional especializado.

Test de participación en grupos

Es necesario evaluar la forma como un individuo interactúa con sus semejantes ya que implica la supervisión o trato con personas. Las herramientas más utilizadas son:

- Role playing
- Psicodrama
- Método de caso

por las que se pide que un individuo que trate un determinado problema en un contexto grupal.

Aplicación de personas:

Para la aplicación del modelo según competencias en la evaluación de personal, estará basado en la evaluación de factores, debido a que no existe un modelo planteado para la evaluación del personal mediante competencias. Éste modelo a ser planteado es útil ya que sirve para evaluar a todo el personal de la empresa, con la finalidad de mejorar la comunicación e información que sirva como base para una política de desarrollo del personal en capacitación, beneficios, etc. Además, el modelo propuesto permitirá que las competencias sean analizadas en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.

La hoja de evaluación variará según del cargo en función de las competencias requeridas para el mismo, al igual que el peso de cada una de ellas. Cada competencia tiene su peso, dependiendo de su importancia en el cargo a ser evaluado, las mismas que serán evaluadas sobre 100 puntos.

El resultado obtenido en la evaluación final dará la pauta para saber si el empleado evaluado cumple o no con los requisitos (competencias establecidas) de la empresa, si requiere de capacitación, motivación o entrenamiento. Para ello se ha establecido rangos, dentro de los cuales:

- 0 – 25 puntos:** la persona no cumple con los requisitos, debe ser reemplazado.
- 25 – 50 puntos:** la persona requiere de capacitación, entrenamiento y supervisión constante; la persona entrará a período de prueba, si no mejora será reemplazado.
- 50 – 75 puntos:** cumple con los requisitos, aprovecha cursos de capacitación y entrenamiento; puntaje mínimo requerido por la empresa.
- 75 – 100 puntos:** puntaje óptimo para la empresa, gran disposición del personal para mejorar.

A continuación se citarán algunos ejemplos:

EVALUACION DE DESEMPEÑO							
NOMBRE: <u>Ing. Renato Miranda</u>				FECHA: <u>05/marzo/2009</u>			
PUESTO: <u>Gerente General</u>				DEPARTAMENTO: <u>Gerencia</u>			
Competencias	Peso	Grados					Evaluación
		1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo	7					7	7,0
Inteligencia emocional	4				3,2		3,2
Iniciativa / autonomía	4				3,2		3,2
Liderazgo	6					6	6,0
Habilidad analítica	5				4		4,0
Habilidad sintética	4			2,4			2,4
Orientación al cliente	5				4		4,0
Capacidad de aprendizaje	4				3,2		3,2
Productividad /responsabilidad	6					6	6,0
Conocimiento de herramientas microinformáticas	5			3			3,0
Conocimiento de idiomas	6					6	6,0
Contactos en la competencia	5				4		4,0
Contactos en el marco político	5				4		4,0
Conocimientos del mercado	5				4		4,0
Calidad de trabajo	5				4		4,0
Franqueza, confiabilidad e integridad	5					5	5,0
Conciencia organizacional	5				4		4,0
Comunicación oral	5				4		4,0
Comunicación escrita	4				3,2		3,2
Orientación a resultados	5				4		4,0
100		Total:					84,2
		Total Grados:					4,11
Observaciones y Comentarios:							
Podemos observar que el gerente cumple con las expectativas establecidas por la empresa pero presenta un nivel mínimo requerido en las competencias de habilidad sintética y conocimientos de herramientas microinformáticas. Se le recomienda tomar cursos de computación y programas de entrenamiento para mejorar su habilidad sintética.							
* Ver comentarios a continuación del cuadro.							
..... Firma del Empleado			 Firma del Evaluador			
..... Vto.Bno.Gerente del Dpto.			 Vto.Bno.Subgte. de RR.HH.			

Fuente: VELEZ, Jaime. Administración de recursos humanos, (Gestión del talento humano por competencias), U. Azuay, 2007. 53 págs. Modificado por el autor.

Realizando un análisis con las competencias y sus respectivos grados asignados a este cargo, la persona requiere de entrenamiento por parte de la empresa en habilidad sintética (grado 3), conocimientos de herramientas microinformáticas (grado 3), conocimientos de mercado (grado 4). Otras competencias que requiere mejorar según la descripción de perfil como es el caso de comunicación oral (grado 4), contactos en la competencia (grado 4), contactos en el marco político (grado 4), orientación a resultados (grado 4), a más del entrenamiento en la empresa se requiere de un auto-entrenamiento para alcanzar el nivel óptimo para Litflo Cía. Ltda. Un punto a su favor es que al obtener un grado 5 en habilidad de idiomas, demostraría que se está preocupando por mejorar sus competencias específicas para su cargo, pero es importante no descuidar de todas las competencias en general, ya que el gerente es el ejemplo para sus subordinados.

Basándose, en los rangos establecidos anteriormente se puede observar que la persona que desempeña el cargo de Gerente General cumple con las expectativas de la empresa, la que ha establecido como un mínimo requerido un grado 3, lo que se demuestra en su evaluación al obtener 84,2 puntos sobre 100; lo que en grados quiere decir 4,11. En su conjunto la persona sobrepasa el mínimo aceptado por la organización, pero aún hay áreas en las que debe trabajar para alcanzar un puntaje de 100 o un grado 5.

EVALUACION DE DESEMPEÑO								
NOMBRE: <u>Ing. Pablo Guzmán</u>				FECHA: <u>05/marzo/2009</u>				
PUESTO: <u>Subgerente de G.T.H.</u>				DEPARTAMENTO: <u>G. T. H.</u>				
Competencias	Peso	Grados					Evaluación	
		1	2	3	4	5		
Trabajo en equipo	5					5	5,0	
Inteligencia emocional	5			3			3,0	
Iniciativa / autonomía	5			3			3,0	
Liderazgo	5				4		4,0	
Habilidad analítica	5			3			3,0	
Habilidad sintética	5			3			3,0	
Orientación al cliente	5			3			3,0	
Capacidad de aprendizaje	5			3			3,0	
Productividad /responsabilidad	5				4		4,0	
Conocimiento de herramientas microinformáticas	4			2,4			2,4	
Conocimiento de idiomas	4			2,4			2,4	
Contactos en la competencia	4			2,4			2,4	
Contactos en el marco político	4				3,2		3,2	
Conocimientos del mercado	4			2,4			2,4	
Calidad de trabajo	5				4		4,0	
Franqueza, confiabilidad e integridad	5					5	5,0	
Conciencia organizacional	5					5	5,0	
Desarrollo estratégico de RRHH	6					6	6,0	
Comunicación oral	5				4		4,0	
Comunicación escrita	4				3,2		3,2	
Orientación a resultados	5				4		4,0	
	100	Total:						75,0
		Total Grados:						3,75
Observaciones y Comentarios:								
Su rendimiento es el adecuado, pero sus niveles de desarrollo o auto-capacitación en competencias tales como inteligencia emocional iniciativa, habilidad analítica, sintética, requieren un mayor compromiso. Se Le recomienda optar por programas de capacitación para dichas competencias. *Ver comentarios a continuación del cuadro.								
..... Firma del Empleado			 Firma del Evaluador				
..... Vto.Bno.Gerente del Dpto.			 Vto.Bno.Subgte. de RR.HH.				

Si bien, la persona cumple con lo esperado por la empresa para el cargo en las competencias técnicas, como es el caso de la competencia de desarrollo estratégico de recursos humanos (grado 5), requiere mejorar también en las psicológicas, como es el caso de inteligencia emocional (grado 3), iniciativa (grado 3); debido a que es él, el que va estar a cargo del personal y se requiere de una persona óptima para desempeñar este rol. En su conjunto la persona cumple con el puntaje mínimo requerido, al obtener 75 puntos sobre 100, que en grados implica 3,75; es un indicador de que puede necesitar capacitación o entrenamiento para desarrollarse mejor en el cargo. En otras palabras, la evaluación realizada al subgerente de recursos humanos, refleja que presenta todas las competencias tanto genéricas como específicas definidas para el cargo; pero, lo importante no es sólo con poseerlas o presentarlas, sino de mejorarlas continuamente y de tratar de obtener mejores puntajes, y más aún en las competencias que presenta deficiencias.

En conclusión, se puede observar en los ejemplos de los cargos analizados, los trabajadores cumplen con el puntaje mínimo requerido por la empresa. Esto da a conocer áreas débiles del personal en los cuales se debe trabajar. El propósito de cada evaluación, es que el personal vaya mejorando en su calificación, lo que a su vez, dará como resultado una empresa más eficiente en cuanto a lo que personal se refiere.

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A pesar que la gestión del talento humano basado en competencias no es muy conocida dentro de nuestro entorno, en escenarios laborales de éxito juegan un papel fundamental siendo parte de todas y cada una de las estrategias de una organización. Entre los principales hallazgos que se encontraron en el desarrollo de la presente tesis, podemos enumerar los siguientes:

- La gestión del talento humano va más allá de una simple planificación por parte del departamento a cargo; sino, que conlleva un compromiso de todo el personal de una empresa para lograr con éxito los objetivos de la misma.
- Como lo plantea el modelo, el sistema por competencias debe ser parte de una cultura organizacional dinámica que facilite el trabajo y no convertirse en algo tedioso que desanime a los colaboradores.
- El sistema de gestión por competencias es un sistema flexible de fácil adaptación al personal en donde se busca que el sistema trabaje para las personas y no las personas para cumplir con sus requisitos.

Después de haber analizado el método aplicado en la investigación, se establecen las siguientes conclusiones:

- En teoría, el proceso de la gestión por competencias corrobora que no existe mayores impedimentos en su aplicación; lo que, no necesariamente implica que no se genere un rechazo al cambio.
- Los perfiles propuestos para cada cargo, están basados en las necesidades expuestas por sus directivos.
- Los grados planteados para cada competencia son realistas al momento de obtener una calificación para el cargo que se analice.
- Las competencias han sido divididas en genéricas y específicas. Las genéricas aplicables a todos los cargos y las específicas varían en función

del cargo. Para efectos del manual se explican cada una de ellas pero éstas pueden ser filtradas en la organización para facilitar su aplicación.

- Las entrevistas realizadas al personal de la empresa, representaron una ventaja al momento del desarrollo del proyecto ya que brindaron una
- información sustancial al momento del desarrollo de la descripción del perfil de los cargos que se manejan dentro de LITFLO CIA LTDA.

Sin duda, la realización de la presente tesis sugiere una vía para seguir profundizando el tema debido a que su aplicación en diferentes empresas ha demostrado resultados satisfactorios junto con una serie de beneficios tanto sociales como económicos para la misma. Es por ello que al ser LITFLO una organización nueva en el mercado, la implementación de este modelo le brinda un nuevo enfoque para su estructura organizativa, lo que le permitirá obtener similares beneficios de las empresas líderes en la aplicación de la gestión del talento humano basado en competencias.

Considerando los aspectos señalados, las siguientes recomendaciones son unas guías tentativas de acción:

- Tanto los directivos como los subordinados de la empresa, deben tener conocimiento y entendimiento del método para evitar inconvenientes en su aplicación.
- La persona encargada de la implementación de este sistema basado en competencias, debe ser dinámica y creativa con el propósito de que éste no se vuelva obsoleto en un corto plazo.
- La información proporcionada, debe ser constantemente revisada y actualizada debido a los cambios constantes que se generan en el mercado y más aún en el sector de la construcción.
- Una vez ejecutado el modelo, es necesario que se adopte un proceso de capacitación y entrenamiento permanente para lograr las metas propuestas.
- Para constatar si la aplicación del método en Litflo es exitosa, se recomienda que se realice un constante seguimiento del proceso junto con la adecuada evaluación del mismo.

BIBLIOGRAFIA

1. LIBROS

- 1.1. ALLES, Martha **Desempeño por competencias, evaluación de 360°**, Edit. Granica S.A., Buenos Aires, 2002. 351 págs.
- Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias**, 4° Edic., Edit. Granica S.A., Buenos Aires, 2003. 479 págs.
- Gestión por competencias, el diccionario**, 6° Edic., Edit. Granica S.A., Argentina, 2005. 360 págs.
- 1.2. CHIAVENATO, Idalberto **Gestión del Talento Humano**, 5° Edic., Edit. Villamizar, Colombia, 2004. 473 págs.
- 1.3. DESSLER, Gary **Administración de personal**, 8° Edic., Edit. Pearson Educación, México, 2001. 728 págs.
- 1.4. FERNANDEZ, Javier **Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos**, 6° Edic, Edit. Prentice Hall, Madrid, 2005. 335 págs.
- 1.5. PALOM, Francisco **Planificación estratégica**, 6° Edic, Edit. Graficas Revenaque, México, 1991. 678 págs.

2. ENCICLOPEDIAS

- 2.1. Enciclopedia Virtual "Wikipedia" Versión PREMIUM 2008, 10° Edic, México, 2008, "Estructura organizativa por competencias", <http://www.wikipedia.com>.

3. DICCIONARIOS

- 3.1. Diccionario "Cambridge Klett Pocket." Cambridge University Press, New York 2009, "Performance" Pagina 658.

4. FOLLETOS

- 4.1. ASTUDILLO, Iván **Planificación Estratégica**, (Etapa Filosófica), U. Azuay, 2008. 68 págs.
- 4.2. GONZALEZ, Ruth **Gestión por competencias: un nuevo recurso para gestionar el cambio organizacional**, Edit. Colección Encuentros, Quito, 2006. Páginas 119-140.
- 4.3. PACHECO, Ruth **Gestión por competencias: un nuevo Recurso para gestionar el cambio**, Chile, 2002. 144 págs.

5. REVISTAS

- 5.1. Revista virtual "Gestiopolis" Creative Commons, México, 2008
"Conocimiento del negocio"
<http://www.gestiopolis.com>.

6. INTERNET

- 6.1. ALLES, Marta "Desarrollo del talento humano"
<http://www.books.google.com.ec>
Basado en competencias
Septiembre 2008.
- "Desempeño por competencias"
<http://www.books.google.com.ec>
Evaluación de 360°
Septiembre 2008.
- "Gestión por competencias"
<http://www.books.google.com.ec>
El diccionario
Septiembre 2008.
- 6.2. DELGADO, Domingo "Modelos de Gestión por competencias"
<http://www.excelsa.com.mx/artynot/modelodegestionxcomp.pdf>
Modelos de Gestión por competencias
Septiembre 2008.
- 6.3. GAN, Federico y Jaume, TRIGINE "Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones"
<http://www.books.google.com.ec>
Septiembre 2008.

- 6.4.** MOLINA, Martin “Benchmarking”
<http://www.gestiopolis.com/canales9/rrhh/losrecursoshumanos/benchmarking.htm>
Como aprender de los mejores
 Abril 2007.
- 6.5.** SCHVARTZMAN, Victoria “El modelo de gestión por competencias”
<http://www.hacienda.go.cr>
Modelo de gestión por competencias
 Septiembre 2008.
- 6.6.** VILLA, Andrada y Felipe MERCHAN “La gestión por competencias”
<http://www.clu.um.es/ojs/index.php/eglobal/article/viewfile/558/577>
Un modelo para la gestión de recursos humanos en las organizaciones
 Septiembre 2008.
- 6.7.** RODRIGUEZ, Yonay y Teresa HERRERA “La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación”
www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info2006/Ponencias/121.pdf
Propuesta metodológica para su aplicación
 Enero 2009.
- 6.8.** DEL RIO, Maria “La gestión moderna del Talento Humano”
<http://training-s.org/pdf/gestiondeltalento/sesion%201%20LA%20MODERNA%20GTH.pdf>
La Moderna Gestión del Talento Humano
 Febrero 2009.
- 6.9.** CALDERA, Rodolfo “Plantación Estratégica de Recursos Humanos”
<http://www.eumed.net/libros/2006c/219/index.htm>
Conceptos y teoría sobre la Plantación Efectiva de Recursos Humanos
 Diciembre 2008.
- 6.10.** CINTERFOR “Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional”
www.cinterfor.org.com
Definición de competencias laborales
 Enero 2009.
- 6.11.** GARCIA, Javier “Gestión del RRHH por competencias”
z competencia
 Enero 2009.