



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
SEDE SANTO DOMINGO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA EN EMPRESAS Y NEGOCIOS**

Tesis de grado previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

**INTRODUCCIÓN DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL LABORATORIO FITOFARMACÉU-
TICO MASTER PLANT, DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**ESTUDIANTE:
JAIME ALFREDO ACELDO RANGEL**

**DIRECTOR DE TESIS:
Ing. ALEXANDER SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, PhD.**

SANTO DOMINGO – ECUADOR

Enero, 2015

**INTRODUCCIÓN DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL LABORATORIO FITOFARMACÉU-
TICO MASTER PLANT, DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.**

Dr. Alexander Sánchez Rodríguez.
DIRECTOR DE TESIS

APROBADO

MsC. Patricio Analuisa Moya
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Dr. Rodobaldo Martínez Vivar
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MsC. Maida Tapia Agualsaca
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo,.....de.....de 2015.

Autor: JAIME ALFREDO ACELDO RANGEL

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Título de Tesis: INTRODUCCIÓN DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL LABORATORIO FITOFARMACÉUTICO MASTER PLANT, DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.

Fecha: ENERO, 2015

El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad del autor.

Jaime Alfredo Aceldo Rangel

172195293-3

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Santo Domingo,..... de de 2015.

MBA Patricio Analuisa Moya

COORDINADOR DE LA CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Estimado Ingeniero:

Mediante la presente tengo a bien informar que el trabajo investigativo realizado por el señor: **JAIME ALFREDO ACELDO RANGEL**, cuyo tema es: **“INTRODUCCIÓN DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL LABORATORIO FITOFARMACÉUTICO MASTER PLANT, DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS”**, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes

Atentamente.

Dr. ALEXANDER SÁNCHEZ RODRÍGUEZ
DIRECTOR DE TESIS

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a mis amados padres, ya que sin su apoyo hubiese sido muy difícil alcanzar esta etapa de mi vida.

A mi bella novia, por ser fuente constante de motivación y una de las razones principales para seguir creciendo profesionalmente.

A mis queridos hermanos que han sido las bases desde mi niñez de inspiración de lucha y progreso.

A mis estimados amigos que de manera desinteresada siempre me han brindado su mano en las buenas y malas.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por haberme permitido lograr el cumplimiento de una meta más en mi vida y haberme dado la fuerza de voluntad para no claudicar en el camino.

De manera especial agradezco a mis padres que gracias a su gran esfuerzo, que durante toda la vida han hecho para criarme y brindarme uno de los bienes más preciados... la educación.

Agradezco a mi novia por su apoyo y motivación para seguir avanzando hacia el cumplimiento de nuestra felicidad.

A mis hermanos que siempre estuvieron prestos para apoyarme en lo que necesité durante toda mi vida.

Agradezco a mis estimados amigos que llegué a conocer en esta faceta universitaria pues fueron sin duda un gran apoyo en mi camino universitario y personal.

Agradezco al distinguido Dr. Alexander Sánchez por el valioso aporte de su tiempo, esfuerzo y su vasto conocimiento y experiencia al ser mi tutor en el presente trabajo.

Así también agradezco a las personas que dirigen y conforman el Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant por su amable colaboración para poder realizar esta investigación.

A todos los maestros que durante mi vida estudiantil brindaron sus conocimientos permitiéndome ser el profesional de hoy.

TABLA DE CONTENIDO

Portada.....	i
Sustentación y aprobación de los integrantes del tribunal.....	ii
Responsabilidad del autor.....	iii
Aprobación del director de tesis.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	xii
Summary.....	xiii

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Título de la investigación.....	1
1.2 Planteamiento y formulación de la investigación.....	1
1.2.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2.2 Formulación del problema.....	4
1.2.3 Sistematización del problema.....	4
1.3 Justificación.....	4
1.4 Objetivos.....	6
1.4.1 Objetivo general.....	6
1.4.2 Objetivos específicos.....	6

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 La Gestión del talento humano. Evolución y situación actual.....	8
2.1.1 La gestión del talento humano con enfoque de competencias laborales.....	11
2.2 La gestión integrada del talento humano.....	17
2.2.1 El proceso de desarrollo de competencias laborales.....	19
2.3 Estudio de las competencias laborales. Corrientes y definiciones.....	20
2.3.3 La integración de las actividades para el desarrollo de competencias.....	30
2.4 El desarrollo de competencias con enfoque estratégico y de mejora continua.....	31

2.4.1 Evaluación del impacto del desarrollo de competencias	32
---	----

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Hipótesis de la investigación	34
3.1.1 Operacionalización de las variables	35
3.2 Estrategia metodológica	36
3.2.1 Diseño de la investigación.....	36
3.2.2 Tipo de investigación	36
3.2.3 Método de investigación.....	36
3.2.4 Técnicas e instrumentos.....	37
3.3 Unidad de análisis.....	37

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Caracterización del Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Compañía Limitada de Santo Domingo de los Tsáchilas	38
4.2 Diagnóstico de la situación actual de la introducción del enfoque de competencias a la gestión de talento humano y su desempeño en el Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Cía. Ltda.	45
4.3 Procedimiento para la introducción del enfoque de competencias laborales en la gestión de talento humano en el Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Cía. Ltda.....	60
4.4 Validación de la hipótesis de investigación a partir de la consulta a los expertos y análisis de los beneficios obtenidos con la investigación.....	102

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	108
5.2 Recomendaciones	110

BIBLIOGRAFÍA	111
--------------------	-----

ANEXOS	115
--------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Corrientes de Estudio de las Competencias. Valoración de tendencias o elementos claves	24
Tabla N° 2 Variables dependientes e independientes	35
Tabla N° 3 Productos de la Empresa	41
Tabla N° 4 Competencia de los expertos	46
Tabla N° 5 Listado de Competencias Determinadas por Grupos	73
Tabla N° 6 Formato para la escala de puntuación de los Expertos.....	74
Tabla N° 7 Modelo Básico de Competencias Laborales	75
Tabla N° 8 Perfil de Competencia Laboral del Jefe de Producción	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Organigrama Master Plant Cía. Ltda.	40
Figura N° 2 Mapa de Procesos Master Plant Cía. Ltda.	43
Figura N° 3 Resultados Pregunta 1	47
Figura N° 4 Resultados Pregunta 2	47
Figura N° 5 Resultados Pregunta 3	48
Figura N° 6 Resultados Pregunta 4	48
Figura N° 7 Resultados Pregunta 5	49
Figura N° 8 Resultados Pregunta 6	50
Figura N° 9 Resultados Pregunta 7	50
Figura N° 10 Resultados Pregunta 8	51
Figura N° 11 Resultados Pregunta 9	51
Figura N° 12 Resultados Pregunta 10	52
Figura N° 13 Resultados Pregunta 11	52
Figura N° 14 Resultados Pregunta 12	53
Figura N° 15 Resultados Pregunta 13	54
Figura N° 16 Resultados Pregunta 14	54
Figura N° 17 Resultados Pregunta 15	55
Figura N° 18 Resultados Pregunta 16	55
Figura N° 19 Resultados Pregunta 17	56
Figura N° 20 Resultados Pregunta 18	56
Figura N° 21 Resultados Pregunta 19	57
Figura N° 22 Resultados Pregunta 20	58
Figura N° 23 Análisis General de Resultados de la Encuesta	58
Figura N° 24 Modelo teórico para la introducción del enfoque por competencias a la GTH	61
Figura N° 25 Procedimiento para la gestión de talento humano por competencias laborales	62
Figura N° 26 Fase II. Determinación y Validación de las Competencias	65

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta aplicada a los expertos para valorar la utilidad práctica del procedimiento para la introducción del enfoque de competencias a la GTH en la Empresa Master Plant.....	116
Anexo N° 2 Cuestionario para diagnóstico de la gestión del talento humano que se desarrolla en la empresa Master Plant	117
Anexo N° 3 Nómina de trabajadores de la empresa Master Plant.....	119
Anexo N° 4 Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto	120
Anexo N° 5 Lista de competencias requeridas para un desempeño laboral excelente.	121
Anexo N° 6 Matriz de competencias laborales para los cargos de la empresa listadas por los expertos, depuradas con nivel de concordancia.....	122
Anexo N° 7 Guía de entrevista	124
Anexo N° 8 Escala de puntuación del entrevistador.....	126
Anexo N° 9 Registro de evidencias de la inducción laboral.....	127
Anexo N° 10 Certificación de competencia demostrada	128
Anexo N° 11 Certificación de competencias del trabajador	129
Anexo N° 12 Diagnóstico de las necesidades de competencia laboral.....	131
Anexo N° 13 Resumen de necesidades de competencias por áreas de trabajo.....	132
Anexo N° 14 Ficha de educación, formación, habilidades y experiencias del trabajador. 133	
Anexo N° 15 Evaluación de la eficacia de la capacitación y desarrollo.....	134

RESUMEN

El laboratorio Master Plant es una compañía que elabora y comercializa medicamentos naturales a nivel nacional; en su intención de desarrollo y expansión se le vuelve imperioso la introducción del enfoque de competencias en la gestión del talento humano.

Por tanto, el presente trabajo de titulación se ha planeado como objetivo fundamental la introducción del enfoque por competencias en la gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral y con ello potenciar la competitividad del Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Compañía Limitada de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Se aplicó el criterio de expertos con el método Delphi en su procesamiento para la realización del diagnóstico inicial y para determinar el perfil genérico de competencias laborales y el del cargo más representativo de la organización; el procedimiento está basado en teoría y estudios actuales lo cual lo hace idóneo para su recomendación y posterior implementación en la empresa y para el sector fitofarmacéutico nacional, con los ajustes necesarios para su correcta aplicación.

Se brindan herramientas útiles para el adecuado manejo del personal con enfoque de competencias laborales, tanto para su selección, evaluación del desempeño, la formación y desarrollo, con lo cual se logra perfeccionar la gestión de talento humano que se desarrolla en la entidad objeto de estudio, que repercutirá en la optimización del potencial de los trabajadores.

SUMMARY

The Master Plant laboratory is a company that produces and markets natural medicines at national level; in its intention of developing and expanding become imperative the introduction of competencies approach in human talent management.

Therefore, this paper degree has planned as its main objective the introduction of the approach by competencies in the management of human talent to improve job performance and thus enhance the competitiveness of the Laboratory Phytopharmacological Master Plant Company Limited of Santo Domingo de los Tsáchilas.

It was applied the criterion of experts with the Delphi method in processing for the initial diagnosis and to determine the generic competency profile and the most representative office of the organization. The procedure is based on theory and current studies which make it ideal for its recommendation and subsequent implementation in the enterprise and the phytopharmacological national industry, with the necessary adjustments to its correct application.

Useful tools for the proper management of staff competency approach are provided for its selection, evaluation of performance, training and development, which helps to improve the management of human talent that is developed in the institution, which will affect the optimization of the potential of workers.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Título de la investigación

Introducción del enfoque de competencias laborales en la gestión de talento humano del Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant, de Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.2 Planteamiento y formulación de la investigación

1.2.1 Planteamiento del problema

Santo Domingo de los Tsáchilas es una provincia con un rápido crecimiento y desarrollo, que con sus pocos años de creación ha alcanzado niveles altos de evolución y mejoramiento, tanto así que en la actualidad está a la par de ciudades centenarias del Ecuador, todo esto debido a su privilegiada ubicación siendo la ciudad de unión principal entre la región Costa y Sierra del país.

Es así como personas con gran visión futurista y espíritu emprendedor, que con su esfuerzo y dedicación, lograron posicionar negocios fructíferos que ha generado el crecimiento socio económico de esta ciudad, posibilitando la interacción y producción de las diferentes áreas económicas de nuestro país. Algunos laboratorios fitofarmacéuticos elaboran y comercializan sus productos con estándares de calidad mediante procedimientos profesionales, pero en la mayoría de éstos su administración ha sido de manera empírica. Por ende, encontramos gerentes o administradores que en búsqueda de la sostenibilidad de las empresas se enfocan en la comercialización de sus productos, con conocimientos estratégicos básicos o nulos, dejando de lado la importancia que es mantener un equilibrio con los demás subsistemas que conforman la organización.

La productividad es un problema existente en estos laboratorios y el personal es un elemento fundamental para la solución. Impedidos por limitantes de tiempo, conocimientos

profesionales, inasequible asesoría profesional externa, falta de técnicas de gestión modernas, entre otras, han limitado su accionar contra problemas ocasionados por falta de una gestión eficaz del talento humano.

El Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Cía. Ltda., tiene 17 años en el mercado, en la actualidad cuenta con 19 empleados y entre sus procesos fundamentales de gestión están: la investigación de fórmulas, elaboración y comercialización de medicamentos, hechos en función de múltiples combinaciones o fórmulas como principio activo únicamente de plantas y sus diferentes partes. La empresa es la única de la provincia. Por otra parte, debemos aprovechar el hecho que la población tiende por costumbres ancestrales a consumir los productos de índole natural, el mercado es amplio y variado con mayor índice en la clase media baja.

Ahora bien, la permanencia de la empresa en el mercado está marcada por la fidelidad e incremento de clientes y el nivel de ventas. Su mercado está dentro de la categoría productor – distribuidor con múltiples empresas. Los problemas en relación con el Departamento de Talento Humano se están haciendo cada vez más preocupante puesto que no se cuenta con el personal más competente para cada cargo y, aún más básico, no se cuenta con un manual de funciones que contengan descripciones de cargos para poder llevar a cabo la selección correcta del personal y demás actividades inherente a la gestión de talento humano.

En un diagnóstico preliminar al funcionamiento del departamento de talento humano de la entidad investigada se evidenció que:

- No existe establecido un mecanismo para la gestión del desarrollo de competencias laborales que se ajuste a esta organización.
- No están determinados los perfiles de competencia laboral de los cargos.
- La competencia no se evalúa a través de la evaluación del desempeño individual, puesto que los indicadores que se incluyen en el formato de evaluación no están referidos a competencias, solo a resultados y cumplimiento de objetivos.

- No están definidos los registros apropiados para recoger la educación, formación, habilidades y experiencia de los trabajadores.
- No se tienen en cuenta hasta el momento para la determinación de las necesidades de formación otros elementos que forman parte o son en sí mismos competencias laborales.
- Para la determinación de las competencias no se parte de un enfoque de procesos, lo que también conlleva a que se limite la integración con otros procesos y sistemas de gestión implantados en la entidad.
- No se ha logrado la integración de todas las actividades del proceso de desarrollo de competencias bajo este enfoque, aplicándose solo de manera independiente.
- No se reconoce totalmente la importancia de este nuevo enfoque ni la incidencia positiva que podría tener en la entidad investigada, en esto ha influido que no se ha logrado medir el impacto de su introducción en el mejoramiento de los resultados ni la vinculación con todos los sistemas de gestión de la organización.

Dentro de este contexto se hace necesario el mejoramiento de la gestión de talento humano ya que a mayor crecimiento empresarial mayor responsabilidad en la interacción con nuestros clientes internos y externos. Para alcanzar esto es fundamental proveer con herramientas, comerciales y de desempeño a toda la institución con el fin de optimizar sus operaciones para que la empresa esté preparada profesionalmente para enfrentar los cambios vertiginosos que se están dando en el presente y los que se puedan presentar en el futuro.

Por todo lo cual, la alta dirección debe percatarse que de no presentarse estos cambios la empresa puede verse afectada en su competitividad incrementándose el riesgo de perder mercado y desaparecer. En correspondencia con lo expuesto anteriormente, este trabajo de investigación se orienta al establecimiento de cargos idóneos para el Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Compañía Limitada mediante la utilización del método de competencias con la finalidad de aportar herramientas útiles y necesarias a estos laboratorios.

1.2.2 Formulación del problema

¿Cómo introducir el enfoque de competencias laborales en la gestión de talento humano para potenciar el perfeccionamiento de este sistema de gestión en el Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Compañía Limitada de Santo Domingo de Los Tsáchilas?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los elementos esenciales que conforman el marco de referencia de la investigación a partir del estudio de las tendencias más actuales en la gestión del talento humano y el enfoque de competencias laborales?
- ¿Cuál es el estado actual de la introducción del enfoque de competencias laborales en la gestión de talento humano y el desempeño de este sistema de gestión en el Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Compañía Limitada de Santo Domingo de los Tsáchilas?
- ¿Cómo se podría desarrollar un procedimiento metodológico para la introducción del enfoque de competencias laborales a la gestión de talento humano del Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant, que vincule sus procesos clave a partir de la información que aportan los perfiles de competencias determinados?
- ¿Cómo elaborar un perfil genérico de habilidades, actitudes y cualidades personales, como base para la determinación de los perfiles de competencias de todos los cargos de la organización?
- ¿Cómo elaborar, a partir de dicho perfil genérico, el perfil del cargo más representativo para el Laboratorio?

1.3 Justificación

En la actualidad el Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Compañía Limitada está en la necesidad de profesionalizar el giro de su negocio, definiendo claramente sus procesos; basado en métodos científicos ya establecidos, y debe unificar estos procesos para que tra-

bajen como un solo sistema, creando sinergia entre estos procesos y, por ende, que permitan alcanzar el cumplimiento de los objetivos trazados en su planificación estratégica.

Se conoce que la determinación de los perfiles de competencias facilita la administración del talento humano; evitando acciones que probablemente no sean eficientes y (o) eficaces y que en lugar de representar un beneficio se vuelven en perjuicio para la empresa. El establecimiento de los perfiles de competencias dentro de una empresa es; por lo general, la base inicial en un sistema de gestión del talento humano, por ende es importante y necesario el análisis de los puestos para diseñar un perfil acorde a la estructura organizacional de los productores de medicina natural.

Este trabajo brindará perfiles de competencias idóneos y ajustables al Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Compañía Limitada que se complementaran a los demás sistemas, permitiendo el crecimiento sostenible de manera ordenada y con estándares de calidad.

Se considera factible la realización del presente proyecto por cuanto constituye una necesidad de la empresa y por lo tanto ha puesto en marcha todos los recursos financieros al igual que logísticos y de talento humano que posibiliten su desarrollo. Los resultados del proyecto serán de gran impacto en:

El **ámbito empresarial** pues generará nuevos perfiles desempeño para cada cargo de la institución, al igual que indicadores de gestión para una evaluación de desempeño óptima y según competencias, alineadas a la planificación estratégica de la empresa.

En el **ámbito económico** también se obtendrán beneficios, ya que conociendo las características de cada cargo se podrá evitar la contratación a ciegas de personal no idóneo para esas funciones, que baja el nivel de productividad de la empresa o que al poco tiempo tuviera que ser desvinculado de la institución

En el **ámbito cultura** el impacto se centra en que la presente investigación preparará a los empresarios a manejar de mejor manera al personal, desarrollaran el clima organizacional

de la empresa obteniendo mayor productividad y lealtad de los colaboradores a la institución y todo esto traerá como resultado un mayor nivel de participación clientes externos.

En el **ámbito social** el impacto se constata en que será una empresa que dedicará mayor atención a las competencias de las personas que a las destrezas adquiridas por las mismas, beneficiando a trabajadores con gran talento pero que por cuestiones ajenas a ellos no han podido tener la formación necesaria u oportunidades laborales que les permitieran tener tales habilidades o niveles de competencias. En general, la presente investigación tendrá varios beneficios que favorecerán al Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Cía. Ltda. y, consecuentemente, a la comunidad en la que esté insertada.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Introducir el enfoque de competencias laborales en la gestión de talento humano para potenciar el perfeccionamiento de este sistema de gestión en el Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Compañía Limitada de Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.4.2 Objetivos específicos

- Construir el marco de referencia de la investigación a partir del estudio de las tendencias más actuales en la gestión del talento humano y el enfoque de competencias laborales.
- Diagnosticar el estado actual de la introducción del enfoque de competencias laborales en la gestión de talento humano y el desempeño de este sistema de gestión del Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Compañía Limitada de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Desarrollar un procedimiento metodológico para la introducción del enfoque de competencias laborales a la gestión de talento humano del Laboratorio Fitofarmacéutico

Master Plant, que vincule sus procesos clave a partir de la información que aportan los perfiles de competencias determinados.

- Elaborar un perfil genérico de habilidades, actitudes y cualidades personales, como base para la determinación de los perfiles de competencias de todos los cargos de la organización; y conformar, a partir de dicho perfil genérico, el perfil del cargo más representativo para el Laboratorio, como guía para la determinación del resto de cargos existentes, como parte de la aplicación parcial del procedimiento propuesto.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 La Gestión del talento humano. Evolución y situación actual

Durante el transcurso del tiempo la importancia de contar con un departamento de talento humano ha aumentado indiscutible y abrumadoramente pasando de tener una persona encargada en el pago de sueldos, salarios, registro de ausencia, vacaciones y más actividades básicas y sin trascendencia; a un grupo staff con profesionales con la función principal de apoyar al colaborador a cubrir todas sus necesidades para que aporte con todo su potencial a la empresa logrando mayor productividad organizacional.

El nacimiento del interés hacia los empleados de una empresa se da con la creación de los principios de administración científica y uno de los exponentes conocidos como el creador de la administración estratégica fue sin duda Frederick Winslow Taylor (1856-1915) quien empieza a identificar al recurso humano como una variable de la productividad de mucho peso y una variable no atendida ni estudiada.

(Taylor, 1991), establece cuatro principios de la administración científica:

- **Principio de Planeamiento:** Sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos.
- **Principio de Preparación:** Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.

- **Principio de Control:** Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea lo mejor posible.
- **Principio de Ejecución:** Distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Taylor, con estos cuatro principios da el lugar a la administración del talento humano, analizando este proceso formado por estos cuatro principios se puede notar la importancia de tener los lineamientos, procesos y procedimientos claros y bien definidos como lo especifica el autor en el primer principio.

Se debe notar que en la actualidad el principio de planeamiento es muy utilizado pero no de manera óptima puesto que en el Ecuador todavía existen empresas que se manejan con conocimientos empíricos y prácticos lo que provoca mala distribución de recursos y por ende minimiza las ganancias.

Para alcanzar el primer principio los esposos Frank B. y Lillian M. Gilbreth aportaron al mundo empresarial con investigaciones acerca de la fatiga y movimientos, y dedicaron su interés en crear un método que mejorará el bienestar del trabajador.

Sus estudios revelaban que con cada movimiento que se eliminaba, se reducía la fatiga. Ellos con cámaras de cine, intentaron hallar el menor uso de movimientos posibles para cada tarea, con el único fin de alcanzar los objetivos de la forma más óptima y reducir la fatiga de los empleados. Así además, fueron apareciendo nuevos métodos y formas de administrar más eficiente y eficazmente a los recursos humanos.

Todos estos aportes a la administración de recursos humanos permitieron dar giros relevantes a la forma de ver a los seres humanos en una empresa; pero fue años después cuando empezaron a darse cambios realmente importantes, puesto que, además de los aportes antes descritos, las empresas o los directivos seguían viendo a los seres humanos como un recur-

so más de producción, al contrario de la actualidad en la cual los empresarios ven a las personas como el eje principal de su funcionamiento.

El inicio de la gestión por competencias fue en los primeros años de la década de los 70 como resultado de un estudio solicitado por el Departamento de Estado, de Estados Unidos de Norteamérica, al psicólogo estadounidense David McClelland, profesor de Harvard, sobre las diferencias existentes entre los agregados culturales norteamericanos considerados excelentes con los del promedio. Como resultado del estudio el psicólogo estadounidense pudo discernir que los factores claves del éxito del desempeño laboral, no eran solo los conocimientos y habilidades visibles sino que, ciertas características personales, competencias internas, autoconocimiento y rasgos de personalidad eran fundamentales para el ejercicio óptimo de sus labores.

Desde entonces se empezó a poner mayores énfasis de parte de las organizaciones, a las competencias personales antes que a los conocimientos y habilidades, estos últimos términos junto con la experiencia eran criterios principales anteriormente al momento de seleccionar a un nuevo colaborador.

Durante la década de los 80' se dio un avance muy importante para el desarrollo de la gestión del talento humano por competencias es así que; en 1988 un grupo de profesionales presentan el fruto de su investigación a la Asociación Española de Personal (AEDIPE), esta investigación se centró en el establecimiento de las habilidades básicas necesarias, para asegurar un desempeño eficiente, que debería tener el recurso humano de las organizaciones. Para ello y junto a un grupo de profesionales que se unieron en 1986 los cuales utilizando técnicas activas (simulaciones reales) logran establecer la responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos la cual es asegurar a la organización la eficacia de los empleados.

Luego de tan importante proyecto se cambia el termino Habilidades por Competencias estableciendo un faro para las demás empresas y su futuro manejo del personal.

2.1.1 La gestión del talento humano con enfoque de competencias laborales

Las competencias de cada persona se han vuelto el tema importante de los responsables del manejo de recursos humanos poniendo en éstas mayor atención tanto para seleccionar como para mantener y profesionalizar al personal adecuado para la organización, es así que (Collins, 2006), manifiesta que “los ejecutivos que iniciaron la transformación de empresas buenas a sobresalientes no empezaron por resolver a dónde dirigir el auto bus para luego conseguir quiénes lo llevaran allá. Lo que primero hicieron fue llevar a bordo personas competentes, y solo entonces pensaron a dónde ir”.

Las competencias se han vuelto una pieza principal para seleccionar a los mejores postulantes a un cargo. (Spencer & Spencer, 1993), afirman que “la competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de casualidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación correcta”. Definición semejante dada por (Boyatzis, 1982), quien define “las competencias laborales no son más que características subyacentes en un persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. Debido a los estudios realizados, se puede afirmar que los meros conocimientos teóricos o prácticos no garantizan una excelencia en el desempeño de un cargo, es sustancial identificar las características personales que se acoplen óptimamente a las habilidades y conocimientos necesarios para la ocupación de un cargo.

Se puede plantear la hipótesis inicial (Jiménez, 1997) de que la administración enfocada a las competencias podría ser el concepto que integre e instrumente todos los conceptos del management, la organización y la gestión de capital humano en el entorno laboral (Matías Reche, 2002; Senise Barrio, 2010; Martin Tapia, 2011; Fuentes, 2012).

Las definiciones actuales concuerdan en tratar a la administración del talento humano como un proceso planificado (Marrero Fornaris, 2002; Matías Reche, 2002; Senise Barrio, 2010; Fuentes, 2012), basándose en las necesidades reales, que se encuentra direccionado hacia el desarrollo de las competencias a todos los niveles para mejorar los resultados de los individuos, la organización y la sociedad en general.

En la teoría especializada, existen un sinnúmero de autores, que mediante diferentes enfoques, exponen sus modelos para administrar el capital humano en las organizaciones (Beer, et. Al., 1989; C.A.F., 1991; Werther y Davis, 1991; Harper y Lynch, 1992; Puchol, 1997; Besseyre, 1990; Hax, 1992; Chiavenato, 1993; CIDEA, 1994; Bustillo, 1994; Rodríguez, 1999; Zayas Agüero, 2002; Morales Cartaya, 2006). Éstos proponen puntos en concordancia, en razón a los subsistemas que los integran y los factores que intervienen en el sistema.

Durante el transcurso del tiempo se ha introducido el enfoque de competencias dentro de estos modelos de capital humano. A continuación, analizaremos algunos autores que han venido integrando este nuevo enfoque a sus modelos de gestión.

Beer, et. Al. (1989), de la Harvard Business School, plantea un modelo de Gestión de Recursos Humanos (GRH) en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura. Estos factores y los grupos de interés definen las políticas de Recursos Humanos, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c": compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces. Todo lo cual tiene consecuencias a largo plazo.

Este modelo se considera superior pues le confiere un peso significativo al entorno y asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la gestión de recursos humano en su integralidad, al estructurar metodológicamente todas las actividades de Recursos Humanos.

Un elemento significativo resulta conformar las políticas en los cuatro grupos descritos, pues muestra la dinámica interrelación, no sólo con los factores de situación y grupos de interés, sino también entre ellas mismas. Analiza las *competencias* como uno de los elementos que indican los resultados de la gestión de talento humano, combinándola con el compromiso y la congruencia que permitirán lograr los niveles de desempeño requeridos.

Besseyre (1990) por su parte, plantea un modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos al mostrar un procedimiento general donde su función es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer y saber estar de los individuos que la

integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y, por supuesto, desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema:

- **Adquirirlas:** comprende las fases de: definición de puestos, lo que permite disponer de perfiles de puestos; sistema de clasificación, es el que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias, unas por comparación con las otras.
- **Estimularlas:** con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa.
- **Desarrollarlas:** lo cual es sinónimo de formación profesional, información y comunicación.

Este modelo tiene como aspecto positivo la importancia que le concede al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de gestión de talento humano pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de Recursos Humanos. También hay que destacar la inclusión de la Seguridad e Higiene Ocupacional dentro del sistema de retribuciones, analizando la importancia de esta actividad para estimular el desarrollo de las competencias de los trabajadores.

El modelo es el primero en integrar las competencias y la gestión de talento humano, aunque según este autor la función de Recursos Humanos asegura la gestión de las competencias y no se analizan las competencias (y la información que estas aportan) como el elemento esencial para llevar a cabo la gestión de talento humano.

Werther y Davis (1991), partiendo del entorno y los principales fundamentos y desafíos promueven un sistema de gestión de talento humano funcional, integrado por siete subsistemas interrelacionados en el cumplimiento de los objetivos sociales, organizativos, fun-

cionales y personales. Las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, indica que toda actividad se relaciona directamente con todas las demás.

Harper y Lynch (1992) plantean un modelo de gestión de talento humano fundamentado en que la organización requiere recursos humanos en determinada cantidad y calidad, precisamente, la gestión de talento humano permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.

A partir del conocimiento de los recursos humanos con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades. Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los recursos humanos. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la gestión de talento humano para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto significativo a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de gestión de talento humano como mecanismo de control del sistema.

Delgado Martínez, (2001), presenta un modelo para la gestión holística de las competencias. El carácter holístico de este modelo radica en dos características: Primero, que la gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, la gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y la gestión por competencias con la tecnología, los procesos y los recursos; y segundo que la competencia integra las dimensiones: características personales y sociales y los conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo.

La instalación de un modelo de Gestión por Competencias, según este autor, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo

capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.

Dentro de este modelo de gestión de talento humano con base en competencias se desarrollan los procesos de negocio para cumplir con los objetivos estratégicos. Estos procesos están todos alrededor del perfil de competencia que configura el nuevo centro de la gestión de talento humano.

Al analizar estos procesos que componen el modelo que propone el autor se observa que se separan actividades claves como la “elaboración de planes de carrera” del “desarrollo de competencias”; se asume como proceso la administración, sin embargo se considera que esta es una función general que se desarrolla a través de estos procesos, no como uno independiente; no se incluyen algunas actividades como la seguridad e higiene ocupacional, la auditoría y control del capital humano y la evaluación del potencial.

Finalmente se plantea que un proceso bien orientado de gestión de talento humano con base en competencias, parte de la revisión de los elementos estratégicos e incorpora tanto a la alta dirección como al personal de línea.

Zayas Agüero (2002) plantea que la gestión de recursos humanos es un sistema, por lo que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional. Por eso se hace énfasis en el modelo que se propone, en la integridad y organicidad de cada subsistema y las interrelaciones intra e intersistemas, subsistemas y elementos. Es por ello que se destaca la existencia de tres subsistemas fundamentales de cuya interrelación surge el efecto sinérgico de los recursos humanos, como principal factor estratégico y ventaja competitiva de una organización, expresado en la eficiencia y el nivel de satisfacción laboral.

Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.

En este modelo se destaca el carácter sistémico de la gestión de los recursos humanos, en el cual existe una interdependencia entre los tres subsistemas fundamentales que se han planteado: el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. En el mismo se reconoce el papel de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura productiva o de servicios y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

Morales Cartaya (2006) parte definiendo la gestión integrada de capital humano como el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de talento humano y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Propone un modelo de gestión de talento humano compuesto por nueve módulos, ubicando el módulo de Competencias Laborales en el centro, en interacción con todos los demás. En este modelo no queda explícito la relación con los factores internos y externos de la gestión de talento humano, no se evidencia el enfoque de procesos (aunque se señala la interrelación entre las diferentes actividades), ni tampoco se establecen las perspectivas (salidas o resultados del sistema) a través de las cuales se deberá realizar el control. Por otra parte sólo se exige o establece la utilización de las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Después de analizar los modelos de gestión de talento humano con enfoque de competencias propuestos por los autores estudiados se corroboran una serie de deficiencias:

- No se concibe el enfoque de competencias con un carácter sistémico puesto que no se establece concretamente la relación del perfil de competencias con todos los procesos de gestión de talento humano, lo que implica además que sólo se aplique este enfoque a

los procesos de selección, evaluación y formación.

- No se establece la relación del sistema de gestión de talento humano con los factores del entorno externo ni con los factores internos como los procesos de la organización o la propia estrategia empresarial.
- No se refleja el carácter estratégico en todos los modelos estudiados, lo que conlleva a que no se asegure la alineación de las competencias con la estrategia empresarial y que no se tengan en cuenta todos los niveles de la organización.
- No se aborda el enfoque de competencias con un carácter dialéctico holístico para analizar el proceso de desarrollo integrado de las competencias del trabajador, provocando la ineficacia de los programas de entrenamiento.

Se puede afirmar que todas las actividades de gestión de talento humano podrían realizarse basadas en el enfoque de competencias, a pesar de que las aplicaciones más comúnmente efectuadas han estado dirigidas hacia la formación y la selección de personal, demostrándose que sin la extensión del enfoque a todas las actividades o procesos no es posible lograr la integración necesaria para obtener los resultados esperados en cuanto al incremento de la productividad del trabajo y la competitividad de la organización.

2.2 La gestión integrada del talento humano

En la actualidad, debido a la globalización y lo competitivos que son los participantes de los mercados se debe contar de manera prioritaria con tecnología de avanzada para alcanzar la productividad que exige el mercado; pero sin duda el éxito o fracaso de cualquier emprendimiento se basa primordialmente en la flexibilidad y capacidad de innovación que tengan las personas que participan en la organización.

Debido a la globalización y facilidad para obtener tecnología e información las empresas han puesto mayor énfasis en la principal ventaja competitiva que puede diferenciar una

empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la gestión de capital humano conforme a un sistema de competencias.

La integración de sistemas de gestión de capital humano es un arte y requiere una gran visión, conocimiento profundo de la organización y sobre todo una estructura sólida del sistema implementado que permita soportar el peso del nuevo sistema sin desgastar a la organización.

Y es que la integración no es tan fácil como parece y menos cuando la estructura del sistema que se encuentra operando es tan básica que requiere profundos cambios.

Los actuales enfoques de trabajo sugieren trabajar por procesos, que se entiende como la actividad que transforma elementos de entrada en elementos de salida con un valor añadido. En la gestión de capital humano se ha seguido el mismo estilo definiendo tres grandes procesos, todos los cuales se relacionan entre sí, de los resultados que se obtengan en unos depende el desarrollo de otros, el centro de estos lo configura el perfil de competencias laborales:

- Proceso de optimización de los procesos de trabajo que incluye: planeación de capital humano, inventario de personal, diseño de nuevos cargos y organización del trabajo.
- Proceso de desarrollo de competencias laborales que incluye: determinación, certificación y validación de competencias, selección e integración laboral, evaluación de desempeño individual, capacitación y desarrollo del personal.
- Proceso de seguridad, salud y medio ambiente laboral que incluye: gestión de seguridad, salud en el trabajo y atención al hombre.

2.2.1 El proceso de desarrollo de competencias laborales

La capacidad individual y colectiva, son vinculadas por la competencia laboral para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. Esta es sin dudas la finalidad de la Gestión de Talento Humano por Competencias.

El estudio y los aportes que se han generado a favor de la administración con enfoque a las competencias laborales han permitido la formulación de múltiples definiciones, clasificaciones y corrientes en su estudio. Por la importancia actual de esta categoría, en este epígrafe se analizan los diferentes enfoques del término enmarcados dentro de las corrientes de estudio correspondientes y las clasificaciones y tipologías que se generan con el objetivo de caracterizar la polémica situación existente alrededor del tema, resaltando los aporte y limitaciones en cada caso y asumiendo una posición al respecto.

La necesidad de mejoramiento del capital humano ha cambiado tanto en el mundo que ha condicionado al desarrollo y a los avances científico-técnicos. El cambio en los modelos de gestión del talento humano en los últimos años se ha realizado especialmente en la ampliación de la forma de ver al capital humano, pues antes era asumido como un gasto que se suma a los demás gastos de operatividad, pues hoy en día el personal es tratado como pieza clave para el desarrollo y éxito de una empresa. Hoy en día, la importancia que tiene la gestión de capital humano, se habla de gestión por competencias (Zayas Agüero, 2002), que abarca todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de estas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macro estructuralmente, a nivel de la organización como un sistema, como desde el punto de vista particular de cada trabajador.

Aunque se venía hablando de las competencias en los círculos pedagógicos desde los años 20 (Del Pino Martínez, 1997), es en 1973 cuando se comienza a tomar en consideración este término, hecho impulsado por el psicólogo y catedrático universitario de Harvard, David Mc McClelland, gracias a su artículo titulado “Testing for Competence rather than Intelligence”, quien define la competencia como (McClelland, 1999) “la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”. Desde enton-

ces el interés del entorno organizacional por el tema de las competencias no ha hecho más que crecer incesantemente y ampliar su campo de aplicaciones, inicialmente restringido a la selección de personal.

2.3 Estudio de las competencias laborales. Corrientes y definiciones

Las escuelas y los enfoques están estrechamente relacionados. Las diferentes corrientes de pensamiento para el estudio de las competencias surgen en un lugar determinado impulsadas por una persona o institución y forman una escuela a la que se van sumando los investigadores, organizaciones y gobiernos que comparten los supuestos que sustentan dichas teorías. Así surgen la escuela americana (de la mano de Mc McClelland), la británica y la francesa siguiendo, cada una por su lado, los enfoques conductista, funcional y constructivista, respectivamente.

El primer enfoque es el *análisis conductista*, que se refiere al énfasis que se hace en el papel de las características del individuo para llegar a perfilar la “conducta situacional” de los que triunfan o fracasan. Describen los incidentes que llevaron a la eficiencia o a la ineficiencia. Luego, agrupan los elementos del comportamiento en “inventarios”, y elaboran los “perfiles de competencias”. Estos perfiles integran varias competencias que son descritas en estilo narrativo e incluyen los “indicadores de conducta”.

Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Se puede agregar a esta clasificación de Leonard Mertens (Zayas Agüero, 2002) que existe una división entre las concepciones con un enfoque holístico y las marcadamente cognitivistas.

El *enfoque funcional*, tiene un carácter evidentemente pragmático (Zayas Agüero, 2002). Las técnicas británicas se apoyan en el estudio del trabajo, en el “análisis funcional”, examinan todas las actividades y los resultados que consiguen quienes trabajan en ella. En una segunda etapa, el equipo investigador que usa entrevistas y encuestas, analiza los resultados y define la norma (criterios de rendimiento y las tablas de medición).

La aproximación funcional se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

El *análisis constructivista* (Zayas Agüero, 2002) tiene como base el proceso de elaboración de las competencias por parte del propio investigador. Es la menos difundida y en ocasiones se presenta integrada con alguna de las dos tendencias anteriores (Cuesta Santos, 2001). En el modelo constructivista no se definen a priori las competencias del personal, sino que las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencias las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que proporciona la imagen que estos tienen de sí mismos y de por qué se comportan de la manera en que lo hacen.

En la **tabla 1** se reflejan las corrientes de estudio analizadas y se resumen los principales factores que las caracterizan y que constituyen elementos positivos o negativos a partir de las valoraciones al respecto.

En la escuela de McClelland los conjuntos de competencias son pequeños y manejables, y sobre todo se hace énfasis en las personas, con sus conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones, que son patrimonio individual y que no cambian o, al menos, son más consistentes que el contenido de las funciones. En el sistema británico, sin embargo, lo que más cuenta es el trabajo en sí y su entorno. Esto hace que un perfil de competencias pueda quedar obsoleto en cualquier momento debido a los rápidos cambios que se producen en

los contenidos de los cargos. Otro inconveniente es que el sistema conlleva a un gran número de normas, criterios y tablas de medida, muy difícil de manejar y aplicar por los clientes finales en las organizaciones.

Los seguidores del enfoque conductista plantean que se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque más sólido desde el punto de vista metodológico. Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80 y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, que debe estar sostenida por una cultura adecuada. Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipos, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aun cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

El desarrollo de los análisis funcionales, como elemento de ventaja, permite el perfeccionamiento del diseño y organización de los puestos de trabajo.

En el caso de la corriente constructivista, y al contrario del enfoque anterior, su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por desarrollar su fuerza de trabajo.

Como se observa, cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el del desarrollo de las competencias laborales como una alternativa para lograr mejorar la productividad del trabajo y los resultados de la organización. Todas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden. A los efectos de esta investigación se considera que lo más conveniente sería adoptar un enfoque integrado donde se mezclen los elementos de las tres corrientes que resultan ventajas y que facilitan la implantación del enfoque de competencias en la gestión de talento humano. Teniendo en cuenta el análisis anterior, los elementos que caracterizarán un enfoque integrado para el estudio de las competencias son las siguientes:

- Atención en las características de los trabajadores que más rinden o con un desempeño superior.

- Utilización del análisis funcional como metodología central para la determinación de las competencias.
- Se tienen en cuenta todos los niveles de la organización.
- Relación causal entre las conductas individuales de los trabajadores y la estrategia de la organización.
- Las competencias están ligadas a los procesos de aprendizaje de la organización.
- Se genera un perfil de competencias intermedio, entre “genérico” y “más específico” en cuanto a normas y criterio de medida, con mayor pertinencia, más consistentes, describiendo las competencias como acción, conductas o resultados.
- Utilización de un enfoque holístico en la concepción y determinación de las competencias

Tabla N° 1
Corrientes de Estudio de las Competencias. Valoración de tendencias o elementos claves

Tendencias → Corrientes De Estudio ↓	Focalización	Características De Los Perfiles Resultantes	Pertinencia De Los Perfiles	Relación Con La Estra- tegia De La Organiza- ción	Alcance	Metodología Para La Elabora- ción De Los Perfiles
Conductista	Acento en la persona, en las características de los trabajadores que más rinden.	Pequeños conjuntos o “cuadros” de competencias. Fáciles de manejar.	Perfiles consistentes, no cambian con el tiempo.	Establece una relación causal entre las conductas individuales y la estrategia de la organización	Se circunscribe al nivel directivo.	Describen los incidentes que llevaron al éxito o fracaso, agrupan los elementos del comportamiento en “inventarios” y elaboran los perfiles, que integran varias competencias descritas en estilo narrativo con sus “indicadores de conducta”
Funcionalista	Atención en el trabajo, establecer mínimos niveles de competencias, contemplar la competencia como una acción, conducta o resultado.	Gran número de normas, criterios y tablas de medida. Muy difícil de manejar.	Los perfiles pueden quedar obsoletos en cualquier momento. El contenido de las funciones es poco consistente.	A partir del análisis funcional se puede emprender el perfeccionamiento de la organización, que parte de los elementos estratégicos.	Se circunscribe a aspectos técnicos del nivel operativo.	Examinan todas las actividades y los resultados de quienes trabajan en ellas, para analizar dichos resultados y definir la norma de competencia.
Constructivista	Se centra en la persona, en los procesos de aprendizaje de las personas.	Elemento de auditoría en cuanto a la capacidad individual. Se genera un perfil intermedio entre “genérico” y “más específico”.	Poca pertinencia, las competencias no son predeterminadas, sino que emergen de los procesos de mejora.	Las competencias están ligadas a los procesos en la organización y de ahí a la estrategia.	Áreas funcionales o procesos, aspectos técnicos.	Tiene como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del propio investigador. Se construyen a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización.

Fuente: Sánchez Rodríguez (2013)

Elaborado por: Aceldo Jaime

2.3.1 El perfil de competencias

Con relación a la clasificación de las competencias, Mertens, L., (1996) las clasifica en generales y específicas; mínimas y efectivas. No obstante, es insuficiente ya que el espectro de clasificación de las competencias es mayor; así se pueden identificar:

- Competencias simples y complejas según su estructura;
- Competencias actuales y potenciales, esta clasificación condiciona los métodos, la concepción y la organización de los procesos de selección y formación y desarrollo.
- Poseídas y desarrollables según la polémica entre lo heredado y lo adquirido.

Existe otra clasificación de competencias, Delgado Martínez, (2000), de acuerdo con el nivel funcional dentro de la estructura de la empresa con el que estarán relacionadas dichas competencias:

- Competencias organizacionales, que debe poseer todo el personal en el mercado.
- Competencias corporativas, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes.
- Competencias técnicas (Angulo González, 2002), que se refieren a los comportamientos precisos en cada unidad funcional, para conseguir sus objetivos, en base a su misión dentro de la estrategia organizacional, y relacionadas con los aspectos técnicos de la misma.
- Competencias de rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes.
- Competencias de posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específicos.

Diferentes autores han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias. Boyatsis, R. (1982), realizó un estudio a partir del cual elaboró un perfil genérico de competencias, que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por

las competencias, que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes:

- Gestión y acción por objetivos,
- Liderazgo,
- Dirigir subordinados,
- Enfocar a otras personas, y
- Conocimiento específico.

Por otra parte, Velando Rodríguez (1997) cita entre los principales tipos de competencias:

- Competencia de logro y acción,
- De ayuda y servicio,
- De influencia,
- Directiva,
- Solución de problemas y competencias de eficacia personal.

Levy-Levoyer (1997), enumera, asimismo, las que llama supra competencias o competencias genéricas para mandos medios:

- Intelectuales (perspectivas estratégicas, análisis y sentido común, planificación y organización),
- Interpersonales (dirección de colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral),
- Adaptabilidad (al medio),
- Orientación a resultados (energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios).

Al elaborar los inventarios de competencias, se recomienda (Cuesta Santos, 2001; Jiménez, 1997; Delgado Martínez, 2000; Sánchez Rodríguez, 2002; García Morales, 2002; Fuentes Rodríguez, 2002) llegar a un nivel “manejable”, es decir, si se llega a un nivel muy genérico aparecerá la dificultad de que previsiblemente todos (trabajadores y cargos) deban poseer dicha competencia, lo que no permite gestionar la psicodiversidad organizativa, Sin embargo, si se llega a un alto nivel de análisis y se utilizan perfiles de competencias muy extensos, y surgirá la dificultad de las herramientas aplicable y “explicable” y más costoso tanto en el diseño como en su posterior mantenimiento.

De esta forma, es frecuente que se llegue a una consideración de las competencias como algo intermedio, entre lo que podrían ser “genéricas” a “muy específicas”. Evidentemente es importante tener una buena medida de competencias, manejable y relevante, lo que algunos autores han definido como directorios o inventarios, pero es también importante la definición que de estos se haga.

2.3.2 Metodologías para la determinación de competencias

La identificación y determinación de las tareas en los puestos a tratar en la presente investigación son pilares fundamentales con los cuales se podrá establecer con mayor precisión las competencias óptimas para los mismos. Dicho esto, las metodologías más comunes para la determinación de competencias son las siguientes:

Técnica del Análisis Funcional.- El análisis funcional es una metodología analítica, que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas (funciones específicas de los cargos) para su cumplimiento (Re. Conocer, 2000).

Metodología DACUM.- La metodología DACUM: desarrollo de un currículum (Developing A Curriculum, en sus siglas en inglés), se caracteriza por establecer una conexión orgánica y desde su diseño, entre la norma de competencia, expresada en criterios de desempeño, y la construcción del currículum que debe conducir al cumplimiento de la misma.

Metodología SCID.- La metodología SCID: desarrollo sistemático de un currículo instruccional (Systematic Curriculum and Instructional Development, en sus siglas en inglés), es un análisis a fondo de las tareas, tomándose como base las tareas enunciadas en el mapa DACUM, o bien, partiendo de subprocesos productivos identificados por observación y entrevistas directas con personal de producción y supervisores-gerentes.

Metodología AMOD.- La metodología AMOD: un modelo (A Model, en sus siglas en inglés), se define como un modelo, de los tantos que existen, de la metodología DACUM. Fue desarrollado en Canadá como una versión alternativa y complementaria del mapa DACUM; el AMOD tiene a su vez una variante elaborada especialmente para ser utilizado a través del correo electrónico, llamado IMOD.

Al analizar las referidas metodologías se pueden observar varias desventajas comunes, a la vez que emergen los aspectos individuales negativos en cada una.

La técnica o metodología más utilizada en los procedimientos estudiados (Jiménez, 1997; Ducci, 1997; Delgado Martínez, 2000; Cuesta Santos, 2001; MTSS, 2001a; Gramigna, 2000; Gallego Franco, 2002), tiene como principal elemento ventajoso es que parte del propósito clave y de hecho los elementos estratégicos, lo cual garantiza la alineación de las competencias con la estrategia empresarial y permite el perfeccionamiento del diseño y organización de los puestos de trabajo, creando puestos funcionales y polivalentes y también la forma sistemática y profunda del análisis de la tarea o subcompetencia, generando la información necesaria para construir los elementos de competencia laboral, identificando los criterios y evidencias de desempeño, los conocimientos y actitudes requeridas, las decisiones que debe tomar. Al mismo tiempo, genera los insumos para la elaboración de guías didácticas y material de apoyo.

Las desventajas que estas metodologías tienen en común son:

- No necesariamente los trabajadores expertos son capaces de saber qué es lo que los hace de alto desempeño en su trabajo; la afirmación de que sí son capaces, parte del

supuesto cuestionable que su desempeño es fundamentalmente el resultado de un conocimiento explícito y no de una base de conocimientos implícitos o subyacentes.

- Existe el riesgo de que los participantes en los talleres no son representativos para la función y las competencias del área en su totalidad.

La desventaja de la técnica del análisis funcional es el gran número de criterios y tablas de medida que generan las normas de competencia, muy difícil de manejar y aplicar en las empresas.

Las desventajas de DACUM son: se queda en el currículum; no deriva a normas de desempeño ni a una estrategia de formación y evaluación; difícil de convertirlo en un instrumento de gestión del aprendizaje de personal en la actividad cotidiana por parte del supervisor o instructor; y los conocimientos y actitudes requeridas se quedan sin referencia específica, convirtiéndose fácilmente en un listado abierto de requerimientos.

Las desventajas de SCID son: puede resultar en un proceso largo para los integrantes del grupo experto; suelen repetirse conocimientos y habilidades requeridas en diferentes sub-competencias o tareas, lo cual demanda un esfuerzo integrador adicional para establecer el programa o plan de capacitación; y se genera mucha información que después debe convertirse en un instrumento de gestión práctica.

Las desventajas de AMOD son: no lleva a una clara definición del estándar de ejecución requerida ni tampoco a los conocimientos subyacentes y las actitudes; esto dificulta hacerlo compatible con el análisis funcional; en relación al punto anterior, existe el riesgo de que predominará la subjetividad en la evaluación; y genera poca información para desarrollar guías didácticas de apoyo al desarrollo de la competencia.

A partir del estudio realizado sobre los procedimientos para la determinación de competencias se concluye que las deficiencias fundamentales radican en que:

- No parte de los elementos estratégicos de la empresa, lo que lleva al riesgo de no incluir competencias que se deriven de ella, no se determinen las competencias para todos los niveles de la organización en alineación con la propia derivación de dicha estrategia.
- No se le otorgue un carácter sistémico, puesto que la descomposición de la función del área o de la ocupación en tareas, lleva el riesgo de que se visualice el trabajo en una forma automatizada, cuando a la empresa le interesa más el resultado integrado que el desempeño en una tarea. Por otra parte, tampoco se establece la vinculación de la competencia con los procesos de la organización.
- No se tiene en cuenta el carácter holístico de las competencias para su determinación, lo cual impide que se pueda utilizar la información de los perfiles en todos los procesos de gestión de talento humano y que luego el propio proceso de desarrollo de competencias no se asuma con este enfoque.

2.3.3 La integración de las actividades para el desarrollo de competencias

Las funciones de la gestión de capital humano tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa para asegurar que la empresa pueda contar con trabajadores entrenados, motivados y con disposición al cambio. Con el desarrollo de competencias laborales como centro de esta gestión se debe lograr los vínculos para garantizar la integración.

Los principales vínculos que garantizan la integración son los siguientes:

- Para la selección del personal es necesaria la consideración de las competencias laborales.
- En la evaluación del desempeño anual debe tenerse en cuenta la evaluación de las competencias laborales.
- La actividad de formación y desarrollo debe asegurar la adquisición de las competencias necesarias para el puesto de trabajo.

- La actividad de formación y desarrollo debe asegurar la adquisición de las competencias laborales.

En las competencias se integran varias áreas del comportamiento humano, o sea, existen diferentes tipos de características: motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, conocimientos y habilidades. Estos conocimientos y habilidades generalmente son visibles y más fáciles de desarrollar. Precisamente la formación es el sistema más efectivo de asegurar dichas habilidades. Los aspectos más centrales de la personalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar. Un programa de formación tradicional no es suficiente para resolver estas necesidades (Marrero Fornaris, 2002).

A su vez la selección establece las acciones necesarias para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección e integración laboral, garantizando seleccionar entre varios candidatos a la persona que posea el mejor perfil de competencias según los requerimientos exigidos para ocupar un cargo definido de la empresa.

Se puede afirmar que todas las actividades de gestión de talento humano podrían realizarse basadas en el enfoque de competencias, a pesar de que las aplicaciones más comúnmente efectuadas han estado dirigidas hacia la formación, la selección de personal y la evaluación del desempeño, demostrándose que sin la extensión del enfoque a todas las actividades o procesos no es posible lograr la integración necesaria para obtener los resultados esperados en cuanto al incremento de la productividad del trabajo y la competitividad de la organización.

2.4 El desarrollo de competencias con enfoque estratégico y de mejora continua

El proceso de dirección estratégica comprende desde la creación de las estrategias como resultado integrado de las aspiraciones de la entidad, sus características, capacidades y limitaciones y los eventos potenciales favorables y desfavorables del entorno hasta la implementación. En la actualidad se ha llegado a un alto desarrollo en el campo de la dirección, las organizaciones se ven sometidas a retos y desafíos a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo, estos cambios afectan a los individuos, modi-

ficando su visión de la vida, sus valores y creencias, sus actitudes, expectativas y conductas, dándose una influencia recíproca entre los individuos y las organizaciones en las que se desempeñan.

El sistema de gestión de talento humano constituye un sistema cuya misión fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Esta concepción sistémica de la gestión de talento humano concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados.

La mejora continua es una estrategia lo que constituye una serie de programas de acción para lograr un objetivo, desde el Método General De Solución De Problemas (considerado el más simple y antiguo) hasta los contemporáneos, contribuyen a la creación de una cultura organizacional, requieren del diagnóstico, contribuyen a la creación de una cultura organizacional, requieren del control y evaluación de los resultados mediante indicadores.

Este análisis evidencia la necesidad del enfoque estratégico y de un sistema adecuado de gestión de talento humano para la aplicación práctica de la filosofía de la mejora continua. Ambos aspectos deben encontrarse definidos en concordancia con la gestión por competencias laborales para que los objetivos, estrategias y planes de acción definidos correspondan con las políticas de la actividad.

2.4.1 Evaluación del impacto del desarrollo de competencias

Los individuos han de asegurarse el conocimiento general y profundo de los diferentes procesos que se dan en la organización y la adquisición de habilidades interpersonales. En organizaciones basadas en el servicio orientado al cliente, el comportamiento de sus trabajadores es en sí mismo un factor competitivo. Por ello las empresas son cada vez más sensibles al perfil de la personalidad de sus trabajadores y al desarrollo de actitudes dirigidas a estimular actividades ligadas al cumplimiento de su misión y el éxito de la organización (Sánchez Rodríguez, 2007).

La necesidad de considerar el enfoque de las competencias en su interrelación con el carácter estratégico, en la gestión de la formación y desarrollo (Marrero Fornaris, 2002), es una necesidad imperiosa para las entidades que luchan por alcanzar la competitividad. Por tanto, en la gestión de la formación en estas entidades las competencias constituyen un factor clave, desde el inicio al tomar como punto de partida las competencias necesarias, durante la propia ejecución del proceso formativo y la autoformación, donde se verifican las competencias alcanzadas y como se refleja su impacto en los resultados de la organización.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Hipótesis de la investigación

H1. La introducción del enfoque de competencias laborales en la gestión del talento humano potenciará el perfeccionamiento de este sistema de gestión en el Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Compañía Limitada de Santo Domingo, vinculando sus procesos clave a partir de la información que ofrecen los perfiles de competencias determinados.

La hipótesis quedará demostrada si se comprueba que:

1. El procedimiento desarrollado se caracteriza tanto en su planteamiento como en su implantación parcial por ostentar los elementos necesarios que hacen factible su aplicación racional en la empresa objeto de estudio a partir de su pertinencia y consistencia lógica; así como la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su aplicación a las organizaciones que cumplan con las premisas establecidas.
2. La introducción del enfoque de competencias laborales en la gestión de talento humano en el Laboratorio Master Plant Cía. Ltda. permita:
 - a. Determinar y validar los perfiles de competencia de los cargos de manera que incluyan informaciones precisas y útiles para las actividades clave de gestión de talento humano.
 - b. Abarcar e influir en todos los procesos de gestión de talento humano que se identifiquen en el Laboratorio Master Plant a partir del perfil de competencias como elemento integrador.

- c. Constatar un mejoramiento gradual de las características o atributos referidos al perfeccionamiento del sistema de gestión de talento humano con enfoque de competencias, según el criterio de un grupo de expertos seleccionados para este fin.

3.1.1 Operacionalización de las variables

Tabla N° 2
Variables dependientes e independientes

Variables	Indicadores	Instrumentos	Escala¹
Independiente: Procedimiento para la introducción del enfoque de competencias laborales en la GTH.	Integralidad. Capacidad de generalización. Sistematicidad Nivel de coherencia y consistencia lógica. Grado de Interrelación entre las etapas Adecuación de las premisas que la condicionan Capacidad de discernimiento de los indicadores. Utilidad práctica para la toma de decisiones.	Encuesta (ver en Anexo 1) y Entrevistas Criterio de Expertos	Excelente ----- Muy Bien ----- Bien ----- Regular ----- Malo
Dependiente: Perfeccionamiento del sistema de gestión de talento humano por competencias en Master Plant.	Nivel de conocimiento y divulgación del modelo de GTH. Grado de estructuración de los subsistemas o procesos de GTH. Grado de inserción del enfoque de competencias a la GTH. Nivel de integración entre los procesos y actividades de GTH. Nivel de elaboración de perfiles de competencias. Nivel de utilización de los perfiles en la selección, evaluación del desempeño y la formación del personal. Nivel de control de la eficacia de los procesos de GTH. Nivel de percepción de las mejoras del sistema de GTH. Nivel de calidad del registro de conocimientos, experiencias y formación de los trabajadores. Nivel de percepción del impacto del nuevo modelo. Grado de compromiso de los trabajadores en los objetivos de GTH.	Encuesta (ver en Anexo 2) Entrevistas Criterio de Expertos Método Delphi	Excelente ----- Satisfactorio ----- Poco Satisfactorio ----- Deficiente ----- Muy Deficiente

Fuente: Sánchez Rodríguez (2013)

Elaborado por: Aceldo Jaime

¹ Para el procesamiento de ambos instrumentos se utilizó una escala de likert de 1 a 5, donde 5 es excelente y 1 es malo o muy deficiente, diferente a la escala del cuestionario aplicado, por lo que se hace corresponder en dicha escala “Totalmente de acuerdo” con “Excelente” y así sucesivamente los restantes niveles de ambas escalas.

3.2 Estrategia metodológica

3.2.1 Diseño de la investigación

Para la presente investigación se utilizará el método Cuantitativo o Mixto que según Hernández, Mendoza y Sampieri, (2008) afirman “Representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.

3.2.2 Tipo de investigación

La presente investigación será de corte **Exploratorio y Descriptivo**. Exploratorio en cuanto el objetivo de la presente investigación es examinar la gestión del talento humano basado en la introducción del enfoque por competencias en el laboratorio Master Plant Cía. Ltda., asunto que en la actualidad no ha sido abordado y mediante este tipo de investigación se podrá identificar las relaciones potenciales entre variables y permitirá plantear elementos o indicadores para desarrollar la investigación.

Descriptivo, en cuanto se pretende especificar propiedades importantes de las variables y poder establecer la medición de las mismas, predefiniendo qué se va a medir, con qué se lo hará, cómo lograr la mayor precisión, y a quienes debe medirse permitiendo formular predicciones incipientes y rudimentarias.

3.2.3 Método de investigación

En el desarrollo de la presente investigación aplicaremos diferentes métodos en los diferentes marcos, los más destacados serán.

Analítico –Sintético: Se estudiará de manera global todos los aspectos principales e integrantes de la gestión del talento humano analizando a cada uno de estos identificando la importancia de cada uno de estos para lograr un sistema total óptimo.

Inductivo-Deductivo: En la presente investigación se tomarán conclusiones generales para obtener explicaciones particulares, así además, se revisarán hechos particulares válidos para lograr obtener conclusiones generales referentes a la gestión del talento humano basado por el método por competencias.

3.2.4 Técnicas e instrumentos

Observación.- La observación será una de las técnicas más empleadas en el presente proyecto por cuanto para poder establecer los diferentes perfiles como complemento de los diferentes test.

Encuesta.- Que proporcionará información objetiva brindada por los colaboradores de producción sobre su criterio frente a los diferentes modelos de gestión y en específico sobre el modelo de gestión por competencias. Para ello se creará un cuestionario con 20 ítems de carácter cerrado que permitirá enriquecer nuestra investigación en torno a los criterios de los empleados y su gestión.

Entrevista.- Se establecerá contacto directo con el personal de producción la cual es la fuente de información para obtener información más espontánea y abierta; además se podrá ahondar en la información de interés para el estudio.

3.3 Unidad de análisis

La investigación se realizará con la finalidad de introducir el enfoque por competencias en la gestión del talento humano del Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Compañía Limitada por ende la población serán todas las personas que lo conforman, en la actualidad son 19 empleados.

Muestra: Debido al tamaño de la población, se ha tomado como muestra de estudio, en la presente investigación, a todos los integrantes del Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Compañía Limitada de Santo Domingo, que ascienden a 19 trabajadores.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Caracterización del Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Compañía Limitada de Santo Domingo de los Tsáchilas

El Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant, inició su actividad comercial hace 18 años. Sin embargo, desde hace 23 años, su fundador, el Dr. Guillermo Morales inició el estudio e investigación de la medicina natural en sus diferentes ramas, con el propósito de dar soluciones prácticas a los problemas de salud de la población ecuatoriana. Esto dio como resultado la elaboración de fórmulas a base de plantas, con resultados muy satisfactorios en sus pacientes. Gracias a la acogida y demanda de estos productos, hoy se fabrican y distribuyen a nivel nacional.

Master Plant es una empresa ecuatoriana que desde sus inicios se dedica al desarrollo, producción y comercialización de Medicamentos Naturales o Fitofármacos, con el propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población. Su progreso se basa en la calidad de los medicamentos que elaboran, y este concepto lo han adoptado como un compromiso sagrado.

Manejándose bajo esos parámetros hoy elaboran medicamentos naturales de alta calidad y efectividad, que fueron desarrollados en base a la investigación, experiencia, práctica médica y comprobación científica. También teniendo en cuenta las necesidades tanto del médico, del paciente y del consumidor en general.

Master Plant es una empresa que demuestra claramente la calidad de sus productos. Los mismos que cuentan con registro sanitario. Y, cada día tratan de superarse, aplicando métodos y procesos actualizados e implementando nuevas tecnologías para la elaboración de sus productos.

Actividad Económica Principal

La actividad esencial de la empresa es la: Fabricación y Comercialización de Productos Farmacéuticos para Uso Humano.

Misión

Crear, elaborar y distribuir medicamentos naturales de calidad a nivel nacional, para satisfacer las exigencias de los profesionales de la salud en la prevención y tratamientos de diferentes patologías. Obteniendo la rentabilidad necesaria, con personal altamente calificado, motivado y bien remunerado, contribuyendo en el desarrollo de la industria de fitofármacos y la economía del Ecuador.

Visión

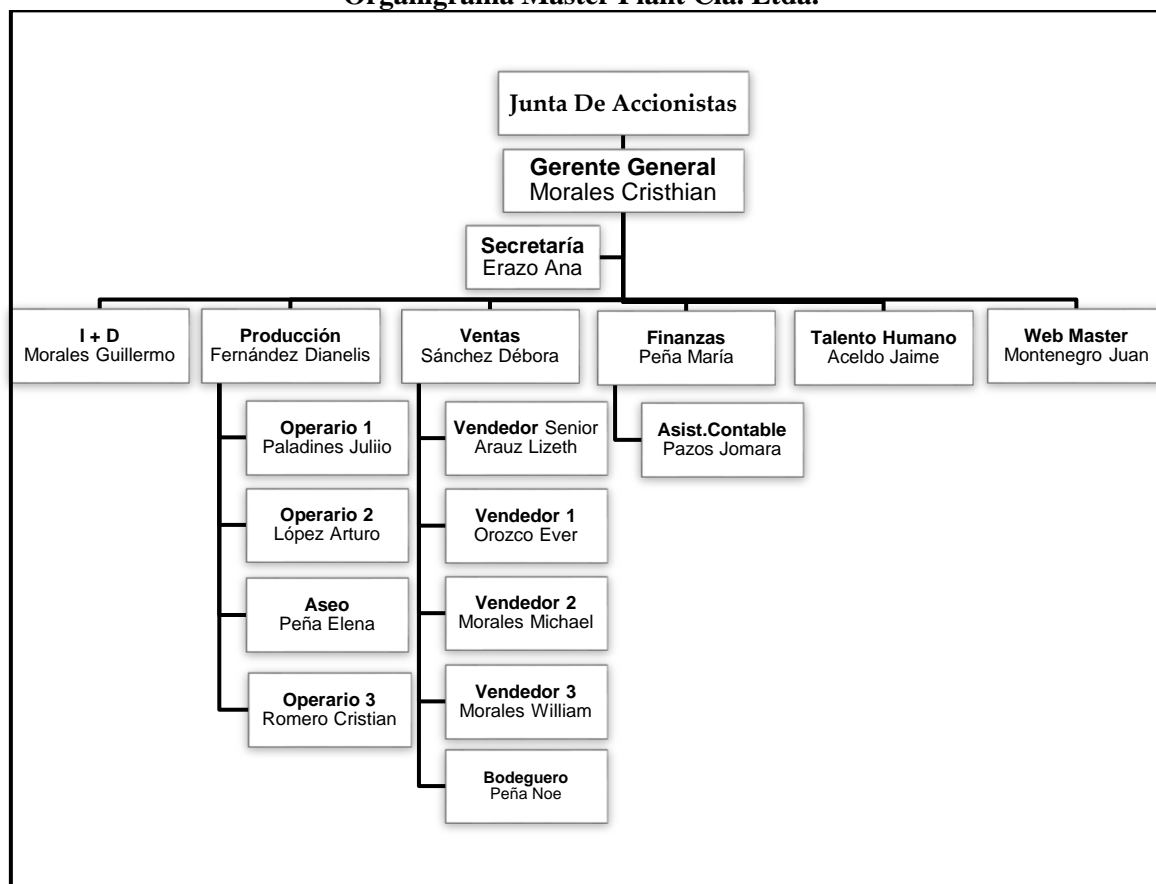
Laboratorio Master Plant Cía. Ltda., será el laboratorio líder en el mercado de fitofármacos de reconocida credibilidad y confianza, por sus productos efectivos que ofrece a la industria de la medicina moderna; y por el excelente servicio que ofrece a sus clientes, comercializadores, clínicas y médicos del sector; por la seguridad, estabilidad y bienestar que brinda a sus colaboradores.

Valores

- Lealtad
- Liderazgo
- Excelencia en el servicio
- Eficiencia
- Honestidad
- Responsabilidad

Para cumplir con la misión Master Plant tiene establecida una estructura organizativa plana, como se muestra en la figura 1.

Figura N° 1
Organigrama Master Plant Cía. Ltda.



Fuente: Investigación de campo (2014)

Elaborado por: Aceldo Jaime

Productos que se elaboran y comercializan:

Se elaboran y comercializa a nivel nacional 10 productos **tabla 3**, los cuales cuentan con registro sanitario.

Tabla N° 3
Productos de la Empresa

PRODUCTO	REGISTRO SANITARIO	FORMA FARMACÉUTICA
All Stres	354-MNN-0709	Cápsulas
Amargo Hepático	0176-MNN-02-06	Cápsulas
Biobron	628-MNN-11-11	Jarabe
Dialsis	416-MNN-03-10	Cápsulas
Diurex	0175-MNN-02-06	Cápsulas
Endobión	688-MNN-02-12	Cápsulas
Factor U	417-MNN-03-10	Cápsulas
Glukonat	703-MNN-03-12	Cápsulas
Herbalum	355-MNN-07-09	Cápsulas
Prostagerón	640-MNN-12-11	Cápsulas

Fuente: Investigación de campo (2014)

Elaborado por: Aceldo Jaime

Principales Clientes:

- Jalea Real
- Medinatural
- Natumedik
- FamilyLife

Principales Proveedores:

- Humtrusa S.A.
- Coreptec S.A.
- Corporación el Rosado S.A.
- Corporación Favorita C.A.
- Frasco S.A.

- Latienvases S.A.
- Plásticos Koch Cía. Ltda.
- Capsugel

Instalaciones

Master Plant tiene separado el área de producción y el área administrativa en dos lugares: La planta de producción y las Oficinas.

Política de Calidad

La Dirección de Calidad de la empresa a través de su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es consciente del compromiso social que representa la industria farmacéutica de productos naturales y por ello considera que la gestión que realiza sobre los mismos debe contribuir a la calidad de vida de las personas siendo una organización de referencia en los servicios que prestamos y por ello aplica un sistema de gestión basado en las ISO 9001:2008 para garantizar la excelencia, innovación, y mejora continua.

Objetivos de Calidad

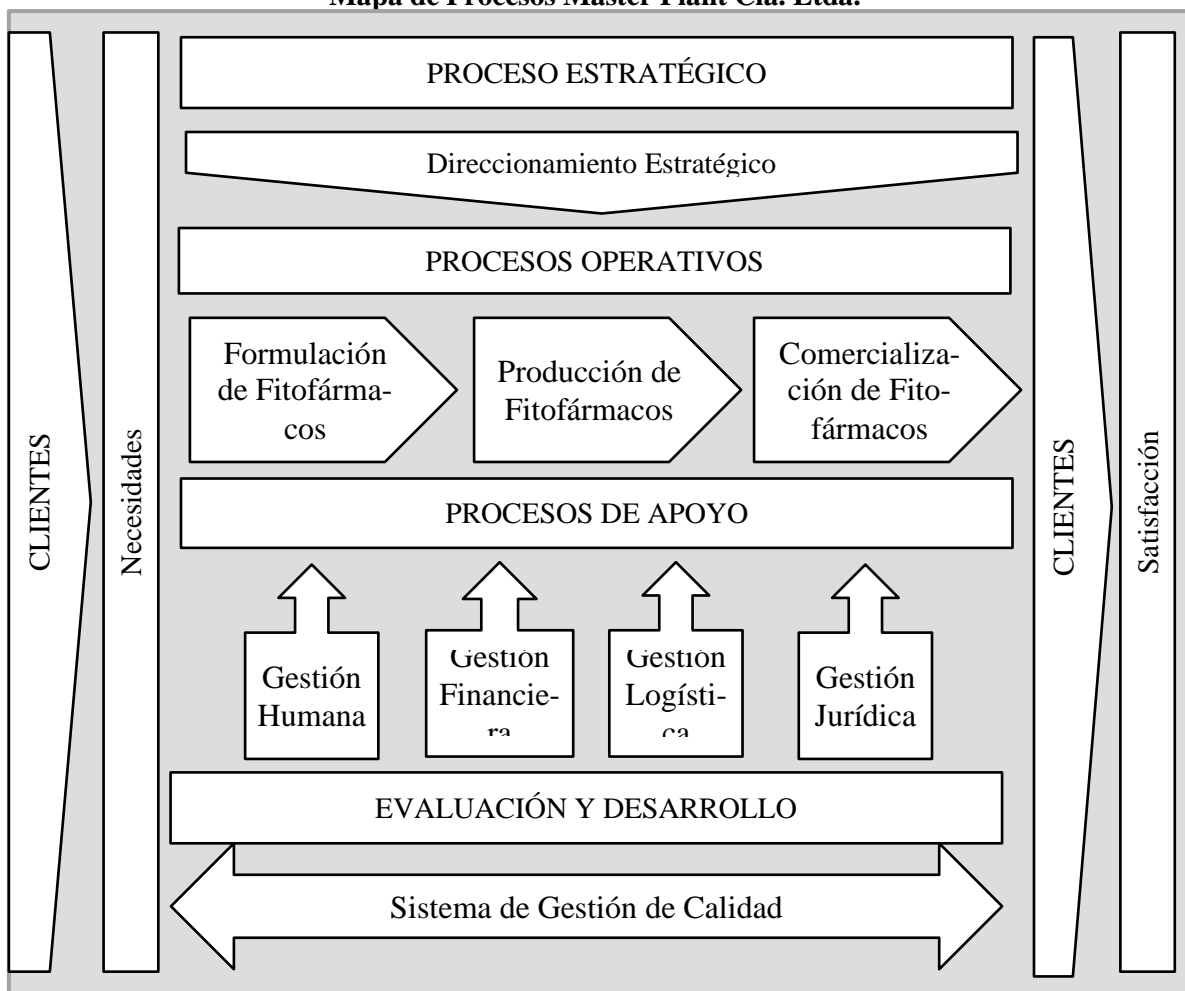
Para conseguir los fines propuestos se ha desarrollado un modelo de gestión que aporta valor a la organización y se ha establecido actuar en las siguientes líneas:

- Asegurar que los productos y servicios cumplen al 95 % con la satisfacción exigida por nuestros clientes.
- Profundizar en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, estableciendo nuestros planes estratégicos y objetivos en línea a las necesidades.
- Optimizar el funcionamiento de los procesos a través de la calidad y la eficiencia.

- Promover un entorno positivo de desarrollo, participación y de formación con los empleados. Capacitándolos aunque sea una vez al año.
- Colaborar con cuantas organizaciones sean necesarias en áreas de mejorar los servicios prestados.
- Mejorar la competitividad y la calidad frente a la competencia.
- Reducir en un 5 % las quejas y reclamaciones de nuestros clientes.

Para poder cumplir con estos objetivos, la empresa desarrolla varios procesos (ver figura 2), tanto estratégicos, operativos y de apoyo, como se detallan a continuación.

Figura N° 2
Mapa de Procesos Master Plant Cía. Ltda.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aceldo Jaime

Procesos Estratégicos

- Llevar a cabo las actividades de gestión de la dirección necesarias para desarrollar, elaborar y comercializar medicamentos naturales, y satisfacer las necesidades de la población ecuatoriana en la prevención y tratamientos de las diferentes patologías.

Procesos Operativos o Misionales

- Desarrollo de fórmulas para diferentes tipos de sistemas o patologías, los cuales ayudarán tener una amplia línea de productos para las necesidades de los consumidores.
- Producción bajo los estándares de calidad exigidos por el gobierno y recomendados por las normas ISO.
- Una correcta gestión de comercialización que consiste en la venta directa ya sea por medio de la visita al cliente o una llamada telefónica.

Procesos de Apoyo

- Personal altamente capacitado y motivado para la ejecución de los procesos y el cumplimiento de objetivos.
- Transparencia absoluta en el manejo de fondos de la institución buscando la optimización de recursos y maximización de ganancias.
- Asegurar la continuidad de los procesos misionarios u operativos, mediante la gestión documental, de servicios generales, de compras y contratación y mantenimiento de la infraestructura.
- Cumplir con las disposiciones jurídicas vigentes, buscando apoyo jurídico.

Talento Humano

La empresa Master Plant Cía. Ltda., cuenta con 19 trabajadores (ver **Anexo 3**) que colaboran directamente en las actividades diarias para alcanzar el éxito institucional, el enfoque primordial de la empresa es crear un clima laboral adecuado para los mismos.

4.2 Diagnóstico de la situación actual de la introducción del enfoque de competencias a la gestión de talento humano y su desempeño en el Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Cía. Ltda.

Con el objetivo de diagnosticar el estado actual de introducción de este nuevo enfoque en la organización objeto de estudio, decidimos aplicar el Criterio de Expertos (en este caso internos), con el empleo del método Delphi en su procesamiento. La selección de los 15 especialistas de la empresa investigada, a los que enviamos la primera encuesta (ver **Anexo 4**) para la determinación del coeficiente de competencia de los posibles expertos (Sánchez Rodríguez, 2013), la realizamos teniendo en cuenta los elementos siguientes:

- El dominio teórico de la temáticas, tanto en materia de gestión de talento humano como el enfoque de gestión por competencias.
- La experiencia profesional referente a la temática investigada.
- La realización de funciones y tareas relativas a la selección de personal, formación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Como parte de la primera ronda de expertos los 15 especialistas respondieron la encuesta, de los cuales se seleccionaron 5 por tener un coeficiente de competencia superior a 0.8 ($0.8 \leq K_{comp} \leq 1$), siendo categorizados como expertos altos. Otros 6 por presentar el coeficiente de competencias mayor o igual a 0.5 y menor que 8 ($0.5 \leq K_{comp} < 0.8$), clasificados como expertos medios (ver **Tabla 4**).

El coeficiente de competencia promedio de los expertos seleccionados resultó de 0.61. De los expertos seleccionados 3 son ingenieros en administración, 1 es master en química, 1 es naturópata todos con conocimientos en enfoque de gestión por competencias, 3 con estu-

dios universitarios y con experiencia en procesos de gestión de talento humano y otros 3 con estudios universitarios con profundo conocimiento de los procesos de la empresa.

Tabla N° 4
Competencia de los expertos

No. de Experto	Kc	Ka	Kcomp.	Seleccionado
1	0,9	0,8	0,85	Sí
2	0,8	0,9	0,85	Sí
3	0,3	0,2	0,25	No
4	0,6	0,8	0,70	Sí
5	0,7	0,7	0,70	Sí
6	0,7	0,8	0,75	Sí
7	0,1	0,2	0,15	No
8	0,7	0,5	0,60	Sí
9	0,6	0,6	0,60	Sí
10	0,6	0,5	0,55	Sí
11	0,3	0,2	0,25	No
12	0,9	0,8	0,85	Sí
13	0,8	0,9	0,85	Sí
14	0,1	0,3	0,20	No
15	0,8	0,9	0,85	Sí
Expertos seleccionados				11

Fuente: Investigación de campo

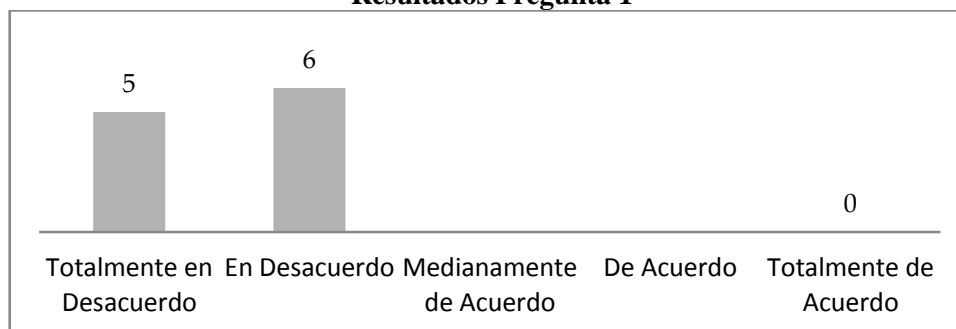
Elaborado por: Aceldo Jaime

Una vez conformado el grupo de expertos se les solicitó que contestaran el cuestionario² (ver **Anexo 2**) para diagnosticar el estado de aplicación del enfoque de competencias laborales en el Laboratorio Master Plant, obteniendo los resultados que se muestran a continuación.

PREGUNTA 1: ¿Existe un modelo estructurado para llevar a cabo la gestión de talento humano (GTH) en su organización?

² Para evaluar la fiabilidad de esta encuesta se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach que dio un valor de 0.823 y para evaluar la validez se usó el coeficiente de Káiser – Meyer – Olkin que arrojó un valor de 0.765, en ambos casos se consideran suficientes los valores para demostrar la fiabilidad y validez de dicho instrumento.

Figura N° 3
Resultados Pregunta 1



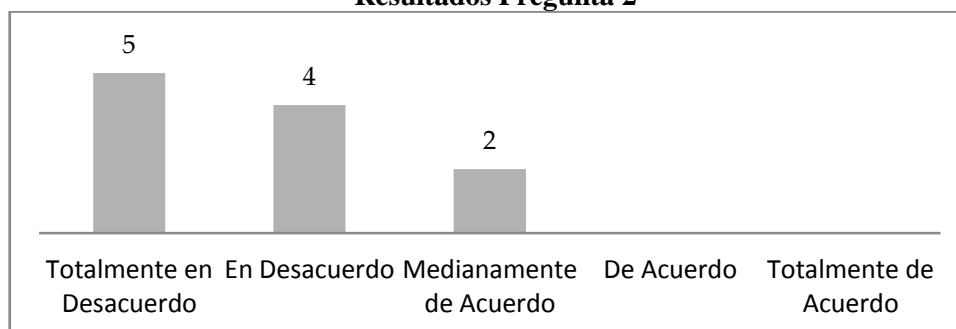
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aceldo Jaime

Análisis: En esta pregunta, de un total de 11 expertos encuestados, 5 expertos están totalmente en desacuerdo y 6 en desacuerdo, lo que permite deducir que en el Laboratorio Fito-farmacéutico Master Plant Cía. Ltda. no existe un modelo estructurado para llevar a cabo la gestión de talento humano, y que la manera en la que se maneja al talento humano es de manera empírica o con ciertas técnicas que no se rigen por un modelo estructurado.

PREGUNTA 2: ¿Son conocidas las características básicas y el funcionamiento de la GTH por los miembros de línea y staff implicados con esta área?

Figura N° 4
Resultados Pregunta 2



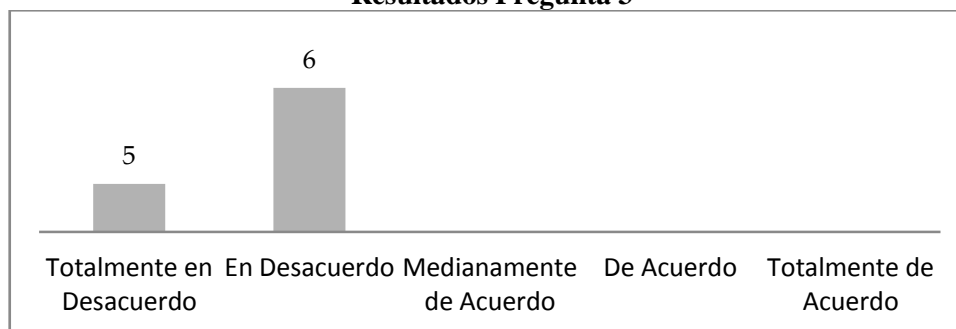
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aceldo Jaime

Análisis: En esta pregunta, de un total de 11 expertos encuestados, 5 expertos están totalmente en desacuerdo, 4 en desacuerdo y 2 medianamente de acuerdo, lo que permite deducir que al no existir un modelo estructurado de gestión de talento humano, los miembros de línea y staff implicados con el área desconocen característica o funcionamiento alguno de gestión de talento humano.

PREGUNTA 3: ¿El modelo de GTH implantado está estructurado de forma correcta, en cuanto a los subsistemas o procesos, interrelaciones y otros elementos?

Figura N° 5
Resultados Pregunta 3



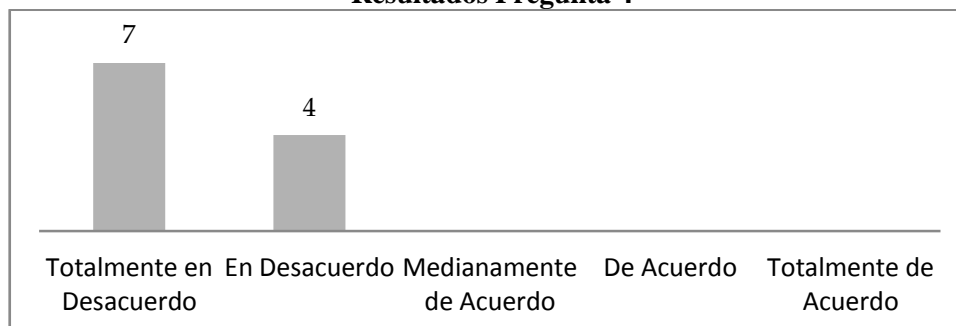
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aceldo Jaime

Análisis: En esta pregunta, de un total de 11 expertos encuestados, 5 expertos están totalmente en desacuerdo y 6 en desacuerdo, lo que permite deducir que el modelo o técnicas utilizadas en la gestión de talento humano no toma en cuenta a los subsistemas o procesos, interrelaciones y otros elementos de forma correcta en su estructura.

PREGUNTA 4: ¿Se tiene en cuenta el enfoque de competencias laborales en las actividades de GTH que se desarrollan en la organización?

Figura N° 6
Resultados Pregunta 4



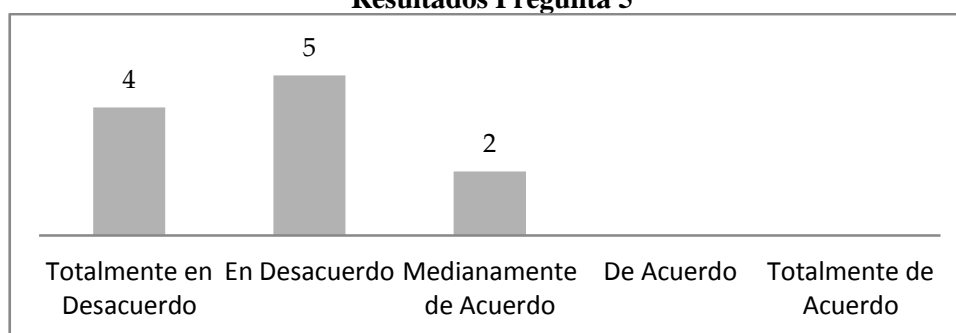
Fuente: Aceldo Jaime (2014)

Elaborado por: Aceldo Jaime

Análisis: En esta pregunta, de un total de 11 expertos encuestados, 7 expertos están totalmente en desacuerdo y 4 en desacuerdo, lo que permite deducir que en la actualidad en el laboratorio Master Plant no se da mayor importancia a las competencias laborales en actividades de la administración de personal que se desarrollan en la organización.

PREGUNTA 5: ¿Existe una integración eficaz entre las actividades de GTH que se llevan a cabo en la organización?

Figura N° 7
Resultados Pregunta 5



Fuente: Investigación de campo

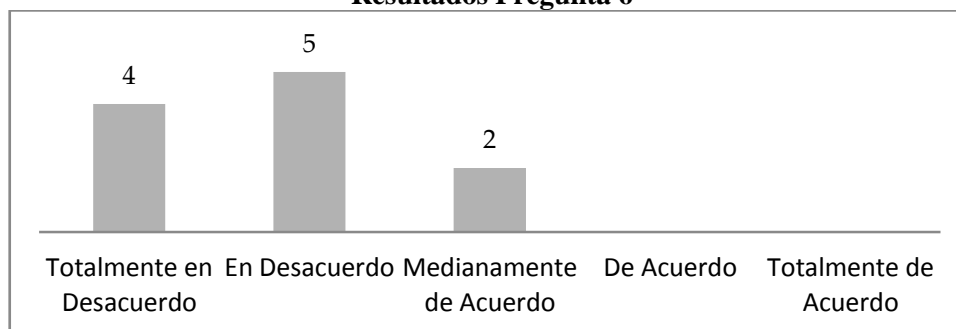
Elaborado por: Aceldo Jaime

Análisis: En esta pregunta, de un total de 11 expertos encuestados, 4 expertos están totalmente en desacuerdo, 5 en desacuerdo y 2 medianamente de acuerdo, lo que permite deducir que la integración entre las actividades de gestión de talento humano que se realizan en la empresa son ineficaces o inexistentes.

PREGUNTA 6: ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades relativas a la GTH?

Análisis: En esta pregunta, según figura 8, de un total de 11 expertos encuestados, 4 expertos están totalmente en desacuerdo, 5 en desacuerdo y 2 medianamente de acuerdo, lo que permite deducir que las funciones y responsabilidades no se encuentran claramente definidas lo cual produce que exista duplicidad de funciones lo cual genera que las personas se confundan y pierdan tiempo en actividades ya realizadas o que no les competen.

Figura N° 8
Resultados Pregunta 6

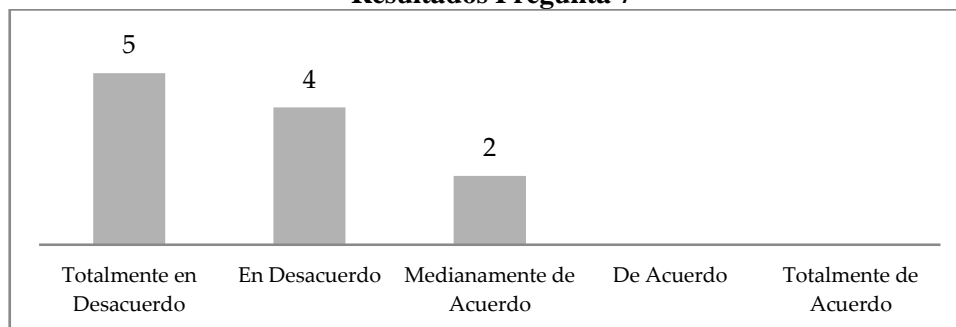


Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aceldo Jaime

PREGUNTA 7: ¿Están establecidos los manuales de funciones de los cargos de la organización?

Figura N° 9
Resultados Pregunta 7



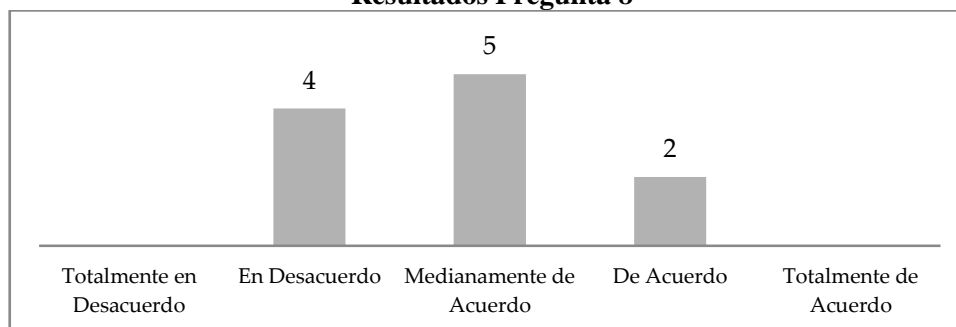
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aceldo Jaime

Análisis: En esta pregunta, de un total de 11 expertos encuestados, 5 expertos están totalmente en desacuerdo, 4 en desacuerdo y 2 medianamente de acuerdo, lo que permite deducir que no existen o no son conocidos manuales de funciones definidos o reconocidos por la empresa.

PREGUNTA 8: ¿Las relaciones que se establecen entre los directores y mandos intermedios con el área de talento humano son correctas y eficaces?

Figura N° 10
Resultados Pregunta 8



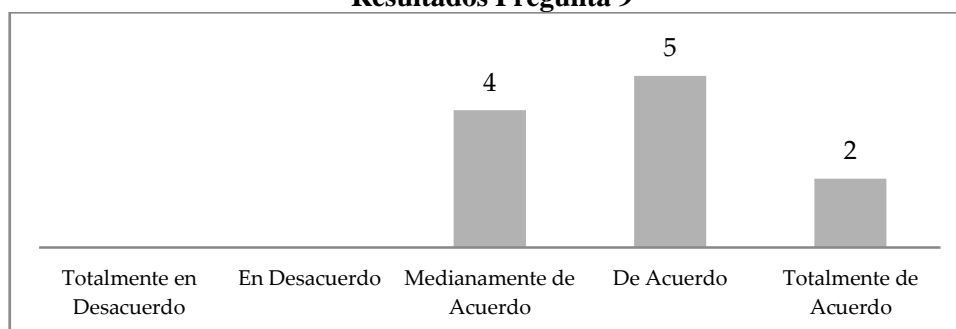
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aceldo Jaime

Análisis: En esta pregunta, de un total de 11 expertos encuestados, 4 expertos están totalmente en desacuerdo, 5 en desacuerdo y 2 medianamente de acuerdo, lo que permite deducir que existe una buena relación entre los directores y mandos medios con el área de talento humano pero no de forma correcta y eficaz.

PREGUNTA 9: ¿El departamento de talento humano brinda servicios de asesoría relativas a los diferentes procesos y actividades de GTH?

Figura N° 11
Resultados Pregunta 9



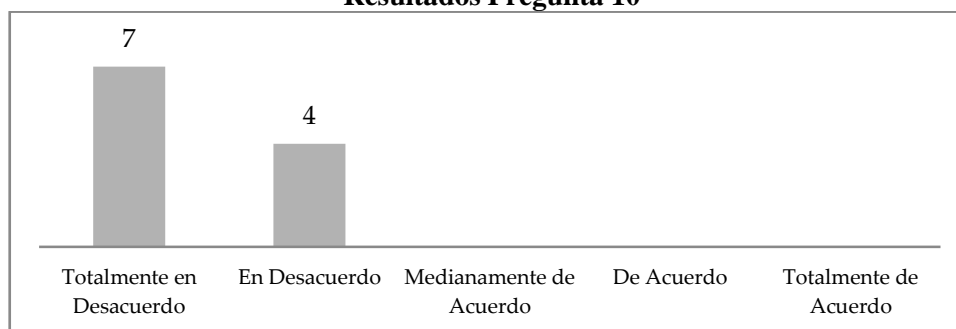
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aceldo Jaime

Análisis: En esta pregunta, de un total de 11 expertos encuestados, 4 están medianamente de acuerdo, 5 de acuerdo y dos expertos totalmente de acuerdo, lo que permite deducir que el departamento de talento humano brinda apoyo para aclarar dudas que los integrantes de la organización puedan tener acerca de proceso o actividad alguna.

PREGUNTA 10: ¿Están elaborados los perfiles de competencias o profesiogramas de los cargos?

Figura N° 12
Resultados Pregunta 10



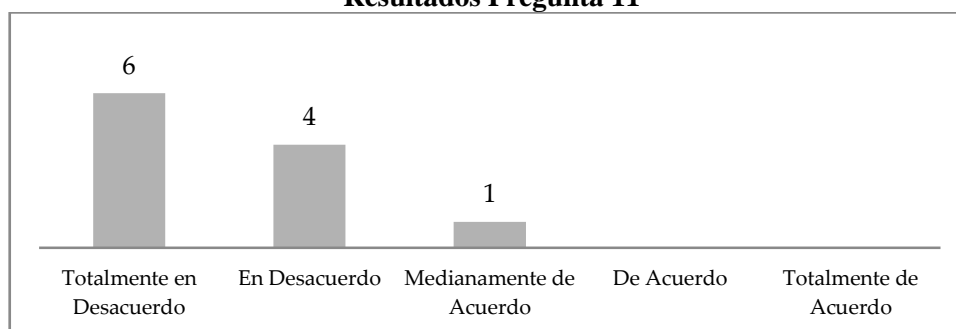
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aceldo Jaime

Análisis: En esta pregunta, de un total de 11 expertos encuestados, 7 expertos están totalmente en desacuerdo y 4 en desacuerdo, lo que permite deducir que al no tomar como base para la gestión del talento humano al enfoque por competencias, aún no se han elaborado los perfiles de competencias o profesiograma para ningún cargo.

PREGUNTA 11: ¿Se aplican técnicas para llevar a cabo el reclutamiento y la selección de los trabajadores de nuevo ingreso?

Figura N° 13
Resultados Pregunta 11



Fuente: Investigación de campo

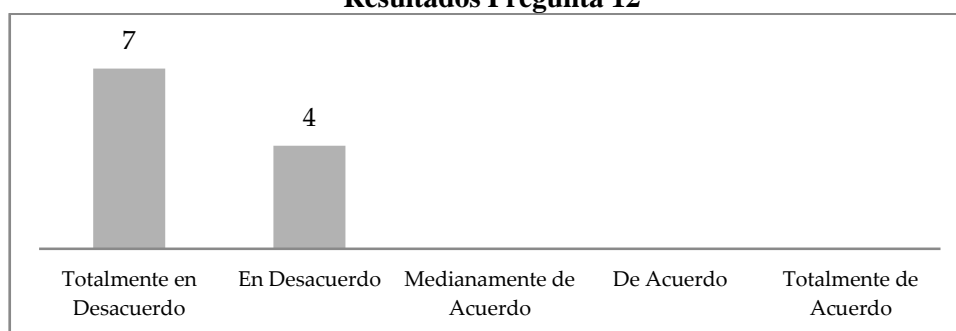
Elaborado por: Aceldo Jaime (2014)

Análisis: En esta pregunta, de un total de 11 expertos encuestados, 6 expertos están totalmente en desacuerdo, 4 en desacuerdo y 1 medianamente de acuerdo, lo que permite deducir que al momento de realizar algún reclutamiento o selección de personal no se realiza técnica alguna, únicamente se revisa que el aspirante cumpla con el perfil esperado (no

establecido) por la gerencia y por lo general son personas conocidas o recomendadas a la empresa por los propios trabajadores o personas cercanas a la alta dirección.

PREGUNTA 12: ¿Se tienen en cuenta las necesidades de competencias laborales en la elaboración de los planes de formación?

Figura N° 14
Resultados Pregunta 12



Fuente: Investigación de campo

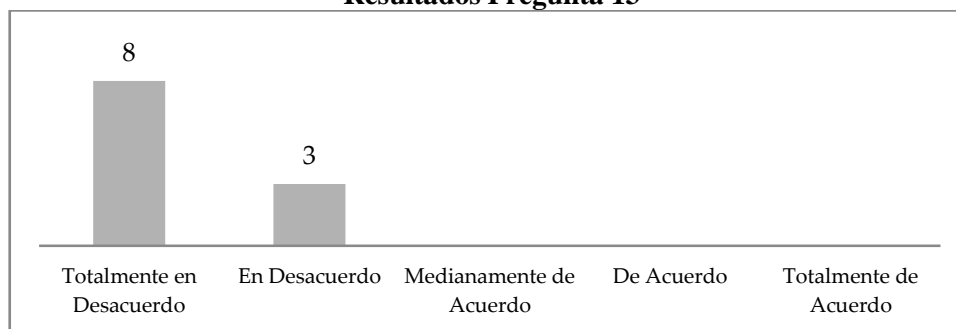
Elaborado por: Aceldo Jaime

Análisis: En esta pregunta, de un total de 11 expertos encuestados, 7 expertos están totalmente en desacuerdo y 4 en desacuerdo, lo que permite deducir que no existen planes de formación formalmente establecidos ni reconocidos por la empresa o conocidos por los expertos, por ende no se toman en cuenta las necesidades de competencias laborales. Incluso se constata que la empresa busca formas de apoyo a colaboradores que deseen estudiar o capacitarse.

PREGUNTA 13: ¿La organización garantiza que el nivel de competencia de cada individuo sea el adecuado para las necesidades actuales y futuras?

Análisis: En esta pregunta, según figura 15, de un total de 11 expertos encuestados, 8 expertos están totalmente en desacuerdo y 3 en desacuerdo, lo que permite deducir que la gestión de talento humano en la institución no se basa en el enfoque por competencias por ende no da mayor énfasis a las mismas, pero en el aspecto de conocimientos la empresa busca mantener actualizados a sus empleados mediante capacitaciones particulares.

Figura N° 15
Resultados Pregunta 13

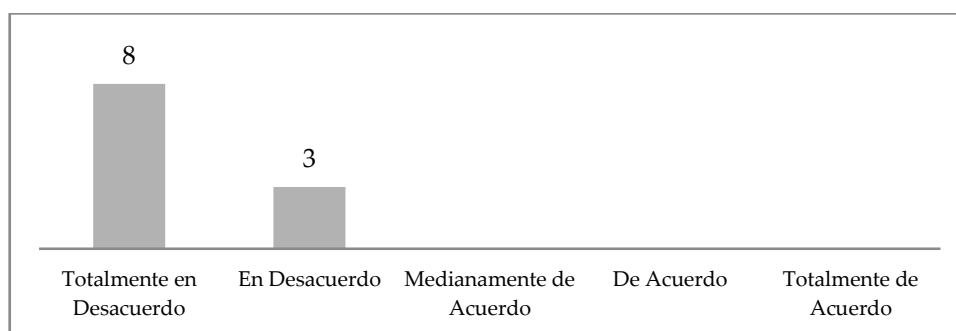


Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aceldo Jaime

PREGUNTA 14: ¿La organización garantiza la formación y el adiestramiento para satisfacer las necesidades de competencia del personal?

Figura N° 16
Resultados Pregunta 14



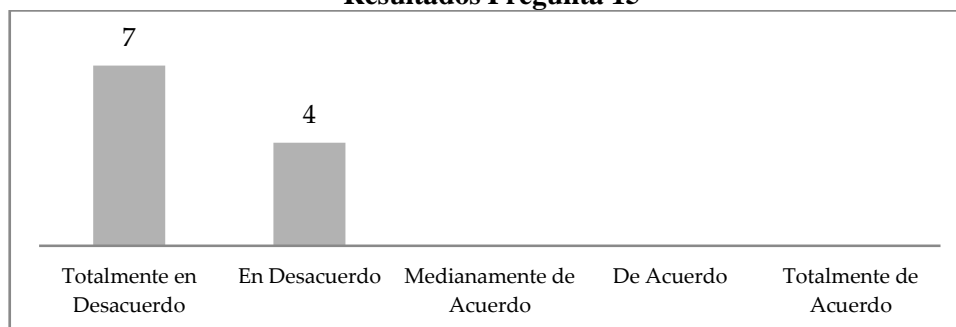
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aceldo Jaime

Análisis: En esta pregunta, de un total de 11 expertos encuestados, 8 expertos están totalmente en desacuerdo y 3 en desacuerdo, lo que permite deducir que la formación y adiestramiento que brinda la organización va dirigida a aumentar o actualizar conocimientos técnicos antes que las competencias personales.

PREGUNTA 15: ¿La organización evalúa la eficiencia y eficacia de la capacitación ofrecida?

Figura N° 17
Resultados Pregunta 15



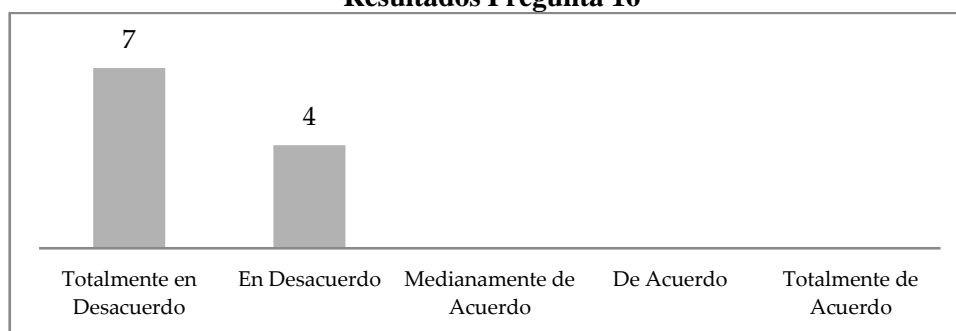
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aceldo Jaime

Análisis: En esta pregunta, de un total de 11 expertos encuestados, 7 expertos están totalmente en desacuerdo y 4 en desacuerdo, lo que permite deducir que la organización no realiza ningún tipo de evaluación formal de la eficiencia y eficacia de la capacitación ofrecida.

PREGUNTA 16: ¿Se relaciona la evaluación del desempeño con los requisitos de competencias laborales de los cargos?

Figura N° 18
Resultados Pregunta 16



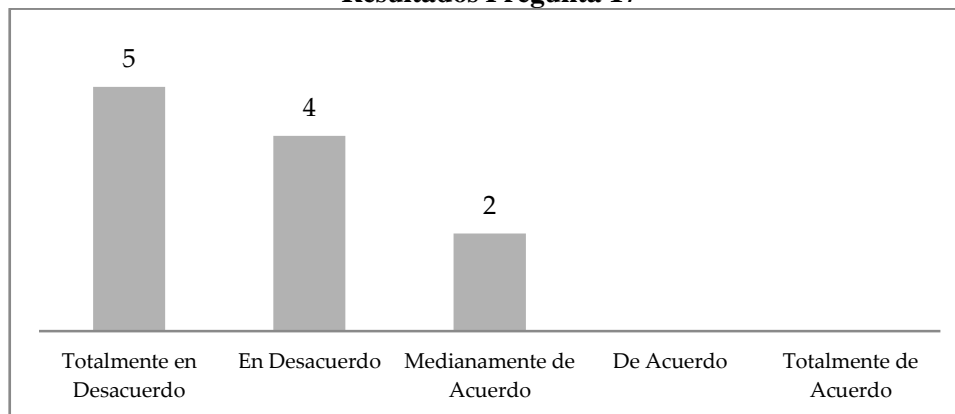
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aceldo Jaime

Análisis: En esta pregunta, de un total de 11 expertos encuestados, 7 expertos están totalmente en desacuerdo y 4 en desacuerdo, lo que permite deducir que la empresa no cuenta con un sistema implementado de gestión de talento humano, por ende no ha establecido la evaluación del desempeño con enfoque en competencias.

PREGUNTA 17: ¿La remuneración y los incentivos recibidos están acorde con los resultados de la evaluación del desempeño?

Figura N° 19
Resultados Pregunta 17



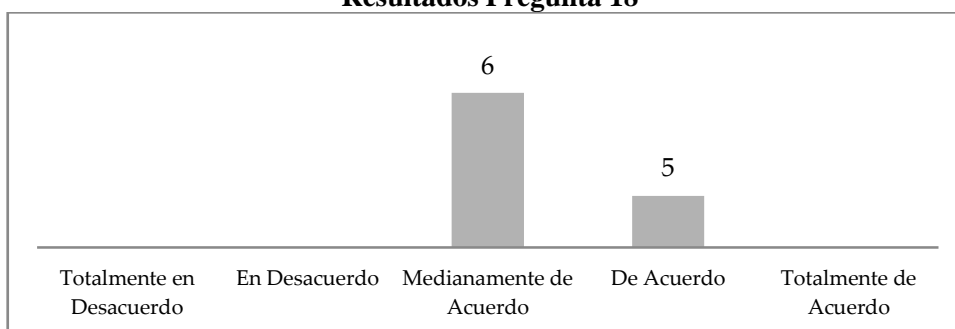
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aceldo Jaime

Análisis: En esta pregunta, de un total de 11 expertos encuestados, 5 expertos están totalmente en desacuerdo, 4 en desacuerdo y 2 medianamente de acuerdo, lo que permite deducir que la remuneración e incentivos brindados por la empresa no se basan en resultados de evaluación de desempeño alguna, sino que se realiza solo a partir del criterio de la dirección.

PREGUNTA 18: ¿Los trabajadores están conscientes de la relevancia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la organización?

Figura N° 20
Resultados Pregunta 18



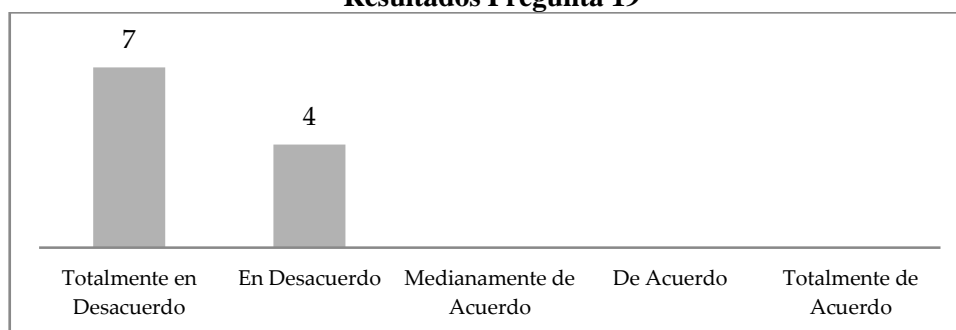
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aceldo Jaime

Análisis: En esta pregunta, de un total de 11 expertos encuestados y ninguno está totalmente en desacuerdo, ni en desacuerdo, 6 medianamente de acuerdo y 5 de acuerdo, lo que permite deducir que la dirección y mandos medios se encargan de la motivación del personal y se preocupan de hacer saber a los colaboradores el fin de cada actividad que realizan y la importancia que tienen para el cumplimiento de objetivos.

PREGUNTA 19: ¿La organización mantiene registros o controles de los conocimientos, experiencia y capacitaciones de los trabajadores?

Figura N° 21
Resultados Pregunta 19



Fuente: Investigación de campo

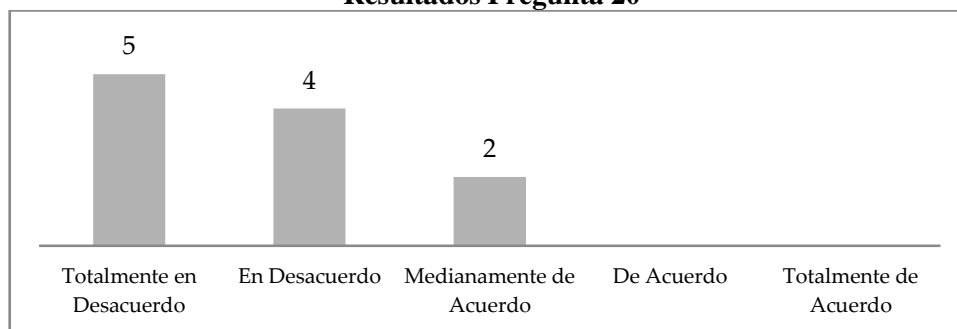
Elaborado por: Aceldo Jaime

Análisis: En esta pregunta, de un total de 11 expertos encuestados, 7 expertos están totalmente en desacuerdo y 4 en desacuerdo, lo que permite deducir que no se lleva registro o control de conocimientos, experiencia y capacitación de los trabajadores; la jefa de producción lleva control de capacitación de uso de equipos y de normas de higiene que deben tener los operarios.

PREGUNTA 20: ¿La organización controla el ambiente de trabajo para promover la motivación, la satisfacción, el desarrollo y el desempeño de su personal?

Análisis: En esta pregunta, según figura 22, de un total de 11 expertos encuestados, 5 expertos están totalmente en desacuerdo, 4 en desacuerdo y 2 medianamente de acuerdo, lo que permite deducir que la organización no cuenta con un plan de mejoramiento de clima laboral o evaluación del mismo.

Figura N° 22
Resultados Pregunta 20



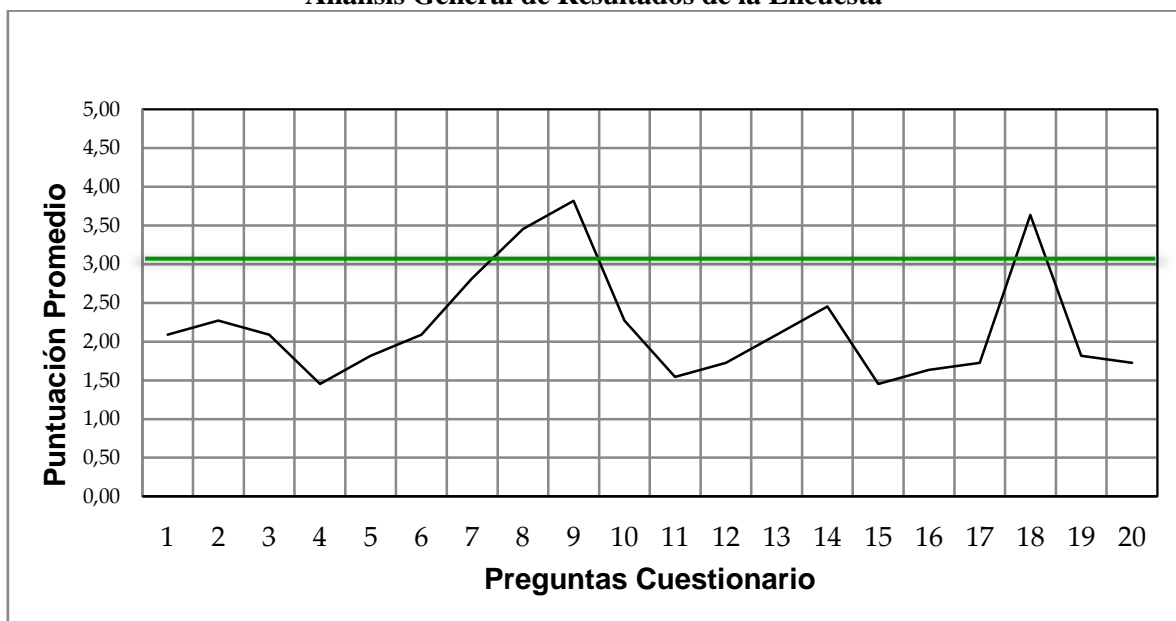
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aceldo Jaime

Análisis y discusión general de los resultados del diagnóstico

En la **figura 23** se muestra la puntuación promedio de los resultados de los 20 aspectos evaluados a través del criterio de expertos la cual nos brinda una visión del estado de introducción del enfoque por competencias laborales en la empresa, dejando obvio que la empresa no se encuentra en un estado deseable aceptable puesto que solo 3 puntos superan el promedio permitido.

Figura N° 23
Análisis General de Resultados de la Encuesta



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aceldo Jaime

- Debido a la inexistencia de un sistema de gestión de talento humano los integrantes de la organización no conocen las características ni el funcionamiento de ningún modelo de gestión de talento humano.
- En la organización no se encuentra implantado sistema alguno de gestión de talento humano, ni siquiera algún subsistema o proceso en particular y menos se encuentran las interrelaciones en la organización.
- La organización mantiene un enfoque tradicional en lo concerniente al manejo del personal, solo se enfocan en la hoja de vida y que concuerde con lo que necesita el jefe del departamento solicitante de la vacante.
- La integración de las actividades de gestión de talento humano que se llevan a cabo en la organización; no es eficaz puesto que no se basan en un modelo estructurado o alguna planificación previamente realizada.
- Las funciones y responsabilidades relativas a gestión de talento humano no están definidas ni reconocidas por la empresa.
- La organización no cuenta con manuales de los cargos para estructurar la misma, lo cual genera confusión entre el personal sobre facultades y responsabilidades.
- La empresa no ha tomado el enfoque por competencias como su modelo a seguir para la gestión de talento humano, por lo cual no se han creado perfiles de competencias o profesiogramas de los cargos.
- En lo referente al reclutamiento y selección de los trabajadores de nuevo ingreso no se utilizan técnicas y ni herramientas profesionales, solo se revisa que el aspirante cumpla con expectativas de la gerencia.
- La empresa no ha diseñado planes de formación, como consecuencia no han tomado en cuenta las necesidades de competencias laborales para su elaboración.
- No se toman en cuenta las competencias de cada individuo, por ende no se puede garantizar que el nivel de competencias de cada trabajador pueda desarrollarse a partir de programas de entrenamiento.

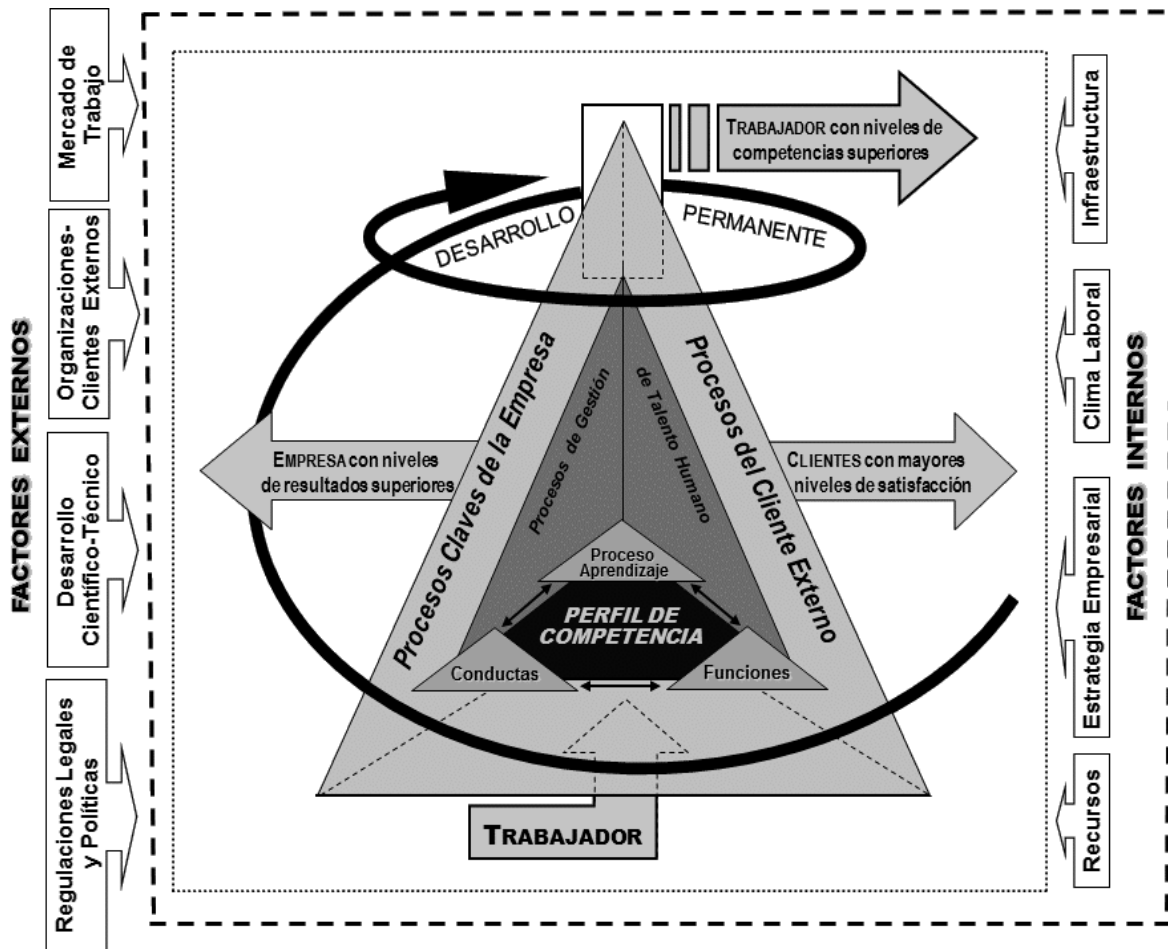
- La satisfacción de las necesidades de competencia del personal no se pueden asegurar porque no existe formación o adiestramiento que la respalde.
- La organización no evalúa la eficiencia y eficacia de la capacitación ofrecida.
- Al no existir requisitos de competencias laborales de los cargos no se puede relacionar la evaluación del desempeño con los mismos.
- No se llevan registros o controles de los conocimientos, experiencias y capacitaciones de los trabajadores.
- No se controla el ambiente de trabajo para promover la motivación, la satisfacción, el desarrollo y el desempeño del personal.

Establecida la caracterización y el diagnóstico sobre la introducción del enfoque de competencias laborales en del Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant, quedan al descubierto las falencias en la gestión del talento humano. El siguiente paso sería sin duda realizar una propuesta que como una alternativa de solución óptima a los problemas anteriormente señalados.

4.3 Procedimiento para la introducción del enfoque de competencias laborales en la gestión de talento humano en el Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Cía. Ltda.

El procedimiento que se selecciona para su adaptación en este capítulo parte del modelo teórico propuesto por Sánchez Rodríguez (2013) (ver **figura 24**). Para su implantación precisa de la existencia en la organización del enfoque de la Dirección Estratégica y por Objetivos como sistemas de trabajo. Esto contribuye a que los objetivos, estrategias y planes de acción definidos para la mejora continua de la gestión del talento humano con enfoque por competencias estén en correspondencia con la misión, objetivos, estrategias y acciones generales de la organización y formando parte del proceso de derivación de los mismos a todas las subdivisiones estructurales. Estos dos aspectos constituyen premisas indispensables para que el modelo pueda ser utilizado con éxito y se determinó que ambos se cumplen en la empresa investigada.

Figura N° 24
Modelo teórico para la introducción del enfoque por competencias a la GTH



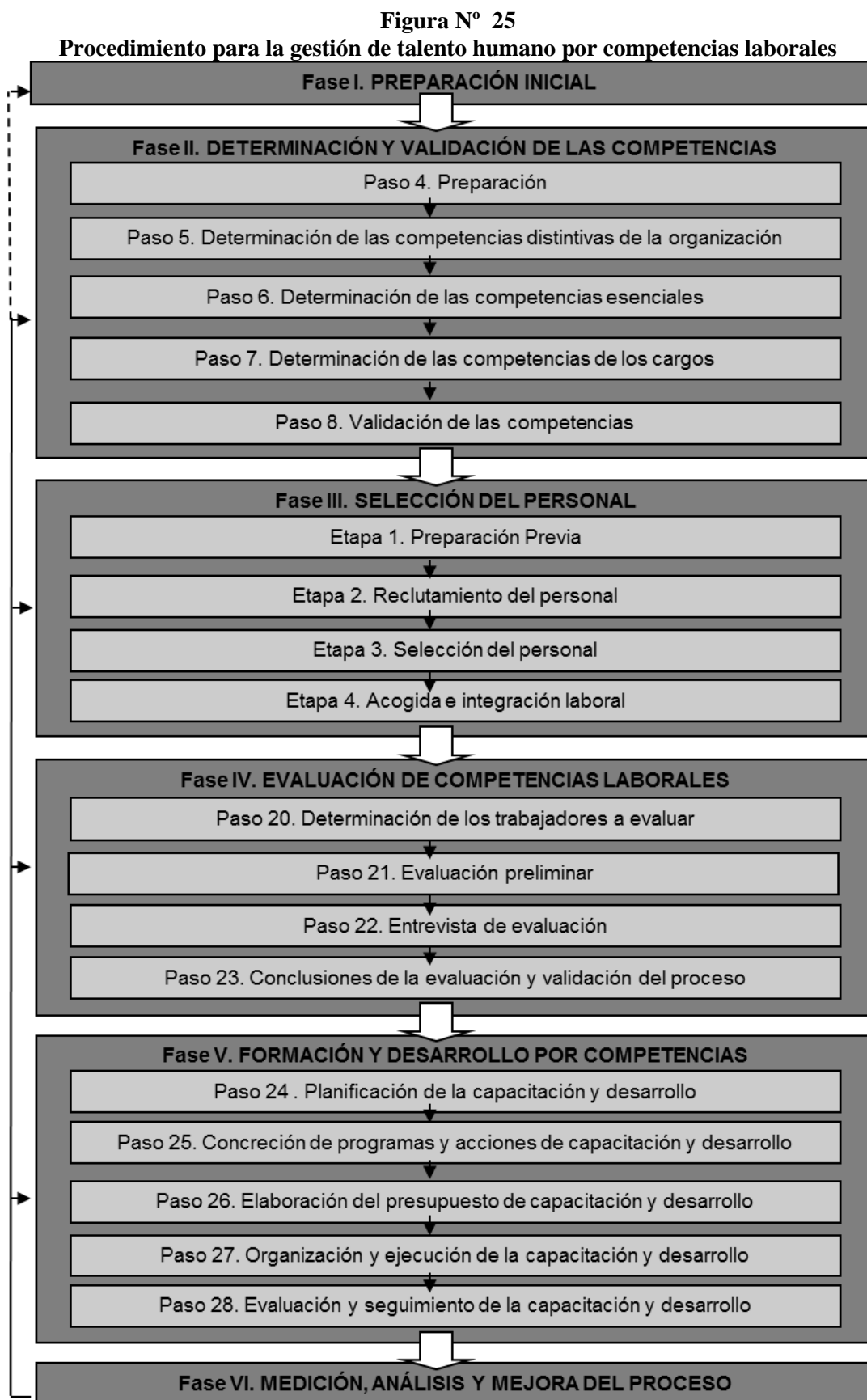
Fuente: Sánchez Rodríguez (2013)

Elaborado por: Aceldo Jaime

El procedimiento general, está conformado por seis fases, como se muestra en la **figura 25**, cuyas etapas, pasos y tareas se detallan a continuación.

Fase I. Preparación inicial

Esta fase tiene como objetivo garantizar la fluidez y la calidad de las fases posteriores, logrando el proceso de involucramiento de todo el personal de la organización, la planificación de las actividades, el entrenamiento previo y la alineación de las competencias a la estrategia empresarial.



Fuente: Sánchez Rodríguez (2013)

Elaborado por: Aceldo Jaime

Los pasos que se llevarán a cabo son las siguientes:

Paso 1. Planeamiento

El objetivo de este paso consiste en la programación detallada de las actividades a desarrollar durante las distintas fases y pasos del procedimiento, estableciéndose las fechas de cumplimiento, participantes, recursos necesarios y responsables.

Paso 2. Creación y entrenamiento del equipo de competencias

Durante este paso se designará el equipo de competencias, en el que deben estar presentes: un representante de la dirección, un representante del área de talento humano, y varios expertos según las áreas funcionales y actividades que desarrolle la empresa.

Es importante conocer el nivel de conocimiento que tienen, tanto los trabajadores como la alta dirección, sobre el tema de la gestión por competencias, gestión de talento humano, dirección estratégica, métodos para recoger información y llegar al consenso, entre otros aspectos, para elaborar los programas de entrenamiento.

El objetivo de este paso es ofrecer una capacitación para la familiarización de los participantes con el tema y luego un entrenamiento con más profundidad, según el diagnóstico realizado, a los expertos que componen el equipo de competencias, a los especialistas de talento humano y otros implicados directamente con el diseño y documentación del sistema de GTH.

Para cumplir con este objetivo los facilitadores coordinarán o impartirán ellos mismos seminarios específicos que traten el tema, haciendo énfasis en la importancia y ventajas de introducir el enfoque de competencias para la organización. Servirá esto además para la presentación de los asesores a los participantes en los entrenamientos, donde se hará hincapié en la metodología a utilizar para la determinación de las competencias, incluyendo los métodos para recoger y procesar la información.

A través de este entrenamiento se debe trabajar además para lograr la sensibilización y comprometimiento de estos especialistas para llevar a cabo este proceso. De la misma forma para el resto de los trabajadores, para alinear y crear comprensión y compromiso compartido entre todos y con la implantación del enfoque de competencias, a partir de realizar o ejecutar acciones de comunicación.

Paso 3. Orientación estratégica

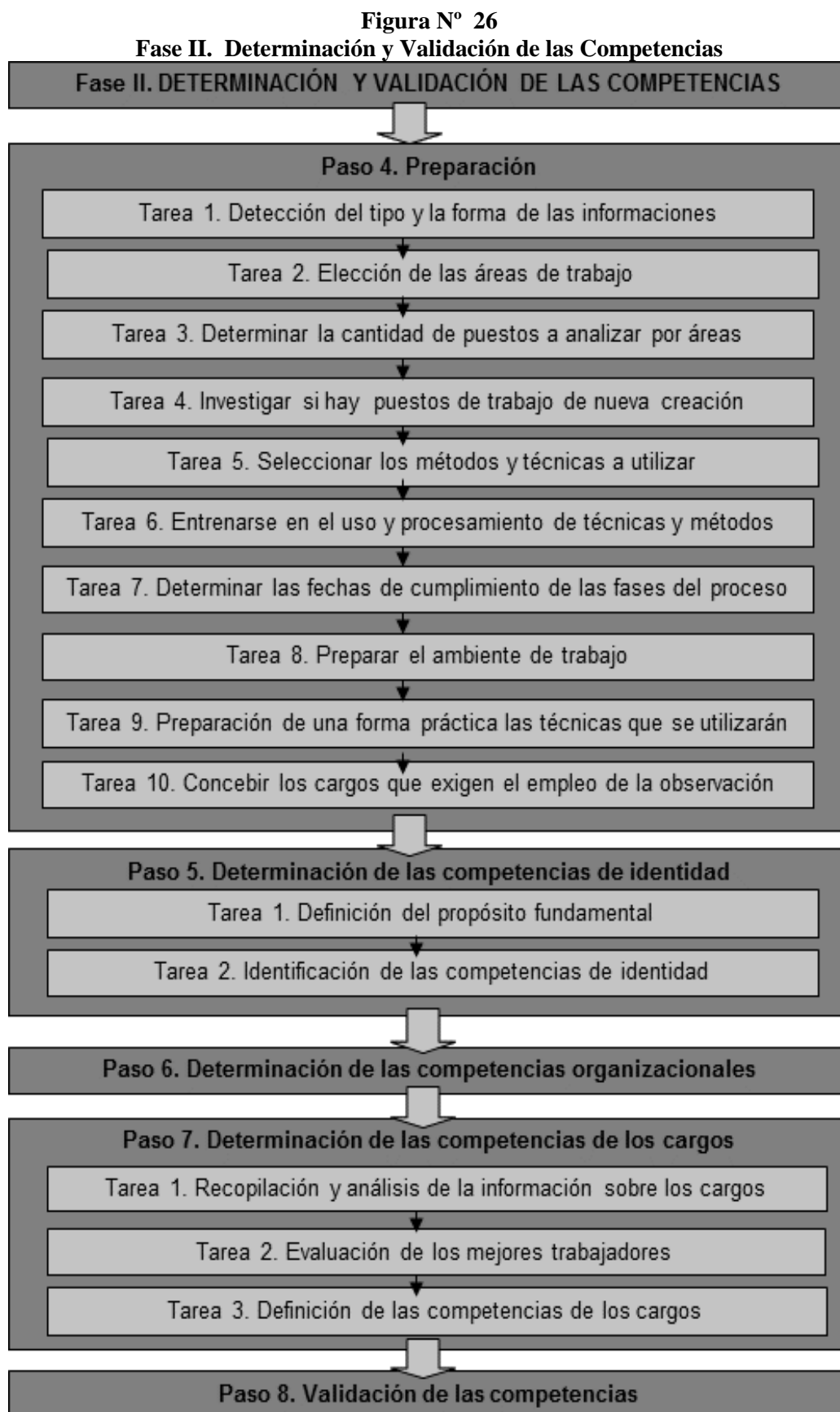
El objetivo de este paso consiste en lograr la alineación entre los elementos estratégicos de la empresa y sus áreas funcionales, los objetivos y las competencias.

Durante este paso los facilitadores y el equipo gerencial de la entidad revisan y actualizan los elementos esenciales contenidos en la estrategia de la organización: misión, visión, valores compartidos, objetivos estratégicos, los cuales servirán de base para alinear los perfiles de competencias a dicha estrategia empresarial concebida.

Se debe verificar además si los planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa. En cada área se debe definir de forma específica la contribución al plan estratégico. En este paso será necesario revisar los procesos, tareas y responsabilidades requeridas para ello y eliminar aquellos incompatibles con este objetivo.

Fase II. Determinación y validación de las competencias

Esta fase (ver **figura 26**) tiene como objetivo determinar las características inherentes a cada puesto de trabajo que permitan su diferenciación respecto a otros en la organización, a partir de los perfiles de competencias como resultado de este proceso, promover el desarrollo continuo del TH, además de validar las competencias determinadas. Esta fase se desarrollará tomando como base el procedimiento específico diseñado por Sánchez Rodríguez (2013), como parte de su tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras, realizándole las adecuaciones pertinentes al objeto de estudio práctico.



Fuente: Sánchez Rodríguez (2013)

Elaborado por: Aceldo Jaime

El proceso de determinación, validación de competencias laborales se realiza con varios objetivos específicos, entre los que se encuentran:

- Proporcionar información sobre las características que debe poseer el candidato que va a desarrollar una labor.
- Determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias que aparecen al comparar los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato.
- Indicar las funciones, actividades, deberes y obligaciones del trabajador que ocupa el cargo, que se utilizará en la evaluación del desempeño de la persona.
- Adecuar los contenidos de funciones y requisitos de las ocupaciones y cargos a la estructura organizacional seleccionada para cumplir la estrategia y misión de la entidad.
- Validar las competencias laborales de los trabajadores de la Empresa.

El proceso de determinación y validación de competencias laborales se realiza siguiendo varios pasos:

Paso 4. Preparación

Para comenzar el proceso de determinación de competencias se realizarán las tareas:

1. Detección del tipo y la forma de las informaciones que se necesitan.
2. Elección de las áreas de trabajo.
3. Determinar la cantidad de puestos que deberán ser analizados por cada área.
4. Investigar si hay puestos de trabajo de nueva creación y dónde se prevén ubicarlos.
5. Seleccionar los métodos y técnicas para el análisis que deben aplicarse, según la naturaleza y características de los cargos que serán analizados.

6. Entrenarse en el uso, aplicación y procesamiento de las técnicas y métodos que se utilizarán y sobre otros métodos inherentes al proceso.
7. Determinar las fechas de cumplimiento de las distintas fases del proceso.
8. Preparar el ambiente de trabajo.
9. Preparar de una forma práctica las técnicas que se utilizarán. En este caso se establece una entrevista a partir de un cuestionario que se llevará a cabo, fijando el lugar y el momento oportuno para ello,
10. Concebir objetivamente los cargos que exigen el empleo de la observación.

Los siguientes pasos estarán dirigidos a la determinación de las competencias, para lo cual se seguirán los niveles, según la estructura de la Empresa: competencias de identidad, competencias organizacionales y las de los cargos.

Paso 5: Determinación de las competencias de identidad

Estas competencias son el conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su talento humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional (Sánchez Rodríguez, 2013). Con base en el análisis estratégico, con todos sus elementos (misión, visión, valores y objetivos), los facilitadores y el equipo de competencias determinan sus competencias de identidad, comprobando la alineación de éstas con los elementos estratégicos. Con este objetivo se deben ejecutar las tareas que siguen:

Tarea 1: Definición del propósito fundamental

El propósito fundamental “constituye una definición funcional de toda la organización, una declaración explícita y clara que expresa su razón de ser, como una síntesis integral del contenido de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización” (MTSS, 2001a). Para facilitar su redacción se debe tener en cuenta la estructuración de su contenido de

forma tal que queden evidentes: un verbo activo que exprese la acción que se pretende acometer, el objetivo que se propone alcanzar y, por último, el contexto y las condiciones en que se llevará a cabo.

A través del trabajo en grupo, teniendo en cuenta los elementos ya citados, se llega al consenso para definir el propósito fundamental.

Tarea 2: Identificación de las competencias identidad

El concepto de competencias distintivas apunta a algo más que la suma de competencias individuales puesto que todas ellas se dan dentro de un sistema de organización, de procesos, de mecanismos y procedimientos (Del Pino Martínez, 1997). Para identificar estas competencias se utilizará el método de la tormenta de ideas, sobre la base de la actividad grupal e individual de cada miembro del equipo de competencias. Atendiendo al propósito fundamental y retomando los elementos estratégicos cada experto, en forma de rueda libre, expresará las competencias que definirán la diferenciación de la empresa en el mercado. El proceso termina cuando se aprueben las formulaciones de competencias, consensuadas por la totalidad de los miembros. El volumen de competencias debe ser reducido para facilitar el reconocimiento de estas por los factores que intervienen en el mercado y dentro de la propia organización.

Como parte de la introducción parcial de este procedimiento, y por medio del facilitador se aprobaron finalmente las formulaciones de competencias por la totalidad de los miembros que participaron en las sesiones de trabajo. Las competencias de identidad son:

- Capacidad para combinar eficazmente innovación, ciencia, salud y naturaleza.
- Capacidad de mejorar continuamente la calidad de los productos fitosanitarios.
- Capacidad para plasmar un concepto diferente de medicina natural en todos los productos que se ofrecen.

Paso 6. Determinación de las competencias organizacionales

Estas competencias son las que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que la empresa hace a sus clientes, o sea, son las competencias necesarias para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización (Delgado Martínez, 2000). Estas competencias se exigirán en todas las áreas y en todos los puestos de trabajo.

Los facilitadores y el equipo de competencias, teniendo en cuenta las competencias distintivas de la organización definen las competencias organizacionales que permitan mantener las ventajas competitivas en el mercado. Siguiendo las rondas del método Delphi (Cuesta Santos, 2001), los expertos listarán dichas competencias. Después que los especialistas relacionan todas las competencias se reduce el listado erradicando repeticiones y similitudes. En la siguiente ronda los expertos determinarán la concordancia y eliminarán las competencias discordantes. El objetivo de este paso es la identificación, análisis y definición de la cadena de actividades y procesos y establecer la secuencia que mejor se asocia a la gestión empresarial en la empresa.

Llevando a cabo las actividades anteriormente descritas, se determinaron las competencias organizacionales para la empresa Master Plant:

- Capacidad para la investigación y el desarrollo científico técnico
- Pensamiento innovador
- Orientación a la gestión del conocimiento
- Capacidad para la acción y el logro de resultados
- Orientación a la calidad y la mejora

Paso 7. Determinación de las competencias de los cargos

Las competencias del cargo son las que comparten los trabajadores que desempeñan un conjunto de actividades comunes y que están contextualizadas en procesos de trabajo específicos (Delgado Martínez, 2000). Este paso se llevará a cabo por el equipo de competen-

cias, que podría variar su composición en cuanto a los expertos según las especialidades que se estén analizando. Las tareas para desarrollar este paso son las siguientes:

Tarea 1: Recopilación y análisis de la información sobre los cargos

Corresponde en este paso la recogida de la información a través de la aplicación de diferentes técnicas diseñadas con el objetivo de actualizar y (o) elaborar los Perfiles de Competencia Laboral de los cargos, para ello se realizarán varias actividades:

1. Se observará el trabajo que se realiza en el puesto y analizará, además de la información que se obtenga de la aplicación de las técnicas u otros documentos.
2. Después que se recoja toda la información se preparará una descripción y especificación del puesto y se realizará el análisis correspondiente.
3. A partir de este análisis se formulará la descripción y especificación de los cargos de una forma detallada. Estos incluirán: datos generales del cargo, misión del cargo, principales funciones y tareas a desempeñar, responsabilidades, condiciones de trabajo, formación académica y cualidades humanas obtenidas de forma directa.

Tarea 2: Evaluación de los mejores trabajadores

Se realizan las entrevistas a los trabajadores con un desempeño superior y adecuado. Se toman las experiencias reales y se inicia un proceso de estudio, observación y análisis para lo cual se hace uso de narraciones, experiencias, simulaciones y demás medios que en la práctica permitan identificar y confirmar las competencias que están presentes en desempeños exitosos actualmente.

Previo a la entrevista se pueden aplicar algunos test, que brindarán información valiosa a considerar por el entrevistador. Luego en el acto final de la entrevista se corrobora la información ya obtenida y se completa la caracterización de los trabajadores seleccionados con desempeño superior, analizando la relación entre el hombre y el puesto que está

desempeñando. Se pueden utilizar otros métodos auxiliares como la observación directa y la investigación de antecedentes con los subordinados o superiores.

Tarea 3: Definición de las competencias de los cargos

Este paso se llevará a cabo por el equipo de competencias. Los facilitadores y este comité, a partir de toda la información obtenida, depuran, agrupan y describen las competencias aplicando el método Delphi (Cuesta Santos, 2001), para lo que es necesario seguir estos pasos:

Determinación de las competencias: Las competencias que se incluyen en el perfil de cada cargo se dividen en cuatro elementos básicos: Educación; formación; habilidades, actitudes y cualidades personales y experiencias en el trabajo.

El primer elemento: **educación**, se establecerá teniendo en cuenta los requisitos de conocimientos especificados en los calificadores aprobados para los cargos. La **formación**, se compone de todos los conocimientos específicos necesarios para llevar a cabo cada una de las funciones, tareas y responsabilidades que implica el desempeño del cargo y otros requeridos por los sistemas de gestión implantados en la empresa, tecnologías existentes y procesos de mejora continua. El último elemento: **experiencias en el trabajo**, cuyas competencias están referidas directamente al desarrollo de las actividades concretas requeridas para el desempeño exitoso de su cargo.

Para determinar las competencias que se incluyen como parte del tercer aspecto: **habilidades, actitudes y cualidades personales**, los asesores y el equipo de competencias partirán de un perfil genérico que se confeccionará previamente para la empresa.

Con este objetivo, continuamos con la aplicación del Criterio de Expertos pasando a la tercera ronda de preguntas. La tercera ronda, estuvo dirigida a solicitar a los expertos que listaran todas las competencias requeridas para un desempeño laboral excelente. Para lo que tuvimos en cuenta la gama de funciones identificadas para las organizaciones estudia-

das, cuya información fue debidamente proporcionada. La pregunta fue respondida por los 11 especialistas, los resultados se presentan en el **Anexo 5**.

Después de eliminar las competencias discordantes, confeccionamos otra tabla que fue enviada a los expertos, quienes ahora debían responder a la pregunta u orden: “Marque con una X las competencias que incluiría en un perfil básico de habilidades, actitudes y cualidades personales, teniendo en cuenta las funciones de la empresa”.

A partir de las respuestas de los 11 especialistas, se confeccionó la tabla que se presenta en el **Anexo 6**. En la tabla también incluimos los resultados del análisis de la concordancia de los expertos. Las competencias que forman parte del perfil básico son las que obtuvieron un $Cc \geq 60\%$. Los expertos acordaron además agrupar estas competencias en siete clusters, como se muestra en la **tabla 5**.

Para formular las habilidades de cada cargo se reúne el comité de competencias de la empresa, tomando como base el perfil genérico, para seleccionar las competencias que se adecuan en cada caso. En este momento se deben tener en cuenta además los listados de competencias de identidad y organizacionales ya determinadas.

- **Determinación de la concordancia y eliminación de las competencias discordantes:** En este caso les preguntamos a los miembros del equipo de competencias sobre su acuerdo con las competencias listadas. A partir de las respuestas, se determina el nivel de concordancia a través de la expresión Cc (2.1). Al final se confecciona una tabla con las competencias que hayan obtenido un valor por encima de 60 %, cuando se considera que es aceptable la concordancia.
- **Determinación del orden de importancia de las competencias definidas:** Conocer el orden de importancia que tienen las competencias, dentro del listado definido, tiene una gran relevancia para desarrollar procesos como el reclutamiento y la selección de personal, pues cada puesto requiere competencias determinadas que son claves para predecir el éxito en el desempeño de dicha actividad. De igual forma es esencial para establecer las prioridades de las acciones formativas y los indicadores de incentivos. Con

este objetivo, entregaremos a cada miembro la tabla con el listado de competencias confeccionada por ellos, dándole valor 1 al de mayor importancia y así sucesivamente.

Tabla N° 5
Listado de Competencias Determinadas por Grupos

COMPETENCIAS	SUBCOMPETENCIAS
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	1. Análisis de problemas 2. Identificación de problemas y soluciones 3. Independencia 4. Creatividad e innovación 5. Toma de decisiones 6. Simultaneidad de tareas y polivalencia 7. Capacidad perceptiva y motriz
DIRECTIVAS	8. Desarrollo de personas 9. Liderazgo 10. Delegación 11. Asertividad y uso del poder 12. Capacidad de control 13. Capacidad de organización 14. Visión de futuro 15. Planeación 16. Promoción de cambios
TRABAJO EN EQUIPOS	17. Colaboración 18. Integración 19. Sensibilidad interpersonal
EFICIENCIA PERSONAL	20. Tolerancia al estrés 21. Autocontrol emocional 22. Confianza en sí mismo 23. Flexibilidad 24. Perseverancia 25. Energía
COMUNICACIÓN	26. Escucha 27. Empatía 28. Negociación 29. Pertinencia 30. Capacidad de influencia 31. Establecer relaciones
APRENDIZAJE	32. Capacidad de aprendizaje 33. Disposición hacia el aprendizaje
LOGRO Y ACCIÓN	34. Iniciativa y entusiasmo 35. Orientación al cliente 36. Meticulosidad 37. Búsqueda de Información 38. Orientación a la obtención de resultados 39. Preocupación por el orden y la precisión

Fuente: Sánchez Rodríguez (2013)

Elaborado por: Aceldo Jaime

Después de recogida la información elaboramos la tabla siguiente:

Tabla N° 6
Formato para la escala de puntuación de los Expertos

Competencias	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	R _j	R _j - $\sum R_j/N$	(R _j - $\sum R_j/N$) ²

Fuente: Sánchez Rodríguez (2013)

Elaborado por: Aceldo Jaime

$$W = [\sum (R_j - \sum R_j/N)^2] / [1/12 \times K^2 \cdot (N^3 - N) - K \sum T] \quad (5.2)$$

Donde:

N: Número de competencias.

K: Número de expertos.

Para comprobar la concordancia entre especialistas sugerimos calcular el coeficiente **W** de Kendall. Si obtenemos un valor $W \geq 65\%$, se concluye que hay concordancia entre los miembros del equipo de competencias y aceptamos los valores obtenidos en la tabla anterior. De esta forma es posible listar las competencias, según el orden establecido por los expertos.

- **Determinación de las pautas de comportamiento:** Estas pautas de comportamiento las determinaremos cuando estemos elaborando el perfil de competencias para el nivel funcional inferior dentro de la estructura de la institución. En el enfoque funcionalista se tienen en cuenta varios aspectos para elaborar la norma de competencias: criterios de desempeño, campo de aplicación, evidencias de competencias y elementos de competencia (Ducci, 1997; OIT, 2001). Teniendo en cuenta estos conceptos, definiremos un solo término que será el elemento normativo que permitirá realizar la evaluación: la pauta de comportamiento.

Definimos la pauta de comportamiento como una descripción de los requisitos de calidad para comparar el resultado obtenido en el desempeño laboral. Este permite establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en la competencia. Dicho de otra forma, son

indicadores que permiten evaluar de forma cuantitativa y cualitativa si el trabajador posee o no determinada competencia, en el desempeño de una actividad laboral en el lugar de trabajo.

Son necesarias para formular juicios de valor sobre los resultados competentes, de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación. Se redactan manteniendo la forma de referirse a un resultado y un enunciado evaluativo sobre ese resultado. Para el desarrollo de esta ronda de preguntas iremos analizando las distintas competencias definidas para el cargo en cuestión y formularemos la interrogante siguiente: “¿Cómo considera usted que deberán formularse los comportamientos para evaluar el logro de esta competencia?”

Utilizando el método de tormenta de ideas podemos llegar al consenso en las definiciones de estas pautas. Primeramente, cada miembro del equipo redactará individualmente sus ideas y las colegiará con el asesor de manera independiente. Después, a través de la discusión grupal, redactaremos las pautas de comportamiento consensuados por todos los miembros del equipo de competencias. Como parte de la cuarta y última ronda de preguntas, los especialistas redactaron las pautas de comportamiento correspondientes a las habilidades básicas determinadas, ya consensuadas por los especialistas del equipo multidisciplinario. En la **tabla 7** mostramos los resultados de esta etapa.

Tabla N° 7
Modelo Básico de Competencias Laborales

A. COMPETENCIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
Este grupo reúne las competencias que tienen que ver con el nivel de éxito y rapidez con que un individuo resuelve las situaciones problemáticas a las que se enfrenta, y dependen de la calidad de los procesos cognitivos y de sus capacidades volitivas fundamentalmente. Estas competencias miden la inteligencia práctica o aplicada, no se trata del nivel de inteligencia básica, sino la tendencia individual a aplicar la inteligencia y la creatividad en situaciones críticas de trabajo o aportar valor a su rendimiento laboral. Comprende siete competencias.	
A1	Análisis de problemas: Es capaz de realizar un eficiente procesamiento de la información en el que interviene la capacidad de razonamiento, fluidez de ideas, evaluación de datos, comparación sistemática y generalización de alternativas, establecimiento de prioridades e identificación de relaciones causa efecto, que le permiten llegar a conclusiones lógicas de forma oportuna.
A2	Identificación de problemas y soluciones: Es capaz de identificar rápida y objetivamente los problemas dentro de un contexto determinado, a partir de recoger, ordenar y establecer relaciones entre información y datos, y aplicando de forma efectiva las técnicas de solución de problemas, el sentido común, el conocimiento y la experiencia para la generación de soluciones óptimas.

A3	Independencia: Se manifiesta seguro, auto controlado y responsable de sus actos defendiendo puntos de vista y criterios propios aunque vayan en contra de algún estado de opinión. Es capaz de generar soluciones idóneas a partir de sus propias convicciones.
A4	Creatividad e innovación: Busca e identifica nuevas alternativas de solución radicales en contraposición con los esquemas tradicionales, proponiendo variadas soluciones imaginativas y originales, mostrando gran flexibilidad de pensamiento. Posee sentido del riesgo y es capaz de llevar a cabo las soluciones propuestas.
A5	Toma de decisiones: Demuestra capacidad y agudeza para elegir la solución más adecuada en cada situación crítica o problema al que se enfrenta, asumiendo su implementación de manera segura y firme. Muestra compromiso y responsabilidad en la solución de problemas.
A6	Simultaneidad de tareas y polivalencia: Es capaz de llevar a cabo simultáneamente una amplia gama de funciones y tareas disímiles, sin perder la orientación estratégica y el orden de prioridades. A pesar de una especialización determinada, sus conocimientos, habilidades y experiencia lo convierten en un trabajador versátil y multifacético.
A7	Capacidad perceptiva y motriz: Posee un aparato sensorial y una contextura física que le permite una óptima discriminación auditiva, táctil y visual, percibiendo con rapidez todos los cambios o movimientos que se producen en el entorno de su puesto de trabajo y la realización de actividades que requieren de una elevada intensidad física y (o) destreza manual.

B. COMPETENCIAS DIRECTIVAS:

Son un conjunto de capacidades que guardan relación con las acciones de desarrollo de personas, liderazgo, organización, control, trabajo en equipo, entre otras, que tienen como propósito la influencia planeada y objetiva sobre los grupos que conforman la organización para el cumplimiento de los objetivos de trabajo encomendados para el logro de la misión. Esta agrupación está conformada por nueve competencias.

B1	Desarrollo de personas: Es capaz de identificar las características individuales y grupales de los miembros de su equipo, emprendiendo, en función de este conocimiento, acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los mismos. Desarrolla las habilidades y actitudes de estos mediante la realización de actividades relacionadas con el trabajo actual y futuro.
B2	Promoción de cambios: Es capaz de reconocer oportunamente la necesidad del cambio ante situaciones problemáticas. A partir de su capacidad de influencia promueve y facilita procesos de cambio para el enfrentamiento a situaciones nuevas dentro de la organización.
B3	Visión de futuro: Es capaz de visualizar con objetividad las tendencias futuras del entorno y orientar su conducta en función de disminuir el grado de inmediatez de su vida laboral y social. Se cuestiona los posibles cambios de los escenarios actuales en el futuro que le permita adoptar decisiones correctas en el presente.
B4	Asertividad y uso del poder: Es capaz de decir en cada momento a las personas lo que hay que hacer, usando el poder que le otorga su cargo para conseguir buenos resultados. Asigna tareas y da orientaciones, confrontando con los demás los problemas de rendimiento, estableciendo estándares e insistiendo en el cumplimiento de las tareas encomendadas y usando un estilo adecuado.
B5	Capacidad de control: Utiliza eficazmente herramientas para el control de los recursos y objetivos organizacionales a nivel táctico y estratégico a partir de una planificación minuciosa de esta actividad.
B6	Capacidad de organización: Establece eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros, a partir de una distribución y ubicación óptima en tiempo y espacio de la ejecución de las tareas y los recursos, medios y herramientas necesarios para ello.
B7	Liderazgo: Es capaz de aglutinar, conducir, definir estilos conductuales y normas de comportamiento, hacia la consecución de los objetivos organizacionales a partir de su ejemplo individual ocupando un lugar significativo dentro del grupo.
B8	Planeación: Muestra capacidad para proyectar el desarrollo de la organización o parte de ella de forma realista, realizando planes, trazando objetivos y estrategias que permitan alcanzar un desempeño exitoso en el presente sobre la base de metas futuras.

B9 Delegación: A partir del conocimiento de las capacidades y experiencias de sus subordinados elige al más competente y distribuye eficazmente funciones y tareas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

C. COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN:

Conjunto de subcompetencias que condicionan la capacidad de establecer relaciones afectivas, compartir influencia, viabilizar procesos de manera eficiente, entre otros aspectos. Este grupo incluye seis competencias.

C1 Escucha: Es capaz de recibir, procesar, sintetizar y traducir óptimamente los mensajes comunicativos emitidos, manteniendo una atención continua sobre el emisor, y eliminando las ambigüedades e interpretaciones incorrectas que pudieran surgir durante el intercambio.

C2 Capacidad de influencia: Produce un impacto o efecto positivo sobre los demás, persuadiéndolos, convenciéndolos, modificando sus ideas y conductas con el fin de que sigan un plan o línea de acción, a partir de exposición de razones que se convierten en fuertes motivadores de cambio.

C3 Empatía: Posee la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Identifica necesidades, conflictos y características del receptor que le permiten conducir el proceso comunicativo eficazmente.

C4 Pertinencia: Es capaz de emitir mensajes que en todo momento resultan claros, útiles, objetivos y oportunos.

C5 Establecer relaciones: Es capaz de crear o mantener relaciones interpersonales exitosas o redes de contactos entre las personas que son, o que algún día pueden ser, útiles para alcanzar los objetivos propuestos, compartiendo convenientemente información, conocimientos o afectividad.

C6 Negociación: Es capaz de resolver conflictos eficazmente logrando el favorecimiento de ambas partes, a partir de conciliar enfoques e interfaces en función de la racionalización de los elementos positivos de determinadas ideas, criterios, voluntades, cuidando mantener un clima estable, equilibrado y abierto ante las contingencias.

D. COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPOS:

Son las capacidades requeridas para lograr un funcionamiento efectivo del trabajo en equipo, que implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente para resolver problemas o desarrollar la actividad propia de un equipo. En este grupo se incluyen tres competencias.

D1 Colaboración: Contribuye al desarrollo del trabajo en grupo y muestra una disposición para orientar su trabajo en función de las necesidades y los objetivos del colectivo, compartiendo espontáneamente información, conocimientos, herramientas de trabajo y potenciando la formación y desarrollo de otros trabajadores.

D2 Integración: Es capaz de adaptarse rápidamente al grupo aceptando y compartiendo normas y tareas grupales para el logro de objetivos. Se implica afectivamente en la actividad, contribuyendo de manera importante a la unión del grupo, a partir de su participación activa en la toma de decisiones grupales.

D3 Sensibilidad interpersonal: Es capaz de escuchar empáticamente y percibir los pensamientos, estados de opinión y asuntos expresados o no por las personas del equipo para predecir comportamientos futuros y comprender los puntos de vista de los demás, realizando acciones que indiquen la consideración por sus sentimientos y necesidades.

E. COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL:

Las competencias que se incluyen en este grupo reflejan algunos aspectos de la madurez personal en relación a los demás y al trabajo. Estas competencias controlan la afectividad del rendimiento individual cuando este se halla en una situación ambiental de presiones y dificultades. Agrupa a seis competencias.

E1	Energía: Muestra control, resistencia y capacidad de trabajo duro. Denota ánimo y vigor en el desempeño de sus funciones y tareas, mostrando pensamiento positivo y optimismo relacionado con la confianza en el éxito del trabajo y basándose en su seguridad personal.
E2	Autocontrol emocional: Se mantiene trabajando eficazmente en situaciones de decepción y (o) rechazo. Es capaz de justificar, explicar y superar racionalmente los problemas surgidos, los fracasos, frustraciones, y acontecimientos negativos, manifestando en todo momento una conducta coherente, madura y estable.
E3	Confianza en sí mismo: Posee seguridad personal y confianza en sus capacidades que le permiten elegir el enfoque adecuado para una tarea y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto, tomar decisiones o dar opiniones y gestionar errores de forma constructiva.
E4	Flexibilidad: Es capaz de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones, individuales o de grupo, de entender y apreciar las diferencias y las perspectivas opuestas de dichas situaciones para cambiar o aceptar los cambios, a partir de reformular proyectos, planes, estrategias, modificando el comportamiento propio siguiendo un enfoque diferente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
E5	Perseverancia: Se muestra firme y tenaz en cada uno de sus actos manifestando su compromiso en el cumplimiento de las tareas y objetivos. Actúa con persistencia y constancia en la solución de problemas y el desarrollo de sus funciones en general.
E6	Tolerancia al estrés: Mantiene en todo momento firme y estable su carácter bajo presión y (u) oposición, siendo capaz de dar respuestas controladas en situaciones de máximo estrés.

F. COMPETENCIAS DE APRENDIZAJE:

Son las capacidades relacionadas con la recepción, codificación, análisis y procesamiento de la información, convirtiéndola en conocimiento útil para la toma de decisiones y la resolución de problemas. Este grupo incluye dos competencias.

F1	Capacidad para el aprendizaje: A partir de una adecuada calidad de sus procesos cognitivos y un procesamiento óptimo de la información es capaz de captar, asimilar y reproducir nuevos conocimientos que le faciliten y mejoran su desempeño, agregándole valor al trabajo.
F2	Disposición hacia el aprendizaje: Tiene una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo, mostrando disposición para la actualización y elevación de sus conocimientos para mejorar su desempeño respondiendo a sus propios intereses de realización personal y a los de la organización.

G. COMPETENCIAS DE ACCIÓN Y LOGRO DE RESULTADOS:

La esencia de este grupo de competencias es la orientación hacia la acción, dirigida al cumplimiento de los objetivos y tareas, el logro de la excelencia, la calidad y a atender a las personas. Esta agrupación incluye seis competencias.

G1	Iniciativa y entusiasmo: Muestra una disposición positiva para realizar sus actividades y alcanzar sus propósitos, emprendiendo acciones, y creando oportunidades para lograr la mejora de su desempeño y el de la organización. Influye activamente en los acontecimientos en lugar de su aceptación pasiva.
G2	Orientación al cliente: Se esfuerza por descubrir y resolver las necesidades de los demás, trabajadores o clientes externos, mostrando voluntad para ayudarlos y servirlos en la solución de sus problemas.
G3	Orientación a la obtención de resultados: Demuestra su esfuerzo por trabajar bien y alcanzar estándares de excelencia, determinando eficazmente las metas y objetivos de la gestión y estableciendo un adecuado plan de trabajo para conseguirlos.
G4	Preocupación por el orden y la precisión: Demuestra capacidad para organizar eficientemente su agenda de actividades, estableciendo prioridades de actuación. Se esfuerza por utilizar su tiempo de forma racional y eficaz.
G5	Búsqueda de información: Realiza un esfuerzo por recabar más información, no conformándose con la que ya se tiene, muestra una profunda curiosidad, un deseo de conocer más sobre las cosas y las personas.


- G6 Meticulosidad:** Es capaz de realizar exitosamente las actividades que requieran de un gran nivel de detalle y cuidado, siendo muy preciso y consagrado en el cumplimiento de estas tareas.

Fuente: Adaptado de Sánchez Rodríguez (2013)

Elaborado por: Aceldo Jaime

Para concluir, los expertos, a partir del consenso, seleccionan las competencias del perfil básico que requiere el cargo que analicen en cada caso, ubicando en la matriz las pautas de comportamiento asociadas. Dentro de cada elemento incluiremos todas las competencias que consideren pertinentes. En este caso se propone como guía el perfil del jefe de producción, por considerarse el más representativo en cuanto al dominio de la actividad de la empresa, debido que es el encargado de garantizar la producción y la calidad de los productos, supervisando todos los procesos inherentes al departamento de producción. Los expertos elaboraron el siguiente perfil de competencias:

Tabla N° 8
Perfil de Competencia Laboral del Jefe de Producción

 LABORATORIO FITOFARMACÉUTICO Master Plant Cía. Ltda. <small>Un concepto diferente en Medicina Natural</small>	PERFIL DE COMPETENCIA LABORAL
I. DATOS GENERALES: 1.1. Denominación del cargo: Jefe de Producción 1.2. Categoría Ocupacional: Técnico	
II. MISIÓN DEL CARGO: Supervisar la elaboración de los productos fitofarmacéuticos con altos niveles de calidad, garantizando la seguridad y eficacia de los mismos para lograr la satisfacción de los clientes.	
III. RESPONSABILIDADES: 3.1. Sobre otras personas: Tiene que controlar y asesorar el trabajo que realizan los técnicos de menor categoría y dirigentes que se relacionan con él, jerárquica y metodológicamente. 3.2. Sobre los equipos y medios de trabajo: Se responsabiliza con los recursos materiales, medios y equipos de trabajo asignados a él. 3.3. Sobre el cumplimiento de objetivos: Es responsable del cumplimiento de los objetivos trazados por su área de trabajo, garantizando la calidad y entrega de los resultados en el tiempo y forma previstos, y de: Facilitar la documentación necesaria y oportuna para la supervisión de su trabajo por el gerente general; y Participar y desarrollar las acciones necesarias para el ajuste de las No Conformidades encontradas de forma oportuna y objetiva.	

3.4. Sobre el Sistema de Gestión de la Calidad:

- Garantizar la calidad técnica de los productos elaborados, mediante la actualización de sus conocimientos en las temáticas de su competencia.
- Mantener correctamente conservados, actualizados y en condiciones de seguridad los documentos y registros del sistema de gestión de la calidad que le competen.
- Controlar, revisar y actualizar los procedimientos para la ejecución de los servicios y demás documentos del sistema de gestión de la calidad que le competen.
- Controlar y custodiar los registros del sistema de gestión de la calidad.
- Cumplir cualquier otra responsabilidad que le sea asignada en los documentos aprobados del sistema de gestión de la calidad de la empresa.

IV. CONDICIONES DE TRABAJO:

- 4.1. Esfuerzo físico y mental:** El esfuerzo mental es el que se genera a partir de la necesidad de proyectar ideas, estrategias, identificar, analizar y resolver problemas, asimilar y reproducir regularmente nuevos conocimientos, tomar decisiones a su nivel entre otras actividades. El esfuerzo físico es medio.
- 4.2. Ambiente físico:** Su trabajo se desarrolla en un local climatizado y bien iluminado, mobiliario adecuado y cómodo, instrumentos requeridos y materiales suficientes para desarrollar el trabajo.
- 4.3. Régimen de trabajo y descanso:**
- **Horario de trabajo:** De lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. el trabajo se realiza en la planta de producción de la empresa.
 - **Horario de descanso:** 30 minutos para descanso y necesidades personales.
- 4.4. Riesgos más comunes:** Accidentes leves de oficina, caídas al mismo nivel, riesgo eléctrico controlado y accidentes con equipos durante la inducción a nuevos operarios.

V. COMPETENCIAS DEL CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN

ELEMENTOS COMPETENCIA Y ASPECTOS RELACIONADOS

A.	EDUCACIÓN
A1.	Graduado de 4º nivel superior.
A2.	Dominar el español y un nivel avanzado de inglés.
B.	FORMACIÓN
B1.	Posee los conocimientos requeridos sobre elaboración de las normas, manuales de procedimientos e instrucciones para la implantación de sistemas de gestión.
B2.	Posee conocimientos actualizados para desarrollar estudios y análisis de las políticas y regulaciones internas o externas que rigen el funcionamiento de las organizaciones con el fin de promover su correcta aplicación.
B3.	Conoce las técnicas, métodos y otros aspectos teóricos relacionados con la gestión de la calidad y con la implantación de sistemas de calidad según normas ISO 9000, ISO 22000 u otras referentes acordes a la empresa.
B4.	Posee conocimientos sobre aspectos medio ambientales y para la implantación de sistemas de gestión medio ambiental según normas ISO 14000 u otras acordes a la empresa.
B5.	Posee conocimientos relacionados con los procesos de identificación, solución de problemas y toma de decisiones relacionados con los temas que atiende.
B6.	Conoce las técnicas, métodos y otros aspectos teóricos relacionados con la proyección estratégica, dirección estratégica y otras filosofías y técnicas de dirección de empresas.
B7.	Conoce las técnicas, métodos y otros aspectos teóricos relacionados con la gestión de recursos

	humanos, seguridad y salud del trabajo y con la implantación de sistemas de GRH o SST según normas ISO 18000 u otras.
B8.	Posee conocimientos básicos de computación, programas del paquete de Microsoft Office: Word, Excel, Power Point, entre otros utilitarios.
B9.	Posee conocimientos sobre gestión del conocimiento y gestión de la información.
B10.	Conoce las técnicas, métodos y otros aspectos teóricos relacionados con la introducción de procesos de cambios y la mejora continua.
B11.	Posee los conocimientos necesarios para la realización de estudios de procesos.
B12.	Posee conocimientos sobre la elaboración e implantación de procedimientos gerenciales.
B13.	Posee amplios conocimientos sobre el Sistema de Gestión de la Calidad implantado en el Centro, manuales, procedimientos, registros, procesos y toda la documentación establecida, además de los indicadores para medir su eficacia.
B14.	Posee conocimientos científicos avanzados de química
B15.	Conoce técnicas y métodos para la extracción de principios activos de plantas.
B16.	Conoce las técnicas, métodos y otros aspectos teóricos relacionados con buenas prácticas de manufactura.
B17.	Conoce las técnicas, métodos y otros aspectos teóricos relacionados con buenas prácticas de almacenamiento.
B18.	Posee conocimientos para la implementación de normas INEN en procesos de elaboración de fitofármacos
B19.	Posee conocimiento profesional de higiene y sanitización de áreas de laboratorios farmacéuticos
B20.	Posee conocimientos profesionales sobre mezcla de plantas o sus principios.
B21.	Posee conocimientos sobre procesos de encapsulado, envasado, etiquetado, estuchado y liberación de producto terminado.
B22.	Posee conocimientos, método y registro para generar numeración de lote a productos.
C.	HABILIDADES, CUALIDADES PERSONALES Y ACTITUDES
C1.	Es capaz de realizar un eficiente procesamiento de la información en el que interviene la capacidad de razonamiento, fluidez de ideas, evaluación de datos, comparación sistemática y generalización de alternativas, establecimiento de prioridades e identificación de las relaciones causa efecto que se dan, que le permiten llegar a conclusiones lógicas de forma oportuna.
C2.	Es capaz de identificar rápida y objetivamente los problemas dentro de un contexto determinado, a partir de recoger, ordenar y establecer relaciones entre información y datos, y aplicando de forma efectiva las técnicas de solución de problemas, el sentido común, el conocimiento y la experiencia para la generación de soluciones óptimas.
C3.	Se manifiesta seguro, auto controlado y responsable de sus actos defendiendo puntos de vista y criterios propios aunque vayan en contra de algún estado de opinión. Es capaz de generar soluciones idóneas a partir de sus propias convicciones.
C4.	Busca e identifica nuevas alternativas de solución radicales en contraposición con los esquemas tradicionales, proponiendo variadas soluciones imaginativas y originales, mostrando gran flexibilidad de pensamiento. Posee sentido del riesgo y es capaz de llevar a cabo las soluciones propuestas.
C5.	Demuestra capacidad y agudeza para elegir la solución más adecuada en cada situación crítica o problema al que se enfrenta, asumiendo su implementación de manera segura y firme. Muestra compromiso y responsabilidad en la solución de problemas.
C6.	Es capaz de llevar a cabo simultáneamente una amplia gama de funciones y tareas disímiles, sin perder la orientación estratégica y el orden de prioridades. A pesar de una especialización determinada, sus conocimientos, habilidades y experiencia lo convierten en un trabajador versátil y multifacético.

C7.	Posee un aparato sensorial y una contextura física que le permite una óptima discriminación auditiva, táctil y visual, percibiendo con rapidez todos los cambios o movimientos que se producen en el entorno de su puesto de trabajo y la realización de actividades que requieren de una elevada intensidad física y (o) destreza manual.
D.	EXPERIENCIAS EN EL TRABAJO
D1.	Ha participado en la implantación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad
D2.	Ha realizado evaluaciones a proveedores
D3.	Ha realizado controles de proceso para asegurar productos de calidad
D4.	Ha diseñado e implementado sistemas de gestión de calidad
D5.	Ha llevado control de planes de mejora continua
D6.	Ha controlado procesos productivos
D7.	Ha asegurado el cumplimiento de buenas prácticas de manufactura y buenas prácticas de almacenamiento
D8.	Ha realizado auditorias y auto inspecciones a sistemas de gestión de calidad
D9.	Ha realizado liberaciones de productos terminados
D10.	Ha solicitado y verificado el cumplimiento de la capacitación de sus subordinados
D11.	Ha solicitado servicios de análisis del producto para el control de calidad
D12.	Ha organizado flujos tecnológicos
D13.	Ha realizad pruebas tecnológicas de materia prima y material de envase
D14.	Ha planificado la producción
D15.	Ha solicitado permisos de funcionamiento exigidos por la ley que necesita la institución
D16.	Ha realizado declaraciones mensuales al Consep
D17.	Ha solicitado calificaciones anuales al Consep
D18.	Ha llevado control de costos de producción y calidad
D19.	Ha llevado control de mermas y rechazos
D20.	Ha supervisado la extracción de principios activos de plantas.
D21.	Ha controlado el cumplimiento de las normas INEN en procesos de elaboración de fitofármacos
D22.	Ha higienizado y sanitizado profesionalmente áreas de laboratorios farmacéuticos.
D23.	Ha supervisado proceso de mezcla de plantas o sus principios.
D24.	Ha supervisado procesos de encapsulado, envasado, etiquetado, estuchado.
D25.	Ha generado numeración de lote a productos.

Fuente: Sánchez Rodríguez (2013)

Elaborado por: Aceldo Jaime

Paso 8. Validación de las competencias

Este paso permite afirmar o negar las competencias que fueron definidas como claves para un desempeño superior, este proceso permite establecer las competencias actuales, de entrada (las que deben tener las personas al ingresar a la organización) y las potenciales que son factibles a desarrollar.

En este paso se reúne el equipo de competencias para validar los perfiles de cada uno de los cargos de la organización. Para lo cual se utilizará el criterio de expertos como método de validación, teniendo en cuenta los resultados de la implantación de los perfiles y la evaluación del desempeño de los trabajadores con un desempeño excelente. Como conclusión de este paso, habiendo determinado los distintos tipos de competencias: esenciales, de procesos y de los cargos se pasa a conformar un manual donde se agrupen todos los perfiles definidos, que constituya un documento oficial de consulta para desarrollar la GTH sobre la base de las competencias.

Fase III. Selección del personal

El objetivo de esta fase es establecer las acciones necesarias para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección e integración laboral, garantizando seleccionar entre varios candidatos a la persona que posea el mejor perfil de competencias según los requerimientos exigidos para ocupar un puesto de trabajo determinado en la empresa.

La administración, escuchado el parecer del equipo de competencias para el ingreso de los trabajadores al empleo, caracteriza la aptitud del trabajador para el cargo que aspira a desempeñar y las normas de conducta en materia de idoneidad y disciplina. Como sustento a lo anterior todo el personal de nuevo ingreso a la entidad tiene que transcurrir por un obligado proceso de selección previo a la formalización contractual laboral. Este proceso lo podría llevar a cabo el mismo equipo de competencias. Además de otros invitados según se considere necesario por el coordinador de equipo.

La actividad de selección abarca desde que surge una vacante en la organización, pasando por la recolección de información sobre el cargo, el reclutamiento, la selección, la integración hasta el momento en que, superado el período de prueba, el individuo queda incorporado definitivamente a la organización. El proceso se realiza en cuatro etapas que garantizan la selección más adecuada, estas son:

Fase III-1. Preparación previa

Esta etapa se realiza en dos pasos:

Paso 9. Declaración de la plaza vacante

El proceso inicia cuando surge la necesidad de cubrir una plaza vacante, ya sea de manera temporal o permanente, por diferentes razones como puede ser: salida definitiva de un trabajador, presentación de certificados médicos, licencias sin sueldo autorizado por la dirección, promociones y otros movimientos internos. De esta forma se da inicio al proceso con la recolección de la información sobre el cargo.

Paso 10. Recolección de la información sobre el cargo

Se deberá obtener una descripción precisa del puesto que se requiere cubrir. Esta información se obtiene del “Perfil de Competencia Laboral”, donde se recogen los rasgos, conocimientos, capacidades cognoscitivas y conductuales que permitirán que el nuevo ocupante del cargo logre la adecuación al puesto.

Fase III-2. Reclutamiento del personal

Esta etapa se lleva a cabo en los siguientes pasos fundamentales:

Paso 11. Divulgación de las plazas vacantes

Se divulgan las plazas que han surgido como vacantes, utilizando para ello las fuentes de reclutamiento establecidas por la organización en el orden de prioridad siguiente:

- Convocatoria interna en la empresa donde surja la vacante.
- Convocatoria externa para trabajadores de otras empresas y aspirantes extranjeros.
- Gestiones de reclutamiento y recomendaciones.

Paso 12. Recepción y selección inicial de los candidatos

Los candidatos entregarán además, sus carpetas con la hoja de vida con el objetivo de que el equipo campo pueda realizar un análisis integral de los aspirantes. El especialista en GTH deberá tener un contacto inicial con los aspirantes, donde se realizarán las entrevistas preliminares, que comprende un breve intercambio con cada uno de los aspirantes donde se explora si estos cumplen con las especificaciones esenciales para ocupar el cargo por el que está optando.

Antes de iniciar el proceso de selección el Jefe de TH enviará la solicitud al equipo de campo para comenzar el proceso. El coordinador después de recibir la solicitud de inicio del proceso convoca al equipo de campo dentro de los tres días hábiles posteriores. El equipo se reunirá para analizar la información proporcionada por los candidatos y el técnico encargado de RR.HH (expedientes de competencia), para orientar la realización de las diferentes técnicas hacia aspectos concretos.

Fase-3. Selección de personal

Esta etapa se realiza en los siguientes pasos:

Paso 13. Entrevista de selección

El jefe de equipo se entrevistará con cada uno de los candidatos. Se desarrollará una entrevista estructurada, para lo cual podría utilizarse una guía como se muestra en el **Anexo 7** “Guía de entrevista”, en correspondencia con las competencias requeridas para cada cargo que se investigue. Se utilizará la “Escala de puntuación del entrevistador”, según **Anexo 8**, el cual será completado al finalizar cada entrevista. En esta es donde se conocerán los rasgos de la personalidad, motivación, antecedentes de la vida social, laboral y su correspondencia con los requisitos establecidos, interés, expectativas, entre otros.

Paso 14. Investigación sobre los antecedentes del candidato

La investigación de los candidatos se realizará por el equipo de campo, incluyendo dicha información dentro del expediente de competencias del aspirante. El personal que desarro-

lle esta función deberá indagar en aspectos tales como los resultados en el desempeño del trabajo, las características personales reflejadas en su comportamiento dentro de la organización y en el medio donde realiza sus principales actividades sociales y se llenarán los modelos establecidos.

Paso 15. Preselección de los mejores candidatos y toma de decisiones

El equipo de campo realizará una evaluación de todos los elementos que se han aportado en pasos anteriores para realizar la preselección de los candidatos que más se adecuan a las especificaciones del cargo a partir de la construcción del perfil real de los aspirantes.

El equipo de campo asumirá la decisión por consenso, garantizando el criterio individual. Esta decisión se convierte en una recomendación que se emite por escrito al jefe de talento humano, dentro de los tres días después de la reunión, según la “Certificación de Aprobación del Trabajador”.

Paso 16. Información de los resultados finales

El jefe de talento humano deberá notificar a los aspirantes, por vía telefónica o por email, la decisión de selección tomada y las causas, cuando sea el caso, por las que no ha sido aprobado.

Fase III-4. Acogida e integración laboral

En esta etapa se realizarán los pasos siguientes:

Paso 17. Presentación de admisión del candidato a la empresa

El candidato seleccionado se presenta en la empresa y se realiza el contrato de trabajo correspondiente por parte del especialista en gestión de talento humano, registrándose en el control de la contratación de los trabajadores. Los trabajadores a contratar deberán presen-

tar. Luego se procede a darle la bienvenida y a realizar la presentación formal del nuevo miembro ante el colectivo de trabajadores.

Paso 18. Inducción

El jefe del equipo del área donde ingresa el nuevo trabajador es el encargado de:

- a. Ofrecer información al recién llegado sobre historia y tradiciones de la empresa, así como logros por documentales y estímulos recibidos, el objeto, misión y valores que tiene la organización y el área específica donde va a desempeñarse.
- b. Darle a conocer los objetivos de trabajo, mostrarle el sistema que se utiliza para la evaluación del desempeño, formulando los objetivos individuales por medio de los cuales será evaluado más tarde. También debe conocer la organización del trabajo, servicios que se brindan, el sistema de pago y estimulación por el que se le paga el salario, las posibilidades de promoción, el reglamento disciplinario interno y el convenio colectivo de trabajo.
- c. Darle a conocer todos los elementos recogidos en el perfil de competencia laboral de su cargo de manera que aprenda la misión de su cargo, las funciones y las responsabilidades y demás competencias determinadas.
- d. Presentación de los dirigentes administrativos; y designar una persona que se encargue de darle atención directa, quien le ofrecerá orientación y asistencia.

El jefe de talento humano es el encargado de involucrar al recién llegado en todas las actividades que se organicen por el colectivo para lograr su participación. Como constancia de la realización de este paso el área de RR.HH llenará el “Registro de Evidencias de la Inducción Laboral”, según el **Anexo 9**.

Paso 19. Seguimiento y evaluación del desempeño

El Jefe de Equipo atenderá directamente al trabajador de nuevo ingreso y orientará periódicamente las tareas a realizar y garantizará la retroalimentación sobre su desempeño, a tra-

vés de la evaluación sistemática en el puesto de trabajo. El jefe del equipo efectuará la evaluación del desempeño y la presentará tres días antes de la conclusión del período de prueba.

Equipo de campo se reunirá antes de finalizar el período a prueba a solicitud del jefe de equipo para realizar la valoración de la competencia demostrada. Habiendo escuchado el criterio del jefe del equipo y (o) tutor, para decidir la incorporación definitiva del trabajador a la organización, y certificar la competencia Demostrada, lo que genera la “Certificación de Competencia Demostrada”, según el **Anexo 10**. El equipo de campo podrá solicitar al Gerente la suspensión del período a prueba y la contratación por tiempo indeterminado del trabajador, teniendo en cuenta la trayectoria laboral y otros aspectos que demuestren la competencia profesional.

Se le comunicará la decisión tomada al trabajador antes de terminado el período a prueba. Una vez transcurrido dicho período sin que ninguna de las partes dé por terminada la relación laboral, se procederá a concertar el contrato de trabajo correspondiente por tiempo indeterminado.

Fase IV. Evaluación de competencias laborales

El objetivo de esta fase es acreditar el nivel de competencias, según el desempeño efectivo del talento humano de la Empresa, es decir, evaluar la actuación, los resultados, los conocimientos, las cualidades personales y el comportamiento para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello se llevan a cabo los siguientes pasos:

Paso 20. Determinación de los trabajadores a evaluar

El especialista en GTH determinará antes de finalizar el período de evaluación, los trabajadores que cumplan con el requisito de ser contratos por tiempo indeterminado y haber laborado más de ocho meses dentro del periodo evaluativo (un año).

Esta evaluación se realizará al finalizar el tercer trimestre del año, coincidente con el inicio del proceso de determinación de las necesidades de competencias de los trabajadores. La evaluación de las competencias laborales se realizará anualmente. Los resultados se reflejarán en el modelo “Certificación de Competencias del Trabajador”, según **Anexo 11**.

Paso 21. Evaluación preliminar

El evaluador realizará la recopilación de la información necesaria y luego realizará una evaluación preliminar de cada uno de los subordinados. La evaluación de las competencias se realizará sobre la base de los Perfiles de Competencia Laboral determinadas en la Fase II de este procedimiento, y que se encontrarán archivados en los Expedientes de Competencias de cada trabajador. Según los elementos de competencias: Educación, Formación, Habilidades, Actitudes y Cualidades Personales y Experiencias en el Trabajo. Los evaluadores determinarán si el trabajador evaluado posee o no la competencia (aspectos por cada elemento de competencia) y además en qué nivel la posee, teniendo en cuenta la formulación especificada en cada caso.

Para cada elemento de competencia se analizará el nivel en el que realmente se encuentra el trabajador, de 0 a 3 como nivel máximo, por cada unidad de competencia se calculará el nivel promedio, que sumados arrojarán la puntuación total del nivel de competencias. Se podrán utilizar los criterios siguientes para desarrollar la evaluación:

- **Nivel 0:** Ausencia de la competencia.
- **Nivel 1:** Insuficiente presencia de la competencia en el desempeño del trabajador.
- **Nivel 2:** Su desempeño denota un nivel aceptable de la competencia, con posibilidades de ser desarrolladas por el trabajador.
- **Nivel 3:** El trabajador demuestra, a partir de un desempeño exitoso de sus funciones, poseer un nivel idóneo de la competencia evaluada.

La escala de calificaciones se aplicará del modo siguiente:

- **Nivel Idóneo:** $2,50 \leq X = 3,00$ puntos
- **Nivel Aceptable:** $1,00 < X < 2,50$ puntos
- **Nivel Insuficiente:** $X \leq 1,00$ puntos

Paso 22. Entrevista de la evaluación

Los evaluadores se reunirán de manera independiente con los trabajadores a evaluar para discutir, aprobar y (o) modificar la puntuación o nivel obtenido en cada uno de los aspectos incluidos en el modelo correspondiente. En esta entrevista se realizarán además todas las recomendaciones consiguientes a la evaluación, destacando las competencias y (o) deficiencias que influyen en el rendimiento de los evaluados, todo lo cual se reflejará en el registro de evaluación correspondiente.

Paso 23. Conclusiones de la evaluación y validación del proceso

El evaluador realizará las conclusiones del proceso y definirá la evaluación integral del trabajador utilizando la “Certificación de competencias del trabajador” el cual al concluir será firmado por el evaluador y el evaluado y se entregará posteriormente al especialista en GTH. El gerente dará el visto bueno o aprobación del proceso de Evaluación de las Competencias, afirmando al validar que se cumplió con lo dispuesto en esta instrucción y de la existencia de las evidencias suficientes sobre las competencias de los trabajadores y la correspondencia con los resultados de dicha evaluación.

Cuando la conclusión de la evaluación anual de la competencia del trabajador o al vencimiento de ciclo o la temporada, es deficiente, la administración está obligada a iniciar un proceso de evaluación de la idoneidad demostrada, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño. Los resultados de la evaluación de las competencias se reflejarán claramente en la determinación de las necesidades de competencias, por lo que los resultados de esta evaluación constituyen la información de entrada fundamental del proceso de formación.

Fase V. Formación por competencias

Esta fase del procedimiento tiene como objetivo establecer los mecanismos necesarios para dotar a los trabajadores de la empresa de la educación, formación, habilidades y experiencias requeridas para desarrollar y certificar sus competencias laborales y con ello mejorar la percepción de los clientes y los resultados de la organización.

La formación será considerada un proceso continuo y permanente que abarca a todos los trabajadores y a todos los niveles de la organización. Se iniciará desde la llegada a la empresa y continuará durante todo el periodo de tiempo que trabaje en esta, constituyendo de vital importancia para encauzar a la empresa hacia la consecución de sus metas.

Es importante hacer algunas precisiones que los directivos deben considerar al elaborar y aprobar sus planes de capacitación:

- a. Se integran a la ejecución de las acciones sus subordinados en las diferentes instalaciones, de acuerdo con el principio de la primera obligación de un dirigente consiente en formar y capacitar a sus subordinados.
- b. El principal centro donde se ejecutan las acciones de capacitación es el propio centro de trabajo, donde se deben crear las condiciones mínimas necesarias para desarrollar las actividades que se planifican, utilizando para esto los medios y locales disponibles y con instructores de la propia instalación.
- c. Se deben utilizar los sistemas de formación y capacitación existentes en otros organismos que son rectores de procesos formativos y económicos y aprovechar sus opciones de capacitación.
- d. Especial atención deberá prestarse a las actividades a planificar para elevar el nivel educacional de quienes tienen menos de 12 grados y a la superación académica universitaria.
- e. Para la ejecución del plan de capacitación y desarrollo resultará imprescindible la identificación y preparación de los trabajadores que desempeñarán el rol de instructores.

res, a los que se incorporará esta actividad como parte del contenido de su puesto de trabajo.

La capacitación y desarrollo del personal es un proceso permanente, sistémico y planificado, orientado hacia un incremento de los niveles de competencia del trabajador que posibiliten su desarrollo integral dirigido a elevar la efectividad del trabajo.

Paso 24. Planificación de la capacitación y desarrollo

Para llevar a cabo este paso el especialista encargado de la capacitación deberá desarrollar las siguientes tareas:

Tarea 1: Proyección estratégica de la capacitación y desarrollo

Se debe partir de la estrategia de GTH enmarcada en la estrategia general de la Empresa. Este análisis permite detectar necesidades formativas de la organización que pueden estar asociadas, por ejemplo, a oportunidades que ofrece el entorno, necesidades que expresan los clientes, regulaciones emitidas por organismos superiores. Sobre esta base y los problemas detectados en el diagnóstico, se realiza la proyección estratégica de la formación, para un plazo de cuatro años, donde se define el objetivo estratégico y se trazan las estrategias para su alcance. Luego se procede a la proyección táctica, seleccionándose la (s) estrategia (s) a lograr, lo que se materializa con la proyección de los planes anuales de capacitación y desarrollo.

Tarea 2: Detección de las necesidades de capacitación y desarrollo

Análisis ocupacional (Perfil de competencias deseado): Para diagnosticar las necesidades funcionales se debe partir del Perfil de Competencias determinado anteriormente para cada cargo, lo que permite concretar la formación necesaria basándose en las competencias requeridas.

Análisis del potencial humano (Perfil de competencias real): Una vez establecidos los perfiles deseados es necesario conocer el potencial humano con que se cuenta, o sea, averiguar y concretar el nivel de competencias real. Entre las técnicas fundamentales que se utilizan están la evaluación del perfil de competencia laboral del trabajador y la evaluación del desempeño individual. El análisis de evidencias que reflejan deficiencias en el desempeño, así como el propio proceso de evaluación del desempeño individual, entre otros, constituyen referencias para la detección de necesidades de competencias individuales.

Para desarrollar esta tarea se utilizarán los modelos “Diagnóstico de las necesidades de competencia laboral” y “Resumen de necesidades de competencias por áreas de trabajo”, según los **anexos 12 y 13**. El primer modelo será completado por los propios trabajadores de conjunto con sus subordinados y el segundo por los jefes de las respectivas áreas.

Para la detección de las necesidades también se tendrán en cuenta: Las evidencias de trabajo ineficiente; los criterios de los directivos y (o) de los trabajadores con respecto a necesidades de entrenamiento; los análisis de puestos, los cambios previstos en la tecnología, las nuevas necesidades detectadas en el mercado, así como las proyecciones de cada instalación y otros intereses sociales o políticos que se definan en la etapa que se planifica.

Se deben definir las necesidades formativas a partir de la integración adecuada de los tres niveles analizados: necesidades organizacionales, funcionales e individuales y la priorización para cada área, acorde a los criterios de prioridad y políticas establecidas por la empresa. Los resultados se pueden resumir en una Matriz de Necesidades, como considere conveniente el encargado de esta actividad.

Paso 25. Concreción de programas y acciones de capacitación y desarrollo

Aquí se precisan los objetivos específicos que responden a las necesidades detectadas y comprenden lo que el “alumno” será capaz de hacer al finalizar la acción de capacitación en unas condiciones dadas y con unos medios determinados. Partiendo de los objetivos, el especialista en GTH diseñará el programa de capacitación y desarrollo. Para lograr un adecuado ordenamiento acorde a las especificidades de los requerimientos formativos y los

sistemas de trabajo de la empresa. Al elaborar el plan de capacitación se tendrán en cuenta las especificaciones detalladas al inicio de la fase.

Cada programa se concreta en varias acciones de capacitación y desarrollo que el especialista en GTH debe definir partiendo de las necesidades priorizadas, las posibilidades reales, el profesorado, entre otros. Los trabajadores tienen la posibilidad de presentar propuestas de participación en acciones de capacitación que ofrezcan organizaciones de enfocarse del territorio y el encargado de esta actividad las aprueba si corresponden a sus necesidades de aprendizaje. El Plan de Capacitación y Desarrollo anual se presenta al Consejo de Administración para ser aprobado. El mismo debe ser actualizado según vayan surgiendo nuevas necesidades, las cuales se contemplarán como extraplan y se anexarán a este registro con el mismo formato.

Paso 26. Elaboración del presupuesto de capacitación y desarrollo

Es conveniente valorar el costo originado por el trabajo no realizado. El presupuesto se calculará partiendo de las acciones planificadas en el Plan de Capacitación. Se incluirán en el acápite: Gastos por Capacitación y Adiestramiento, los conceptos siguientes:

- Estipendios o salario del personal que se prevé incorporar a cursos en los diferentes modos de formación, en la empresa o fuera de ella.
- La adquisición de recursos materiales docentes y medios de enseñanza.
- Gastos de salario para profesores contratados y para entrenadores.
- Gastos en transportación y manutención por la participación de profesores y especialistas en la ejecución de acciones de capacitación.

Paso 28. Organización y ejecución de la capacitación y desarrollo

La adquisición de conocimientos en la empresa se compone de dos elementos: la Instrucción y el Entrenamiento. La instrucción proporcionará conocimientos, herramientas con-

ceptuales, a través de la capacitación. El entrenamiento garantizará que la persona conozca cómo utilizar las herramientas que adquirió para que luego pueda ponerlas en práctica al haber creado las habilidades necesarias, siempre teniendo en cuenta que la instrucción sin entrenamiento está desvalida y el entrenamiento sin instrucción es inútil. Los elementos fundamentales a considerar en este paso son:

Tarea 1: Definición de peculiaridades organizativas

Se establece el lugar, la frecuencia: a tiempo completo o parcial; la modalidad: presencial o a distancia, teniendo en cuenta las ventajas que representa esta última; el horario, definiendo si se realiza dentro o fuera de la jornada laboral, en dependencia del tipo de puesto. Se deben respetar las compensaciones que se reciben, para lo cual se deberán buscar alternativas.

Tarea 2: Localización y acondicionamiento de la infraestructura

Se coordinarán locales con condiciones adecuadas, medios necesarios, documentación y los elementos necesarios para desarrollar adecuadamente el proceso.

Tarea 3: Ejecución de la Capacitación y Desarrollo

Desarrollar las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que abarca el plan en los plazos previstos. Se recomienda la aplicación de los métodos de formación-acción.

Paso 28. Evaluación y seguimiento de la capacitación y desarrollo

La transparencia de la capacitación ocurrirá al recibir la empresa el conocimiento y las habilidades aprendidas por sus miembros, que posibilitará, más que a proporcionar una respuesta correcta, a ayudar a encontrar los problemas y el modo de resolverlos, evaluar los resultados, inyectar herramientas y sentido común. La empresa observará el efecto de esta capacitación cuando el principal resultado sea realizado a través de:

- Más y mejor participación de los miembros en la dirección
- Mayor creatividad e innovación
- Mayor motivación de los trabajadores
- Mejor imagen de la empresa

Debe destacarse que este paso no se ejecuta únicamente al concluir el ciclo formativo, ya que la evaluación es sistemática, de ahí la retroalimentación a diferentes etapas y fases del proceso que permite la corrección de desviaciones. Este paso permite que el proceso de capacitación y desarrollo sea asumido con un enfoque de mejora continua, donde se valora el avance logrado en cada ciclo y se definen las nuevas metas, lo que contribuye a desarrollar la capacidad de cambio permanente en todos los niveles, tendiente a lograr el enfoque de las organizaciones que aprenden. El técnico encargado de la capacitación realiza el chequeo del cumplimiento del Plan de Capacitación con una frecuencia semestral y anual.

Al concluir la acción de capacitación el trabajador deberá presentar al área de Talento Humano el certificado que así lo acredite para actualizar la “Ficha de educación, formación, habilidades y experiencias del trabajador”, según **Anexo 14**. Esta ficha junto a los certificados de capacitación se archivará en el Expediente de Competencias del trabajador durante el tiempo que se mantenga laborando en la empresa.

El jefe directivo de cada trabajador, transcurrido un período evaluativo después de recibida la capacitación valorará la efectividad de la aplicación de los conocimientos o habilidades recibidos e informará semestralmente el resultado de la misma al técnico en GTH a través del modelo “Evaluación de la eficacia de la capacitación y desarrollo”, según el **Anexo 15**.

Fase VI. Medición, análisis y mejora del proceso

Esta fase tiene como objetivo diagnosticar las principales deficiencias del proceso, que limitan incrementar gradualmente los niveles de competencias laborales, el desempeño laboral exitoso y la productividad del trabajo en la empresa. Se debe además asegurar desde el inicio y durante todo el proceso de realización del autocontrol, la colaboración de

todos, comenzando por la alta gerencia, los mandos intermedios y todos los trabajadores implicados, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que todo proceso de control trae aparejado. Los pasos que se incluyen son las siguientes:

Paso 29. Diseño de los indicadores para evaluar la eficacia del proceso

Se diseñó un conjunto de indicadores que permiten medir los resultados obtenidos por los trabajadores de la empresa a partir del programa de desarrollo integrado de competencias. Para cada uno se definió la expresión de cálculo, el objetivo, el sistema de recopilación y procesamiento de la información, los niveles de referencia, la periodicidad y responsabilidad. A continuación se relacionan dichos indicadores con todos sus elementos:

- **Nivel de Competencias del Trabajador (NCT)**

$$\text{NCT} = (\sum[(\text{Corti} / \text{TCcj} * 3)] / \text{Tte}) * 100, \quad (1)$$

Donde: **Corti**: Valor total de las competencias reales del trabajador i.

TCcj: Total de competencias del cargo j multiplicado por 3.

Tte: Total de trabajadores evaluados.

Objetivo: Mostrar el nivel de competencias que posee el trabajador con respecto a las competencias requeridas para el cargo que ocupa, según los perfiles elaborados, así como el nivel de competencias que alcanza el proceso y la organización.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Mediante el análisis de los perfiles de competencias de cada puesto se determina el total de competencias que deben poseer los trabajadores que ocupen ese cargo. Del proceso de evaluación de competencias desarrollado se determina la cantidad de competencias que posee cada trabajador. Luego se aplica la expresión de cálculo (1), obteniéndose el resultado del indicador para cada trabajador.

Niveles de referencia: El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%.

Deficiente (D): NCT < 75%	Satisfactorio (S): $75 \leq \text{NCT} \leq 89,9\%$	Excelente (E): NCT $\geq 90\%$
---------------------------	---	--------------------------------

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente, el responsable es el representante de la dirección para el sistema de gestión talento humano.

▪ **Nivel de Polivalencia del Trabajador (NPT)**

$$\text{NPT} = (\sum[(\text{Procti} / \text{TprocAm})] / \text{Tta}) * 100 \quad (2)$$

Donde: **Procti:** Procesos que domina el trabajador i.

TprocAm: Total de procesos del Área m.

Tta: Total de trabajadores analizados.

Objetivo: Mostrar el grado de polivalencia que posee el trabajador en base a los procesos, actividades o servicios que domina en el área donde labora, así como los valores promedio de este indicador para la organización.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Mediante el análisis de la organización del trabajo en cada área se determinan los procesos o actividades básicas que se desarrollan. De los estudios de necesidades de formación realizados a cada trabajador, se determina la cantidad de procesos que dominan. Luego se aplica la expresión (2), obteniéndose un valor promedio por trabajador y para la organización.

Niveles de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente. A nivel de trabajador y proceso, el responsable es el jefe de área bajo la asesoría metodológica del responsable de formación, a nivel de organización se determina por el responsable de formación.

- **Nivel de Desarrollo de Competencias (NDC)**

$$\text{NDC} = (\sum[(\text{NCt2} - \text{NCt1}) / \text{NCt1}] / \text{Tte}) * 100 \quad (3)$$

Donde: **NCt1**: Nivel de Competencias reales del trabajador al inicio del período.

NCt2: Nivel de Competencias reales del trabajador al final del período.

Tte: Total de trabajadores evaluados.

Objetivo: Mostrar el grado en que se han desarrollado las competencias en todos los niveles y se han adquirido otras nuevas con respecto a los perfiles determinados.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: A partir del análisis de los perfiles de competencias y las evaluaciones realizadas al inicio del período se determina la cantidad de competencias reales que poseen los trabajadores. Al concluir el período de evaluación se determina, el nivel total de competencias reales que posee el personal en el nuevo proceso de evaluación. Luego se aplica la expresión (3), obteniéndose el resultado del indicador para cada cargo y para la organización.

Nivel de referencia: Este indicador debe tomar valores positivos, analizándose el comportamiento en el tiempo.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente. El responsable es el jefe de área bajo la asesoría metodológica del área de recursos humanos.

- **Nivel de desempeño individual (NDI)**

$$\text{NDI} = (\text{Ttsa} / \text{Tte}) * 100 \quad (4)$$

Donde: **Ttsa**: Cantidad de trabajadores evaluados con desempeño superior y adecuado.

Tte: Total de trabajadores evaluados.

Objetivo: Determinar el nivel de desempeño de los trabajadores en el período.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza la información que se recoge el registro “resumen de la evaluación” del procedimiento de evaluación del desempeño individual. Luego se aplica la expresión de cálculo (4).

Niveles de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del primer indicador.

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza anualmente (se pueden hacer cortes trimestrales), por el responsable de la evaluación del área de recursos humanos, quien es el encargado del cálculo del indicador.

▪ **Nivel de Cumplimiento del Plan de Capacitación (NCPC)**

$$\text{NCPC} = (\sum \text{AFr} / \sum \text{AFp}) * 100 \quad (5)$$

Donde: **AFr:** Sumatoria de las acciones de capacitación realizadas

AFp: Sumatoria de las acciones de capacitación programadas

Objetivo: Determinar el nivel de cumplimiento de las acciones de capacitación programadas en el período.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza el modelo “Plan de Capacitación”.

Niveles de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del primer indicador.

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza semestralmente, por el responsable de la Capacitación y Desarrollo de la Empresa, quien es el encargado del cálculo del indicador.

▪ **Nivel de Eficacia de la Capacitación (NEC)**

$$NEC = (\sum E_{imp} / T_{enc}) 100 \quad (6)$$

Donde: **E_{imp}**: Valor total de las evaluaciones dadas por los jefes

T_{enc}: Total de registros analizados

Objetivo: Evaluar el impacto que han tenido las acciones de capacitación y desarrollo ejecutadas en el período.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza el modelo “Evaluación de la eficacia de la capacitación y desarrollo”

Nivel de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 35. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

(D): $NEC \leq 15$	(S): $15 \leq NEC \leq 32$	(E): $NEC > 32$
--------------------	----------------------------	-----------------

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza semestralmente, por el responsable de la Capacitación y Desarrollo de la Empresa, quien es el encargado del cálculo del indicador.

▪ **Nivel de Rotación de la Fuerza de Trabajo (NRFT)**

$$NRFT = (A_i + B_j) / P_t * 100 \quad (7)$$

Donde: **A_i**: Cantidad de altas del período.

B_j: Cantidad de bajas del período.

P_t: Cantidad de trabajadores en la plantilla aprobada.

Objetivo: Determinar el nivel de fluctuación de la fuerza de trabajo de la empresa en el período, lo cual expresa el nivel de estabilidad que ha tenido el capital humano.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza los registros de movimientos de nóminas y asistencia.

Niveles de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del primer indicador.

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza semestralmente, por el especialista en GTH que atiende la organización de los salarios en la Empresa, quien es el encargado del cálculo del indicador.

Paso 30. Medición, análisis y seguimiento de los resultados

Después de calculados los indicadores diseñados, se pasa a la evaluación general de los resultados obtenidos en cada uno, por cada perspectiva y de manera global. Para esto se emplean los mismos niveles o categorías evaluativas: excelente, satisfactorio y deficiente.

El seguimiento es muy importante puesto que permite que el proceso de desarrollo de competencias se asuma con un enfoque de adaptación continua a los cambios que se vayan experimentando por la organización y sus miembros individualmente, definiendo las nuevas competencias que serán necesarias para el éxito del sistema.

4.4 Validación de la hipótesis de investigación a partir de la consulta a los expertos y análisis de los beneficios obtenidos con la investigación

Para comprobar si se ha cumplido o no la hipótesis de investigación se reunió al equipo de expertos seleccionado, como se detalló en el capítulo 4, y se discutieron los resultados obtenido con la concepción del procedimiento general, verificando los supuestos formulados como condición para validar dicha hipótesis.

Primeramente, con el objetivo de realizar una valoración sobre un grupo de aspectos que demuestran la utilidad práctica del modelo y procedimientos propuestos, se aplicó el criterio de expertos. Los aspectos que se evaluaron fueron los indicadores identificados en la **tabla 2** para evaluar la variable independiente.

Para ello se diseñó una encuesta³ dirigida a los 11 expertos encuestados en este caso para corroborar los aspectos anteriores (ver **Anexo 1**). Conjuntamente fue enviado un documento que resumió los aspectos fundamentales acerca de los cuales se solicitaron criterios. Arribando a las siguientes conclusiones:

1. El 91% respondió estar muy de acuerdo y 9% de acuerdo con que los aspectos presentes en la elaboración del modelo y procedimientos garantizan la coherencia de estos y lo que se espera de ellos.
2. En cuanto a sí las fases y etapas que integran los procedimientos están interrelacionados el 82,5% afirmó que están de acuerdo, el 17,5 % muy de acuerdo.
3. Relacionado con el grado de adecuación de las premisas que condicionan la aplicación del modelo 73,5% consideran estar de acuerdo y el 26,5% muy de acuerdo.
4. El 83,5% consideran estar muy de acuerdo y el 16,5% de acuerdo con la capacidad de discernimiento de los indicadores propuestos.
5. El 100% de los expertos consideran la utilidad práctica del modelo y procedimientos diseñados para la toma de decisiones referentes a la gestión del talento humano en la empresa Master Plant.

A pesar de ello, los expertos realizaron un conjunto de sugerencias muy valiosas que permitieron enriquecer la propuesta desarrollada y su futura aplicación. Al finalizar las sesiones de trabajo se arribaron a las siguientes conclusiones, consensuadas por todos los

³ Para evaluar la fiabilidad de esta encuesta se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach que dio un valor de 0.841 y para evaluar la validez se usó el coeficiente de Káiser – Meyer – Olkin que arrojó un valor de 0.783, en ambos casos se consideran suficientes los valores para demostrar la fiabilidad y validez de dicho instrumento.

miembros, respecto con los procedimientos, general y específicos, propuestos en la investigación:

- Las posibilidades de generalización, evidencian que estos son factibles de aplicación en empresas del sector fitofarmacéutico, demostrando así su pertinencia;
- Están en correspondencia con las tendencias actuales en cuanto a la gestión de talento humano con enfoque de competencias, demostrando su nivel de actualidad teórico-práctica;
- Muestran una consistencia lógica visible;
- Son fácilmente comprendidos y asimilados por parte del personal involucrado en el proceso de diagnóstico y diseño, así como, permiten extender su aplicación al universo de empresas del sector fitofarmacéutico y a otras organizaciones, con las necesarias adecuaciones, evidenciándose así su flexibilidad y perspectiva, por las personas implicadas en estas instituciones y los expertos externos vinculados a ellas.

Estos resultados, además validan los diversos procesos analítico-deductivos contenidos en la estructura del procedimiento, y demuestran así su capacidad para:

- Determinar y validar los perfiles de competencias de los cargos, cuya información permite integrar los procesos de gestión de talento humano identificados en la organización estudiada;
- Elaborar programas de entrenamiento, donde sea posible tener en cuenta todos los elementos que forman la estructura de requerimientos vinculados a la competencia. Esto permitió llevar a cabo la certificación de las competencias de los trabajadores como conclusión del proceso de desarrollo integrado de las competencias;
- En consecuencia, y a pesar de no llegar a implantar el procedimiento, se presume un futuro mejoramiento gradual de los indicadores referidos al trabajador, los clientes externos y la organización en general, a partir del desarrollo eficaz e integrado de las competencias de los trabajadores, teniendo en cuenta la comprobada relación entre el

nivel de competencias laborales, el desempeño laboral, la satisfacción de los clientes externos e indicadores de resultados de la organización.

Además, durante la concepción del procedimiento general hemos obtenido beneficios como:

- Proveer a las empresas del sector fitofarmacéutico de un instrumental metodológico que les permita:
- Determinar y validar las competencias para todos los niveles de la institución y sus cargos, elaborando perfiles integrales con información precisa y útil para las actividades claves de gestión de talento humano que ellas desarrollan.
- Alinear sus necesidades estratégicas al desarrollo de las competencias laborales, partiendo del análisis funcional para la determinación de las competencias.
- Utilizar un perfil básico de habilidades y cualidades personales, para determinar y mantener actualizado este aspecto dentro de los perfiles de competencias de los cargos existentes, y los que surjan como nuevos en la entidad.
- Diseñar el sistema de gestión de talento humano utilizando la información de los perfiles, para abarcar todos los procesos identificados en estas organizaciones.
- Elaborar estrategias de formación integrales con diversas opciones de desarrollo, teniendo en cuenta de los aspectos más vinculados a la personalidad.
- Llevar a cabo un proceso eficaz de certificación de competencias, valorando evidencias objetivas, a partir de la evaluación del desempeño individual basado en los niveles de competencia que alcanza según el perfil del cargo.
- Identificar, describir y mejorar los tres procesos fundamentales de gestión de talento humano, así como su sistematización y documentación. Estos análisis de procesos han

permitido mostrar las interrelaciones que se producen entre el perfil de competencias y las diferentes actividades que integran los flujos de procesos.

Para evaluar el grado de perfeccionamiento del sistema de gestión de talento humano con la introducción del enfoque de competencias, se decidió aplicar el cuestionario utilizado en el capítulo 4 al mismo equipo de expertos (ver en **Anexo 2**) para evaluar la evolución de la GTH a partir de la introducción del enfoque de competencias con la implantación parcial de los procedimientos diseñados, para tener un antes y un después en la evaluación de esta variable. Los resultados son los siguientes:

- El 88% de los expertos expresa que es excelente el conocimiento y divulgación de las características básicas y el funcionamiento del modelo de GTH por todos miembros de línea y staff, y un 12% dice que es muy bueno.
- El 92% califica de excelente la forma en que está estructurado el modelo de GTH, en cuanto a los subsistemas o procesos, interrelaciones, u otros elementos. Un 5% lo califica de satisfactorio, y un 8% expresa que es muy bueno.
- El 100% de los Perfiles de Competencias de los cargos están elaborados por lo que este punto se califica de excelente.
- Un 85% dice que es excelente la forma en que se tiene en cuenta el enfoque de competencias laborales en las actividades de GTH que se desarrollan en la empresa, sobre todo en la selección, evaluación del desempeño y la formación. Otro 15% lo califica de muy bueno.
- El 94% de los expertos expresa que se comienzan a mantener de forma excelente registros o controles de los conocimientos, experiencia y formaciones de los trabajadores de la empresa Master Plant, el 6% restante dice que es muy bueno.
- El 89% califica de excelente el nivel de percepción de mejoras en los resultados del funcionamiento de la GTH en la empresa estudiada, y un 11% dice que es muy bueno.

- El 96% califica de excelente el impacto que ha tenido el modelo diseñado de mejora continua para la GTH con enfoque de competencias laborales y señalan que ya se están comenzando a generar resultados positivos para la empresa.

Por último, esta investigación sirve de base para futuros estudios relacionados con la gestión de talento humano, pues cuenta con una revisión bibliográfica actualizada y un modelo teórico y procedimiento para la aplicación del enfoque de competencias a la gestión de talento humano en las organizaciones como un proceso de mejora continua.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Como resultado de esta investigación llegamos a las conclusiones generales siguientes:

1. El estudio del enfoque de gestión por competencias y su introducción en las empresas ecuatorianas, muestra una alta y progresiva importancia, y constituye actualmente un factor decisivo para que estas instituciones logren desarrollarse y alcanzar el éxito y la excelencia en el ámbito empresarial. Asimismo, se comprueba la necesidad de un modelo que permita la aplicación efectiva del enfoque, debido a la carencia de un instrumental teórico y metodológico adecuado a las especificaciones de las empresas del sector fitofarmacéutico de Santo Domingo, por lo cual el problema científico formulado para la presente investigación se considera de gran actualidad y pertinencia, tanto desde el punto de vista conceptual-metodológico como práctico.
2. En el Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Cía. Ltda. no existe un sistema de gestión del talento humano formalmente establecido o que esté sustentado en alguna teoría metodológicamente aceptada lo cual da lugar a un desaprovechamiento del talento humano, a una confusión entre los integrantes acerca de sus funciones y responsabilidades, además genera una nublada percepción de jerarquía entre los colaboradores.
3. No se han establecido los procesos de gestión de talento humano dentro de la organización, por ende los integrantes no conocen ni logran identificar procedimientos ni características de alguna dentro de la organización.
4. No se tienen en cuenta el enfoque de competencias laborales en las actividades de gestión de talento humano que se desarrollan en la organización y está falta de un enfoque de gestión por competencias, lo cual denota que la empresa no está en la capacidad de garantizar que el nivel de competencias de cada individuo sea el apropiado para solventar las necesidades actuales y futuras de la organización, así como se le imposibilita ga-

rantizar la formación y el adiestramiento para satisfacer las necesidades de competencias del personal.

5. Los trabajadores a pesar de no conocer una misión oficial de sus cargos están conscientes de la relevancia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la organización.
6. Los procedimientos desarrollados, general y específicos, en este trabajo de titulación conforman una estructura coherente desde el punto de vista teórico-metodológico concebida para dar solución al problema de investigación planteado, a la vez que constituye la base de un modelo para introducción del enfoque de competencias y el desarrollo integrado de competencias laborales en empresas del sector Fitofarmacéutico de Santo Domingo, que demostró su factibilidad y utilidad práctica como herramienta de gestión con un enfoque integral, que le permite a la empresa: alinear sus necesidades estratégicas al desarrollo de competencias; determinar los perfiles de competencias para todos los niveles de la organización y sus cargos; elaborar un perfil genérico para todos los cargos de las empresas de este sector; utilizar la información que brindan los perfiles para diseñar el sistema de GTH; y desarrollar eficazmente las competencias laborales, en virtud de lograr un incremento progresivo de los niveles de competencias de sus trabajadores.
7. La utilización del instrumental metodológico desarrollado en esta investigación, en la empresa objeto de estudio seleccionada, permitió demostrar su capacidad para alinear los procesos de GTH con el desarrollo de competencias laborales y las necesidades estratégicas de esta organización, utilizar la información que brindan los perfiles de competencias para diseñar y documentar el sistema de GTH y garantizar que se abarque e influya en todos los procesos identificados.
8. La aprobación de la hipótesis de la investigación fue comprobada a partir del criterio de expertos y la utilización de dos instrumentos previamente diseñados y validados. Después de dos rondas de preguntas, los expertos confirmaron el perfeccionamiento logrado en la gestión de talento humano a partir del desarrollo del modelo y los procedi-

mientos para la introducción del enfoque de competencias laborales en este sistema de gestión. Además de otros beneficios obtenidos durante la investigación.

5.2 Recomendaciones

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales anteriormente expuestas, se recomienda:

- 1.** Implementar los procedimientos, general y específicos, para la introducción del enfoque de competencias laborales a la gestión de talento humano, desarrollados para el laboratorio y garantizar con ello el correcto manejo del talento humano de la institución y actualizarlo a medida que amerite.
- 2.** Brindar mayor atención hacia los trabajadores y sus necesidades tanto laborales como personales y desarrollar sus competencias para poder aprovechar al máximo sus capacidades y proveer a los mismos de un óptimo clima laboral para fomentar un compromiso real hacia la empresa.
- 3.** Proponer generalizar la implantación del modelo diseñado en las demás empresas del sector fitofarmacéutico de Santo Domingo y en otras provincias, realizando las adecuaciones pertinentes.
- 4.** Trabajar en el perfeccionamiento del procedimiento y los indicadores propuestos, así como valorar la posible automatización del sistema de indicadores y el proceso general de desarrollo de competencias, su determinación, validación con la información propuesta para viabilizar la implantación del modelo, logrando la compatibilidad con los sistemas ya existentes.
- 5.** Continuar la divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en la investigación mediante presentaciones en eventos del sector, así como de acciones de capacitación sobre esta temática en las empresas del territorio, lo cual contribuirá con la generalización de dichos resultados.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Harper y Lynch (1992). *Manuales de recursos humanos*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. 280 pp.
2. Alles, Martha. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Ediciones Granica. 2ª edición. Argentina.
3. Puchol, Luis (1997). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Editorial Díaz de Santos. Madrid. 446 pp.
4. Besseyre des Horts, Charles-Henri (1990). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Ediciones Deusto. Madrid. 222 pp.
5. Hax, Arnold C. (1992). *Estrategia empresarial*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. 280 pp.
6. Chiavenato, Idalberto (1993). *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill. México, D.F. 568 PP.
7. Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Octava Edición, Bogotá, 2007.
8. Senise Barrio, María Eugenia (2010). *Dirección de Recursos Humanos*. Editorial Copicentro Granada, S.L. Granada. 166pp.
9. Del Pino Martínez, Agustín (1997). *Empleabilidad y competencias: ¿Nuevas Modas?* En “Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos”. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 445 pp.

10. McClelland, D. C. (1999). *Human Motivation*. Cambridge, Inglaterra: Cambridge University Press.
11. Cuesta Santos, Armando (2001). *Gestión de competencias*. Editorial Academia. La Habana. 93 pp.
12. Fuentes Fuentes, María del Mar; Eulogio Cordón Pozo (2012). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. 2ª Edición Pirámide. Madrid. 280 pp.
13. Jiménez, A. (1997). *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
14. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
15. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Works, Models For Superior Performance*. New York: Jhon Wiley & Sons Inc.
16. Collins, J. (2006). *Empresas que Sobresalen (Good to Great)*. Barcelona: Gestión 2000.
17. Ladrón De Guevara, Laureano, Metodología de la investigación científica, Universidad Santo Tomás, Bogotá, 1978
18. Taylor, F. W. (1991). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos.

Revistas y Tesis

19. Matías Reche, Fernando; Victor Jesús García Morales (2002). *La gestión de recursos humanos: últimas tendencias y modelo diferencial en España*. Revista Trabajo, Vol. 11. Universidad de Huelva

20. Bustillo, Carlos (1994). *La gestión de recursos humanos y la motivación de las personas*. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. N° 73. Madrid. pp. 17-28.
21. Zayas Agüero, Pedro (2002). *Concepción teórico metodología sobre la selección de personal*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de la Habana. 136 pp.
22. Morales Cartaya, Alfredo (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos*. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias técnicas. La Habana. 99 pp.
23. Sánchez Rodríguez, Alexander (2012). *Capital huamano, relaciones laborales y gestión por competencias en el proceso de cambio empresarial en Cuba: de 1989 a 2011*. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias económicas. Valladolid. 202 pp.
24. Marrero Fornaris, Clara E. (2002). *Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba*. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana. 100pp.
25. Beer, Michael et al. (1989). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Ministerio de Trabajo

Páginas Web

26. Gallego, F. M. (2007). *arearh.com*. Recuperado el 29 de 04 de 2014, de arearh.com:
<http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>
27. Rodríguez Cruz, Y. (7 de Julio de 2007). GestioPolis. Recuperado el 15 de 03 de 2014, de WEBPROFIT LTDA.: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-del-talento-para-la-innovacion-tecnologica.htm>

28. Delgado Martínez, Domingo J (2000). *Modelos de gestión por competencias*. Caracas.
En: [//www.gestiondelconocimiento.com/](http://www.gestiondelconocimiento.com/)
29. Delgado Martínez, Domingo J (2001). *El ciclo de desarrollo de competencias*. Caracas.
En: [//www.gestiondelconocimiento.com/](http://www.gestiondelconocimiento.com/)
30. Mertens, Leonard. (1996). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. CINTERFOR-OIT. Montevideo. En: [//www.cinterfor.org.uy/](http://www.cinterfor.org.uy/)

ANEXOS

Anexo N° 1

Encuesta aplicada a los expertos para valorar la utilidad práctica del procedimiento para la introducción del enfoque de competencias a la GTH en la Empresa Master Plant.

Cuestionario para conocer el criterio de los expertos.

Usted ha sido seleccionado para valorar la utilidad práctica de la propuesta del estudio realizado para la introducción del enfoque de competencias a la Gestión de Talento Humano en la Empresa Master Plant. En tal sentido, se solicita su opinión acerca de los elementos que son referidos a continuación.

1: Total desacuerdo; 2: No estoy de acuerdo; 3: Medianamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

Aspectos analizados	Respuestas				
	1	2	3	4	5
Los aspectos presentes en la elaboración del modelo y los procedimientos garantizan la coherencia de estos y lo que se espera de ellos.					
Las etapas que integran el procedimiento están interrelacionadas					
El grado de adecuación de las premisas que condicionan la implementación del modelo					
La capacidad de discernimiento de los indicadores propuestos					
Utilidad práctica del modelo y los procedimientos diseñados para la toma de decisiones referentes a la gestión del Talento Humano en la Empresa Master Plant.					

Sugiera cualquier opinión que contribuya al objetivo de esta investigación:

Institución en la que labora: _____

Cargo: _____

Años de Experiencia _____ Graduado de: _____

Fuente: Martínez Vivar (2013)

Elaborado por: Aceldo Jaime

Anexo N° 2
Cuestionario para diagnóstico de la gestión del talento humano que se desarrolla en la empresa Master Plant

CUESTIONARIO

Nos encontramos diagnosticando la gestión de talento humano que se desarrolla en su organización para proceder a proyectar acciones de mejora más eficaces. Necesitamos su colaboración, para lo cual le pedimos que marque con una X en la casilla que considere que mejor concuerda con la veracidad de las siguientes afirmaciones. Muchas gracias.

PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Mediana-mente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Existe un sistema o modelo estructurado para llevar a cabo la gestión de talento humano (GTH) en su organización.					
2. Son conocidas las características básicas y el funcionamiento del sistema de GTH por los miembros de línea y staff implicados con esta área.					
3. El sistema de GTH implantado está estructurado de forma correcta, en cuanto a los subsistemas o procesos, interrelaciones, y otros elementos.					
4. Se tiene en cuenta el enfoque de competencias laborales en las actividades de GTH que se desarrollan en la organización.					
5. Existe una integración eficaz entre las actividades de GTH que se llevan a cabo en la organización.					
6. Están claramente definidas las funciones y responsabilidades relativas a la GTH.					
7. Están establecidos los manuales de funciones de los cargos de la organización.					
8. Las relaciones que se establecen entre los directores y mandos intermedios con el área de Talento Humano son correctas y eficaces.					
9. El departamento de Talento Humano brinda servicios de asesoría relativas a los diferentes procesos y actividades de GTH.					
10. Están elaborados los perfiles de competencias o profesiogramas de los cargos.					

PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Mediana-mente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11. Se aplican técnicas para llevar a cabo el reclutamiento y la selección de los trabajadores de nuevo ingreso.					
12. Se tienen en cuenta las necesidades de competencias laborales en la elaboración de los planes de formación.					
13. La organización garantiza que el nivel de competencia de cada individuo sea el adecuado para las necesidades actuales y futuras.					
14. La organización garantiza la formación y el adiestramiento para satisfacer las necesidades de competencia del personal.					
15. La organización evalúa la eficiencia y eficacia de la capacitación ofrecida.					
16. Se relaciona la evaluación del desempeño con los requisitos de competencias laborales de los cargos.					
17. La remuneración y los incentivos recibidos están acorde con los resultados de la evaluación del desempeño.					
18. Los trabajadores están conscientes de la relevancia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la organización.					
19. La organización mantiene registros o controles de los conocimientos, experiencia y capacitaciones de los trabajadores.					
20. La organización controla el ambiente de trabajo para promover la motivación, la satisfacción, el desarrollo y el desempeño de su personal.					

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Aceldo Jaime

Anexo N° 3
Nómina de trabajadores de la empresa Master Plant

N°	CARGO	EDAD	NIVEL EDUCATIVO	ANTIGÜEDAD (meses)
1	Jefe de Talento Humano	24	Superior	12
2	Vendedora Senior	24	Superior	2
3	Secretaria/Recepcionista	31	Superior	20
4	Jefe de Producción	40	Superior	17
5	Operario de Producción	33	Primaria	22
6	Analista	36	Superior	3
7	Gerente General	24	Superior	79
8	Vendedor	22	Superior	53
9	Vendedor	21	Superior	8
10	Creador de Formulas	45	Superior	228
11	Vendedor	30	Secundaria	41
12	Operario de Producción	26	Primaria	78
13	Asistente Contable	31	Superior	96
14	Bodeguero	44	Secundaria	10
15	Aseo	52	Secundaria	10
16	Presidenta	49	Superior	228
17	Financiera	46	Superior	36
18	Operario de Producción	22	Secundaria	24
19	Jefe de Ventas	28	Superior	8

Fuente: Master Plant Cía. Ltda. (2013)

Elaborado por: Aceldo Jaime

Anexo N° 4
Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto

Estimado colega:

Ha sido usted seleccionado como posible experto para ser consultado respecto al diagnóstico y mejoramiento del modelo de gestión de talento humano por competencias laborales del Laboratorio Fitofarmacéutico Master Plant Cía. Ltda., y para determinar las competencias que conformarán un Modelo Genérico que servirá de base para la determinación de los perfiles necesarios para un eficaz desempeño de cada uno de los cargos en la institución.

Se necesita antes de realizarle la consulta, como parte del método empírico de investigación “criterio de expertos” determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se le hará. Por tal motivo, le pedimos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

1. Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee en relación con la problemática tratada en la investigación (Gestión de Talento Humano basada en el enfoque de competencias). Considere que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre la problemática referida va creciendo de 0 hasta 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes de argumentación que se le presentan a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre la “Gestión de Talento Humano basada en el enfoque de competencias”. Para ello marque con una cruz (x), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo)

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.			
Su experiencia obtenida en la práctica			
Trabajo de autores nacionales			
Trabajo de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del problema en el territorio y el país			
Su intuición			

Fuente: Sánchez Rodríguez (2013)

Elaborado por: Aceldo Jaime

Anexo N° 5

Lista de competencias requeridas para un desempeño laboral excelente.

No	Competencias Laborales	No	Competencias Laborales
1	Tolerancia al estrés	50	Pertinencia
2	Meticulosidad	51	Delegación
3	Destreza manual	52	Espíritu comercial
4	Estructuración	53	Establecer relaciones
5	Fuerza y flexibilidad física	54	Capacidad de organización
6	Autodisciplina	55	Adaptabilidad
7	Escucha	56	Sensibilidad organizacional
8	Simultaneidad de tareas y Polivalencia	57	Integración
9	Habilidad persuasiva	58	Generación de soluciones potenciales
10	Empatía	59	Sensibilidad interpersonal
11	Distinción entre lo esencial y lo superfluo	60	Planeación
12	Negociación	61	Capacidad para explicar las situaciones del entorno
13	Liderazgo	62	Colaboración
14	Distribución del tiempo	63	Motivación hacia el trabajo concreto
15	Preocupación por el logro y la calidad	64	Actitud profesional
16	Capacidad de afrontamiento	65	Capacidad para el trabajo en equipo
17	Capacidad perceptiva	66	Sentido de la animación
18	Energía	67	Compromiso
19	Coordinación viso-motriz	68	Búsqueda de información
20	Utilización efectiva del conocimiento y la experiencia	69	Preocupación por el orden y la precisión
21	Desarrollo de personas	70	Forma en que recepciona las críticas y sugerencias
22	Adecuación	71	Forma de actuar en entornos adversos
23	Orientación a la obtención de resultados	72	Tenacidad y persistencia
24	Toma de decisiones	73	Vigor
25	Disposición hacia el aprendizaje	74	Comunicación escrita
26	Autocontrol emocional	75	Fluidez verbal
27	Iniciativa y entusiasmo	76	Estilo comunicativo
28	Visualización	77	Imagen y reacciones que provoca en sus relaciones
29	Orientación al cliente	78	Intereses y aspiraciones en su vínculo con su trabajo
30	Perseverancia	79	Autoconciencia de sus limitaciones y potencialidades
31	Automotivación	80	Autoestima
32	Creatividad e innovación	81	Honestidad
33	Asertividad y uso del poder	82	Solidez
34	Capacidad crítica	83	Visión de futuro
35	Confianza en sí mismo	84	Originalidad
36	Análisis de problemas	85	Profundidad
37	Independencia	86	Promoción de cambios
38	Asimilación de conocimientos	87	Resistencia
39	Sistematicidad	88	Rapidez de conclusión
40	Capacidad de abstracción	89	Pensamiento intuitivo
41	Generalización	90	Capacidad de aprendizaje
42	Nivel de actualización	91	Discriminación auditiva
43	Mediación	92	Relaciones espaciales
44	Flexibilidad	93	Destreza digital
45	Apertura a la experiencia	94	Capacidad para resolver conflictos
46	Capacidad de control	95	Identificación de problemas y soluciones
47	Positivismo y optimismo	96	Control y seguimiento de soluciones propuestas
48	Capacidad de influencia	97	Amplitud
49	Gestión de recursos	98	Capacidad para la solución de problemas

Fuente: Grupo de expertos

Elaborado por: Aceldo Jaime

COMPETENCIAS LABORALES	EXPERTOS (E)											Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	
Visión de futuro	x	x	x	x	x	x	—	x	x	—	x	82
Originalidad	x	x	—	—	x	x	—	—	—	—	x	36
Profundidad	—	x	x	x	—	—	—	—	—	—	—	18
Promoción de cambios	—	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	91
Resistencia	—	—	—	—	—	x	—	—	—	—	x	18
Rapidez de conclusión	x	—	—	—	—	—	x	x	—	—	—	18
Pensamiento intuitivo	x	x	—	x	—	—	—	—	—	—	x	27
Capacidad de reproducción	x	x	—	—	—	—	—	—	—	—	x	27
Tolerancia al estrés	x	x	x	x	—	x	x	x	—	x	x	82
Adecuación	—	—	—	—	x	x	x	—	—	—	—	18
Orientación a resultados	—	x	x	x	x	—	x	x	x	—	x	64
Toma de decisiones	x	x	x	x	—	x	x	x	x	x	x	82
Disposición hacia el aprendizaje	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	91
Autocontrol emocional	x	x	x	—	—	x	x	x	x	—	x	73
Iniciativa y entusiasmo	x	x	x	x	x	x	—	x	x	x	x	91
Visualización	—	—	—	—	x	x	x	x	—	—	—	27
Orientación al cliente	x	x	x	x	—	x	x	x	—	—	x	73
Perseverancia	x	x	x	—	x	x	x	x	x	x	x	91
Asertividad y uso del poder	x	—	—	x	x	x	x	x	x	—	—	64
Creatividad e innovación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Automotivación	—	—	—	—	—	—	—	—	x	—	—	0
Identificación de problemas y soluciones	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Confianza en sí mismo	x	x	x	—	—	x	x	x	x	x	x	82
Análisis de problemas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	91
Independencia	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	91
Capacidad de aprendizaje	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	91
Sistematicidad	—	—	x	—	—	x	—	—	—	—	—	9
Capacidad de abstracción	—	—	—	x	—	—	—	x	x	x	—	36
Generalización	x	—	—	x	x	—	—	—	—	—	—	18

Fuente: Grupo de Expertos

Elaborado por: Aceldo Jaime

Anexo N° 7
Guía de entrevista

PREGUNTAS DE TRANSICIÓN Y MOTIVACIÓN HACIA EL PUESTO:

- ¿Cuáles serían para usted las ventajas de trabajar en esta Empresa?
- ¿Qué conoce de nuestra Empresa?
- ¿Cómo llegó a interesarse en nuestra organización?
- ¿Cómo se enteró de la oportunidad de empleo?
- ¿Qué sabe usted del cargo al cual aspira?
- ¿Cuáles son sus expectativas con éste nuevo empleo?
- ¿Qué atractivos tiene para usted desempeñarse en este tipo de puesto de trabajo?

VISION GENERAL:

Antes de comenzar, permítame darle una idea de lo que vamos a tratar hoy. Quiero revisar antecedentes y su experiencia para poder decidir si tenemos oportunidades en nuestra organización apropiada para sus talentos y para sus intereses. De manera que me gustaría tener información sobre los trabajos que ha desempeñado, su educación, sus intereses, sus actividades ajenas al trabajo, y cualquier otro asunto que usted quiera contarme. Y después de revisar sus antecedentes, quiero darle información sobre nuestra organización y sobre el cargo mismo, y contestarle las preguntas que pueda tener.

EXPERIENCIA DE TRABAJO:

- ¿Está trabajando actualmente?
- ¿Dónde?, ¿En qué plaza?, ¿Desde cuándo?
- ¿Por qué prefiere a nuestra Empresa?
- En su carrera de (económico, ingeniero cocinero, etc.) ¿qué puestos ha ocupado?
- ¿En cuáles y por cuánto tiempo?
- ¿Cuáles han sido las causas principales de los cambios?
- Comience tratando los primeros empleos. Pregunte:
- Las cosas que le gustaron más.
- Las cosas que le gustaron menos.
- Los logros: ¿cómo los obtuvo?
- Tipos de retos: ¿cómo los enfrentó?
- Frustraciones en el empleo: ¿cómo las resolvió?

¿Qué aprendió del cargo?

¿Cuál es su ambiente de trabajo preferido?

¿Qué busca en el cargo?

Problemas difíciles que enfrentó: ¿cómo los resolvió?

EDUCACIÓN:

¿Cómo se hizo y Por qué decidió hacerse (ingeniero, económico, secretaria, etc.)?

¿En qué área de su profesión prefiere trabajar?, ¿Por qué?

¿Cuáles son sus materias preferidas?

¿Está satisfecho con su nivel de preparación?, ¿qué le falta?

¿Ha recibido alguna capacitación especializada?

¿Cuáles han sido sus logros principales en cuanto a su formación académica?

¿Cuáles son los cursos más recientes en que ha participado?

¿Qué actividades extracurriculares ha realizado?

¿Cuáles son sus planes educacionales para el futuro?

AUTOEVALUACIÓN:

¿Qué contribuciones ha hecho en los puestos donde se ha desempeñado?

¿Cuáles son sus mejores cualidades, a juicio de otro?

¿Podría mencionar algunas habilidades y talentos específicos?

¿Cuáles considera que son sus principales deficiencias?

¿Qué espera obtener que no haya obtenido hasta ahora en este nuevo empleo?

¿Cómo ve su desarrollo personal en el futuro?

¿Qué lo califica mejor para esta plaza?

¿Qué le gustaría decirme acerca de usted mismo?

NECESIDADES DE DESARROLLO:

¿Qué le gustaría mejorar para trabajar en equipos con más eficiencia?

¿En qué áreas necesitaría capacitarse?

¿Qué consejos ha recibido de otros?

Fuente: Sánchez Rodríguez (2007)

Elaborado por: Aceldo Jaime

Anexo N° 8
Escala de puntuación del entrevistador

Nombre del Candidato:					
Cargo por el que Opta:					
Aspectos a Evaluar	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Motivación hacia el puesto	Ninguna	Poca	Media	Suficiente	Muy Motivado
Situación de Trabajo actual	No está trabajando	Trabaja en otro Sector	Trabaja en el Sector	Trabaja en otra Área de la Empresa	Trabaja en la misma Área
Experiencia de Trabajo	Ninguna	Poca	Suficiente	Larga	Experto
Formación Académica requerida	Muy alejado del Perfil	Se adecua poco	Adecuada	Muy cerca del Perfil	Formación Óptima
Conocimientos y Habilidades	Deficientes	Aceptables	Satisfactorios	Amplios	Extensos
Cualidades Personales	Muy alejado del Perfil	Se adecua poco	Adecuadas	Muy cerca del Perfil	Cualidades Óptimas
Condiciones Físicas	Muy alejado del Perfil	Se adecua poco	Adecuadas	Muy cerca del Perfil	Condiciones Óptimas
Actividad Social	Deficiente	Por debajo del promedio	Promedio	Satisfactorio	Actividad Destacada
Requisitos Adicionales	Muy alejado del Perfil	Se adecua poco	Adecuado	Muy cerca del Perfil	Cualidades Óptimas
Antecedentes Laborales	Deficiente	Por debajo del promedio	Promedio	Satisfactorio	Desempeño Superior
Calificación General para el Puesto:					
1	2	3	4	5	
Inferior o no satisfactorio	Por debajo del promedio	Promedio	Por encima del promedio (bien calificado)	Superior	
Observaciones:					
Firma del Jefe de Equipo:					

Fuente: Sánchez Rodríguez (2007)

Elaborado por: Aceldo Jaime

**Anexo N° 9
Registro de evidencias de la inducción laboral**

REGISTRO DE EVIDENCIAS DE LA INDUCCIÓN LABORAL					
<p>Temas tratados: Información al recién llegado sobre historia y tradiciones de la Empresa, el objeto, misión y valores que tiene la entidad y el área específica donde va a desempeñarse; Objetivos de trabajo, los resultados esperados, los recursos disponibles y el sistema que se utiliza para la Evaluación del Desempeño, formulando de común acuerdo entre el superior y el subordinado los objetivos individuales por medio de los cuales será evaluado más tarde; Organización del trabajo, servicios que brindan; Sistema de pago y estimulación; Posibilidades de promoción; Reglamento interno de trabajo; Elementos recogidos en el Perfil de Competencias de su cargo; y la presentación de los dirigentes administrativos; y designar una persona que se encargue de darle atención directa.</p>					
No.	Nombre y Apellidos	Fecha Ingreso	Firma del Trabajador	Nombre y Firma de Testigos	Observaciones

Fuente: Aceldo Jaime (2014)
Elaborado por: Aceldo Jaime

Anexo N° 10
Certificación de competencia demostrada

CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA DEMOSTRADA			
Nombre y Apellidos:			
Cargo:			
<p>El representante de esta Unidad, ha evaluado los requisitos de idoneidad y aptitud del trabajador, establecidos en el Código de Trabajo, referidos en el Contrato y por consiguiente aprobamos su ingreso definitivo a nuestra entidad en el cargo correspondiente.</p> <p>Además esta unidad analizó el nivel de Competencias demostradas por dicho trabajador, teniendo en cuenta el testimonio de su jefe inmediato, a partir de la evaluación del Perfil de Competencia Laboral del cargo que ocupa.</p>			
CONCLUSIONES			
<p>Por todo lo cual CERTIFICO que el trabajador analizado _____ la Competencia Demostrada para el cargo que ocupa por lo cual se dispuso el análisis y como decisión final resulta _____ para ocupar la plaza por tiempo indeterminado.</p> <p>Se le hace saber que de estar inconforme con la decisión adoptada puede establecer recurso de apelación ante el Órgano de Justicia Laboral de Base de su instalación en el término de ____ días naturales a partir del conocimiento de la misma.</p> <p>El trabajador que resulte no idóneo recibirá el tratamiento laboral y salarial que la Ley establece para estos casos. Se pueden utilizar anexos para ampliar los argumentos de la Comisión Representativa.</p> <p>Para que así conste, firman la presente:</p>			
Conforme Trabajador:		Autoridad Facultada:	
Nombre:		Nombre:	
Firma:	Fecha:	Firma:	Fecha:
Miembros de la Comisión Representativa:			
<p>_____</p> <p>Nombre y firma del Director de la Unidad</p> <p>_____</p> <p>Nombre y firma del trabajador</p>			

Fuente: Aceldo Jaime (2014)

Elaborado por: Aceldo Jaime

Anexo N° 11
Certificación de competencias del trabajador

CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DEL TRABAJADOR							
UNIDAD ORGANIZATIVA:					Año:		
Nombre y apellidos:				Cargo:			
PERFIL DE COMPETENCIA							
Valoración resumen del Jefe sobre el nivel de competencias del trabajador, según el Perfil de Competencia Laboral establecida para el cargo que desempeña, en cuanto a:							
Educación		Formación		Habilidades		Experiencias	
A	Nivel	B	Nivel	C	Nivel	D	Nivel
A1		B1		C1		D1	
A2		B2		C2		D2	
A3		B3		C3		D3	
A4		B4		C4		D4	
A5		B5		C5		D5	
A6		B6		C6		D6	
A7		B7		C7		D7	
A8		B8		C8		D8	
A9		B9		C9		D9	
A10		B10		C10		D10	
A11		B11		C11		D11	
A12		B12		C12		D12	
A13		B13		C13		D13	
A14		B14		C14		D14	
A15		B15		C15		D15	
A16		B16		C16		D16	
An		Bn		Cn		Dn	
Nivel Prom.		Nivel Prom.		Nivel Prom.		Nivel Prom.	
Nivel Promedio General							
Firma del Evaluado: _____ Fecha: _____							
Nombre y Apellidos del Evaluador: _____							
Firma: _____ Fecha: _____							

Esta unidad administrativa, perteneciente a la Empresa **MASTER PLANT Cía. Ltda.** para analizar la acreditación de las competencias del trabajador. Después de efectuada la evaluación del desempeño, teniendo en cuenta el Perfil de Competencia Laboral del cargo que ocupa.

Esta unidad **ACREDITA** que el trabajador _____ posee las competencias requeridas para su puesto en cuanto a EDUCACIÓN, FORMACIÓN, HABILIDADES Y EXPERIENCIAS. Se recomienda, no obstante, continuar desarrollando y elevando sus niveles de competencias ahora y en el futuro. Para que así conste, firman la presente:

Nombre y apellidos de los miembros:	FIRMA

Fuente: Aceldo Jaime (2014)

Elaborado por: Aceldo Jaime

Anexo N° 12
Diagnóstico de las necesidades de competencia laboral

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE COMPETENCIA LABORAL		
Unidad:	Área de Trabajo:	
Nombre y Apellidos:	CI:	
Cargo:		
Nivel Escolar:	Especialidad de Graduado:	
Posee los requisitos para el cargo: ____		
1. Diga los aspectos que usted considera que necesitaría mejorar en su desempeño en cuanto a sus conocimientos técnico profesionales, habilidades, actitud, valores éticos, morales, nivel cultural, capacidad de dirección, nivel idiomático y necesidades de desarrollo en general.		
2. Mencione las acciones que según su criterio pueden resolver las situaciones antes expuestas.		
3- Acciones de capacitación y desarrollo a realizar por el trabajador durante el próximo año (a llenar por el jefe de equipo en función de la evaluación del desempeño y de conjunto con el trabajador)		
No	Acciones de capacitación propuestas	Fecha de ejecución propuesta
1		
2		
3		
4		

Firma del trabajador

Firma del Jefe Inmediato

Fuente: Aceldo Jaime (2014)
Elaborado por: Aceldo Jaime

Anexo N° 13
Resumen de necesidades de competencias por áreas de trabajo

RESUMEN DE NECESIDADES DE COMPETENCIA POR ÁREAS DE TRABAJO						
Área de Trabajo:			Cantidad de trabajadores:		Período evaluado:	
No.	Necesidades de competencia detectadas en el equipo	Nombre y apellidos de los trabajadores que la presentan	Acción y modo de formación sugerida	Fecha propuesta	Tiempo de duración	Lugar donde se propone desarrollar
Elaborado por:			Revisado y aprobado por:			
Nombre y Firma:			Nombre y Firma:			
Cargo:		Fecha:	Cargo:		Fecha:	

Fuente: Aceldo Jaime (2014)

Elaborado por: Aceldo Jaime

Anexo N° 14
Ficha de educación, formación, habilidades y experiencias del trabajador

FICHA DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN, HABILIDADES Y EXPERIENCIAS DEL TRABAJADOR						
Nombre y Apellidos:			Cargo:			
No	Acción de Capacitación y Desarrollo	Elemento de Competencia que mejora	Institución Formadora	Fecha		Evaluación del Trabajador
				Desde	Hasta	

Fuente: Aceldo Jaime (2014)
Elaborado por: Aceldo Jaime

Anexo N° 15
Evaluación de la eficacia de la capacitación y desarrollo

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO							
Área de Trabajo:		No. de Trab.:	Semestre:	Año:			
ACCIONES DE CAPACITACIÓN A EVALUAR							
Acción de Capacitación	Participantes	Acción de Capacitación	Participantes				
EVALUACIÓN DE LA EFICACIA							
Aspectos a Evaluar			Puntuación				
			1	2	3	4	5
Aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos por los participantes							
Multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas al resto del colectivo							
Elevación de la calidad del trabajo por la aplicación de los conocimientos adquiridos							
Disminución de errores de operación por la aplicación de los conocimientos recibidos							
Impacto de la capacitación en la satisfacción del cliente							
Mejoras en la organización del proceso por la aplicación de los conocimientos recibidos							
Fortalecimiento de la disciplina tecnológica							
Puntuación Total:			Evaluación Cualitativa:				
Revisado Por:			Aprobado Por:				
Encargado de la Capacitación:			Jefe Área de Talento Humano:				
Nombre:			Nombre:				
Firma:			Firma:				
Fecha:			Fecha:				

Fuente: Aceldo Jaime (2014)

Elaborado por: Aceldo Jaime