

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Modelo de Gestión de Talento Humano Basado en Competencias
para Empresas del Sector Comercial**

Estudiante

Aída Verónica Gusñay Ortega

Tutor

Dra. Lida Sandoval.

Quito Ecuador.

Mayo 2012.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo Dra. Lida Sandoval, certifico que la Señorita Aída Verónica Gusñay Ortega con C.C. No. 171502680-1 realizó la presente tesis con título “**Modelo de Gestión de Talento Humano Basado en Competencias para Empresas del Sector Comercial**”, y que es autor intelectual del mismo, que es original, auténtica y personal.

Dra. Lida Sandoval

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El documento de tesis con título “**Modelo de Gestión de Talento Humano Basado en Competencias para Empresas del Sector Comercial**”, ha sido desarrollado por Aída Verónica Gusñay Ortega con C.C. No. 171502680-1 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

Aída Verónica Gusñay Ortega

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Jehová Dios por ser el creador de la vida y gracias a su voluntad existimos para cumplir nuestros sueños.

A mi Madre, Olga Ortega, por ser mi amiga, confidente, cómplice, maestra, mi apoyo constante, el pilar fundamental en mi vida, y ejemplo a seguir.

A mi Padre, Luis Gusñay, por su apoyo constante, su ejemplo de progreso y su persistencia en enseñarme que el esfuerzo y la dedicación en los estudios permiten lograr el éxito profesional.

Y al ser más valioso que Dios me permitió tener, mi Hija Emily Francisca, que desde su llegada cambió mi vida, ha sido, es y será mi fuente de inspiración y dedicación en cada paso que doy, gracias por existir.

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar tan arduo trabajo como es el desarrollo de una tesis profesional, agradezco infinitamente a DIOS por darme la vida y estar junto a mí en cada paso que doy, dándome las fuerzas para hacer mis sueños realidad.

A mis PADRES, Luis y Olga que con su esfuerzo me han dado la mejor de las herencias como es la educación, y me criaron inculcándome valores y principios que guían mi vida personal y ahora profesional, además de su gran amor, apoyo, paciencia y comprensión que me brindan cada día.

A mis HERMANOS que de una u otra forma estuvieron apoyándome en el cumplimiento de mi meta de ser profesional.

A la DOCTORA LIDA SANDOVAL excelente maestra y tutora quien me compartió sus conocimientos y experiencias, guiándome para llevar a cabo con éxito el presente trabajo, y a todos los profesores que conocí en mi vida universitaria.

RESUMEN

En la actualidad, el elemento diferenciador de las organizaciones, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el elemento humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización. Sus características individuales son la base de la actual competitividad empresarial y están constituidas fundamentalmente por las competencias de cada persona o lo que se conoce como conocimientos, habilidades y cualidades.

Por consiguiente, la gestión de Talento Humano por competencias, es un enfoque de direccionamiento estratégico que tiene como propósito principal, maximizar el valor agregado de una organización grande media o pequeña, por medio de una eficiente administración del Talento Humano. DINEDICIONES S.A. no es la excepción, por lo que se ha sugerido aplicar éstos conceptos.

El presente trabajo de titulación, diseña y describe cada una de las fases de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias, y como se las debe aplicar:

El primer capítulo hace referencia al marco teórico en el que se fundamentan los conceptos desarrollados, en este capítulo se introduce el concepto de competencias y cuáles son los pasos a seguir para el diseño e implementación del

modelo. El segundo capítulo proporciona la información referente a los antecedentes organizacionales de DINEDICIONES S.A; y sus actuales mecanismos en la gestión de Talento Humano. El tercer capítulo muestra la propuesta de un nuevo modelo de gestión basado en competencias y su aplicación a los diferentes subsistemas. El cuarto capítulo demuestra el costo beneficio que representa el análisis, diseño e implementación del nuevo modelo y finalmente el quinto capítulo hace una evaluación mediante conclusiones y recomendaciones.

SUMMARY

Now a days, the distinguishing factor of organizations are the human resources that compose them. This is how persons become the valuable asset an organization possesses. Their individual characteristics are the basis of the business competitiveness, and they consist mainly in the responsibilities each person has as knowledge, skills and qualities.

Therefore, the Human Resource management competency is a strategic management approach that has as main purpose, to maximize the added value of companies of every size, through efficient management of workers. DINEDICIONES Inc. is not the exception, so this is why this concepts could be used as suggestion for them.

This graduation work, designs and describes each of the phases of a Model of Human Resource Management based on competencies, and their appliance:

The first chapter refers to the theoretical framework underpinning the concepts developed witch introduces the concept of competencies and the steps for the design and implementation of the model. The second chapter provides background information from DINEDICIONES Inc, and its current mechanisms in the Human Resource Management. The third chapter shows the proposed new management

model based on competencies and their application to different subsystems. The fourth chapter presents the cost benefit that represents of the analysis, design and implementation of the new model, and finally the fifth chapter makes an evaluation through conclusions and recommendations.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL.....1

1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.2.1 Antecedentes.....	1
1.2.2 Diagnóstico.....	3
1.2.3 Causas y Efectos.....	4
1.2.4 Pronóstico y Control de Pronóstico.....	5
1.3 Formulación del problema.....	5
1.3.1 Problema principal.....	5
1.3.2 Problemas secundarios.....	6
1.4 Objetivos.....	7
1.4.1 Objetivo general.....	7
1.4.2 Objetivos específicos.....	7
1.5 Justificación.....	8
1.5.1 Teórica.....	8
1.5.2 Metodológica.....	11
1.5.3 Práctica.....	11
1.6 Marcos de referencia.....	13
1.6.1 Marco teórico.....	13
1.6.2 Marco espacial.....	61
1.6.3 Marco temporal.....	60
1.7 Hipótesis.....	60

CAPÍTULO 2: DINEDICIONES S.A Y SU GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	61
2. ANTECEDENTES.....	61
2.1 La Empresa.....	61
2.2 Descripción de la empresa.....	62
2.3 Filosofía Organizacional.....	63
2.3.1 Visión.....	63
2.3.2 Misión.....	64
2.3.3 Valores y Principios Corporativos.....	64
2.3.4 Estructura organizacional.....	64
2.4. Análisis de mecanismos de gestión actual del departamento de Talento Humano de DINEDICIONES S.A.....	67
2.4.1 Provisión.....	67
Planeación de Talento Humano.....	67
Reclutamiento de personal.....	68
Selección de personal.....	68
Inducción e integración.....	70
2.4.2 Aplicación.....	72
Análisis y descripción de cargos.....	72
Valoración de cargos.....	73
Evaluación del desempeño.....	73
Movimientos del personal.....	73
2.4.3 Mantenimiento.....	75
Sueldos Salarios.....	75

Beneficios Sociales.....	76
Seguridad y salud ocupacional.....	77
Relaciones Laborales.....	77
2.4.4 Desarrollo.....	78
Capacitación.....	78
Desarrollo organizacional.....	79
Auditoría y Control.....	80
2.5 Resumen de la situación actual mediante análisis FODA.....	80
2.6 Conclusión del análisis de los mecanismos de la actual gestión del departamento de Talento Humano en DINEDICIONES S.A.....	81
CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS.....	83
3.1 ¿Qué propone un nuevo Modelo de Gestión de Talento Humano?.....	86
3.2 Diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa DINEDICIONES S.A.....	87
3.2.1 Pasos necesarios para implementar un Modelo de Gestión por competencias.....	88
3.2.2 Definición de competencias generales de la empresa.....	89
3.2.3 Análisis y descripción de cargos.....	96
3.2.4 Establecimiento de actividades esenciales del puesto y competencias requeridas.....	104
3.2.5 Descripción de perfiles por competencias específicas.....	111
3.2.6 Descripción de cargos por competencias.....	116
3.2.7 Validación del modelo por competencias.....	128
3.3 Aplicación del modelo a los subsistemas de Talento	

3.3.3 Capacitación y entrenamiento.....	152
3.3.4 Desarrollo y planes de sucesión.....	158
3.3.5 Remuneración y Beneficios.....	162
3.3.6 Despidos y renuncias.....	171
CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN COSTO BENEFICIO DEL ANÁLISIS Y DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS.....	176
4.1 Especificación de rubros a costear.....	178
4.2 Costeo del análisis y diseño del Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias.....	179
4.3 Determinación de Beneficios.....	181
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	183
5.1 Conclusiones.....	183
5.2 Recomendaciones.....	184
BIBLIOGRAFÍA.....	187
WEBGRAFÍA.....	189
ANEXOS.....	190

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - (Magnético): Diccionario de Competencias

ANEXO B - (Magnético): Establecimiento de actividades esenciales del puesto y competencias requeridas – todos los cargos.

ANEXO C - (Magnético): Descripción de perfiles de competencias específicas – todos los cargos.

ANEXO D - (Magnético): Descripción de cargos por competencias – todos los cargos.

ANEXO E - (Impreso): Manual de Gestión de Talento Humano basado en competencias.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo del Iceberg.....	19
FIGURA 2 - Proceso para definir las competencias.....	22
FIGURA 3 - Secuencia de las fases de implementación del modelo de gestión basado en competencias.....	26
FIGURA 4 - Metodología por competencias.....	29
FIGURA 5 - Procesos que se fundamentan en el análisis y descripción de puestos.....	30
FIGURA 6 - Pasos en secuencia para analizar y describir un puesto.....	32
FIGURA 7 - Pasos para la planificación de un proceso de búsqueda.....	36
FIGURA 8 – Relación entre subsistemas.....	45
FIGURA 9 - Adecuación persona – puesto.....	45
FIGURA 10 - Remuneración basada en competencia.....	56
FIGURA 11 - Mapa de ubicación de las oficinas de DINEDICIONES S.A.....	59
FIGURA 12 – Datos de los socios / accionistas.....	62
FIGURA 13 - Productos de DINEDICIONES S.A.....	63
FIGURA 14 – Análisis FODA de la situación actual de DINEDICIONES S.A.....	81
FIGURA 15 - Interrelación entre la Dirección estratégica de TH con los subsistemas del Modelo de gestión.....	88
FIGURA 16 - Definición de competencias institucionales.....	91
FIGURA 17 - Competencias institucionales o generales de DINEDICIONES S...94	
FIGURA 18 - Gradación de los Factores.....	106

FIGURA 19 - Modelo de anuncio de captación de talento humano para
DINEDICIONES S.A.....131

FIGURA 20 - Directorio de Universidades y Carreras para captación de talento
humano para DINEDICIONES S.A.....132

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 - Descriptivos de puestos - Competencias.....	34
TABLA 2 - Comparación de candidatos.....	39
TABLA 3 - Métodos de formación fuera del trabajo.....	42
TABLA 4 - Evaluación del desempeño por competencias.....	48
TABLA 5 - Grado de eficiencia de cada uno de los métodos de desarrollo dentro del trabajo.....	52
TABLA 6 - Beneficios legales y usuales.....	57
TABLA 7 - Nomina del personal de DINEDICIONES S.A.....	65
TABLA 8 - Cuestionario para revisar la misión de DINEDICIONES S.A.....	90
TABLA 9 - Borrador de Competencias.....	92
TABLA 10 - Definición de competencias institucionales.....	94
TABLA 11 - Cuestionario de análisis de puesto para un empleado.....	97
TABLA 12 - Formato de análisis y descripción de cargos.....	99
TABLA 13 – Nómina del personal según nuevo organigrama.....	104
TABLA 14 - Formato de actividades esenciales del puesto y competencias requeridas.....	105
TABLA 15 - Competencias específicas DINEDICIONES S.A.....	112
TABLA 16 - Formato de perfil de competencias.....	113
TABLA 17 - Formato de descripción de cargos por competencias.....	121
TABLA 18 - Guía para la entrevista.....	134
TABLA 19 - Guía para la entrevista por competencias.....	135
TABLA 20 – Registro de entrevista por competencias.....	136

TABLA 21 - Comparación de resultados entre candidatos.....	138
TABLA 22 - Formularios para evaluación del desempeño.....	145
TABLA 23 - Valoración de evaluación por desempeño.....	149
TABLA 24 - Formulario de necesidades de capacitación y entrenamiento.....	153
TABLA 25 - Formulario de propuesta de capacitación en competencias.....	156
TABLA 26 - Propuesta de plan de sucesión para DINEDICIONES S.A.....	161
TABLA 27 - Propuesta de remuneración por competencias.....	167
TABLA 28 - Propuesta de beneficios por competencias.....	169
TABLA 29 - Registro desvinculación.....	173
TABLA 30 - Costos del análisis y diseño del Modelo de Gestión de TH.....	180

CAPÍTULO I

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL.

1. Tema de la investigación:

Análisis y propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para empresas del sector comercial.

Caso: DINEDICIONES S.A.

1.2. Planteamiento del problema:

1.2.1 Antecedentes.-

Chiavenato, Idalberto, en su libro Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill, Bogotá, (2002) menciona que, “El éxito de las empresas en el siglo XXI dependerá de varios cambios, por ejemplo: el ambiente de negocios, la mayor claridad de los objetivos por alcanzar, el sentido de responsabilidad de las personas y el aumento de libertad en la elección de los medios y métodos para alcanzar dichos objetivos. En la ejecución de cualquier actividad se necesitarán ciertas restricciones y límites para asegurar la eficiencia y la eficacia, pero esas restricciones se deben mantener en el nivel mínimo indispensable. Las personas

deben ejercer naturalmente sus habilidades y la libertad de convertirse en el elemento fundamental para que esto pueda ocurrir. En resumen, la supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual. La inversión del futuro deberá ser el capital intelectual porque éste representa el retorno mayor de la inversión”.¹

Los antiguos conceptos que se utilizan para definir el Talento Humano, refieren a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que es fuente principal de habilidades y características que le dan movimiento a la organización.

El Talento Humano representa la creatividad de la empresa. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

La gestión del talento humano por competencia se ha convertido en una herramienta estratégica más poderosa para la generación de valor en el desarrollo del Talento Humano en las organizaciones, permitiendo gestionar el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de la organización, favoreciendo el mejoramiento y efectividad del desempeño laboral y

¹ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill, Bogotá, 2002,

la alineación del pensamiento en equipo al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Partiendo de los conceptos anteriormente mencionados, se realizará un estudio de investigación al área de Talento Humano de la empresa DINEDICIONES S.A., en el cual se analice de forma detallada cada uno de los procesos empleados actualmente con el fin de determinar si la organización enfrenta conflictos con respecto al capital humano y a su vez proponer una solución para su mejora.

1.2.2 Diagnóstico.-

DINEDICIONES S.A. por años ha realizado sus actividades de gestión de Talento Humano de forma rutinaria, aplicando métodos caducos que no han evolucionado con el desarrollo de las competencias del individuo, reclutan, seleccionan y contratan personal basándose únicamente en conocimientos básicos y títulos adquiridos sin tomar en cuenta las habilidades y potencialidades que los candidatos poseen, decisiones originadas por el desconocimiento de modernos sistemas de gestión pero que ocasionan la falta de optimización del Talento Humano, además el poco interés y la falta de conocimiento que los directivos poseen en cuanto a renovar su actual sistema de gestión de Talento Humano, reflejándose en una total desorganización administrativa del departamento, sin dejar de mencionar el énfasis que los responsables del departamento de Recursos Humanos le otorgan a medir la competitividad en

función de títulos adquiridos más no en potencialidades, dando como resultado una baja evaluación del clima organizacional de los funcionarios y la disminución en la calidad de los bienes y servicios que la compañía ofrece.

Razones por las cuales se determina que la gestión del Talento Humano con la que actualmente trabaja la empresa DINEDICIONES S.A es tradicional empírica y fuera de la realidad.

1.2.3 Causas y Efectos

La empresa DINEDICIONES S.A., no ha prestado la debida atención e importancia a la actualización de la gestión del Talento Humano por competencias, por años se ha resistido a modernizar sus procesos referentes al tema.

Si la empresa insiste en mantener los mismos procesos, seguirá obteniendo resultados negativos en su gestión, tales como: mala distribución de actividades, falta de eficiencia y eficacia en las tareas asignas, frecuente rotación de personal, incómodo ambiente laboral, despido intempestivo, entre otros, lo que limitará su desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1.2.4 Pronóstico y Control del Pronóstico

Las causas y efectos mencionados anteriormente determinan que la empresa necesita un análisis y propuesta de cambio en su proceso tradicional de gestión de Talento Humano, a un sistema moderno y efectivo. El nuevo Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias propuesto, permitirá contrarrestar los efectos negativos que produce el reclutar, seleccionar y contratar personal basándose únicamente en conocimientos básicos y títulos obtenidos, dejando de lado la importancia de las características potenciales del ser humano.

Como solución ante el problema encontrado en DINEDICIONES S.A., se propone el diseño y aplicación de un Modelo de Gestión de Talento Humano, basado en competencias.

1.3 Formulación de la problemática específica

1.3.1 Problema principal

La inexistencia de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias en la empresa DINEDICIONES S.A.

¿Qué incidencia tendrá en la empresa DINEDICIONES S.A. el análisis y la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias en el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos?

1.3.2 Problemas secundarios

¿Cómo los procesos caducos de la gestión del Talento Humano han aportado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa?

¿Cuáles son los efectos que enfrenta DINEDICIONES S.A. tras un manejo tradicional y deficiente de la gestión del Talento Humano, tanto en los procesos como en las emociones de los individuos?

¿Qué herramienta se empleará para determinar de forma efectiva las competencias que requiere un puesto de trabajo, quien lo va a ocupar y los beneficios que va a recibir?

¿Cuál será el costo - beneficio que un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias, representará para DINEDICIONES S.A?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar y diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias que permita establecer un adecuado manejo de las actitudes y actividades del elemento humano, alineadas al desarrollo de la empresa con el fin de convertirse en un ente rentable y generador de productos y servicios de calidad.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar los antecedentes organizacionales y estratégicos actuales de la empresa DINEDICIONES S.A.
- Realizar un diagnóstico de las actividades de la gestión del Talento Humano aplicados actualmente en la empresa.
- Proponer el análisis y diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias, acorde a la necesidad y realidad de la organización.

- Diseñar un manual de gestión por competencias para los diferentes procesos de Talento Humano, que permita elegir a la persona adecuada, para cubrir el puesto adecuado y a un costo también adecuado.
- Evaluar el costo - beneficio del análisis y diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias para la empresa DINEDICIONES SA.

1.5 Justificación

La gestión de Talento Humano por competencias permite enfrentar los nuevos desafíos que las organizaciones presentan, al destacar las competencias individuales de sus miembros y emplearlas en la ejecución de los procesos de la empresa, garantizando así el desarrollo del potencial “de lo que saben hacer” o “podrían hacer”.

1.5.1 Teórica

El análisis y diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias, requiere de la aplicación de normas, conceptos básicos y teorías de apoyo que guíen y respalden su correcta elaboración, como es la **Gestión del Talento Humano**, Idalberto CHIAVENATO quien plantea la teoría que en relación con el trabajo, las personas poseen unos objetivos y las organizaciones otros;

menciona a la administración de recursos humanos como un campo sensible en las organizaciones, la cual depende de las contingencias y situaciones de diversos aspectos, como la cultura que existe en la organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización la tecnología que emplea y sus procesos internos y presenta los seis procesos de la gestión del talento humano: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.²

La **Gestión por Competencias**, Martha ALLES, introduce el concepto de gestión de recursos humanos por competencias como un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas, además define los conceptos principales de competencia, su clasificación, características, elementos, tipos y modelos.³

La importancia de **Motivación Humana**, David McClelland quien afirma que las competencias son las características propias de la persona, son indicadores de conducta y conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede interpretar lo que ve añadiendo

² Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, McGraw-Hill, Bogotá, 2002.

³ Alles, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, Gestión por competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

o desechando información respecto del candidato.⁴ Además plantea los tres sistemas importantes de motivación humana: logros como motivación, el poder como motivación, la pertenencia como motivación.

La **Dirección Estratégica del Talento Humano**, Martha ALLES quien señala que el talento humano es la herramienta más importante de diferenciación entre una empresa y otra, si ésta visión es compartida entre los directivos y los responsables del área de recursos humanos y juntos están dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzo a vincular prácticas de administración de recursos humanos con la estrategia empresarial, obtendrán valor de diferenciación entre las demás empresas, y facilitará el desarrollo del personal, además les permitirá confeccionar fácilmente planes de sucesión y reemplazos.⁵

El **Comportamiento Organizacional**, Robbins, STEPHEN P, determina que el C.O. es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar éstos conocimientos a la mejora en la eficacia en la organización.⁶

⁴ McClelland, David, *Human Motivation*, Cambridge University Press, USA, 1987.

⁵ Alles, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, Gestión por competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005

⁶ Stephen, Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Ediciones Pearson, México, 2004

1.5.2 Metodológica

Con el fin de obtener éxito en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados se acude al empleo de algunas técnicas de investigación como son: la entrevista, realizada a los directivos de la empresa la cual permitirá conocer ampliamente las actividades estratégicas que requieren para el desempeño de los puestos de trabajo y los perfiles de competencia acordes a la necesidad de la organización.

También se empleará cuestionarios aplicados a los empleados de cada área, con el fin de conocer su opinión sobre el clima laboral, actividades y responsabilidades que tienen a cargo y percibir sus capacidades y competencias actuales.

Las dos herramientas permitirán recabar información de forma directa, “in situ” con los involucrados, y será de respaldo para la investigación a realizar.

1.5.3 Práctica

De acuerdo a los objetivos planteados, los mecanismos a utilizar y los beneficios a obtener, se procede al análisis y elaboración de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias, el mismo que permita a DINEDICIONES S.A. establecer un adecuado manejo de las actividades y actitudes de su personal, consolidarse como una organización líder en obtener

éxitos corporativos, así como también ser un apoyo a sus trabajadores y como resultado de ello ser aporte al impulso social del país.

Además ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto valor agregado, a través de la utilización de los mejores Talentos Humanos de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

La responsabilidad social y la gestión de Talento Humano tienen una relación directa en la que definitivamente una no puede estar sin la otra, ya que la gestión de Talento Humano implica responsabilidad, implementada con una posición ética, teniendo como centro al ser humano, favoreciendo los procesos de consolidación de una cultura empresarial, mejorando el clima organizacional e incrementando los niveles de satisfacción y motivación de las personas.

En el Ecuador aún no se impulsa la importancia de la gestión por competencias, la falta de información y preocupación de los directivos de las empresas ha hecho que el país mantenga tradicionales modelos de gestión de Talento Humano, sin embargo DINEDICIONES S.A. está interesada en iniciar, desarrollar y aplicar un modelo moderno.

1.6 Marcos de Referencia

1.6.1 Marco teórico

Con el fin respaldar los conceptos teóricos que se aplican en el análisis y diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias que permitirá analizar, diseñar, e implementar el contenido de la propuesta en base a aquellas destrezas personales que ayuden a la organización a ser más competitiva, en otras palabras, elegir a la persona adecuada, para cubrir el puesto adecuado a un costo también adecuado, se propone como guía los siguientes conceptos:

¿Qué es la administración de Recursos Humanos?

Según Martha Alles en su libro Dirección estratégica de Recursos Humanos (ALLES, 2006), la administración de recursos humanos implica “gobernar, regir, aplicar” el capital humano de una organización, además de la aplicación de diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados
- Mantener una relación legal (pago salarios y beneficios)
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias.
- Evaluar el desempeño

- Controlar la higiene y seguridad del empleado⁷

Según Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* (CHIAVENATO, 2009), la administración de talento humano es un campo muy sensible en las organizaciones, la cual depende de las contingencias y situaciones de diversos aspectos, como la cultura que existe en la organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el giro del negocio, la tecnología que emplea y sus procesos internos.⁸

Importancia de la administración de los Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es muy importante para todos los gerentes y el personal de las diferentes áreas. Además es importante conocer las herramientas de la gestión de talento humano con el fin de evitar:

- Tomar a la persona equivocada
- Tener alta rotación de personal o una rotación diferente a la deseada o también personal insatisfecho
- Falta de compromiso del personal
- Insatisfacción por remuneraciones
- Falta de capacitación en el personal, o posterior a la incorporación perdida o disminución del nivel de capacitación.

⁷ Alles, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, Gestión por competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005

⁸ Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, McGraw-Hill, Bogotá, 2002

Introducción a las Competencias

Este rasgo es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por las competencias de los individuos, estas representan conocimientos, habilidades y cualidades de los colaboradores. Ahí la importancia de su gestión, puesto que las competencias individuales, además de ser clave dentro de las competencias organizacionales, son las encargadas de generar ventajas competitivas para la empresa.

Definición de competencias

“Competencias son las características propias de la persona. Son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede interpretar lo que ve añadiendo o desechando información respecto del candidato”⁹

Según Lyle Spencer, “competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.¹⁰

- **Característica subyacente:** Se refiere a que la competencia es una parte

⁹ McClelland, David, *Human Motivation*, Cambridge University Press, USA, 1987.

¹⁰ Lyle Spencer, *Competence at work, models for superior performance*, 1993.

profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

- **Casualmente relacionada:** Se refiere a que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- **Estándar de efectividad:** Significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o mal, medido sobre un criterio general o estándar.

Spencer manifiesta que las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Principales cualidades de las competencias:

- Son características permanentes de la persona
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad sea laboral o de otra índole.

Componentes de una competencia

Boyatzis, plantea que una competencia puede ser “una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo”.¹¹

De hecho, las competencias combinan en sí algo que los psicólogos tienden a separar:

- Lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades)
- Lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad).
- Lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y
- Lo psicofísico o psicofisiológico.

Las competencias indican “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo”

Contenidos implicados en una competencia

Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia, de tal manera que se ajusten a la cultura organizacional conforme a la estrategia del negocio, de los conocimientos, conductas, habilidades, y destrezas para pasar de un estado de “Querer hacer” a un nuevo estado de “Saber Hacer”, a continuación detallamos los contenidos de una competencia:

¹¹ Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, Capítulo 2, pág., 137.

- Saber: Datos, hechos, informaciones, conocimientos.
- Saber Hacer: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- Saber Ser: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener convicciones y asumir responsabilidades.
- Saber Estar: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

Elementos o características que componen una competencia

Se ha partido desde la definición de una competencia, pasando por sus cualidades, contenidos, en este momento se mencionarán algunos de sus múltiples elementos o características que aportarán una valiosa información para elaborar el diseño y la propuesta de un sistema de Gestión de Talento Humano¹².

Motivos: Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás.

Rasgos: Son características permanentes (típicas) de las personas.

Conocimientos: Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico.

¹² Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina, 1996.

Habilidades: Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien.

Tipos de competencias

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios que bajo nombres distintos pueden reconocerse aquellas que son idénticas y bajo términos afines distinguirse las mismas.

Es necesario tener en cuenta que el tipo de competencia debe presentar implicaciones prácticas para el planeamiento de los Recursos Humanos; dado que hay competencias visibles y relativamente superficiales, así también existen competencias que están escondidas en el interior de la personalidad, el Modelo del Iceberg introducido por Spencer y Spencer, evidencia gráficamente ésta realidad:



Elaborado por: Autor
Fuente: (Alles, 2006)

Por otro lado hay competencias fáciles de desarrollar; por ejemplo mediante capacitación y otras más difíciles de evaluar y desarrollar desde el punto de vista de la personalidad.

Competencias Laborales

“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. Se reconoce de manera general que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer”.¹³

Las competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y comportamientos necesarios. Las competencias laborales se relacionan con el tipo de trabajo de la persona.

Competencias de gestión

Existen dos tipos de competencias de gestión:

¹³<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>, Centro Interamericano de investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR).

1. Competencias cardinales

Las competencias cardinales, generales o genéricas son aquellas que todos los integrantes de una empresa deben poseer y desarrollar positivamente; estas a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto.

2. Competencias específicas

Las competencias específicas son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos, dichas competencias tienen un rango de grados que fluctúa entre el nivel A y el nivel D siendo A el nivel de máximo desarrollo mientras que el nivel de menos desarrollo. En algunos casos D representa la competencia no desarrollada y en otros significa la competencia desarrollada en un nivel mínimo.

Competencias generales de la empresa

Cada organización; en función de su realidad y considerando su propia misión y visión, debe definir las competencias que desea y decidir, a partir de allí, cómo implementará todo el proceso de gestión del Talento Humano. De la misma manera como un individuo posee competencias o conductas, las empresas también deben poseer estas conductas basadas en su realidad, misión, visión y valores.

Las competencias generales son aquellas que todos los integrantes del personal

de la empresa deberán tener; éstas a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto. Una vez definidas las competencias generales es posible determinar las competencias específicas o particulares por cada puesto; pueden coincidir o ser diferentes (complementarse); sin embargo no pueden ser contradictorias entre sí.¹⁴

Para poder definir las competencias generales de una empresa es necesario realizar una reunión con la dirección o los altos ejecutivos de la misma, en donde se presentarán opciones de competencias con sus respectivas definiciones para que la dirección sea la llamada a seleccionarlas, mediante un formato que les permita dar un peso mayor a aquellas que se relacionen con la empresa y discriminar a aquellas que no se acoplan a la misión y visión.

A continuación se describe el proceso que se puede seguir conjuntamente con la máxima Dirección de la empresa para definir las competencias generales de la compañía:

Figura No 2: Proceso para definir las competencias



Elaborado por: Autor

Fuente: (Alles, 2005)

¹⁴ Alles, Martha, *Gestión por Competencias; EL DICCIONARIO*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

La gestión del Talento Humano por Competencias

David C. McClelland “analiza a la motivación humana; la misma que es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias”¹⁵. De ahí parte que una motivación conlleva a las personas a fijarse objetivos y metas además presentan un interés recurrente por conseguirlos basado en un incentivo natural, un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos. Por tal motivo, es necesario contar con una adecuada manera de gestionar el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones, de tal manera que los comportamientos que tengan los colaboradores sean orientados a cumplir con sus objetivos y metas.

Al contar con un sistema de gestión del Talento Humano por competencias, la empresa construye o traza un mapa de ruta del comportamiento de sus miembros lo que llevará al cumplimiento del plan estratégico; debido a que la gestión del talento humano por competencias debe estar ligada con el plan estratégico, los valores y principios éticos de la empresa. La gestión del Talento Humano por competencias debe contener en número y calidad las competencias que cumplan con los requisitos de suficiencia coherencia, alineación y posibilidad de observación, y por supuesto que hayan sido definidos operacionalmente los niveles o grados de desarrollo.

¹⁵ Alles, Martha, *Gestión por Competencias*; EL DICCIONARIO, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005

Un Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias permite establecer de manera clara y objetiva los perfiles de competencias dentro de la empresa, tomando como base fundamental la visión de la empresa (hacia dónde va), y la misión (que hace); lo que nos permitirá reconocer los objetivos a desarrollar por cada uno de sus integrantes; es decir, los niveles jerárquicos tendrán poder y autoridad dentro de rangos de actuación claramente definidos, para transformarlos en verdaderos líderes que faciliten, apoyen y hagan posible que las personas de la empresa se conviertan en todo lo que pueden llegar a ser, y de la misma manera, los colaboradores conocerán las distintas maneras de comportamiento dentro y fuera de la organización que se encuentran claramente definidas.

Mediante el modelo de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la obtención de una mayor integración del trabajo hace que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.¹⁶

La gestión por competencias, adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal.¹⁷

¹⁶ Aguilera Rodolfo F. y REYES Madrid J.; *Gestión dinámica de los recursos humanos*, Gestión por competencias y ocupaciones, 1996.

¹⁷ <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/rrhh/gestion-por-competencias-fundamentos-y-bases.htm>

Objetivos de la Gestión del Talento Humano por competencias

El objetivo primordial del enfoque de gestión de Talento Humano por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más óptima y efectiva, aportando al cumplimiento de los objetivos establecidos.

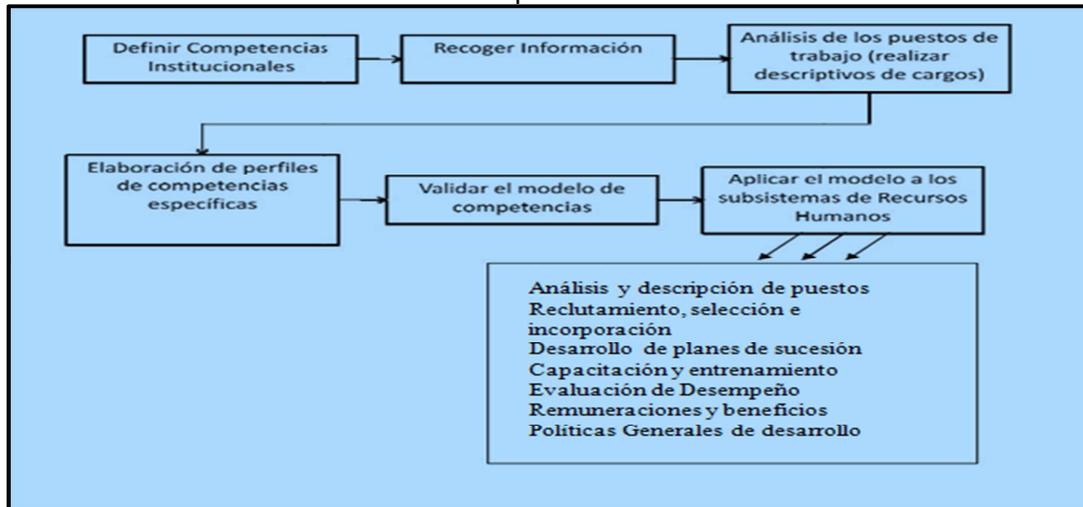
Fases necesarias para implementar un modelo basado en Competencias

Según el libro de Dirección Estratégica de Recurso Humano (Allles 2006) para trabajar con un sistema por competencias es necesario:

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

Posteriormente se observa la secuencia de las fases de implementación del Modelo de Gestión Basado en Competencias, en la siguiente figura:

Figura No 3: Secuencia de las fases de implementación del modelo de gestión basado en competencias



Elaborado por: Autor

Fuente: (Alles, 2005)

Para conseguir una adecuada implementación del modelo es necesario dar a conocer de los objetivos institucionales a todos los miembros de la organización, mediante reuniones con los Directivos, Jefaturas, Coordinadores y demás colaboradores. A continuación se detallan las fases descritas en la figura anterior:

DEFINIR COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Este es el primer paso que se debe realizar con la empresa; aquí se analizan los conceptos de cada competencia sugerida en el primer borrador de competencias, para conjuntamente con los directivos establecer las competencias institucionales.

RECOGER INFORMACIÓN

Se recogerá información para el levantamiento y descripción de los cargos o puestos de trabajo, información que será aplicada para definir las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, tomando en cuenta que esta información será utilizada en el proceso de selección de personal basado en competencias.

Esta recolección de información se realizará mediante un cuestionario que se efectuará al personal, en el que responderán preguntas inherentes al cargo.

ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

En esta etapa se realizará la descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno y determinando las competencias específicas para cada área de trabajo, lo que facilitará el proceso de selección de personal.

ELABORACIÓN DE PERFILES POR COMPETENCIAS

En esta fase se requiere el apoyo de la Gerencia y las Jefaturas con el fin de conocer cuáles son los criterios de desempeño (habilidades) que hay que utilizar para evaluar a un nuevo trabajador.

La empresa debe establecer claramente lo que quiere de sus empleados, sin embargo es de vital importancia determinar cuáles son las competencias que deben manifestar el perfil de cada posición dentro de organización y cuál es el nivel o medida de éstas competencias la que determinará el éxito en la ejecución del trabajo.

VALIDAR EL MODELO POR COMPETENCIAS

Conjuntamente con la Gerencia General y las Jefaturas de la organización se validará que el modelo sea aplicable a las necesidades de la empresa: una vez probadas las competencias generales y específicas, la compañía.

APLICACIÓN DEL MODELO A LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Una vez definidas las competencias que se utilizarán en la organización, es importante aplicar el Modelo a los subsistemas de Recursos Humanos, con el fin de mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, ampliar el trabajo de capacitación y entrenamiento, definir planes de carrera y sucesión, implementar la remuneración justa, entre otras.

Definición de los niveles de competencia

Martha Alles, presenta una explicación de cada uno de los niveles que se utilizan en un modelo de gestión por competencias:

A: Alto o desempeño superior. Es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno, por sobre el estándar.

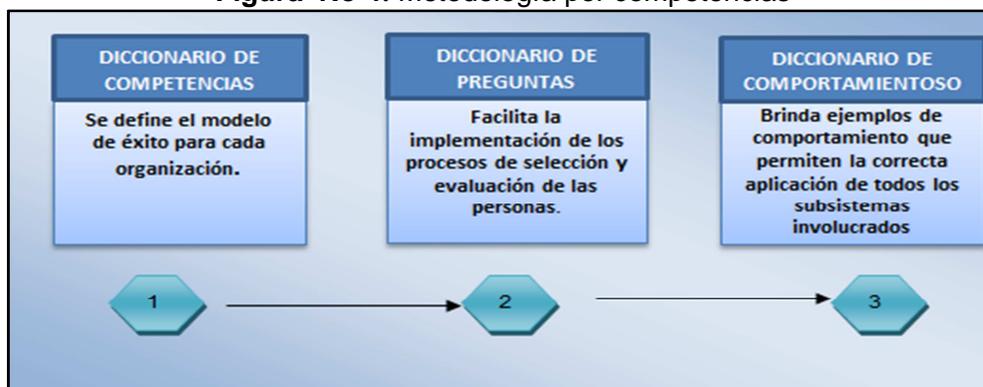
C: Bueno, en muchos casos suele presentar el nivel requerido para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos, grado no satisfactorio).

Metodología de la gestión por competencias

A continuación se describe la metodología por competencias según Martha Alles, 2007:

Figura No 4: Metodología por competencias



Elaborado por: Autor
Fuente: (Alles, 2007)

ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

El análisis de los puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utilizar para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo)¹⁸

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos.

Figura No 5: Procesos que se fundamentan en el análisis y descripción de puestos



Elaborado por: Autor
Fuente: (Alles, 2006)

¹⁸ Dessler Gary, *Administración de Recursos Humanos*, Pearson, 2009

Esquema de la descripción de puestos

Parte del levantamiento o recolección de la información que luego será analizada, se confirma y se realiza la descripción del puesto, en general utilizando un formulario estandarizado. Es importante antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar, sobre los cuales se deberá recolectar información; una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:

1. Entrevista de levantamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida.
2. Confirmación de la información obtenida
3. Descripción del puesto.

El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar);
- Los requerimientos específicos;
- El contexto en que las tareas son realizadas;
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición

La información necesaria para realizar el análisis de puestos es:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado
- Máquinas u otros elementos necesarios
- Requerimientos de personalidad

Pasos para analizar y describir un puesto:

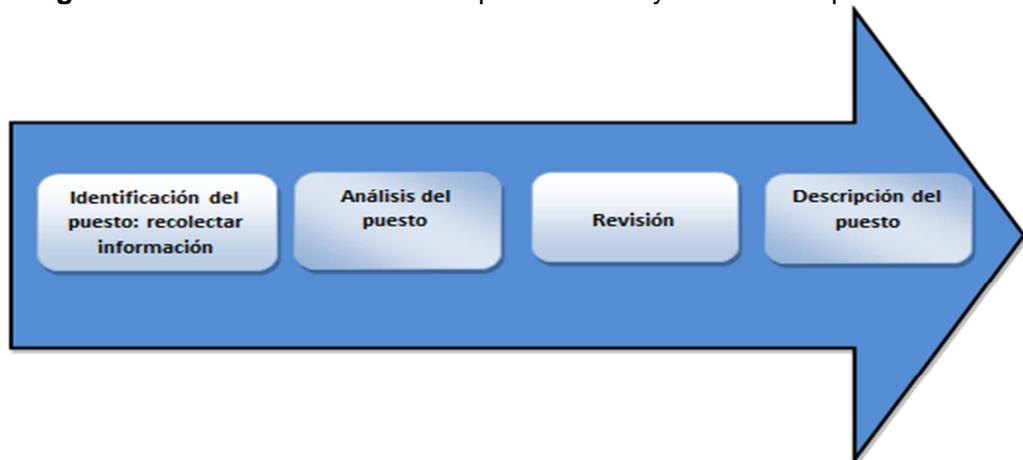
En primer lugar se debe establecer la diferencia entre tarea y puesto:

Tarea: Conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto.

Puesto: Posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir una posición formal dentro del organigrama, conjunto de funciones a su cargo.

A continuación se puede apreciar los pasos en secuencia para analizar y describir un puesto:

Figura No 6: Pasos en secuencia para analizar y describir un puesto



Elaborado por: Autor
Fuente: (Alles, 2006)

Métodos para reunir información para la descripción y análisis de puestos.

Los métodos para reunir información son los siguientes:

Entrevista: Es un método popular para obtener información acerca de los puestos de trabajo, es un método rápido y sencillo para reunir información, incluyendo datos que no podrían manifestarse de forma escrita.

Cuestionario: Es un método que ayuda a obtener información de un gran número de empleados, sin embargo puede complicarse si los empleados no comprenden las preguntas.

Análisis y descripción de puestos en gestión por competencias.

Martha Alles, en su libro Dirección estratégica de Recursos Humanos, menciona que si una empresa realiza su gestión bajo un esquema de competencias, éstas deben ser consideradas en el momento de describir los puestos o revisar las descripciones existentes. Los cuestionarios y entrevistas que se realicen deben contener ésta información.

Para relacionar el análisis y descripción de puestos, al momento de redactar las descripciones se debe designar las competencias involucradas para esa posición. Para ello se realiza una "asignación de competencias y grados de puestos". Lo usual es que las competencias específicas estén relacionadas con un área en particular; si esto es así en el momento de la descripción del puesto sólo se debe confirmar el nivel o grado requerido de cada competencia (A,B,C,D).

Elaboradas las descripciones de puestos, se debe asignar las competencias y sus grados a los puestos de trabajo, considerando que las competencias cardinales son para todos los puestos de la organización, luego se considera a que área pertenece el puesto y se asignan las competencias específicas. La presentación de las competencias y sus grados se pueden hacer bajo el siguiente esquema:

Tabla No 1: Descriptivos de puestos - Competencias

COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D
Orientación al cliente interno y externo			X	
Calidad del trabajo		X		
Ética		X		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS ÁREA RECURSOS HUMANOS				
Liderazgo		X		
Capacidad de planificación y organización		X		
Habilidad/Pensamiento anítico/conceptual		X		
Negociación	X			

Elaborado por: Autor

Fuente: (Alles, 2006)

CAPTACIÓN, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE CANDIDATOS

El reclutamiento no sólo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.¹⁹

¹⁹ MILKOVICH, George y Boudreu, Jhon, *Dirección y administración de Recursos Humanos*. Un enfoque de estrategia, Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1994.

Fuentes Internas de captación de colaboradores

La primera fuente que debe explorarse es la propia organización. Cuando una vacante se cubre con una persona interna se cumplen dos propósitos básicos: por un lado, solucionar una necesidad con bajo costo, y por otro brindar una oportunidad de crecimiento a un colaborador.

Recolección de información para el perfil

En la primera etapa de recolección de información es necesario conocer datos como: edad, sexo, educación y experiencia laboral, en la segunda etapa es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos candidatos que se relacionan directamente con el puesto y la influencia que esto tenga en la definición del perfil.

Planificación y búsqueda

Su objetivo principal es cubrir la vacante con quien más se adecúe a los requerimientos definidos.

La planificación de una selección incluye determinar los pasos a seguir y las herramientas a utilizar, como lo señala la siguiente figura:

Figura No 7: Pasos para la planificación de un proceso de búsqueda



Elaborado por: Autor
Fuente: (Alles, 2006)

Planificación

La planificación de los recursos humanos implica parámetros básicos, tales como: las necesidades de personal, nómina actual de empleados, capacidades y competencias, nuevas incorporaciones, datos que van de la mano de la Visión y Misión de la empresa.

Reclutamiento

Es el conjunto de procedimientos que permiten atraer e identificar candidatos potenciales, calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Elección de métodos y canales de búsqueda

Las técnicas más empleadas en reclutamiento externo son las siguientes:

- Anuncios en diarios y revistas especializadas.

- Agencias de reclutamiento
- Contactos o anuncios en lugares visibles.
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
- Consulta a los archivos de candidatos
- Reclutamiento virtual

Para un adecuado reclutamiento interno debe cumplirse con ciertos pasos que no siempre las empresas están dispuestas a proporcionar.

- Colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios internos.
- Llevar un eficiente inventario del personal, con un banco de datos que indique habilidades o aptitudes.
- Planificar reemplazos y sucesiones.

Pasos del proceso de selección:

1. Solicitud de empleo o solicitud de personal
2. Revisión del descriptivo del puesto
3. Análisis del personal que integra hoy la organización
4. Definición de las fuentes de reclutamiento externo
5. Primera revisión de antecedentes
6. Entrevistas (una sola o varias)
7. Evaluaciones específicas y psicológicas.

8. Selección del finalista por parte del cliente interno

9. Proceso de ingreso

10. Inducción

Entrevista por competencias

Este tipo de entrevista es similar a una tradicional, lo que se agrega son preguntas destinadas a explorar de qué manera se presentan las competencias en el entrevistado que aplica a la posición a cubrir.

Las competencias en el proceso de selección

Para el proceso de selección por competencias se puede seguir la guía del libro de LEBOYER, 1992 La gestión de competencias, en la que se sugiere:

- Analizar los perfiles en función de las competencias
- Elaborar los informes de candidatos finalistas con relación a las competencias definidas
- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias
- Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se pueden desarrollar.
- Describir los perfiles de forma confiable y realista.
- Elaborar casos situacionales y test de situación pertinentes.

- Planificar la movilidad de personas (rotación de puestos) teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

Las evaluaciones

Existen varios métodos de evaluación por lo cual el especialista en recursos humanos puede seleccionar que método aplicar de acuerdo a la necesidad. Las evaluaciones pueden ser:

- Psicológicas
- Técnicas

Comparación de candidatos

La forma ideal para comparar candidatos para una misma búsqueda es preparar una hoja de trabajo como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla No 2: Comparación de candidatos

PERFIL	A	B	C	D
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos especiales				
Idiomas requeridos				
Conocimientos de PC				
Competencias/características personales requeridas				
etc,				

Elaborado por: Autor
Fuente: (Alles, 2006)

La Inducción

Es una parte fundamental de la relación futura, y debe fijarse políticas de aplicación, entre los métodos utilizados con más frecuencia están: carpetas informativas, videos, cursos, CD, entre otros.

Un manual de inducción debe contener:

- Información sobre la empresa: misión, visión, valores.
- Organigrama
- Operaciones: productos/ volúmenes/cifras en general
- Aspectos geográficos
- Aspectos mundiales si es una corporación
- Políticas, normas internas, beneficios, sistemas
- Comunicaciones, costumbres, horarios, etc.

La inducción implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que se requiere para trabajar en la organización, los objetivos principales que debe lograr la inducción son:

- Debe sentirse bien recibido y cómodo
- Tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización
- Debe tener claro que se espera de su trabajo y su conducta
- Debe conocer el proceso de cómo actúa la empresa y como se hacen las cosas.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos preparándolas para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo.²⁰

Entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y misión de la empresa, lo cual implica:

- Transmisión de información
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos

Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

Son métodos que se realizan al mismo tiempo que se cumplen las tareas habituales. La metodología más usual es cuando el mismo Jefe asume un rol de coach y desarrolla las capacidades de sus empleados. Los métodos dentro del trabajo más conocidos son:

- Coaching

²⁰ Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*; 2009, pág. 371.

- Rotación de puestos
- Asignación de posiciones de dirección
- Paneles de gerentes en entrenamiento

Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo

Son las actividades que forman a un funcionario fuera de su área de trabajo, entre las que se mencionan:

Tabla No 3: Métodos de formación fuera del trabajo

Actividad	Aplicable	Grado de eficacia
Cursos formales de capacitación: Cursos de capacitación empresarial o postgrados direccionados, elegidos por la empresa y pagados por la misma en su totalidad o parcialmente.	Conocimientos	Alto
	Competencias	Bajo
Lecturas guías: Son aquellas sugeridas por autores, jefes, u otras personas que pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Estudio de casos: Se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para un análisis grupal	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Juegos Gerenciales: Ponen al participante en situaciones simuladas para su formación. Requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible, Muchos juegos no poseen una única solución solo pretenden poner en acción las relaciones interpersonales.	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Programas con universidades: Son útiles para la formación gerencia, pero en general no están enfocadas al desarrollo de competencias específicamente.	Conocimientos	Alto
	Competencias	Bajo
Role Playing: O entrenamiento a través de simulación. Se utiliza especialmente para el desarrollo de competencias.	Conocimientos	Medio
	Competencias	Alto
Actividades outdoors: Programas que se desarrollan lejos de su lugar de trabajo que toman varios días o fines de semana donde se focaliza el trabajo en equipo y en actividades de esfuerzo individual o grupal.	Conocimientos	Bajo
	Competencias	Medio

Elaborado por: Autor
Fuente: (Alles, 2006)

Proceso de capacitación por competencias

El proceso de capacitación por competencias es el siguiente:

1. Establecer las competencias generales y específicas.
2. Revisar las competencias y sus grados para luego asignarlos a los respectivos puestos de trabajo.
3. A partir de los descriptivos de puestos por competencias será factible realizar una evaluación del grado de desarrollo de competencias.
4. De la comparación de los pasos (2 y 3) se determinan las brechas de las competencias generales y específicas dentro de lo establecido y obtenido.
5. A partir de la identificación de brechas se determinarán las necesidades de desarrollo de competencias.

El método integral para el desarrollo y capacitación se denomina codesarrollo. El mismo que es aplicable tanto para competencia como para conocimientos teniendo un alto grado de eficacia. Dentro del aspecto de competencias se debe considerar las definiciones tanto de desarrollo como de codesarrollo:

- **Desarrollo de competencias:** Son las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará en el futuro.

- **Codesarrollo de competencias:** Son las actividades que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias.

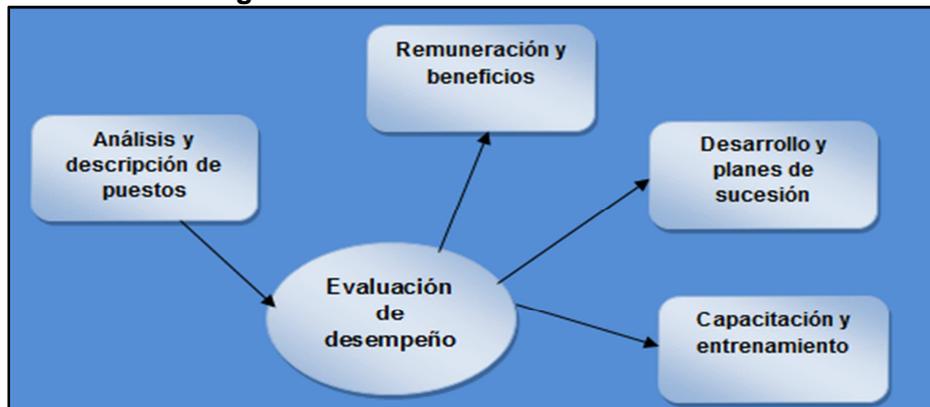
La formación en competencias se debe realizar a través del codesarrollo, es decir, mediante una actividad determinada se logra (se busca lograr) que el participante modifique comportamientos, pero no sólo el día de la capacitación sino también, en su vida diaria.

Evaluación de la capacitación

Existen diversos elementos a través de los cuales se puede evaluar la eficacia del proceso de capacitación: reacción, aprendizaje, comportamiento, resultados.

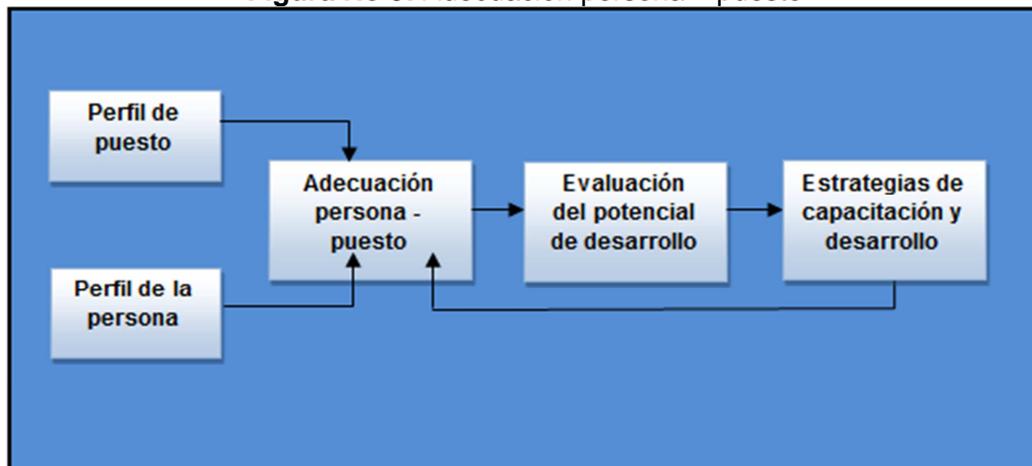
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un elemento fundamental entre las buenas prácticas de Recursos Humanos y se relaciona con otros subsistemas.

Figura No 8: Relación entre subsistemas

Elaborado por: Autor
Fuente: (Alles, 2006)

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con lo que se espera de ella en el puesto. A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para una correcta adecuación persona-puesto, como se puede apreciar en el gráfico:

Figura No 9: Adecuación persona – puesto

Elaborado por: Autor
Fuente: (Alles, 2006)

La evaluación permite:

- Detectar necesidades de capacitación
- Descubrir personas clave para la organización
- Motivar a las personas comunicándoles la obtención de un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa.

Proceso de la Evaluación de desempeño

1. Definir el puesto (Análisis y descripción de puestos). El primer paso es la definición del modelo de competencias, para luego describir los puestos de la organización; asegurar que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
2. Evaluar el desempeño en función del puesto: para lo que se deben fijar criterios y objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado.
3. Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

Evaluar el desempeño en la gestión por competencias

La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y en el grado en que son requeridas para el puesto.

Solo es posible realizar evaluación de desempeño por competencias cuando una empresa cuenta con definiciones del perfil por competencias. Se debe contar con un diccionario o catálogo de competencias y un diccionario o catálogo de comportamientos.

Análisis del desempeño

Para el análisis de desempeño se usarán las competencias de relación con el nivel requerido para la posición, se sugiere una escala de 1 a 5:

1. Excelente
2. Muy bueno
3. Normal
4. Regular
5. Necesidad de desarrollo

Recomendaciones

En base a los objetivos y el desempeño evaluado, es factible recomendar acciones específicas para cada colaborador evaluado, capacitación o entrenamiento, participación en determinados proyectos de la compañía, asignaciones especiales, entre otros, las mismas acciones deben ser acordadas con lo evaluado:

Tabla No 4: Evaluación del desempeño por competencias

DEBE MEJORAR	ACCIÓN PROPUESTA	FECHAS Y PLAZOS
1		
2		
3		
4		

Elaborado por: Autor

Fuente: (Alles, 2006)

Evaluación final

Cada evaluación debe tener una nota final, es decir, una única puntuación:

1. Excepcional
2. Destacado
3. Bueno
4. Necesita mejorar

DESARROLLO Y PLANES DE SUCESION

Las distintas funciones del área de Talento Humano, en su conjunto tienen relación con el cuidado del capital humano que integra el capital intelectual de la organización.

El capital intelectual

El capital humano se compone por todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados de la empresa²¹

Objetivos del desarrollo de recursos humanos

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en sus carreras. Estas capacidades pueden estar en relación con conocimientos o competencias.
- Mejorar las capacidades del personal tanto en conocimientos como en aspectos menos tangibles, como las actitudes y los valores.
- Tomar en cuenta datos como preferencia de carrera, evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales.

Las competencias en el desarrollo de recursos humanos

Martha Alles en su libro *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, dice que manejarse dentro de un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave y la confección de los planes de sucesión. A través de la evaluación por competencias es posible.

²¹ Edvisson Leif, *El capital intelectual*, 1998.

- Identificar al personal con alto potencial de desarrollo
- Identificar puestos individuales a corto y largo plazo; y con ambos elementos.

Planes de sucesión

Los planes de sucesión no prevén el crecimiento o desarrollo profesional del empleado basado en años de permanencia en un cargo o de acuerdo a los niveles académicos obtenidos; los planes de sucesión parten principalmente de las competencias o potenciales del individuo y las comparan con los requerimientos de las diferentes vacantes que puedan existir, sin importar si el candidato posee tres meses o tres años en la empresa. El objetivo es determinar quiénes se verán involucrados en dicho plan, desde dos lugares:

- Personas que van a suceder a otra
- Personas que serán sucedidas por otras.

Los planes de sucesión se realizan tomando como pieza básica a la persona, su situación actual en cuanto a conocimientos, capacidades, competencias y requerimientos de la futura posición a ocupar.

Análisis del plan de sucesión por competencias

Para elaborar un plan de sucesión se tomarán en cuenta las competencias actuales de las personas que ocupan cada puesto, sus posibilidades de ocupar otros en el futuro de acuerdo con su desarrollo y las eventuales necesidades de capacitación y entrenamiento.

La evaluación del desempeño de cualquier persona se realiza sobre el puesto que ocupa en ese momento, pero si el individuo se encuentra dentro de un plan de sucesiones, la evaluación deberá ser comparada, además, con el perfil de competencias del puesto futuro que podría ocupar.

Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

Los métodos para el desarrollo de personas dentro del ámbito de trabajos se relacionan con conocimientos y competencias. A continuación se presenta cada uno de los métodos en la siguiente tabla:

Tabla No 5: Grado de eficiencia de cada uno de los métodos de desarrollo dentro del trabajo

ACTIVIDAD	APLICABLE	GRADO DE EFICACIA
Mentoring	Conocimientos	Alto
	Competencias	Bajo
Coaching	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Rotación de puestos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Asignación de task forces	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Asignación a comités y nuevos proyectos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Bajo
Asignación como asistente de posiciones de dirección	Conocimientos	Medio
	Competencias	Alto
Paneles de gerentes para entrenamiento	Conocimientos	Bajo
	Competencias	Medio

Elaborado por: Autor

Fuente: (Alles, 2006)

El grado de eficacia de estos métodos en el desarrollo de competencias y conocimientos se relaciona más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada. Es decir que aún el método que en una primera instancia parece menos eficaz, puede pasar a constituir un recurso de alta eficacia si la persona que lo adopta efectúa al mismo tiempo un proceso de reflexión, y a través de ello logra cambiar comportamientos.

Coaching

Martha Alles, define al coaching como una relación interpersonal orientada al aprendizaje donde cada uno de los participantes del proceso cumple un rol-coach y aprendiz. No todas las personas pueden ser buenos coaches.

REMUNERACIONES Y BENEFICIOS

Remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones a los empleado, derivadas de su empleo.²²

La remuneración debe estar directamente relacionada con el personal y su rendimiento, con la visión y los valores empresariales que lo respaldan.

Según el libro de (DESSLER, 2009), la remuneración son todas las retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales son producto de su trabajo. Cuyos componentes principales son: los pagos directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los pagos indirectos (prestaciones económicas del seguro pagado por el patrón y las vacaciones.

Pasos para implementar un esquema de remuneraciones

1. Realizar un análisis y descripción de puestos de la empresa o del sector que se quiere analizar, e implementar un esquema de remuneraciones.
2. Evaluar los puestos en grado de importancia para la organización.
3. Clasificación de puestos para permitir la comparación entre las distintas áreas y funciones.

²² Dessler Gary; Varela Ricardo; *Administración de Recursos Humanos*, Pearson Prentice Hall 1997, pág. 421.

4. Estudiar valores y escalas de salarios
5. Establecer un rango por cada puesto, el mismo que es resultado final del trabajo

Remuneraciones dentro de un esquema de gestión por competencias

Para aplicar un esquema de competencias en remuneraciones deben implementarse primero los procesos bajo el esquema de competencias: descripción de puestos, selección, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y planes de sucesión y por último llegar a la remuneración.

La remuneración basada en competencias significa que la empresa paga al empleado según su rango, sus habilidades y conocimientos, no por el título del puesto que ocupa. Este método se distingue por: primero los empleados desarrollan competencias laborales (conocimientos y habilidades) por medio de la experiencia en el mismo puesto o puestos similares; segundo porque este tipo de remuneración vincula el salario del individuo con sus habilidades, es decir, que el pago está más orientado a la persona y no al puesto; por último los planes tradicionales salariales basados en la evaluación de puestos vincula la remuneración del trabajador con el puesto.

Remuneración variable

Es una forma directa de remunerar el trabajo y está basada en el concepto de pago por productividad o eficiencia, no sólo por volumen de producción. Este concepto evoluciona en el tiempo y se adapta a cada empresa, pero siempre se basa en el logro de ciertos indicadores que miden la gestión interna²³

Se puede aplicar diferentes criterios según los tipos de variable que se desee implementar, toda la nómina o a grupos específicos.

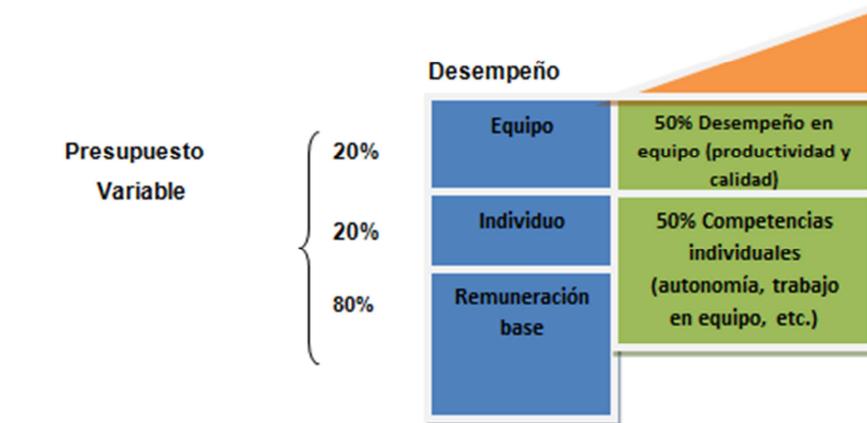
Debe quedar claramente establecido cuál es el criterio de aplicación de las remuneraciones variables, con el fin de no ocasionar conflictos internos.

La remuneración variable en un esquema por competencias

Se origina de una parte fija a la remuneración por un cargo determinado, a eso ese valor se van adicionando extras en función de las competencias según lo establezca cada compañía hasta llegar a un 100% de la remuneración. A esto se lo puede denominar competencias aportadas por el individuo al puesto, como lo podemos ver en el siguiente gráfico:

²³ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/remuneracionvariable/default.asp

Figura No 10: Remuneración basada en competencias



Elaborado por: Autor
Fuente: (Alles, 2006)

Beneficios sociales y adicionales

Beneficios sociales son las comodidades, facilidades, ventajas y servicios sociales que las empresas ofrecen a los empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Constituyen la denominada remuneración directa concedida a todos los empleados como condición de empleo, independientemente del cargo ocupado, en conjunción con la denominada remuneración directa, que es el salario específico para el cargo ocupado, en función de la evaluación del cargo o del desempeño²⁴

Según el libro de Dirección Estratégica de Recursos Humanos (ALLES, 2006), hay que diferenciar los beneficios de tipo social de los que adicionalmente otorga la empresa. Los de tipo social son aquellos que están implementados a partir de una

²⁴ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, McGraw Hill, Colombia 2002 pág.283.

ley. Se presenta un listado de aspectos que se consideran beneficios al personal, en algunos casos están previstos en la legislación y en otros acorde a las políticas de cada empresa.

TABLA No 6: Beneficios legales y usuales

Beneficio	Se ofrece usualmente	Se ofrece comúnmente	Es raro que se ofrezca
Vacaciones pagadas	X		
Cobertura médica	X		
Licencia por funeral		X	
Licencia por tareas judiciales		X	
Licencia por enfermedad		X	
Seguro de vida		X	
Plan de retiro		X	
Asistencia educacional			X
Discapacidad por corto tiempo		X	
Discapacidad por largo tiempo			X
Cobertura dental			X
Programas de apoyo			X
Beneficios familiares			X
Licencia por maternidad		X	

Elaborado por: Autor
Fuente: (Alles, 2006)

DESPIDOS Y RENUNCIAS

Toda relación laboral finaliza en algún momento: cuando una persona renuncia, cuando es desvinculada por decisión de su empleador y cuando llega el momento de jubilación o retiro. Los dos casos tienen diferentes consecuencias en la persona involucrada y en la organización, pero los dos por igual requieren la atención del especialista en Talento Humano.

Despido

La separación de un empleado a causa del despido debe ser considerada detenidamente, entre los factores que influyen a la decisión está la evaluación por desempeño realizada al empleado posterior a los procesos de capacitación efectuados, los mismos que al reflejar resultados inferiores a los establecidos, ratificarán la separación del empleado de la empresa.

Renuncia

La renuncia involucra dos puntos de vista: el de la persona que renuncia y el del empleador. En ambos casos es dable encontrar dos tipos de posiciones.

Algunas empresas acostumbran ofrecer una contraoferta cuando un empleado renuncia, mejorando su salario o agregando beneficios como alternativa para retenerlos, sin embargo esta acción no asegura que el empleado acepte mantenerse en la empresa.

Las consideraciones previas sobre renunciaciones de empleados son aplicables a la finalización de la relación laboral por jubilación. Si bien la causa de la jubilación está en la edad, muchas veces las personas no desean jubilarse.

1.6.3 Marco temporal

La investigación de las diferentes variables que influyen en el análisis y estudio del tema, se realizarán al momento de la ejecución de los procesos, es decir a la presente fecha, sin embargo también servirán de referencia datos relevantes del desarrollo de la gestión del talento humano del año 2010.

1.7 Hipótesis

Mediante la propuesta de análisis, diseño y aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias para la empresa DINEDICIONES S.A, se establecerá un adecuado manejo de las actividades y actitudes internas y externas de los funcionarios de la organización, mejorando los procesos administrativos aplicados al Talento Humano y a su vez convirtiendo a la empresa en un ente rentable y generador de productos de calidad.

CAPÍTULO II

DINEDICIONES S.A Y SU GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

2. Antecedentes

2.1 La empresa

DINEDICIONES S.A. fue constituida en la ciudad de Quito, el 1 de octubre de 1985, según resolución 85-1110-1575 de fecha 13 de diciembre de 1985²⁵, otorgada por la Superintendencia de Compañías, en la cual se aprueba en sus partes la constitución de DINEDICIONES S.A., la misma que tendrá una vigencia de 50 años, tiempo que podrá ampliarse bajo resolución de la Junta General de Accionistas.

Empieza sus labores en las instalaciones ubicadas en la Avenida Eloy Alfaro y Amazonas, Edificio Finandes, piso 2, con un número mínimo de 5 personas, siendo éstas: el Gerente General, Asistente Administrativa, Secretaria-Recepcionista y dos personas en actividades múltiples tales como: mensajería, cobranza, distribución de facturas, entre otras actividades.

²⁵ Protocolo de contrato de constitución de la compañía denominada DINEDICIONES S.A. 21 de mayo de 1992.

La Compañía actualmente está gobernada por La Junta General de Accionistas y administrada por el Gerente General, el Sr. Hernán Altamirano Salazar.

El capital suscrito de la empresa, de acuerdo a lo registrado en la Superintendencia de Compañías, según expediente 45519, está dividido de la siguiente forma:

Figura No 12: Datos de los socios / accionistas

 CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA (USD \$):					
No	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO INVERSIÓN	CAPITAL
1	1708036890	ALTAMIRANO SALAZAR HERNAN SANTIAGO	ECUADOR	NACIONAL	17.875.000
2	1702794502	FEBRES CORDERO JIJÓN JUAN FRANCISCO	ECUADOR	NACIONAL	17.875.000
3	1704640414	ORDÓÑEZ GUERRA JUANITA DE LOS ANGELES	ECUADOR	NACIONAL	17.875.000
4	1707530604	PINTADO GUERRA MARTHA BEATRIZ	ECUADOR	NACIONAL	17.875.000
TOTAL (USD \$):					71.500.000

Elaborado por: Autor
Fuente: DINEDICIONES S.A.

2.2 Descripción de la empresa

La compañía tiene por objeto la edición y distribución de libros, revistas, folletos y publicaciones y su comercialización, así como la venta de espacios publicitarios. Los productos a editar y distribuir actualmente son los siguientes:

- **DINERS**, la primera revista publicada por DINEDICIONES S.A, trata temas sociales, políticos y culturales. Su primera publicación fue en octubre de 1985
- **GESTIÓN**, una revista de economía y Sociedad, su primer ejemplar se publicó en Junio de 1994.
- **SOHO**, dirigida al mercado masculino, se distribuye desde marzo de 2003

- **FUCSIA**, con un contenido femenino, inició en abril de 2003.

Figura No 13: Productos de DINEDICIONES S.A.



Elaborado por: Autor
Fuente: DINEDICIONES S.A

La empresa por hoy desarrolla sus principales operaciones en sus instalaciones ubicadas en Quito, en la Av. 12 de Octubre N25-32 y Coruña, además, cuenta con una sucursal en la ciudad de Guayaquil, ubicada en la Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo, Edificio. Banco del Pichincha, Piso 10.

2.3 Filosofía organizacional

2.3.1 Visión



Ser líderes en ventas de publicaciones informativas y convertirnos en la editorial más reconocida a nivel nacional, generando un desempeño efectivo en nuestras labores, que permita aumentar nuestra participación en mercados actuales y nuevos, ofreciendo a los lectores un producto útil, relevante y veraz.

2.3.2 Misión



Ofrecer al público lector material impreso con contenido atractivo, nuevo, original, bien fundamentado, dirigido siempre al perfil de cada usuario, manteniendo y mejorando la calidad y veracidad de la información a manera de cumplir con las necesidades que nuestra audiencia requiere y demanda.

2.3.3 Valores y Principios Corporativos

DINEDICIONES S.A. fundamenta sus valores al compromiso, integridad, responsabilidad y orientación al cliente.

2.3.4 Estructura Organizacional

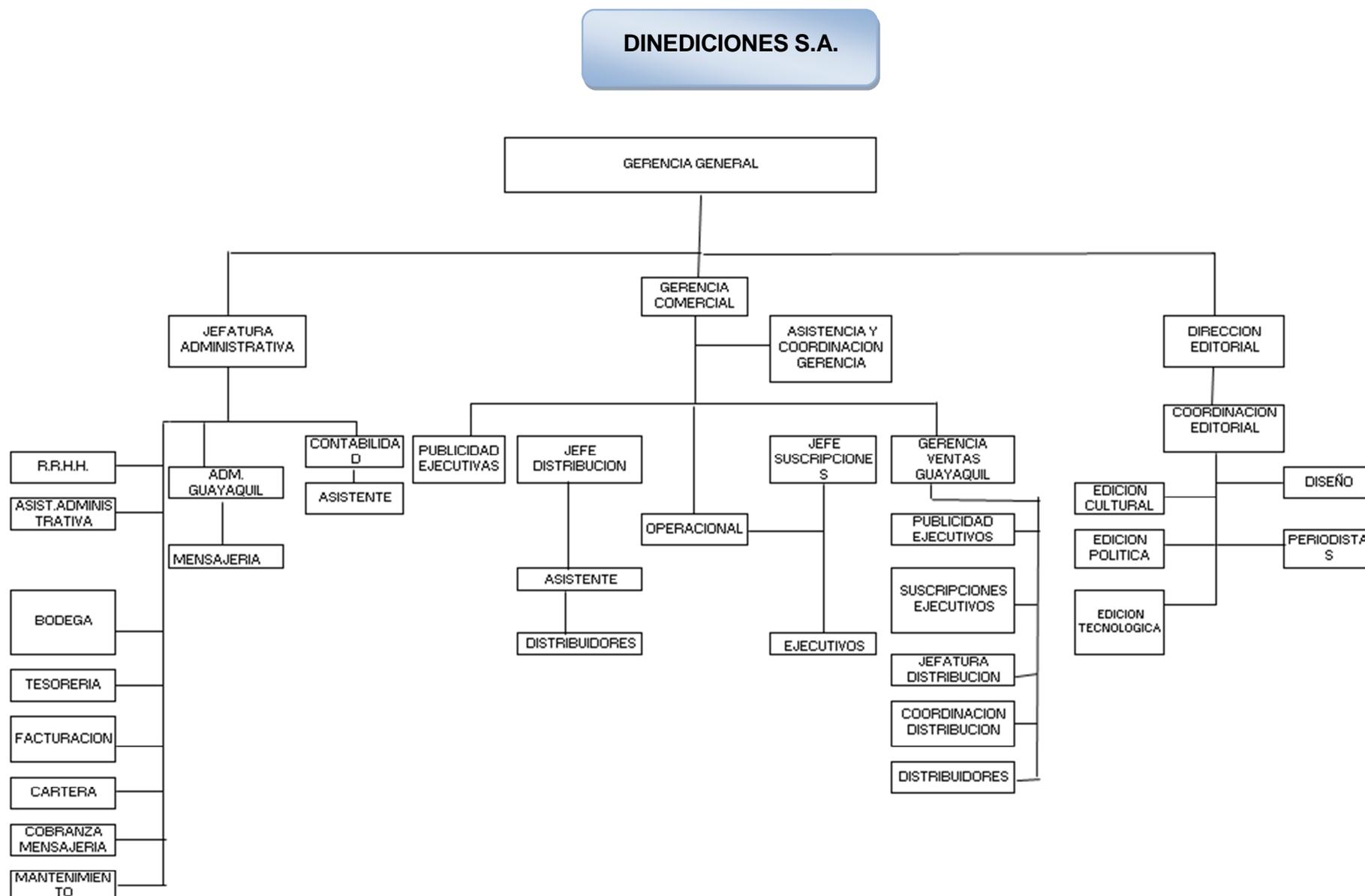
Con el transcurso de los años la empresa ha crecido, actualmente desarrolla sus actividades con una nómina de 71 colaboradores entre la ciudad de Quito y Guayaquil quienes ocupan diferentes cargos, tales como: Jefes, coordinadores, asistentes, periodistas, ejecutivos de ventas, etc., a continuación se resume las diferentes posiciones con las que DINEDICIONES S.A. trabaja a la presente fecha:

Tabla No 7: Nómina actual de cargos establecidos en DINEDICIONES S.A.

 NÓMINA DINEDICIONES S.A		
CARGO	CIUDAD	CANTIDAD
GERENTE GENERAL	QUITO	1
GERENTE COMERCIAL	QUITO Y GUAYAQUIL	3
DIRECCION EDITORIAL	QUITO	1
JEFATURA ADMINISTRATIVA	QUITO	1
JEFE DE SUSCRIPCIONES	QUITO Y GUAYAQUIL	2
JEFE DE DISTRIBUCION	QUITO	1
JEFE DE OFICINA	GUAYAQUIL	1
ASISTENTE DE GERENCIA	QUITO	1
DIRECTORA EDITORIAL	QUITO	1
COORDINADORA EDITORIAL	QUITO	1
COORDINADORA TALENTO HUMANO	QUITO	1
COORDINADORA SERVICIO AL CLIENTE	QUITO	1
CONTADOR GENERAL	QUITO	1
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	QUITO	2
ASISTENTE CONTABLE	QUITO	4
ASISTENTE DE BODEGA	QUITO	1
ASISTENTE DE CARTERA	QUITO	1
ASISTENTE DE DISTRIBUCION	QUITO Y GUAYAQUIL	2
ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	QUITO Y GUAYAQUIL	5
RECEPCIONISTAS	QUITO Y GUAYAQUIL	2
EJECUTIVOS DE VENTAS - PUBLICIDAD	QUITO Y GUAYAQUIL	5
EJECUTIVOS DE VENTAS - TELEMERCADEO	QUITO Y GUAYAQUIL	15
EJECUTIVOS DE COBRANZA	QUITO Y GUAYAQUIL	4
PERIODISTAS	QUITO Y GUAYAQUIL	8
DISEÑADOR GRAFICO	QUITO	2
MENSAJEROS	QUITO	2
AUXILIARES DE LIMPIEZA	QUITO Y GUAYAQUIL	2
TOTAL NOMINA DINEDICIONES S.A.		71

Elaborado por: Autor
Fuente: DINEDICIONES S.A.

Su estructura organizacional pretende ser vertical, como se puede apreciar en el actual organigrama:



2.4 Análisis de mecanismos de la gestión actual del departamento de Talento Humano de DINEDICIONES S.A.

2.4.1 Provisión

Planeación del Talento Humano

Las actividades de planeación de Talento Humano no se encuentran definidas bajo una estructura formal, la planeación parte de las necesidades determinadas por las Jefaturas de cada departamento, las mismas que son justificadas solamente cuando se produce un reemplazo de cargo por renuncia, abandono o no renovación de contrato. La necesidad de incremento adicional de Talento Humano en un área específica es justificada técnica y financieramente por el Jefe inmediato del departamento, sin embargo es aprobada solo bajo la decisión de la Gerencia General.

DINEDICIONES S.A. al planear la contratación del Talento Humano nuevo considera en primera instancia a sus colaboradores internos, se evalúa su actual desempeño, antigüedad, capacidad frente al cargo que se pretende ocupar, esto en el área administrativa. En cuanto al área de ventas, servicio al cliente, distribución y editorial, se seleccionan fuentes externas para su reclutamiento con el fin ubicar Talento Humano con experiencia.

Reclutamiento de personal

Las actividades de reclutamiento de personas también son manejadas de manera informal, si en el proceso de reclutamiento interno no se llega a establecer un candidato idóneo para ocupar la vacante, la Coordinación de Talento Humano dirigirá la búsqueda del mismo a fuentes externas de reclutamiento, tales como:

- Páginas web (multitabajos, computrabajo, etc)
- Referencias de funcionarios que laboran en la empresa
- Base de datos de candidatos pre-seleccionados.

Actualmente la empresa no presenta vacantes, y generalmente cuando existen son cubiertas de manera inmediata, debido a la demanda de Talento Humano que el sector comercial ofrece. El proceso de reclutamiento bajo la aplicación de las fuentes externas mencionadas atrae a un promedio de 10 a 12 personas de acuerdo al cargo vacante, de los cuales de 5 a 8 individuos cumplen con el perfil y son preseleccionados para la entrevista de final, este proceso toma de 3 a 5 días laborables.

Selección de personal

Una vez que las actividades de reclutamiento han finalizado y se ha realizado un filtro de las hojas de vida más apropiadas acordes al perfil buscado, se clasifica un

número de candidatos apropiado para continuar con las entrevistas de selección; se procede a realizar una cita vía telefónica con el candidato pre-seleccionado, estableciendo un día y hora específica en la que tanto la Coordinadora de Talento Humano como el Jefe de área puedan realizar dicha entrevista.

Posterior a la llegada de los postulantes a la empresa se les provee de un formato de solicitud de empleo, la misma que debe llenar el candidato en ese momento, posteriormente la Coordinadora de Talento Humano procede a realizar la primera entrevista verbal, en la cual se comprueba la información detallada en la solicitud, mediante preguntas básicas de indagación personal, posteriormente el Jefe de área será quien realice la siguiente entrevista técnica.

Mediante una breve reunión entre la Coordinadora de Talento Humano y el Jefe de área se da a conocer los resultados de las entrevistas y se sugiere al candidato más idóneo para ocupar el cargo, una vez tomada la decisión se notifica vía telefónica al aspirante seleccionado, además se solicita la recopilación de los documentos personales y de referencias requeridos para su ingreso, se confirma la fecha de incorporación a la empresa y se procede a preparar su inducción.

La empresa no cuenta con un sistema o formato de pruebas técnicas y psicológicas en su proceso de selección de personal.

Pese a que la DINEDICIONES S.A. tiene la intención de incorporar colaboradores idóneos de acuerdo a las necesidades del cargo, el factor predominante para la empresa dentro de éste proceso es el económico, la actividad de selección de personal es limitada a cierto perfil de candidatos que posean medianas aspiraciones salariales.

Cuantitativamente, de los 5 a 8 candidatos pre-seleccionados, únicamente 2 o 3 de acuerdo al cargo, están de acuerdo con el sueldo variable a percibir. Se puede evidenciar que la empresa en las actividades de reclutamiento y selección no evalúa ni reconoce económicamente competencias en ningún aspecto lo que impide seleccionar recurso humano excelente.

Inducción e integración

La etapa de inducción e integración al igual que las demás también es manejada de forma empírica; el Jefe de área realiza un cronograma de actividades en el que se explique todas las tareas y responsabilidades que el nuevo colaborador debe cumplir según los requerimientos del cargo, el jefe y un sub-alterno seleccionado son quienes imparten las explicaciones referentes al cargo. A partir de ese momento el nuevo colaborador entra a un período a prueba de 3 meses, tiempo en el cual debe demostrar ser una persona idónea al puesto de trabajo. Posteriormente el Jefe directo evalúa lo realizado en el período a prueba mediante

una valoración escrita que determina si el colaborador se ha desempeñado de manera satisfactoria o no, de obtenerse resultados positivos se procede a extender el contrato por el lapso de un año. De igual forma el colaborador manifestará de forma escrita en un formulario de evaluación si está de acuerdo con el clima laboral en el que se desarrolló en el período establecido.

La Coordinadora de Talento Humano se encarga de presentar al nuevo colaborador a todos los demás empleados, para lo cual reúne al personal por cada área y lo presenta formalmente, dando a conocer su nombre y comunicando que formará parte del personal de la empresa, asimismo solicitando la mayor colaboración y apoyo para el nuevo compañero.

En cuanto a los porcentajes de fracaso en la inducción son medianamente considerables, se determinó que la mayoría se produjo debido a la diferencia entre el desempeño del colaborador y los requerimientos del cargo a ocupar, en ninguno de ellos se enfocó el reclutamiento, la selección ni la inducción por competencias, dando como resultado lo siguiente:

- Área administrativa: 1% (personal capacitado pero no apto).
- Área de ventas: 3% (personal capacitado pero no apto).
- Área de redacción: 1% (personal capacitado pero no apto).

Los porcentajes aproximados provienen de datos recopilados en el período comprendido entre el segundo semestre del año 2010 y el primer trimestre del año 2011.

2.4.2 Aplicación

Análisis y descripción de cargos

El proceso para el análisis y descripción de cargos no se encuentra definido, la empresa no posee un manual de funciones ni perfiles de cargo, todas las actividades se realizan de acuerdo a requerimientos inmediatos que presenta la empresa, tampoco poseen un formato establecido para levantar perfiles de cargo.

El análisis y descripción de un puesto se realiza en base a requerimientos que un área determinada o en función al crecimiento de la empresa.

No se ha realizado el análisis respectivo para conocer qué actividad procesa cada colaborador y determinar si cumple o no con las actividades inherentes al cargo o si posee competencias que apoyen su desarrollo, para cumplir con este requerimiento es necesaria la elaboración de listados de responsabilidades.

Es importante, para la empresa el determinar las actividades a realizar en cada puesto de trabajo, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

Valoración de cargos

La Coordinación de Talento Humano de la empresa no ha desarrollado técnicas de valoración de puestos de trabajo, por lo que las funciones a desarrollar son indistintas y mezcladas entre sí, las remuneraciones no se encuentran en función de un nivel, sino de acuerdo a la experiencia, y antigüedad del empleado.

Evaluación del desempeño

Al igual que el análisis y valoración de cargos, la evaluación del desempeño no se encuentra desarrollada, lo que ha producido que se evalúe el desempeño de un colaborador dependiendo del criterio subjetivo de su Jefe inmediato, más no mediante un procesos estructurado donde el colaborador conozca bajo que parámetros se evalúa el desarrollo y cumplimiento de sus tareas y responsabilidades. El factor principal que se considera para saber si las actividades son realizadas con efectividad son la calidad y eficacia.

Movimientos del personal

Los movimientos del personal se los realiza en base a las necesidades que se presentan, más no mediante un proceso de evaluación que refleje la evolución de un colaborador en un cargo y que por sus méritos merecía ser promovido. Sin

embargo a pesar de que la empresa no fundamenta sus movimientos en una evaluación técnica se ha dado mayor preferencia a su personal interno, pero con mayor frecuencia en el área administrativa.

Debido a la falta de un proceso de evaluación para realizar un movimiento de personal la Coordinación de Talento Humano evalúa la experiencia y antigüedad de los colaboradores considerados para ser promovidos a través de una propuesta no estructurada. Si los resultados de la propuesta son positivos se lo promueve al cargo vacante, de lo contrario se busca otro candidato interno, si luego de éste proceso no refleja lo que se busca para ocupar el cargo se busca la contratación externa.

La mayoría de movimientos de personal que se han realizado son ascensos, de tal forma que se contrate a una persona nueva al cargo de menor jerarquía dentro de la empresa.

Todos los movimientos de personal, particularmente los superiores van acompañados de un leve incremento salarial, pocos son los casos en que la remuneración económica no varíe, esto puede ocurrir con movimientos en puestos con similares responsabilidades.

2.4.3 Mantenimiento

Sueldos y Salarios

En lo referente a sueldos y salarios DINEDICIONES S.A. se basa estrictamente con el Código de Trabajo, en función del mismo se establecen los salarios de acuerdo a la respectiva tabla sectorial, así como los demás beneficios económicos, como son: décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva, vacaciones, desahucio, etc.

Existen ciertos cargos específicos para los cuales la Gerencia establece el salario a percibir, generalmente los puestos de Jefaturas que perciben sueldos variables, es decir comisiones.

La remuneración de los colaboradores de la empresa está compuesta por:

- Sueldo nominal (sujeto a tabla sectorial)
- Beneficios sociales
- Variables (comisiones, bonos, premios)

La empresa no acostumbra a trabajar horas suplementarias, generalmente el personal cumple con sus 8 horas de trabajo diario, razón por la cual no perciben

horas extras, en el caso de que un departamento deba trabajar fuera del horario establecido, la empresa reconoce el valor de refrigerio y transporte.

Toda la nómina de la empresa percibe una remuneración fija, pero en el caso de los vendedores, ellos perciben una remuneración fija y una variable, correspondiente al porcentaje de comisiones por concepto de ventas.

Los reajustes e incrementos de sueldos del personal los considera, evalúa y autoriza únicamente el Gerente General, tomando en cuenta el monto de ganancia obtenido en el período, es decir en el mejor de los casos el incremento es realizado una vez por año, en el mes de Abril considerando un porcentaje máximo del 10% sobre el sueldo al momento.

Beneficios Sociales, Legales y adicionales

DINEDICIONES S.A. cumple en su totalidad, con las normativas que establece la Ley de Seguridad Social y dentro de las fechas que establece la misma. El nuevo colaborador es afiliado al Seguro Social desde el primer día que presta sus servicios para la empresa. De igual forma el contrato de trabajo es registrado inmediatamente en el Ministerio de Relaciones Laborales, entregando posteriormente una copia al empleado.

Adicionalmente a los beneficios sociales y de ley, la empresa aporta con beneficios adicionales como: almuerzo, movilización, uniformes, seguro médico privado, planes de telefonía celular.

Los beneficios referentes a movilización, almuerzo, uniformes y seguro médico privado, están disponibles para todo el personal de la empresa, sin embargo el plan de telefonía celular es exclusivo para Gerentes, Jefes y Coordinadores.

Seguridad y salud ocupacional

En lo referente a seguridad y salud ocupacional la empresa se encuentra en el proceso de regulación y aplicación con una empresa especializada en el tema, sin embargo, DINEDICIONES S.A. cuenta con los permisos de funcionamiento otorgados por el Cuerpo de Bomberos, y en los casos de enfermedad o accidente de alguno de los empleados originados dentro de la empresa, la misma cubre los gastos médicos ocasionados por el suceso, sin embargo, cabe recalcar que hasta la fecha no se han producido eventos de consideración.

Relaciones Laborales

Con respecto a las relaciones laborales, DINEDICIONES S.A. cumple al cien por ciento con las exigencias emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, todos

los integrantes que conforman la nómina cumplen sus actividades bajo el respaldo de un contrato de trabajo firmado tanto por el empleado como por el empleador y notariado por un Inspector laboral. La empresa contempla solo dos tipos de contrato de trabajo:

Contrato de trabajo indefinido: estipula los tres primeros meses a prueba, superado éste periodo se convierte en un contrato a plazo fijo por un año y si las partes no lo dan por terminado, pasa a ser un contrato indefinido, en los tres tipos cuentan con todos los beneficios de ley.

Contrato eventual: este tipo de contrato se lo elabora para los reemplazos del personal femenino por maternidad, también cuenta con los respectivos beneficios de ley.

Los dos tipos de contratos de trabajo previa las firmas de las partes son enviados al Ministerio de Relaciones Laborales para su verificación y registro.

2.4.4 Desarrollo

Capacitación

La capacitación en la organización es una actividad que requiere de urgente atención, la empresa no cuenta con planes capacitación constante para su personal, en ninguna de sus áreas, sus directivos se han preocupado solo por el impacto financiero que puede ocasionar el invertir en cursos, seminarios, etc.

La necesidad de capacitación urgente se remite a todas las áreas, razón por la cual la Gerencia ha optado por trabajar con los programas que la CNCF oferta, considerando que la empresa solo cubrirá el 20% de los costos que representa la capacitación.

La capacitación debería ser una actividad primordial dentro de los objetivos empresariales, ya que permite actualizar y mejorar las actividades de las diferentes áreas, aumentando su productividad y reduciendo costos, así como también aportando con Talento Humano efectivo.

Desarrollo organizacional

No existe un plan de evaluación de desarrollo organizacional, a breves rasgos la Gerencia considera que la organización está bien encaminada, ya que posee una imagen corporativa posicionada en el mercado editorial, sin embargo se considera necesaria una evaluación profesional.

En lo referente al clima organizacional, desde la perspectiva de la Coordinadora de Talento Humano es bueno, existen pocos casos y muy aislados de conflictos entre colaboradores de la empresa.

Auditoría y Control

En la empresa DINEDICIONES S.A. no existe un área de Auditoría interna, sin embargo, una vez por año la empresa Auditora Sánchez y Asociados realiza una auditoría externa, en la cual se auditan los files del personal, la ejecución del procesos de nómina, los costos y gastos generados en el área de Talento Humano en el período, además de la efectividad y cumplimiento de los procesos ejecutados en su gestión. De acuerdo a resultados obtenidos posteriores a las auditorías, generalmente se proponen cambios o modificaciones dentro de la gestión del departamento de Talento Humano y la empresa en general.

2.5 Resumen de la situación actual de la empresa mediante análisis FODA.

La situación actual de la gestión de Talento Humano en la empresa DINEDICIONES S.A. se resume en el siguiente análisis FODA, que nos da a conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrentan:

Figura No 14: Análisis FODA de la situación actual de DINEDICIONES S.A.



Elaborado por: Autor

Fuente: DINEDICIONES S.A

2.6 Conclusión del análisis de los mecanismos de la actual gestión del departamento de Talento Humano en DINEDICIONES S.A.

Posterior al análisis de las actividades realizadas actualmente en la gestión del Talento Humano de la empresa DINEDICIONES S.A., se determina que los mecanismos utilizados para el desarrollo de sus actividades se encuentran estructurados de manera informal, tradicional y empírica. La falta de una adecuada estructura organizacional, así como la ausencia de procesos en los diferentes subsistemas de la gestión, genera diversos conflictos en las interrelaciones de

trabajo, los colaboradores no tienen claro cuál es su posición dentro de la empresa, cuáles son sus actividades relevantes, quien es su inmediato superior y quiénes son sus similares.

La gestión tradicional de Recursos Humanos de DINEDICIONES S.A. no está completamente estructurada y varios de los subsistemas se encuentran en estado pasivo o simplemente no se desarrollan.

La empresa DINEDICIONES S.A. refleja la necesidad del diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias cuyo objetivo principal será el implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para la administración del Talento Humano de manera más efectiva.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS.

El enfoque de la gestión basada en competencias es un tema de gran importancia y aplicación en el creciente entorno empresarial, debido a que impulsa a conocer y establecer a un nivel elevado las competencias individuales del Talento Humano de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa, garantizando el desarrollo y la administración del potencial de las personas.

Los modelos de gestión por competencias deben ser diseñados de acuerdo a la realidad de cada organización. A continuación se detallan algunos modelos de gestión por competencias con sus respectivos autores, con el fin de proporcionar a DINEDICIONES S.A. diversas opciones para su análisis y elección:

Dalziel, Cubiero & Fernández, proponen un Modelo de Gestión por competencias; en dónde interrelacionan a 8 subsistemas de Recursos Humanos²⁶

- Diseño y evaluación del puesto de trabajo
- Selección y Contratación
- Evaluación del Desempeño

²⁶ Dalziel, MM., Cubiero J.C., Fernández, G., *Las competencias: Clave para una gestión integrada de Recursos Humanos*, España, Ediciones Deusto pág 36.

- Valoración del potencial
- Remuneración
- Formación y desarrollo
- Planificación de la sucesión
- Planes de carrera

Idalberto Chiavenato, propone un Modelo de gestión; en donde la Administración de Recursos Humanos se compone de 5 subsistemas²⁷

- Subsistema de Provisión de Recursos Humanos
 - Planeación de RH
 - Reclutamiento
 - Selección de personal
- Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos
 - Socialización organizacional
 - Diseño de los cargos. Descripción y análisis de cargos
 - Evaluación del desempeño humano
- Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos
 - Compensación (remuneración)
 - Beneficios sociales
 - Higiene y seguridad en el trabajo
 - Relaciones sindicales

²⁷ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humano*, Editorial McGraw Hill, Bogotá.

- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos
 - Entrenamiento
 - Desarrollo de personal
- Subsistema de Control de Recursos Humanos
 - Base de datos y sistema de información
 - Auditoría de Recursos Humanos

Por otra parte, Martha Alles²⁸ propone un Modelo de Gestión por competencias que interrelaciona a 6 subsistemas de Recursos Humanos:

- Análisis y descripción de puestos
- Atracción, selección e incorporación
- Desarrollo y planes de sucesión
- Capacitación y entrenamiento
- Evaluación de desempeño
- Remuneraciones y beneficios

Indistintamente de los subsistemas de Recursos Humanos que interrelacione un modelo de Competencia, éste se considera como una herramienta gerencial que permita desarrollar una gestión integrada del talento humano basada en los talentos requeridos para un alto desempeño de la organización.

²⁸ Alles, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión de Recursos Humanos por Competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

3.1. ¿Qué propone un nuevo Modelo de Gestión de Talento Humano?

Todas las personas tienen capacidades naturales, y estas pueden ser potenciadas o anuladas según su conducta; recordemos que las competencias son conductas de las personas; por lo tanto, una persona puede presentar gran capacidad para resolver problemas o para un trabajo específico mediante el razonamiento en la toma de decisiones que permitan alcanzar su objetivo.

Partiendo de este análisis, un modelo de gestión basado en competencias es una opción para las organizaciones que requieren integrar de manera efectiva los procesos de Recursos Humanos, orientando y facilitando el desarrollo tanto de la organización como de las personas que la integran.

El Modelo de Gestión por competencias propone desde una perspectiva sistemática y estratégica direccionar la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano, con este modelo, lo que se pretende es “Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de Recursos Humano, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”.²⁹

La propuesta e implementación de un Modelo de Gestión por competencias para la empresa DINEDICIONES S. A. contribuye al cumplimiento de los objetivos

²⁹ Richard, Diego (2003). *Implementando el Modelo Laboral*. Editorial Mc. Graw-Hill. México.

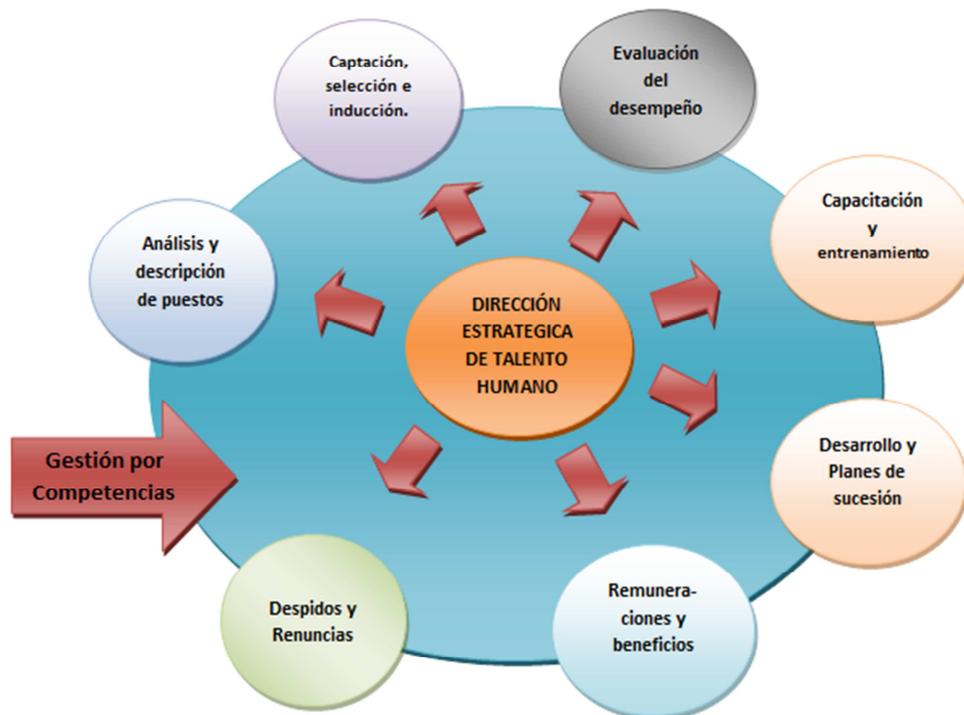
estratégicos, a través de un adecuado manejo de las actividades y actitudes del Talento Humano, actualizando los procesos administrativos, favoreciendo el clima organizacional e incrementando los niveles de satisfacción y motivación de las personas.

3.2. Diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa DINEDICIONES S.A.

En base al análisis del modelo tradicional y empírico de Recursos Humanos empleado en DINEDICIONES S.A, se determina que los procesos en los subsistemas no se encuentran estructurados de manera formal y que la mayoría de ellos no han sido desarrollados ni aplicados completamente en la práctica de la gestión del Talento Humano.

Es por eso que a continuación se propone para DINEDICIONES S.A, un modelo de interacción entre una dirección estratégica de Talento Humano con los diferentes subsistemas de gestión, que sirva como herramienta para administrar el Talento Humano de forma efectiva:

Figura No 15: Interrelación entre la Dirección estratégica de TH con los subsistemas del Modelo de Gestión.



Elaborado por: Autor
Fuente: (Adaptado - Alles, 2006)

3.2.1 Pasos necesarios para implementar un Modelo de Gestión por competencias.

De acuerdo a la metodología propuesta y el modelo establecido, a continuación se detalla cada uno de los pasos a elaborar para la implementación de un nuevo sistema de gestión de Talento Humano basado en competencias:

- Definir competencias institucionales

- Análisis y descripción de cargos
- Establecimiento de actividades esenciales del puesto y competencias requeridas
- Descripción de perfiles por competencias específicas
- Descripción de cargos por competencias
- Validar el modelo por competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de Recursos Humanos:
 - Captación, selección, inducción
 - Evaluación del desempeño
 - Capacitación y entrenamiento
 - Desarrollo y planes de sucesión
 - Remuneraciones y beneficios
 - Despidos y Renuncias

3.2.2 Definición de competencias institucionales de la empresa DINEDICIONES S.A.

Todas la personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para cierta actividad, sin embargo, para descubrir o identificar las competencias no se requiere estudiar a fondo el perfil

físico, psicológico o emocional de cada persona; solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa³⁰

De la misma forma para determinar las competencias institucionales de DINEDICIONES S.A., se identificarán cuáles de todas la existentes aportan al efectivo cumplimiento de los objetivos de la organización.

Antes de definir las competencias institucionales, es recomendable revisar y considerar el actual enunciado de la misión de DINEDICIONES S.A., para ello se organiza una reunión con los Directivos principales y se analiza el siguiente cuestionario:

Tabla No 8: Cuestionario para revisar la misión de DINEDICIONES S.A

Dinediciones 		EJERCICIO PARA REVISAR LA MISIÓN		
LA MISIÓN		SI	HASTA CIERTO PUNTO	NO
1	Es corta y concisa	X		
2	Es clara y fácilmente comprensible	X		
3	Define por qué hacemos lo que hacemos, por que existe la organización	X		
4	No define actividades	X		
5	Es suficientemente amplia	X		
6	Aporta la orientación para hacer lo correcto	X		
7	Permite aprovechar las oportunidades	X		
8	Coincide con nuestras capacidades	X		
9	Estimula el compromiso de los miembros	X		
10	En definitiva, decide cómo desea ser recordada la organización	X		
11	¿Debemos revisar la misión?			X
12	Si es así, ¿què cambios deberían considerarse?			X
APROBADO POR:		FECHA:		

Elaborado por: Autor
Fuente: (Adaptado - Alles, 2005)

³⁰ Alles, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión de Recursos Humanos por Competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, Capítulo 2, pp 59-78.

Posterior al análisis, los Directivos de la empresa determinaron que el enunciado cumple con los parámetros de contenido necesarios para la empresa y no requiere ningún cambio ni corrección, dando paso a la definición de las competencias institucionales, tal y como lo recomienda Martha Alles:

Figura No 16: Definición de competencias institucionales



Elaborado por: Autor
Fuente: (Adaptado - Alles, 2005)

Para la correcta, lógica y ordenada definición de las competencias institucionales o generales se procede con las siguientes actividades:

- **Elaboración de un borrador de competencias:** Con el apoyo de un Diccionario de Competencias, se elaboró un documento borrador en el que se seleccionó 10 de las competencias expuestas, de las cuales los Directivos elegirán las más relevantes y que mejor se adapten a los requerimientos y necesidades de la empresa. (Anexo A – magnético).
- **Reunión con los Ejecutivos de la organización:** Necesaria e imprescindible la participación y compromiso de la directiva de la organización, debido a que en conjunto son quienes toman las decisiones estratégicas de la misma y conocen que competencias requieren sus áreas para el óptimo desarrollo de sus actividades.

Existen un gran número de competencias, sin embargo para el primer borrador se han seleccionado aquellas que mejor se adaptan a la realidad de la empresa, siendo las siguientes:

Tabla No 9: Borrador de Competencias

 DICCIONARIO COMPETENCIAS		
No.	COMPETENCIAS RECOMENDADAS	APROBACIÓN
1	Adaptabilidad al cambio	√
2	Autocontrol	√
3	Calidad de trabajo	√
4	Compromiso	√
5	Empowerment	√
6	Ética	√
7	Flexibilidad	√
8	Innovación	√
9	Orientación a resultados	√
10	Orientación al cliente	√
Aprobado por:		Fecha:

Elaborado por: Autor
Fuente: (Adaptado - Alles, 2005)

Para llevar a cabo la definición de las competencias institucionales, es necesario contar con niveles de evaluación que serán utilizados por los directivos de la organización para identificar aquellas que más se acoplen a la visión y misión de DINEDICIONES S. A. Además serán utilizados también en las competencias específicas; el objetivo de establecer éstos niveles es describir el grado de desarrollo de la competencia en términos de alcance en su desempeño, también están elaborados para reflejar condiciones reales de trabajo

En cuanto a la ponderación de las competencias institucionales y específicas que más se adaptan a la misión y visión de DINEDICIONES S.A, los directivos decidieron trabajar con los siguientes niveles de evaluación propuestos por Martha Alles,.³¹

Nivel A: Alto

Nivel B: Bueno, por encima del estándar

Nivel C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia; significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo, es el punto que debe alcanzar el empleado, de lo contrario, no se lo considerará competente para el puesto.

Nivel D: Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia.

Una vez evaluada cada competencia propuesta en el documento borrador, y ponderada de acuerdo a la escala de valoración; a continuación se detallan los resultados obtenidos:

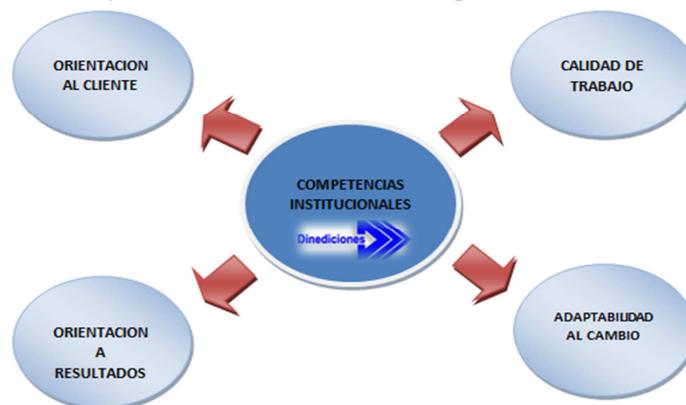
³¹ Alles, Martha, *Gestión por competencias, EL DICCIONARIO*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, pág 118.

Tabla No 10: Definición de competencias institucionales

Dinediciones		VALORACIÓN DE COMPETENCIAS			
No.	COMPETENCIAS	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
1	Adaptabilidad al cambio	X			
2	Autocontrol		X		
3	Calidad de trabajo	X			
4	Compromiso		X		
5	Empowerment		X		
6	Ética		X		
7	Flexibilidad			X	
8	Innovación			X	
9	Orientación a resultados	X			
10	Orientación al cliente	X			
Aprobado por:		Fecha:			

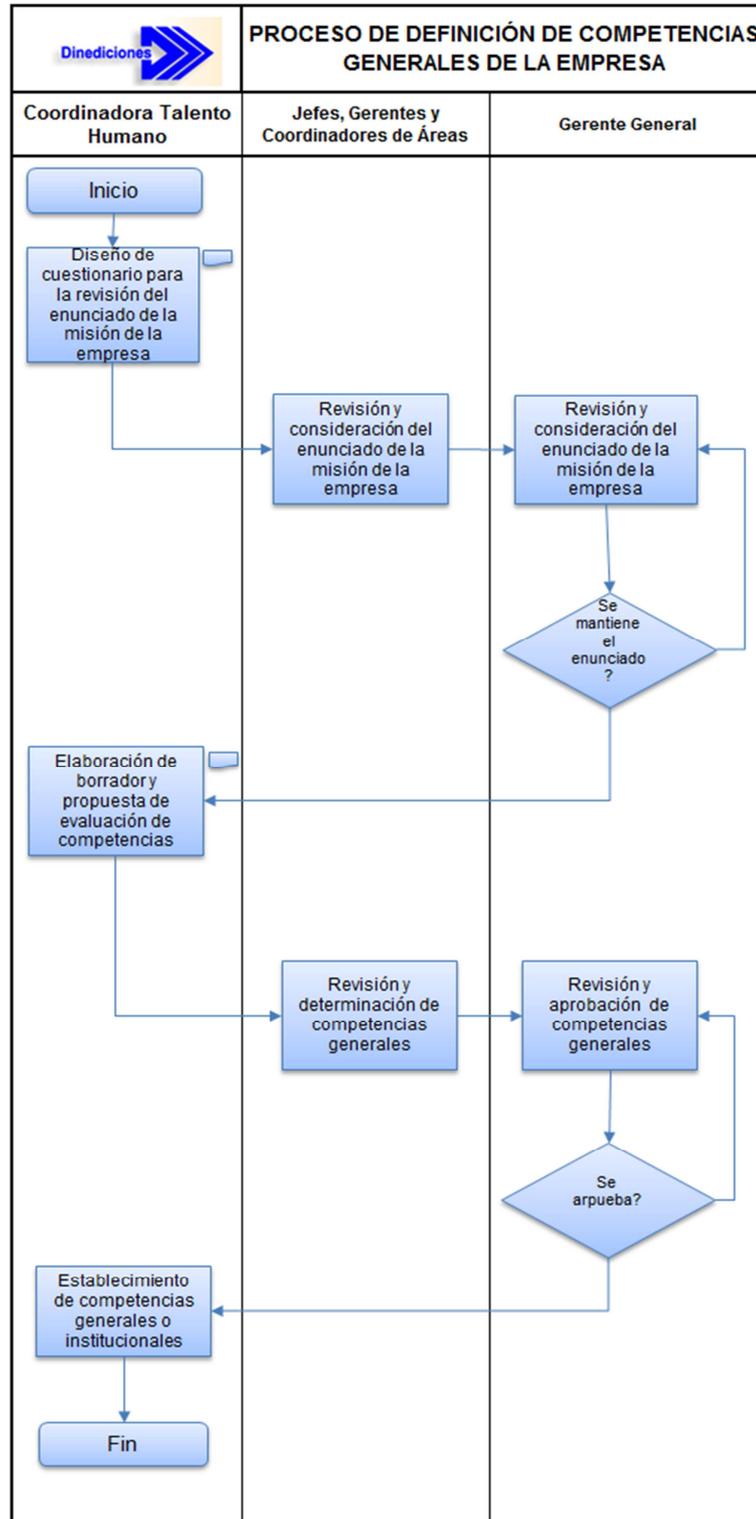
Elaborado por: Autor
Fuente: (Adaptado - Alles, 2005)

Los Directivos de DINEDICIONES S.A. han definido las competencias generales de la organización, como se puede apreciar son aquellas apreciadas con el valor de A (alto), las mismas que bajo su criterio se adaptan más a la misión, visión y valores establecidos, por lo tanto todos los colaboradores de la empresa deben poseerlas y aplicarlas.

Figura No 17: Competencias institucionales o generales de DINEDICIONES S.A.

Elaborado por: Autor
Fuente: (Adaptado - Alles, 2005)

PROCESO DE DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS GENERALES



3.2.3 Análisis y descripción de cargos.

Mediante un cronograma se establecerá los días y horas para recopilar la información requerida como apertura del proceso de análisis de puestos, el Gerente General realizará una reunión informativa con el personal para dar a conocer el nuevo proceso a iniciar y su contenido.

Con el fin de identificar las tareas, funciones y responsabilidades de los cargos con los que actualmente trabaja la empresa, se diseña un cuestionario que recopilará la información inicial y necesaria que servirá de base para el correcto diseño e implementación de cargos, actividades y principalmente para determinar las competencias específicas que requiere cada uno de los puestos, el mismo que será aplicado a cada uno de los diferentes funcionarios de la empresa; cabe indicar que el formulario y el cronograma será revisado y aprobado por el Gerente General, además se contará con el apoyo del Gerente Administrativo, quien conoce más técnicamente el desarrollo de las actividades de cada uno de los cargos. Los formularios serán entregados al Gerente Administrativo quien administrará, distribuirá y coordinará con Talento Humano el desarrollo del proceso.

Para realizar un adecuado análisis y descripción de los puestos de trabajo se procede a tomar como punto de partida los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado al personal, el mismo que nos permite conocer los perfiles, cargos y actividades tradicionales, desarrolladas a la presente fecha.

Una vez revisados y analizados los resultados es posible identificar de forma general el desarrollo de las actividades en cada cargo de la empresa, es decir reconocer donde se debe implementar, mejorar, cambiar, reducir o incrementar puestos y acciones de trabajo, sin embargo es importante reconfirmar las actividades identificadas con el fin de no cometer errores en la descripción de cargos, tales como: tareas mal distribuidas, desconocimiento de procesos y demás, por lo que se organiza un plan de verificación de actividades y tareas descritas en el cuestionario, dicho plan permite constatar personalmente las actividades realizadas y comparar sus resultados.

Posteriormente se realizará una reunión con los Gerentes, Jefes y Coordinadores de área con el fin de receptar comentarios y sugerencias que permitan afinar las descripciones de cargos realizados o de ser necesario cambiar la descripción.

En un modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias, se debe resaltar las actividades esenciales de cada puesto y reconocer sus principales competencias; por esta razón se diseña un nuevo formato de análisis y

descripción de cargo, listando datos generales, actividades esenciales e información real y relevante obtenida en el primer cuestionario, además se inicia con la identificación de conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para cada actividad; el documento será aprobado por la Gerencia General y debidamente llenado con respecto a cada uno de los cargos establecidos actualmente, además servirá de guía inicial para el desarrollo del proceso por competencias.

Para el nuevo diseño de análisis y descripción del cargo se utilizó el formato recomendado por Martha Alles:

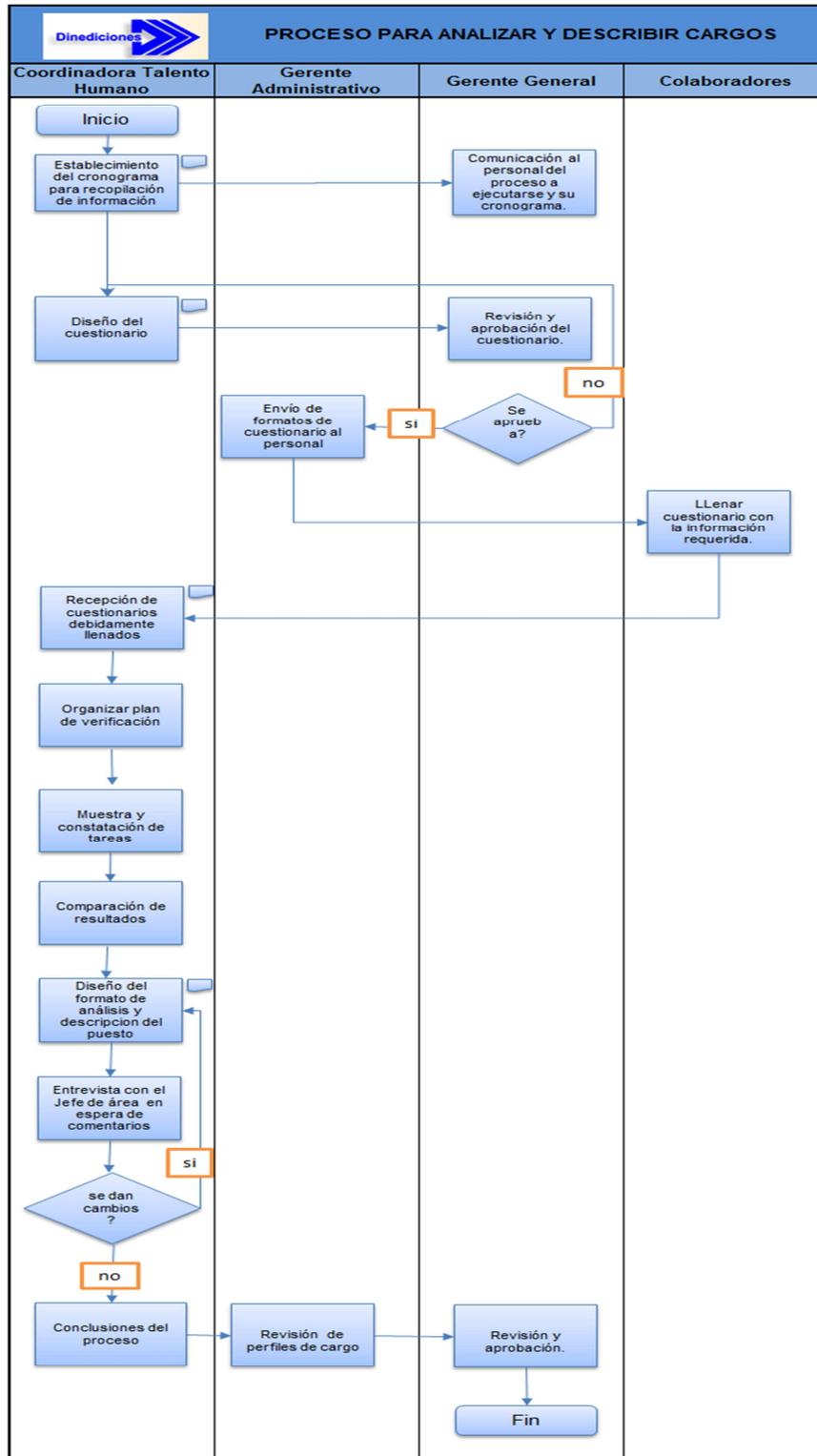
Tabla No 12: Formato de análisis y descripción de cargos

 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	
Reportar a:	
Supervisar a:	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
-	
-	
-	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO	
Perfil mínimo requerido	Educación Mínima:
	Especialización:
Conocimientos específicos	Idiomas:
Experiencia Mínima:	
Competencias Institucionales:	
Competencias Específicas:	

Elaborado por: Autor

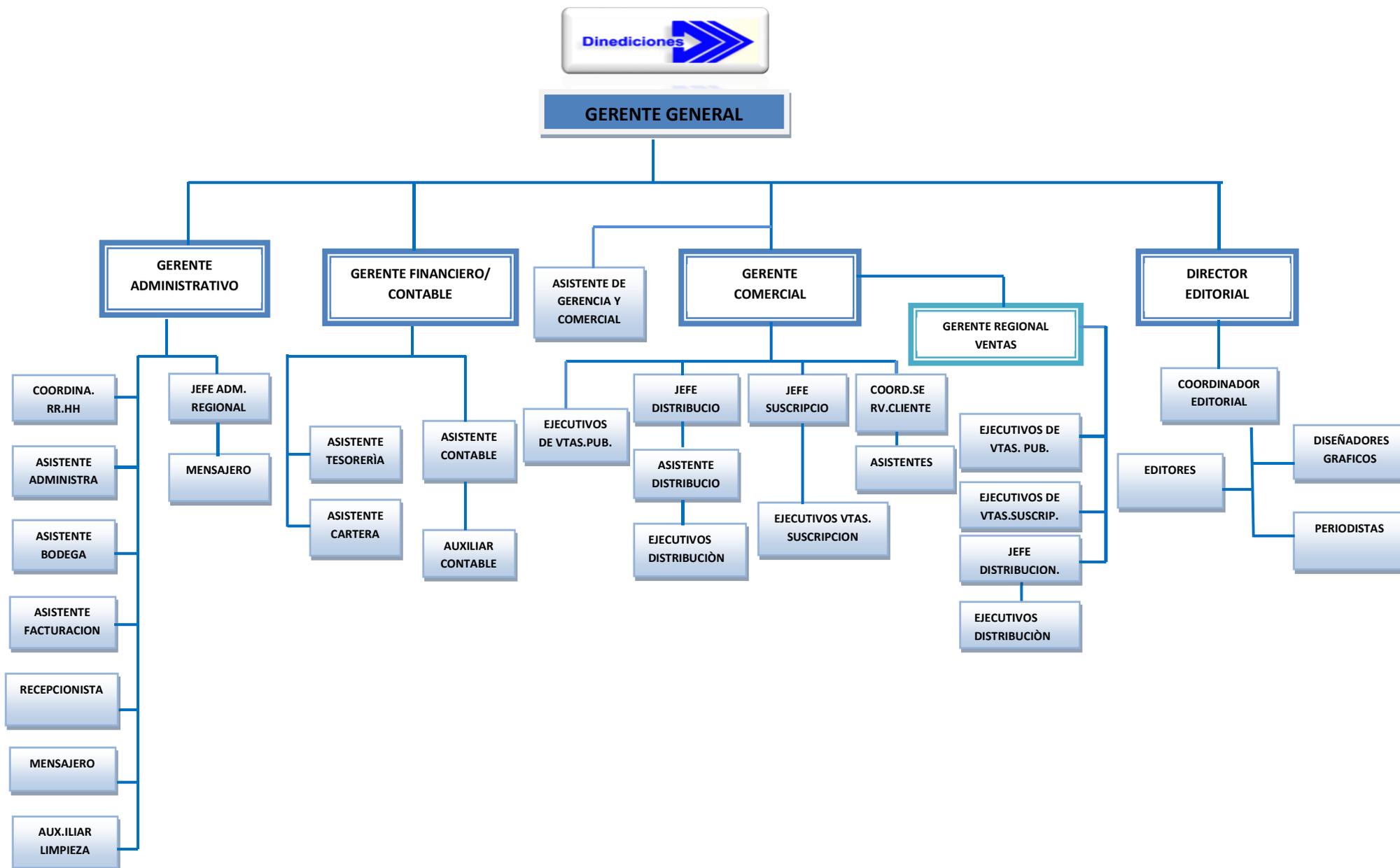
Fuente: (Adaptado de: Alles, 2005)

PROCESO PARA ANALIZAR Y DESCRIBIR CARGOS EN DINEDICIONES S.A.



Una vez elaboradas y revisadas las correctas descripciones de cargos, se procede a comparar versus los cargos y nominativos tradicionales con las que actualmente trabaja DINEDICIONES S.A, determinando que algunos de los mismos no se encuentran correctamente identificados, es decir el nombre del cargo no corresponde a la actividad que realiza. En base a lo expuesto, se determinó la necesidad de reestructurar el organigrama de la empresa, con el fin de mejorar las interrelaciones entre cargos y modificar la denominación en función de las actividades frecuentes del equipo humano.

La reestructuración del organigrama de DINEDICIONES S.A. se propone de acuerdo al siguiente organigrama:



Previa a una reunión con los directivos de la empresa, la reestructuración del organigrama de DINEDICIONES S.A. ha sido aprobada, lo que permite continuar con el desarrollo del Modelo de Gestión de Talento Humano; el siguiente paso es el establecimiento de actividades esenciales del puesto y competencias requeridas en el desarrollo de la actividad, proceso que forma parte del diseño efectivo de cargos por competencias.

Los cargos formalmente establecidos en el nuevo organigrama y para los cuales se establecerán sus actividades principales y determinarán las competencias requeridas tanto para las actividades como para los perfiles, se clasifican por áreas y cargos, detallados en la siguiente figura:

Tabla No 13: Nómina del personal según nuevo organigrama

 NOMINA DINEDICIONES S.A.			
ÁREA	CARGO	CIUDAD	CANTIDAD
GERENCIA	GERENTE GENERAL	QUITO	1
	ASISTENTE DE GERENCIA	QUITO	1
ADMINISTRATIVA	GERENTE ADMINISTRATIVO	QUITO	1
	COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	QUITO	1
	JEFE ADMINISTRATIVO REGIONAL	GUAYAQUIL	1
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	QUITO	1
	ASISTENTE DE FACTURACIÓN	QUITO	1
	ASISTENTE DE BODEGA	QUITO	1
	RECEPCIONISTA	QUITO	1
	MENSAJERO	QUITO Y GUAYAQUIL	2
	AUXILIARES DE LIMPIEZA	QUITO	3
FINANCIERO/CONTABLE	GERENTE FINANCIERO	QUITO	1
	ASISTENTE DE TESORERÍA	QUITO	1
	ASISTENTE CONTABLE	QUITO	1
	ASISTENTE DE CARTERA	QUITO	1
	AUXILIAR CONTABLE	QUITO	1
COMERCIAL	GERENTE COMERCIAL	QUITO	1
	GERENTE REGIONAL DE VENTAS	GUAYAQUIL	1
	JEFE DE DISTRIBUCIÓN	QUITO Y GUAYAQUIL	2
	ASISTENTE DISTRIBUCIÓN	QUITO Y GUAYAQUIL	2
	JEFE DE SUSCRIPCIONES	QUITO	1
	COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE	QUITO	1
	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	QUITO Y GUAYAQUIL	5
	EJECUTIVOS DE VENTAS - PUBLICIDAD	QUITO Y GUAYAQUIL	5
	EJECUTIVOS DE VENTAS - SUSCRIPCIONES	QUITO Y GUAYAQUIL	17
	EJECUTIVOS DE DISTRIBUCIÓN	QUITO Y GUAYAQUIL	4
EDITORIAL	DIRECTOR EDITORIAL	QUITO	1
	COORDINADOR EDITORIAL	QUITO	1
	EDITOR	QUITO	1
	DISEÑADORES GRÁFICOS	QUITO	2
	PERIODISTAS	QUITO Y GUAYAQUIL	8
TOTAL NOMINA DINEDICIONES S.A.			71

Elaborado por: Autor

Fuente: DINEDICIONES S.A.

3.2.5 Establecimiento de actividades esenciales del puesto y competencias requeridas.

Es importante constatar in situ las actividades realizadas en cada puesto de trabajo, con el fin de confirmar si las acciones son las correspondientes e

identificar si las competencias aplicadas son las requeridas para la efectividad en su resultado, por lo cual se da inicio a un proceso similar al anterior.

Una vez más se establece un cronograma para la verificación de actividades, en vista de que los colaboradores de la empresa ya conocen el proceso en el que está inmerso la empresa, en ésta ocasión el Gerente Administrativo dará a conocer a todos que la Coordinación de Talento Humano verificará de forma individual las actividades que realizan los funcionarios en cada una de sus áreas.

Se procede al diseño de un formulario para el registro y tabulación de las actividades esenciales y sus competencias, en el que se resumirá los datos de consideración y cálculo.

Tabla No 14: Formato de actividades esenciales del puesto y competencias requeridas

	Departamento de Talento Humano		DINEDICIONES S.A.	
	Código	Fecha Emisión	Cargo	
		ago-11		
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto			
	F	CE	CM	TOTAL
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	COMPETENCIAS REQUERIDAS			
	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS	

Fuente: Autor

Fuente: (Adaptado - MBA. Juan Lascano)

Una vez realizada la constatación de actividades de cada cargo se analizan cada una de ellas y se procede a identificar las tareas principales, mediante un método de análisis ponderado de acuerdo a los siguientes factores, escalas y fórmula:

Factores:

F= frecuencia: ¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad?

CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: ¿qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?

CM= complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: ¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?, ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimiento?

Figura No 18: Gradación de los Factores.

 GRADACIÓN DE FACTORES			
Grado	Frecuencia (F)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.

Elaborado por: Autor
Fuente: (MBA. Juan Lascano)

Fórmula:

$$\mathbf{F + CE \times CM = TOTAL}$$

Existen varias actividades a desarrollar en cada cargo, sin embargo se expusieron las más frecuentes, cuyos resultados de tabulación y aplicación de la fórmula, demostraron aquellas que tienen mayor incidencia para el efectivo desempeño del puesto, además se dirigen al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

A su vez, se procede a la identificación de competencias requeridas en cada actividad, con la ayuda de un diccionario de competencias se proponen determinados conocimientos generales, destrezas y aptitudes requeridas en cada actividad con el fin de lograr un efectivo cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Posteriormente se confirmará con cada uno de los Gerentes, Jefes y Coordinadores si están de acuerdo con la identificación de las tareas principales y sus competencias establecidas o tienen algún tipo de comentarios o sugerencias para cambio o mejora, de tal forma que posterior a la revisión y aprobación del Gerente General el proceso queda concluido.

Establecimiento de actividades esenciales del puesto y competencias requeridas para el cargo de: GERENTE COMERCIAL

	Departamento de Talento Humano		DINEDICIONES S.A.	
	Código	Fecha Emisión	Cargo	
	GC-AE-CR	ago-11	GERENTE COMERCIAL	
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	Valoración de las actividades esenciales del puesto			
	F	CE	CM	TOTAL
Dirigir y coordinar las tareas del departamento de ventas, distribución y servicio al cliente.	5	4	3	27
Proponer estrategias de marketing, basadas en los objetivos establecidos, características del mercado, costos y márgenes.	2	5	5	35
Supervisar el cumplimiento de los objetivos establecidos a los ejecutivos de ventas, distribución y servicio al cliente.	4	4	3	24
Elaborar presupuestos mensuales para las áreas de ventas, distribución y servicio al cliente.	2	3	4	20
Preparar informes de la gestión realizada para la Gerencia General.	2	3	2	10
Coordinar el trabajo en equipo con los gerencias de los departamentos administrativo y financiero.	4	3	2	14
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	COMPETENCIAS REQUERIDAS			
	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS	
Dirigir y coordinar las tareas del departamento de ventas, distribución y servicio al cliente.	Conocimiento de la industria, Liderazgo, Trabajo en equipo.	Capacidad de planificación y Organización, Desarrollo de su equipo, Dirección de personas, Pensamiento analítico y estratégico	Autocontrol, Autoconfianza, Flexibilidad, Iniciativa, Preocupación por el orden y la calidad	
Proponer estrategias de marketing, basadas en los objetivos establecidos, características del mercado, costos y márgenes	Conocimiento de la industria, Liderazgo, Trabajo en equipo.	Capacidad de planificación y Organización, Desarrollo de su equipo, Dirección de personas, Pensamiento analítico y estratégico	Autocontrol, Autoconfianza, Flexibilidad, Iniciativa, Preocupación por el orden y la calidad	

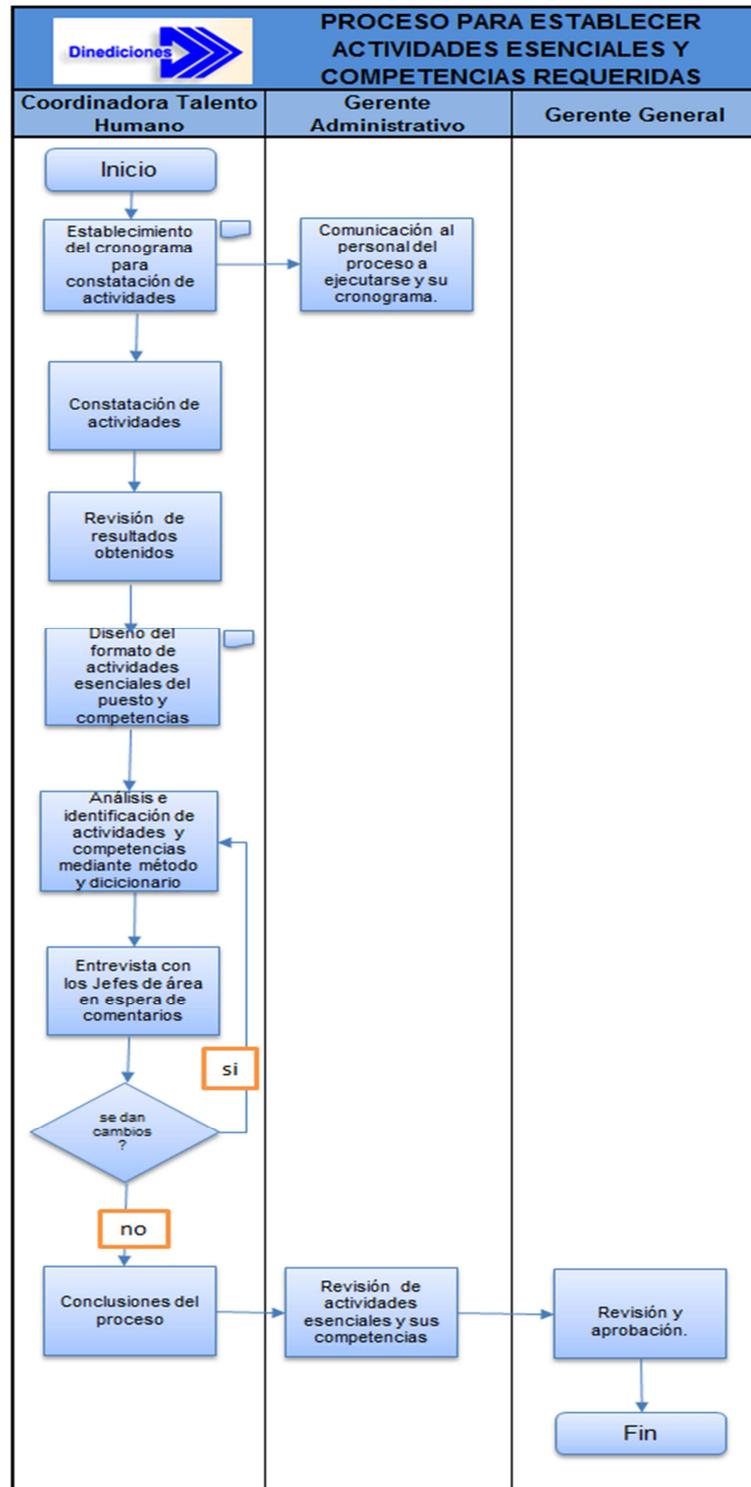
Continúa...

Continúa:

Supervisar el cumplimiento de los objetivos establecidos a los ejecutivos de ventas, distribución y servicio al cliente.	Conocimiento de la industria, Liderazgo, Trabajo en equipo.	Capacidad de planificación y Organización, Desarrollo de su equipo, Dirección de personas, Pensamiento analítico y estratégico	Autocontrol, Autoconfianza, Flexibilidad, Iniciativa, Preocupación por el orden y la calidad
Elaboración de presupuestos mensuales para las áreas de ventas, distribución y servicio al cliente.	Conocimiento de la industria, Liderazgo, Trabajo en equipo.	Capacidad de planificación y Organización, Desarrollo de su equipo, Dirección de personas, Pensamiento analítico y estratégico	Autocontrol, Autoconfianza, Flexibilidad, Iniciativa, Preocupación por el orden y la calidad
Preparar informes de la gestión realizada para la Gerencia General.	Conocimiento de la industria, Liderazgo, Trabajo en equipo.	Capacidad de planificación y Organización, Desarrollo de su equipo, Dirección de personas, Pensamiento analítico y estratégico	Autocontrol, Autoconfianza, Flexibilidad, Iniciativa, Preocupación por el orden y la calidad
Coordinar el trabajo en equipo con los gerencias de los departamentos administrativo y financiero.	Conocimiento de la industria, Liderazgo, Trabajo en equipo.	Capacidad de planificación y Organización, Desarrollo de su equipo, Dirección de personas, Pensamiento analítico y estratégico	Autocontrol, Autoconfianza, Flexibilidad, Iniciativa, Preocupación por el orden y la calidad

A continuación se identifican y detallan las actividades esenciales y competencias requeridas para los diferentes cargos de acuerdo a su nivel jerárquico y departamental. (Anexo B - magnético)

**PROCESO PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES Y
COMPETENCIAS REQUERIDAS.**



3.2.5 Descripción de perfiles por competencias específicas.

Una vez más bajo la guía de un Diccionario de Competencias, se levanta un documento borrador para la selección de competencias específicas que enlista las características individuales y cualidades requeridas en un trabajador para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa, para el diseño de éste borrador también servirán de base las competencias determinadas para las actividades del puesto establecidas en el proceso anterior.

Planteadas las competencias, son revisadas, analizadas y seleccionadas por los Gerentes, Jefes y Coordinadores departamentales quienes conocen la gestión que cada funcionario desempeña, siendo éstas las siguientes:

Tabla No 15: Competencias específicas DINEDICIONES S.A.

 DICIONARIO DE COMPETENCIAS		
No	COMPETENCIAS RECOMENDADAS	APROBACIÓN
1	Autoconfianza	✓
2	Autocontrol	✓
3	Capacidad de planificación y organización	✓
4	Colaboración	✓
5	Compromiso	✓
6	Comunicación	✓
7	Conocimiento de la industria	✓
8	Desarrollo de su equipo	✓
9	Dirección de personas	✓
10	Empowerment	✓
11	Ética	✓
12	Flexibilidad	✓
13	Impacto e influencia	✓
14	Iniciativa	✓
15	Integridad	✓
16	Liderazgo	✓
17	Pensamiento analítico	✓
18	Pensamiento estratégico	✓
19	Preocupación por el orden y la calidad	✓
20	Tolerancia a la presión	✓
21	Trabajo en equipo	✓
APROBADO POR:		FECHA:

Elaborado por: Autor
Fuente: (Adaptado - Alles 2005)

Los Directivos de DINEDICIONES S.A. deciden aprobar y trabajar con el conjunto de competencias propuestas, tomando en consideración que cada una de las mismas se encamina al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Aprobadas las competencias específicas para todos los cargos se elabora el formato de valoración de competencias para cargos, el mismo que posteriormente servirá de guía para descripción de cargos por competencias; las competencias mencionadas serán ponderadas bajo la misma valoración que se aplicó en la

definición de las competencias generales, es decir A, B, C o D, y de cada puesto de trabajo se medirá el impacto que cada competencia tiene para el correcto desempeño del empleado.

Tabla No 16: Formato de perfil de competencias

	Departamento de Talento Humano		DINEDICIONES S.A.	
	Código	Fecha Emisión	Páginas	
	GC-PC	ago-11		
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA CARGOS				
CARGO: GERENTE GENERAL				
COMPETENCIAS GENERALES	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento				

Elaborado por: Autor

Fuente: (Adaptado - Alles 2005)

La valoración está realizada por la Coordinación de Talento Humano con el apoyo de los Gerentes, Jefes y Coordinadores de área quienes conocen más detalladamente las actitudes y comportamientos que requiere cada cargo.

En el diseño de los perfiles por competencias específicas se registran también las generales ya que son conductas de cumplimiento obligatorio para todo el personal de DINEDICIONES S.A.

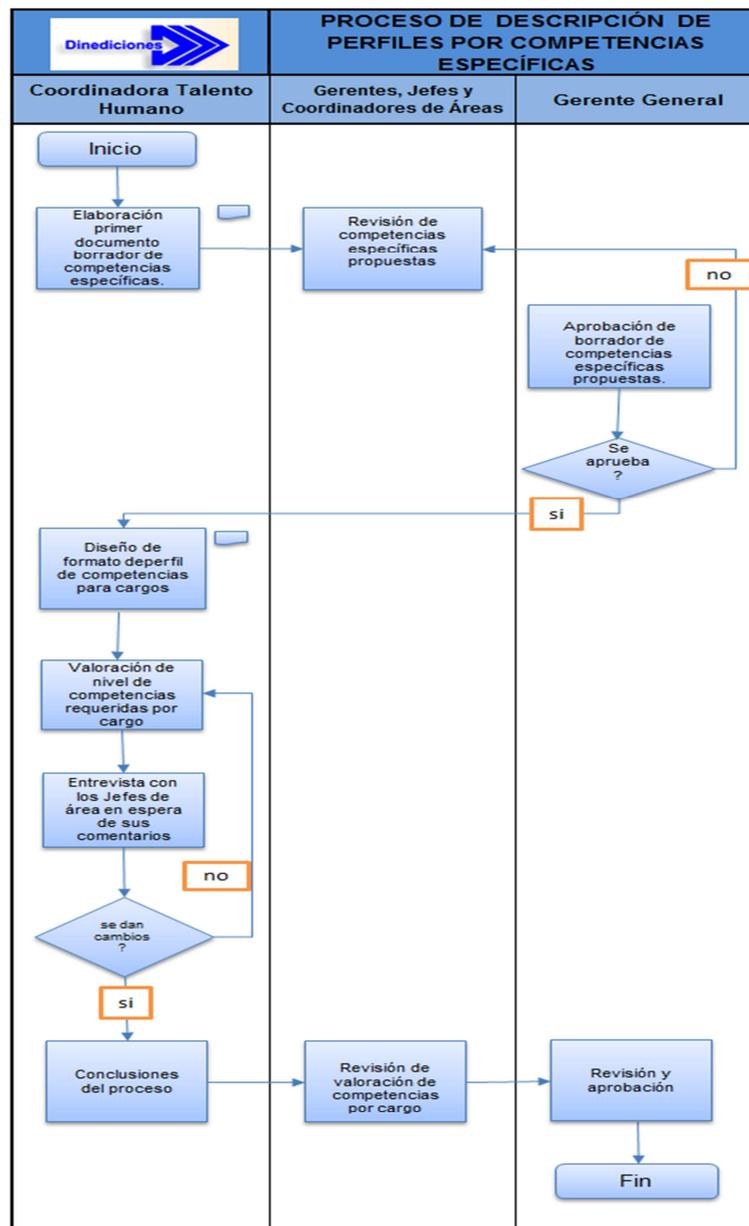
De esta forma quedan definidas las competencias generales y específicas para los cargos determinados en el organigrama de DINEDICIONES S.A, las mismas que serán revisadas y aceptadas por los Gerentes, Jefes y Coordinadores de área y posteriormente aprobadas por el Gerente General.

**Descripción de perfiles por competencias específicas para el cargo de:
GERENTE COMERCIAL**

	Departamento de Talento Humano		DINEDICIONES S.A.	
	Código	Fecha Emisión	Páginas	
	GC-PC	Ago-11		
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA CARGOS				
CARGO: GERENTE COMERCIAL				
COMPETENCIAS GENERALES	A	B	C	D
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
Autocontrol	X			
Autoconfianza	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Conocimiento de la industria	X			
Desarrollo de su equipo	X			
Dirección de personas	X			
Flexibilidad	X			
Iniciativa	X			
Liderazgo	X			
Pensamiento analítico		X		
Pensamiento estratégico	X			
Preocupación por el orden y la calidad		X		
Trabajo en equipo	X			
Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento				

A continuación se identifican y detallan las actividades esenciales y competencias requeridas para los diferentes cargos de acuerdo a su nivel jerárquico y departamental. (Anexo C - magnético)

PROCESO DE ELABORACIÓN DE PERFILES POR COMPETENCIAS



3.2.6 Descripción de cargos por competencias

Para lograr una propuesta completa de gestión de Talento Humano por competencias, es necesario realizar una descripción completa de cargos por competencias, en este caso mediante la recopilación y unificación de toda la información levantada en los procesos anteriores, unificadas en un en un solo formato.

Se procede al diseño del nuevo formato, el mismo que será definitivo, completo, ordenado y coherente a fin de conocer exactamente las cualidades que requiere la organización de sus empleados con el fin de adquirir y mantener perfiles exitosos en cada posición y además determinar cuáles son las actividades específicas a realizar con el fin de optimizar tiempo y aumentar la productividad.

Ahora bien, los datos son registrados en el formato de descripción de cargos por competencias diseñado para cada uno de los puestos, según las siguientes referencias:

a. DATOS GENERALES:

Macroproceso: Nombre de la Dirección General a la que pertenece.

Proceso: Nombre de la Dirección a la que pertenece

Subproceso: Nombre del subproceso de la Dirección a la que pertenece.

Puesto: Nombre del puesto que ocupa la persona entrevistada.

Localización Geográfica: Ciudad, edificio y piso.

Subordinado a: Título del puesto del inmediato superior

Preparado por: Nombre y puesto de la persona que realiza la entrevista.

Número de ocupantes existentes: Indique el número de ocupantes que actualmente existe en el puesto.

b. RESUMEN DEL PUESTO

Es la razón de ser del puesto. Constituye la misión del puesto y su objetivo. Sintetiza el propósito de todas las áreas claves de resultados, en términos de un QUE HACE y un PARA QUE generales.

c. PERFIL DE COMPETENCIAS

Constituyen el conjunto de conocimientos, experiencias, valores y características comportamentales factibles de observar y medir, necesarios para el desarrollo del puesto.

Formación académica: Son los conocimientos generales adquiridos mediante la instrucción académica indispensables para el desarrollo de las actividades inherentes al puesto.

Experiencia (años): Detallar los conocimientos prácticos adquiridos y desarrollados previamente en un tiempo determinado en el ejercicio de acciones específicas.

Capacitación: Son los cursos, seminarios, talleres u otro evento académico que proporciona los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto.

Paquetes informáticos: Debe determinarse el nombre del paquete informático necesario para el cumplimiento de las responsabilidades del puesto y el dominio del mismo.

Nombres	Alto	Medio	Bajo
.....

Idioma (nombre y nivel del dominio): Referir únicamente si es necesario en el puesto la aplicación de un idioma extranjero y el nivel de conocimiento.

Idioma	Alto	Medio	Bajo
.....

Destrezas: Es el conjunto de capacidades psicomotoras que el puesto requiere para la eficaz realización del proceso, por ejemplo: destreza numérica, manual, etc.

Competencias: Son valores, características comportamentales, personales, interpersonales, cognitivas e institucionales que permiten el mejor desarrollo en el puesto.

d. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Corresponde determinar los factores en que radicaría el desempeño óptimo del puesto, ejemplo: liderazgo, iniciativa, trabajo en equipo, etc.

e. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

Acciones principales: Se refiere a QUE HACE el ocupante del puesto

Resultado final esperado: Especifica el PARA QUE, o sea el resultado o producto final de la acción.

Indicadores de logro

Calidad: Son especificaciones técnicas para la elaboración, uso y presentación del bien o servicio que demanda el cliente.

Cantidad: Son especificaciones de volumen de bienes y servicios que deben producirse o entregarse, en relación con las necesidades específicas del cliente.

Oportunidad: Refieren al tiempo y a la frecuencia con el cual el bien o servicio debe ser entregado al cliente.

f. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

Situaciones que enfrenta el puesto con relación al área de responsabilidad.

Conocimientos académicos (específicos) que se necesitan para el desarrollo de la actividad.

Destrezas requeridas

Otras competencias

g. COMITÉS

Es la nómina de los Comités en los cuales el titular del puesto participa, por la razón de su puesto y no de sus características personales.

h. AYUDAS DEL PUESTO

Describe los documentos de consulta o sustento para el ejercicio del puesto.

i. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)

Describe las relaciones internas que por razón del puesto mantiene con otros puestos, departamentos, unidades de la institución y explica la naturaleza o propósito de la relación

j. RELACIONES EXTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)

Describe las relaciones con personas, organizaciones, instituciones, clientes, etc. Que están fuera de la institución.

Tabla No 17: Formato de descripción de cargos por competencias

DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
A. DATOS GENERALES				
Macroproceso: Proceso: Subproceso: Puesto: Localización geográfica: Subordinado a: Preparado por: Número de ocupantes:				
B. RESUMEN DEL PUESTO				
C. PERFIL DE COMPETENCIAS				
Formación Académica:	Educación Mínima:			
	Especialización.:			
Experiencia (años):				
Capacitación:	Cursos:	Liderazgo, Empowerment.		
Paquetes Informáticos:		Alto	Medio	Bajo
	Microsott Office Internet Outlook			
Idioma:				
Destrezas:				
Competencias:				
D. CRITERIOS DE DESEMPEÑO				

Continúa...

Continúa:

E. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD				
Acciones	Resultado Final	%	Indicadores de logro	
F. INICIATIVA Y AUTONOMÍA				
Situaciones que enfrenta	Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias	
G. COMITÉS				
Nombre del comité	Cargo en el comité	Propósito del Comité	Periodicidad	Rol del Titular
H. AYUDAS DEL PUESTO				
I. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)				
Con quién	Naturaleza o propósito			
J. RELACIONES EXTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)				
Con quién	Naturaleza o propósito			
APROBADO POR: Nombre: _____ Fecha: _____ Firma: _____				

Elaborado por: Autor
Fuente: (Adaptado - MBA. Juan Lascano)

Una vez registrados completamente los datos en el formato de descripción de puestos por competencias para DINEDICIONES S.A., se procede a la última verificación del contenido y su consideración con los Gerentes, Jefes y Coordinadores de área, con el fin de determinar inconsistencias o nuevas recomendaciones para los diferentes ítems, con esto finaliza el proceso y posteriormente la Gerencia General extiende su aprobación.

La correcta utilización de un sistema de gestión por competencias posibilita que la organización establezca y desarrolle la cultura organizativa deseada, debido a que se interrelacionan actividades, competencias, comportamientos, criterios y relaciones.

Descripción de cargos por competencias para el cargo de: GERENTE COMERCIAL

DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
A. DATOS GENERALES				
Macroproceso:	DINEDICIONES S.A.			
Proceso:	GERENCIA COMERCIAL			
Subproceso:	VENTAS GENERALES			
Puesto:	GERENTE COMERCIAL			
Localización geográfica:	QUITO, AV. 12 DE OCTUBRE N25-32 Y CORUÑA, EDIF. DINEDICIONES, PISO 2			
Subordinado a:	GERENTE GENERAL			
Preparado por:	VERÓNICA GUSÑAY			
Número de ocupantes:	UNO			
B. RESUMEN DEL PUESTO				
Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades comerciales del equipo de ventas, distribución y servicio al cliente, de acuerdo a los objetivos, normas y políticas establecidas por la empresa, buscando alcanzar los objetivos planteados en base a las características del mercado, costos y márgenes.				
C. PERFIL DE COMPETENCIAS				
Formación Académica:	Educación Mínima:	Superior 3er. Nivel / Maestría, Postgrado, MBA 4to Nivel		
	Especialización.:	Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Marketing, Publicidad, Negocios		
Experiencia (años):	3 años en puestos similares.			
Capacitación:	Cursos:	Liderazgo, Trabajo en equipo, Varios correspondientes a la industria		
Paquetes Informáticos:		Alto	Medio	Bajo
	Microsoft Office	x		
	Internet	x		
	Outlook	x		
Idioma:	Español/ Ingles			
Destrezas:	Capacidad de planificación y organización, desarrollo de su equipo, dirección de personas, pensamiento analítico y estratégico.			
Competencias:	Autocontrol, autoconfianza, flexibilidad, iniciativa, preocupación por el orden y calidad.			
D. CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Orientación al cliente, orientación a resultados, calidad de trabajo, adaptabilidad al cambio.				

Continúa...

Continúa:

E. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD				
Acciones	Resultado Final	%	Indicadores de logro	
Proponer estrategias de marketing y ventas, basadas en los objetivos establecidos, características del mercado, costos y márgenes	Apropiadas estrategias de ventas que permitan alcanzar los objetivos propuestos.	20%	Cantidad: Número de estrategias de ventas propuestas, medibles y comprobables de acuerdo a políticas establecidas.	
Dirigir, coordinar y supervisar las gestión del personal de los departamentos de ventas, distribución y servicio al cliente.	Excelencia en la gestión de los áreas comerciales.	60%	Oportunidad: Tiempo dedicado a la gestión operativa de coordinación, supervisión y motivación del personal	
Impulsar y supervisar el cumplimiento de los objetivos establecidos a los ejecutivos de ventas, distribución y servicio al cliente	Alto porcentaje de rentabilidad obtenida por la empresa e ingresos satisfactorios para el personal comercial.			
Elaborar los presupuestos mensuales de ventas para las áreas comerciales.	Reales y alcanzables porcentajes de ventas en el mercado.	20%	Calidad: Empleo de políticas establecidas para la elaboración de presupuestos y efectivos decisiones de porcentaje de ventas por área.	
F. INICIATIVA Y AUTONOMÍA				
Situaciones que enfrenta	Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias	
Diseñar o innovar soluciones a estrategias de ventas que sean imitadas por la competencias. Reconocer, y controlar las actitudes conflictivas y competitivas del personal de ventas. Motivar constantemente al talento humano al cumplimiento de sus objetivos económicos. Interpretar correctamente las estadísticas de ventas diarias, mensuales y anuales que permitan elaborar presupuestos alcanzables.	Administración, comercio, marketing, negocios, publicidad y ventas, liderazgo, trabajo en equipo	Capacidad de planificación y organización, desarrollo de su equipo, dirección de personas, pensamiento analítico y estratégico.	Autocontrol, autoconfianza, flexibilidad, iniciativa, preocupación por el orden y calidad.	
G. COMITÉS				
Nombre del comité	Cargo en el comité	Propósito del Comité	Periodo	Rol del Titular
Seguridad Industrial y salud ocupacional.	Secretario	Determinar normas de seguridad y salud para los empleados de la organización.	Anual	Documentar resoluciones, normas y reglamentos de seguridad y salud para los empleados.

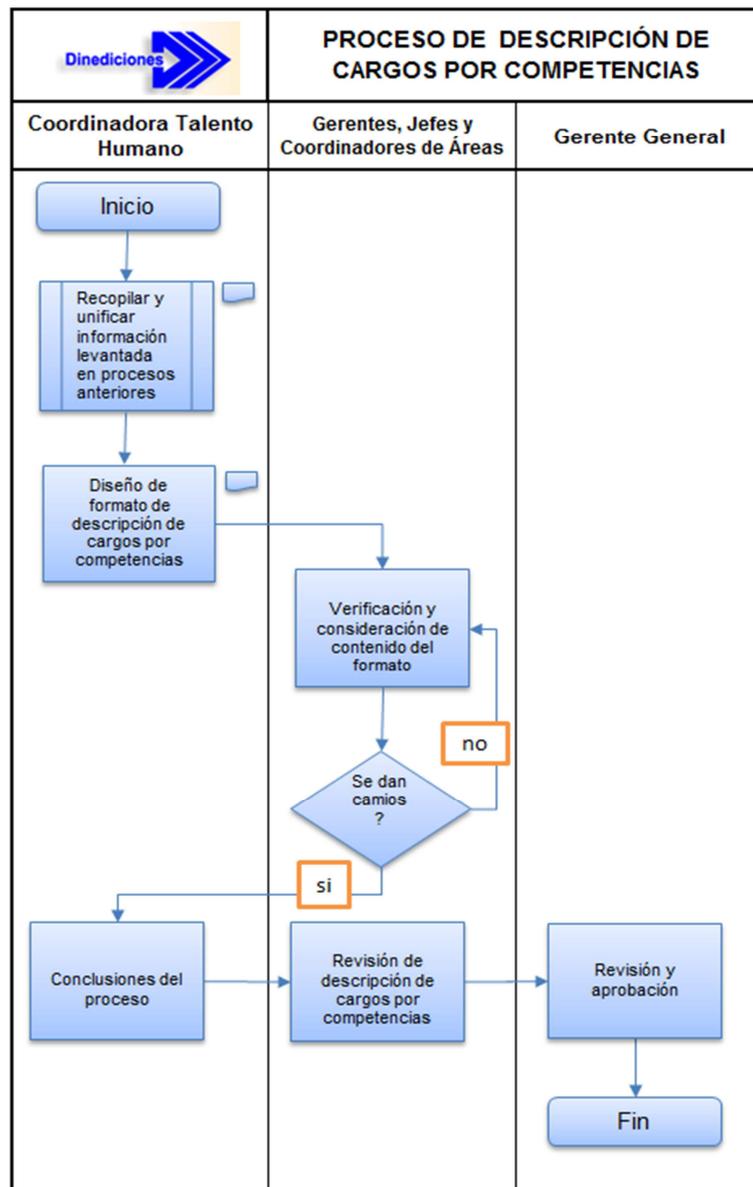
Continúa...

Continúa:

H. AYUDAS DEL PUESTO			
Código y régimen tributario, ley de comunicación, Ley de seguridad y salud ocupacional.			
I. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)			
Con quién	Naturaleza o propósito	Con quién	Naturaleza o propósito
Gerente General Gerente Administrativo Gerente Financiero Gerente Regional de Ventas Jefe Administrativa Regional Jefe de Distribución Jefe de Suscripciones Coordinador de Servicio al Cliente Coordinador de Talento Humano Director Editoria Coordinador Editorial	Coordinación de la gestión.	Asistentes: Administrativo Tesorería, Cartera, Contable, Bodega Facturación, Recepción, Mensajero, limpieza	Desarrollo de la gestión.
J. RELACIONES EXTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)			
Con quién	Naturaleza o propósito		
Auditoría Externa Suoverintendencia de Compañías Servicio de Rentas Internas	Gestión comercial correspondiente		
APROBADO POR:			
Nombre:		Fecha:	
Firma:			

A continuación se detallan los cargos por competencias para todos los puestos de trabajo establecidos para DINEDICIONES S.A., de acuerdo a su nivel jerárquico y departamental. (Anexo D - magnético)

PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS



3.2.7 Validación del modelo por competencias.

La Gerencia General y los diferentes Directivos de DINEDICIONES S.A., aprobaron la propuesta del Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias, llegando a la conclusión que el modelo es adaptable a la realidad de la organización, además las competencias generales y específicas determinadas serán factores claves de éxito para alcanzar el cumplimiento de la misión y visión establecidas. Razón por la cual se procede a aplicar dicho modelo a los demás subsistemas de Talento Humano.

3.3 Aplicación del modelo a los subsistemas de Talento Humano.

La aplicación del modelo de Gestión de Talento Humano por competencias proporcionará a DINEDICIONES S.A. técnicas y procedimientos potencialmente calificados para el desarrollo de los siguientes subsistemas:

3.3.1 Captación, selección e inducción

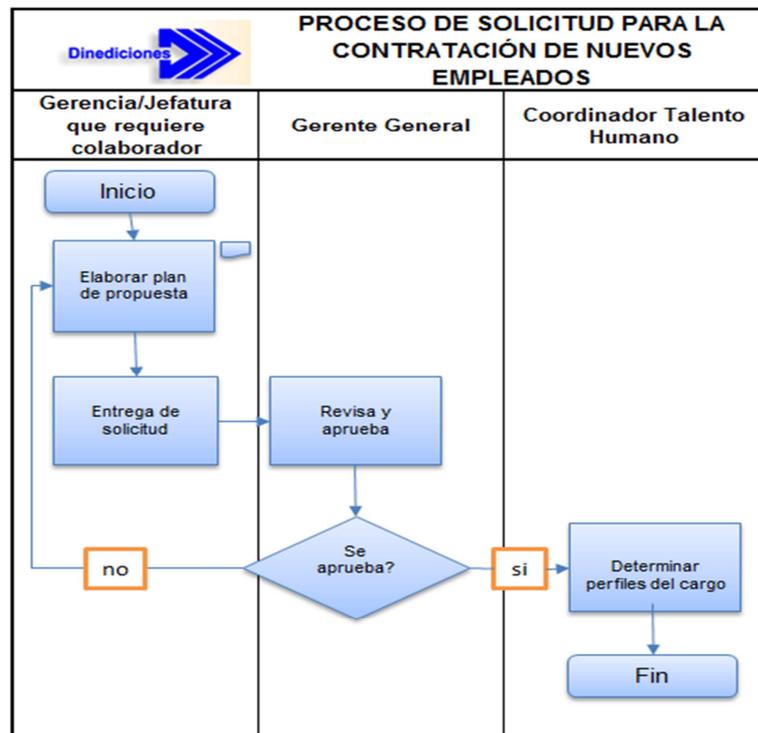
El reclutamiento es un proceso de identificar y atraer un grupo de candidatos o postulantes, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir el ofrecimiento del empleo.³²

³² Alles, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Atracción a los mejores candidatos, Ediciones Granica, Buenos Aires 2005, pág. 99.

Para el desarrollo de este proceso es necesario tener información clara de las necesidades y competencias que se requieren en el cargo a desempeñar; para el caso de DINEDICIONES S.A. se elaboraron previamente los perfiles de puestos, actividades principales y competencias requeridas.

El diseño de este proceso, parte de la necesidad que un cargo (nuevo o antiguo), para lo cual se debe elaborar una solicitud de requerimiento de personal, emitida por la Gerencia o Jefatura de área y para el caso de personal nuevo se presentará el plan de la propuesta; dicho requerimiento y plan será revisado por la coordinación de Talento Humano y aprobada por la Gerencia General.

PROCESO DE SOLICITUD PARA CONTRATAR NUEVOS COLABORADORES



Posterior a la aprobación de solicitud para contratar nuevos colaboradores, se proponen dos medios para atraer y reclutar y contactar talento humano hacia la organización:

- **Captación interna:** En primera instancia, acorde al cargo que se requiere cubrir, se analiza si algún colaborador dentro de la empresa puede ocupar dicho cargo, si cumple con los requisitos, además de las competencias requeridas, caso contrario, se procede a buscar talento humano en fuentes de captación externa.
- **Captación mediante medios de comunicación masivos en la web:** Las páginas web como multitrabajos, porfinempleo, computrabajos entre otras disponen de diversos paquetes para ofertar vacantes y captar personas que buscan empleo, por un pago anual del servicio podemos mantener bases de datos de varios candidatos. Si se optó por este tipo de medio para el reclutamiento de personas, es importante que el anuncio contenga información clave y resumida acerca de la empresa, posición a cubrir, requisitos, competencias y beneficios.

DINEDICIONES S.A. aplicará el siguiente formato para la captación de personal:

Figura No 19: Modelo de anuncio de captación de talento humano para DINEDICIONES S.A.



Requiere:

Incorporar a su equipo de trabajo un **EJECUTIVO (A) DE VENTAS PUBLICIDAD**

Quien será responsable de las siguientes actividades:

- Venta de anuncios publicitarios
- Atención y manejo de Agencias de Publicidad y clientes directos
- Facilidad para relacionarse con ejecutivos de alto nivel
- Establecer contactos con nuevos clientes y agencias a nivel nacional
- Manejo de Cuentas Corporativas

Formación Académica:

- Estudios Superiores, culminados o en curso, en Publicidad, Marketing o carreras afines a ventas.

Requisitos indispensables:

- Mínimo dos años de experiencia en ventas de publicidad.
- Excelente presencia y buenas relaciones comerciales
- Buen manejo de técnicas de ventas y servicio al cliente
- Manejo de Microsoft Office

Competencias:

- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Calidad de trabajo
- Adaptabilidad al cambio

Beneficios:

- Remuneración competitiva
- Desarrollo y planes de sucesión
- Estabilidad laboral
- Beneficios propios de la empresa

Elaborado por: Autor
Fuente: DINEDICIONES S.A.

- **Bases de datos de Universidades:** Esta es otra metodología para contactar talento humano capacitado según las necesidades de la organización, además promueve el desarrollo de los estudiantes que empiezan a enfrentarse al medio laboral. Es importante destacar que en los dos tipos de captación externa se debe resaltar las competencias requeridas en el cargo.

Figura No 20: Directorio de Universidades y Carreras para captación de talento humano para DINEDICIONES S.A.

 DIRECTORIO CARRERAS			
CARRERAS	TELÉFONO	E-MAIL	COORDINADOR DE FACULTAD
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL			
Ingeniería Comercial	2555-741	jlascano@uisrael.ec	MBA. Juan Lascano
Diseño Gráfico	2555-741	pvelez@uisrael.ec	Ing. Pablo Velez
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO ESPE			
Ingeniería Comercial	3989-400	guido.crespo@espe.edu.ec	Ing. Guido Crespo
Ingeniería en Finanzas y Auditoría	3989-400	rhaguilera@espe.edu.ec	Dr. Rodrigo Aguilera
Ingeniería en Sistemas e Informática	3989-400	danilo.martinez@espe.edu.ec	Ing. Danilo Martinez
Ingeniería en Mercadotecnia	3989-400	gpherrera@espe.edu.ec	Ing. Geovany Herrera
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR			
Ingeniería en Administración de empresas	2252-600	empresas@fca.uce.edu.ec	Ing. Oswaldo Vega
Ingeniería en Contabilidad y Auditoría	2252-680	contabilidad@fca.uce.edu.ec	MBA. Patricio Orcés

Elaborado por: Autor

Fuente: (Universidades detalladas)

Con las tres opciones de captación de talento humano, DINEDICIONES S.A. está en capacidad de contactar futuros colaboradores potenciales para satisfacer sus

requerimientos. La eficaz gestión del Talento Humano comienza con la correcta selección del personal, es muy importante la utilización de los perfiles de cargo en el proceso de selección, con el fin de captar a los candidatos más idóneos al cargo.

Continuando con el proceso, en primer lugar se revisará las Hojas de vida recibidas, comparándolas con el perfil del puesto y las competencias requeridas de tal forma que se pre-clasifique solo los currículums que más se adaptan al perfil. Posteriormente se procede a una segunda clasificación: los que SI cumplen y los que NO cumplen y los que están entre uno y otro es decir los dudosos; éstos últimos pasarán a una segunda revisión.

Con las Hojas de vida que si cumplen se realizará un análisis de la historia laboral, calificándolos de acuerdo al tipo de empresa a la que pertenecen o pertenecían; analizar la continuidad cronológica y lógica en la dirección laboral; analizar la rotación o movilidad laboral, debe distinguirse entre pases horizontales (mejoramiento económico, mejora laboral) y los pases verticales (ascenso en jerarquía, importancia y función)³³.

Posterior a la revisión minuciosa de las Hojas de vida, se elabora una lista de las personas a entrevistar, y se realiza una cita con las mismas. El proceso de

³³ Alles, Martha, *Dirección estratégica de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, 2005, Capítulo 3.

selección por competencias tiene varias fases por las que debe pasar el postulante al cargo.

En primer lugar está la entrevista inicial y focalizada, la cual tiene como objetivo conocer al aspirante, realizar preguntas de sondeo que permita indagar acerca de la experiencia laboral; en esta entrevista se procura averiguar las competencias que el postulante presenta sin llegar a la profundidad, permitirá confirmar que el candidato cumpla con los requisitos principales del perfil; seguida está la entrevista por competencias, la cual requiere de tiempo y preparación. Para el desarrollo de la primera parte de la entrevista se recomienda como guía la siguiente tabla:

Tabla No 18: Guía para la entrevista

 GUÍA PARA LA ENTREVISTA	
FECHA:	NOMBRE: PUESTO:
TEMAS A RELEVAR	COMENTARIOS
ESTUDIOS (formales y otros) Máximo nivel alcanzado, por qué estudió esa carrera, desempeño como estudiante (tiempo y notas). Materias preferidas. Cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas.	
HISTORIA LABORAL Empresa, puestos, funciones y niveles. Salario. Motivo de cambio. Trayectoria (ascendente - estable - descendente). Antigüedad en el empleo actual. Si está desempleado: tiempo. Relaciones con jefes, pares y subordinados.	
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO Qué experiencia aporta para el puesto requerido.	
MOTIVACIÓN PARA EL PUESTO Qué tipo de motivación: económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que se dice.	
RELACIONES INTERPERSONALES En función del perfil buscado, cómo se adapta el candidato (jefes/pares/subordinados)	
HABILIDADES GERENCIALES Experiencia en conducción de grupos humanos. Estilo de conducción. Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal (solicitar el relato de experiencias)	
APARIENCIA EXTERIOR Aspecto físico y modales. Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario. Actitud general: seguro, agresivo, tímido, entre otros.	

Elaborado por: Autor
Fuente: (Adaptado - Alles)

Posterior a esto viene la entrevista por competencias, la cual se tiene por objeto establecer de forma definitiva los comportamientos y acciones que el entrevistado ha empleado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el cargo. Es un diálogo que debe estar bien dirigido, formulando preguntas adecuadas ya que de éstas dependerán las respuestas que se reciba.

El éxito de ésta entrevista depende mucho de cómo se pregunta y de saber escuchar, para ello es importante que se formulen preguntas fáciles de entender, realizar una pregunta a la vez, evitar que las preguntas condicionen las respuestas, para ello es importante dedicar el tiempo necesario a revisar las Hojas de vida de los postulantes seleccionados posterior a la primera entrevista, revisar sus antecedentes y competencias que se lograron determinar y elaborar unas cuantas preguntas que se realizarán al postulante, para lo cual se utilizará la siguiente guía para una entrevista por competencias:

Tabla No 19: Guía para la entrevista por competencias

 GUIA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS		
	COMPETENCIAS DOMINANTES DEL CARGO	PREGUNTAS POR COMPETENCIAS
1		
2		
3		
4		
5		

Elaborado por: Autor
Fuente: (Adaptado - Alles)

Previa a la entrega de la solicitud de empleo entregada al candidato y debidamente llena, el siguiente paso es la confirmación de referencias colocadas en las Hojas de vida de los postulantes, se procura hablar con el Jefe inmediato de la empresa en la que trabajo o trabajó e indagar acerca de su desenvolvimiento en el cargo, enfocándose en las competencias que desea evaluar, se utilizará como base los incidentes críticos de éxito que el postulante compartió durante la entrevista. Una vez obtenida la información requerida del postulante se la registra en el formato de registro de entrevistas por competencia:

Tabla No 20: Registro de entrevistas por competencias

Dinediciones		REGISTRO DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS			
Fecha					
Entrevistado:			Edad:		
Título:		Idiomas:		Posición requerida:	
Número de empleados:					
DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Funcional:			Sectores a cargo:		
Dibujo del organigrama					
Principales funciones:					
PLAN DE CARRERA:		Personal		En la organización	
En Años					
EXPERIENCIA ANTERIOR RELEVANTE (Tipo de empresa, funciones, número de años)					
RESPONSABILIDAD DEL CARGO					
Informar		Colaborar		Controlar	
Persuadir					
Superiores					
Colegas					
Colaboradores					
Clientes					
Proveedores					
EDUCACIÓN					
Secundaria:		Universitaria:		Postgrados:	
Conocimientos especiales					
Idiomas		Lee		Escribe	
Indicar: muybien/bien/regular		Habla		Bilingüe	
Lugar de residencia:		Disponibilidad para viajar:		Disponibilidad para mudarse:	
Movilidad propia:		Estado Civil:		Cant. De hijos:	
COMENTARIOS FINALES					
Presentación general:			Expresión Verbal:		
COMPETENCIAS EVIDENCIADAS:		Requerida por el perfil		Grado	
1		No evidencia			
A: Alto		B: Bueno		C: Mínimo necesario	
D: Insatisfactorio					
MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO:					
Económica			Problemas con el jefe		
Desarrollo de carrera			La empresa se muda lejos de su domicilio		
Tipo de empresa			Excesivos viajes		
Está sin trabajo			No está buscando trabajo		
Teme quedarse sin trabajo			Otros		
Comentarios:					
Disponibilidad para el cambio:					
ASPECTOS ECONÓMICOS					
Remuneración actual:		Salario Mensual/anual:		Variable:	
Auto: si/no		Gastos pagos:		Bonos:	
Otros:					
PRETENCIONES					
CONCLUSIONES					
Entrevistó:		Fecha:		2da. Entrevista:	
				Fecha:	

Elaborado por: Autor
Fuente: (Adaptado - Alles)

Para completar el proceso de selección por competencias es importante realizar las pruebas psicológicas a todos los postulantes, las mismas permitirán conocer información sobre aspectos personales e intelectuales que servirán de contraste respecto a las impresiones generadas durante las entrevistas previas y que afectarán directamente al desempeño en el trabajo, además de las pruebas técnicas (si el Jefe inmediato lo dispone) y las pruebas técnicas de Assessment Center a postulantes para cargos de gerencias, jefaturas o coordinaciones.

Assessment Center: *Técnica desarrollada para detectar en forma precisa y objetiva las diversas competencias con las que cuentan las personas.*

Sin embargo no existen métodos únicos para determinar qué tipo de pruebas se debe aplicar; el área de la psicología laboral ofrece varias alternativas de test psicotécnicos que permiten medir el nivel de inteligencia, las aptitudes específicas y las capacidades del postulante; no obstante la elección de cuál de todas las alternativas existentes se aplicará en éste proceso, dependen de las preferencias de los directivos y obviamente direccionadas a los requerimientos de los diferentes cargos.

En DINEDICIONES S.A. en lo referente a las pruebas psicotécnicas se aplicará un TEST KOSTICK el mismo que permite medir aspectos laborales de la personalidad, estilos administrativos y desempeño en el trabajo, es decir el

comportamiento de un individuo en la vida laboral, y no necesita de un experto para su interpretación, además existen software a la venta que facilitan este proceso.

Tanto la entrevista por competencias como la evaluación psicológica son herramientas que permitirán a DINEDICIONES S.A realizar un proceso de selección que se ajuste a las competencias generales como a las específicas del cargo.

Terminadas las pruebas y entrevistas correspondientes, son revisadas y evaluadas: posteriormente se elabora un informe del proceso de selección con su respectiva síntesis de entrevista, documento en el cual se recopila la información de los participantes en base a los resultados obtenidos durante las entrevistas y pruebas realizadas. La presentación de la terna seleccionada se entregará utilizando el siguiente formato:

Tabla No 21: Comparación de resultados entre candidatos

	COMPARACION DE RESULTADOS ENTRE CANDIDATOS			
	CANDIDATO A	CANDIDATO B	CANDIDATO C	CANDIDATO D
CAMPOS EVALUADOS				
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos especiales				
Idiomas requeridos				
Competencias requeridas				
Características personales requeridas				
Otros factores importantes para el cargo				

Elaborado por: Autor
Fuente: (Adaptado - Alles)

Ahora bien, el informe lo recibe el Jefe inmediato de la vacante a cubrir, quien decidirá a que postulantes citar par la segunda entrevista con el fin de conocer más a fondo a los postulantes y posibles colaboradores y darse a conocer como posible jefe hasta llegar a una decisión definitiva.

Una vez realizada la entrevista, el Jefe inmediato de la vacante a cubrir analizará las observaciones obtenidas de cada uno de los postulantes en proceso y tomará una decisión; dando a conocer los resultados al coordinador de Talento Humano.

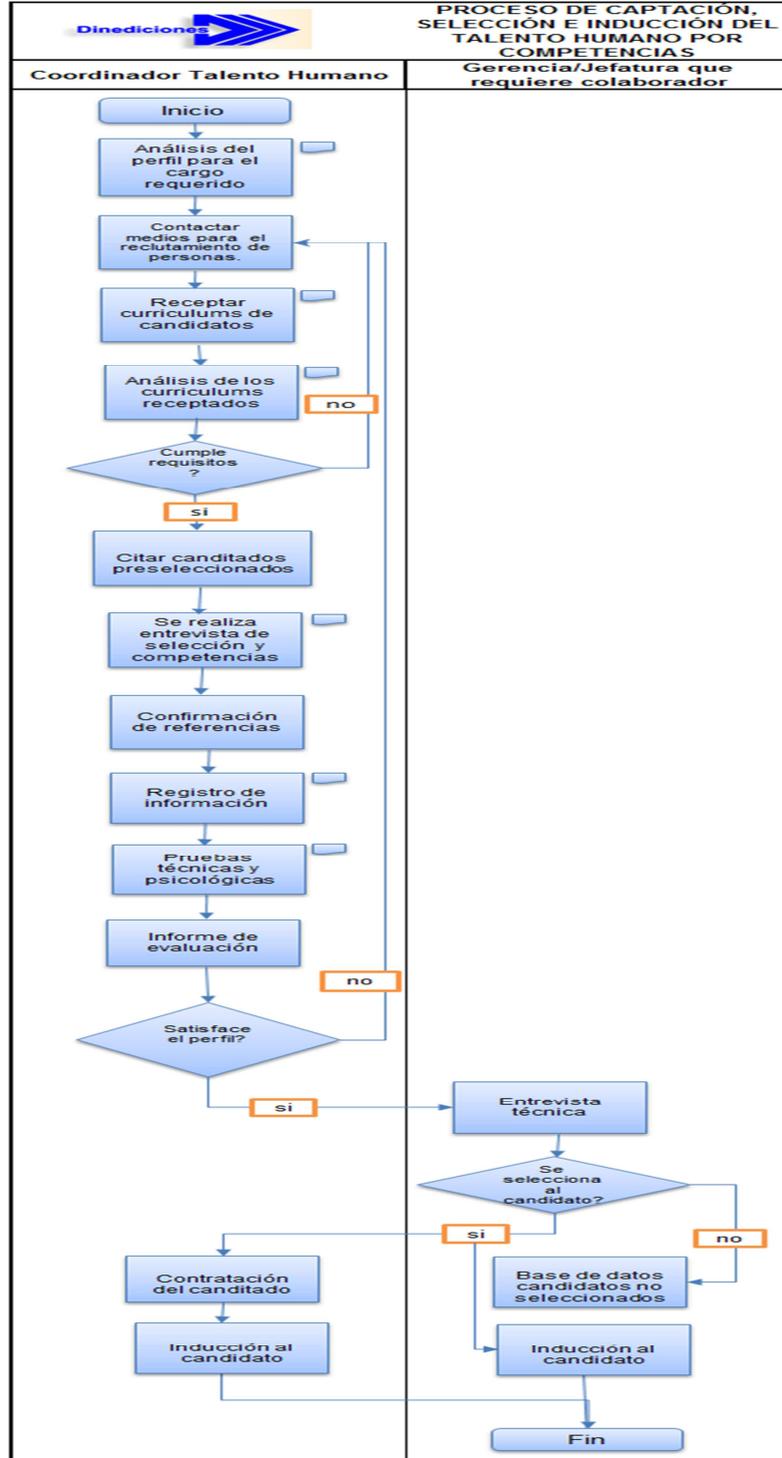
Como último proceso de selección de personal está la contratación, se debe comunicar al nuevo colaborador los documentos que debe presentar, así como también los trámites que debe realizar de acuerdo a las políticas establecidas por DINEDICIONES S.A. para la contratación.

Una vez formalizada la contratación, se procede a la inducción organizacional y técnica, el nuevo colaborador debe conocer en forma general la misión y visión de la empresa, así como sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, datos como políticas, normas, costumbres y demás; información que la proveerá la coordinación de Talento Humano mediante material impreso, videos, correo u otros, además se realizará la presentación formal del nuevo funcionario ante todos los colaboradores de la organización.

El Jefe directo será el responsable de comunicar las funciones, lugar de trabajo, principales políticas y acuerdos internos, así como sensibilizar al candidato sobre la importancia de las actividades que éste desempeñará.

El seguimiento del personal nuevo es una buena práctica y puede realizarse en diferentes momentos, es aconsejable entrevistar al nuevo colaborador y a su Jefe; la mutua satisfacción será un indicador útil y sencillo de cómo funciona el área de Talento Humano en el proceso de selección.

PROCESO DE CAPTACIÓN, SELECCIÓN E INDUCCIÓN



3.3.2 Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es útil y necesaria para tomar decisiones de promociones y remuneraciones, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, y la más importante es que mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas”³⁴

Mediante la aplicación de éste proceso DINEDICIONES S.A. logrará identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, además reconocer a quienes tienen condiciones para ser ascendidos o transferidos.

Por lo tanto la Evaluación del Desempeño se debe realizar en todos los ámbitos empresariales, por lo menos una vez por cada período económico y no debe mal entenderse el concepto comparándolo con test o exámenes realizados para despedir personal, más bien es una herramienta técnica y medida alternativa para localizar problemas de supervisión del personal, para la integración del empleado a la organización y para alcanzar la eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo del trabajo.

³⁴ Alles, Martha, *Desempeño por Competencias*, Evaluación de 360°, Ediciones Granica, Buenos Air es, Argentina, 2009.

Existe una gran cantidad de métodos de evaluación del desempeño que se clasifican de acuerdo a lo que mide; para el grupo de pequeñas y medianas empresas como es el caso de DINEDICIONES S.A., se propone el método basado en características y de escalas mixtas, que medirá hasta qué punto un empleado desarrolló las competencias requeridas, éste método tiene la ventaja de ser fácil de usar y su resultado dependerá de él listado de competencias seleccionado en relación al puesto. Los responsables del proceso de evaluación, son seleccionados de acuerdo al orden jerárquico representado en el organigrama expuesto anteriormente, entre los que tenemos:

- a) Evaluadores.- Se refiere a los Jefes inmediatos, quienes comparten la mayor cantidad de tiempo junto a sus subalternos y conocen sus fortalezas y debilidades, además pueden apoyarles en el desarrollo de sus destrezas para alcanzar el nivel de trabajo deseado.
- b) Evaluados.- Son todo el Talento Humano que conforma la organización en sus diferentes áreas y jerarquías.
- c) Jefe inmediato del Evaluador.- En ésta denominación intervienen el Gerente General y el Coordinador de Talento Humano, ya que existen cargos de Gerencias, Jefaturas y Coordinaciones departamentales que se reportan directamente a la Gerencia General.

Quienes actúen como evaluadores recibirán una capacitación previa en el uso de las técnicas a emplearse en la evaluación, además se motivará a los evaluadores a desempeñar su tarea con ética y responsabilidad.

Para la implementación de la Evaluación del Desempeño por competencias en DINEDICIONES S.A.; en primer lugar es necesario que el concepto del nuevo proceso, sea captado y entendido por todos los colaboradores que componen la organización, de tal manera que sea percibido y aceptado como una función necesaria.

Una vez aceptada y aprobada por la Gerencia General el plan de evaluación por competencias y dada a conocer al personal en general, la coordinación de Talento Humano procede a diseñar los formularios de evaluación respectivos en función a las competencias generales y específicas, y en relación a su actividad.

Los formularios van diseñados a cinco grupos departamentales que conforman la empresa y están agrupados por competencias similares y éstos son:

1. Gerencias Departamentales
2. Gerencias Regionales, Jefaturas y Coordinaciones departamentales
3. Operativos
4. Comerciales
5. Editoriales

Tabla No 22: Formularios para evaluación del desempeño

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	DINEDICIONES S.A.
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	EVALUACION PARA GERENTES DEPARTAMENTALES
NOMBRES:		FECHA:
DEPARTAMENTO:		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		
REPORTA A:		
TIPO DE EVALUACIÓN:		Semestral <input type="radio"/> Anual <input type="radio"/> Excepcional <input type="radio"/>
OBJETIVO:		
IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Son aquellas competencias relevantes que todo el personal de una organización debe poseer y desarrollar. Están relacionadas con la misión y visión.	
COMPETENCIAS TECNICAS	Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo así como los conocimientos y destrezas necesarias para ello.	
COMPETENCIAS SOCIALES	Es la facilidad de interactuar, colaborar y comunicarse con las demás personas, de manera constructiva y mostrando interés en el grupo.	
CRITERIO DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
EXCELENTE	4	Desempeño que demuestra logros excepcionales en todas las manifestaciones de su trabajo.
MUY BUENO	3	Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo.
NORMAL	2	Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia.
NECESIDAD DE DESARROLLO	1	Desempeño que no cumple completamente las necesidades de un puesto en las principales áreas de trabajo.
Revisado por:		Fecha: Página 1

Continúa...

Continúa:

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO		DINEDICIONES S.A.	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS		EVALUACION PARA GERENTES DEPARTAMENTALES	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (40%)	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	NECESIDAD DE DESARROLLO
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.				
CALIDAD DE TRABAJO Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.				
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.				
CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Es la capacidad de comprender las necesidades del los clientes, además de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.				
IMPACTO E INFLUENCIA Implica la intención de persuadir, convencer o influir a los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que le apoyen sus planes. Implica el deseo de producir un determinado impacto en las personas que pueden afectar sus planes.				
INTEGRIDAD Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como de actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante.				
ORIENTACIÓN A RESULTADOS Es la capacidad de encaminar todos los actos del logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del interno como del externo.				
PENSAMIENTO ANALÍTICO Es la capacidad de llegar a entender una situación desglosándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.				
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Es la capacidad para determinar la posición competitiva de la empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización.				
TOLERANCIA A LA PRESIÓN Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.				
	SUBTOTAL			
	TOTAL			
Revisado por:	Fecha:	Fecha:	Página 2	

Continúa...

Continúa:

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO		DINEDICIONES S.A.	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS		EVALUACION PARA GERENTES DEPARTAMENTALES	
COMPETENCIAS TÉCNICAS (40%)	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	NECESIDAD DE DESARROLLO
AUTOCONFIANZA Es el convencimiento de que uno es capaz de cumplir con una tarea y de escoger el enfoque adecuado para superar un problema o la misión encomendada				
AUTOCONTROL Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros.				
DESARROLLO DE SU EQUIPO Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.				
DIRECCIÓN DE PERSONAS Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere				
EMPOWERMENT Fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades.				
ETICA Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas generales o institucionales				
INICIATIVA Es la predisposición actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro				
LIDERAZGO Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos				
PREOCUPACIÓN POR EL ÓRDEN Y LA CALIDAD Es actuar para reducir al máximo la incertidumbre de su entorno. Se refleja en la continua comprobación y control del trabajo, información.				
TRABAJO EN EQUIPO Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo individual o competitivamente.				

SUBTOTAL				
TOTAL				

Revisado por:	Fecha:	Fecha:	Página 3
---------------	--------	--------	----------

Continúa...

Continúa:

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO		DINEDICIONES S.A.	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS		EVALUACION PARA GERENTES DEPARTAMENTALES	
COMPETENCIAS SOCIALES (20%)	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	NECESIDAD DE DESARROLLO
COLABORACIÓN Capacidad de brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar sus problemas o dudas, aunque los mismos no hayan sido manifestados expresamente				
COMPROMISO Sentir como propios los objetivos de la organización, apoyar e instrumentar decisiones comprometidas al logro de objetivos comunes.				
COMUNICACIÓN Comunicación es la habilidad de transmitir, de explicar algo a alguien de forma clara y comprensible				
FLEXIBILIDAD Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o diversos grupos				

SUBTOTAL				
TOTAL				

Revisado por:	Fecha:	Fecha:	Página 4
---------------	--------	--------	----------

Elaborado por: Autor
 Fuente: DINEDICIONES S.A.

Tabla No 23: Valoración de evaluación por desempeño

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	INDICACIONES PARA LA EVALUACIÓN
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	
<p>Para obtener la valoración individual de las competencias se debe sumar cada uno de los items y dividir para el número de competencias evaluadas. La evaluación general se la obtendrá de multiplicar los totales por el porcentaje asignado según su importancia para cada competencia.</p>		

EVALUACION INDIVIDUAL	VALORACIÓN	PORCENTAJE	TOTAL
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		40%	
COMPETENCIAS TÉCNICAS		40%	
COMPETENCIAS SOCIALES		20%	
		100%	

EVALUACIÓN GRUPAL	
EXCELENTE	(3,5 - 4,0)
MUY BUENO	(2,5 - 3,0)
NORMAL	(1,5 - 2,0)
NECESIDAD DE DESARROLLO	(menos de 1)

Revisado por:	Fecha:	Página 5
---------------	--------	----------

Elaborado por: Autor
Fuente: DINEDICIONES S.A.

Ahora bien, se entrega el formulario a cada uno de los Gerentes y Jefes inmediatos, en función de los cargos.

Las evaluaciones pueden darse de tres maneras:

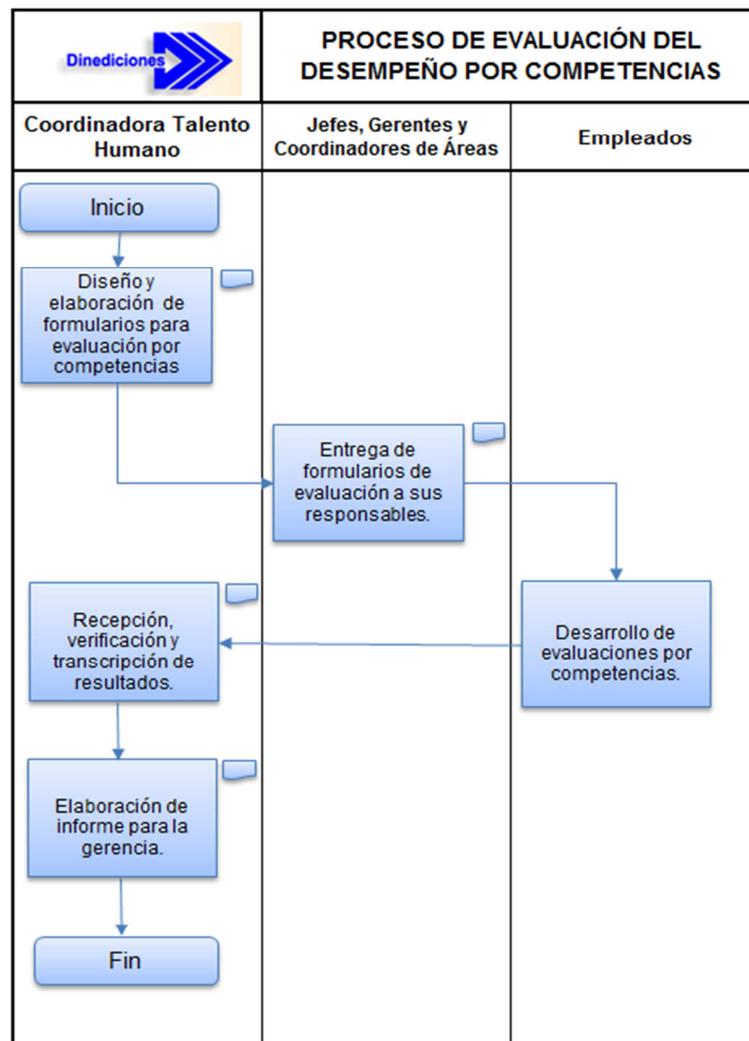
1. El evaluador independientemente califica y luego analiza los resultados en presencia de su trabajador.
2. Se reúne con el empleado y conjuntamente llenan el documento de evaluación.
3. Entregar el formulario para que el empleado se autoevalúe y luego analizarlo con criterio profesional.

Los formularios de evaluación ya desarrollados, serán remitidos a la Coordinación de Talento Humano en un plazo no mayor a ocho días calendario, para la verificación de resultados y el informe final será presentado a la Gerencia General en un plazo no mayor a ocho días calendario, a partir de la recepción total de los formularios, mediante un oficio que indique el grado de efectividad de competencias que alcanzó cada empleado y a quienes se debe reforzar, además sugerir posibles planes de capacitación para un mejor desarrollo.

Sin embargo también se recomienda expresar un reconocimiento por el nivel alcanzado al personal que tuvo resultados excelentes en la evaluación, ratificando el respaldo de la empresa para que siga manteniendo su buen rendimiento en beneficio personal y empresarial. Posteriormente las evaluaciones serán archivadas en cada una de las carpetas personales de los empleados.

La regularidad con la que se evalúe al personal de DINEDICIONES S.A. se establecerá en las políticas de la compañía y puede ser modificado según el criterio del Gerente General, sin embargo se recomienda hacerlo a los tres meses posteriores al ingreso, fecha en la cual culmina el período a prueba establecido en el contrato de trabajo, posteriormente cada año.

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



3.3.3 Capacitación y entrenamiento

La capacitación y entrenamiento por competencias alineado a las estrategias y objetivos de la organización, es uno de los pilares de la gestión de Talento Humano.

Cuando se capacita y entrena a un empleado, se lo está formando para un buen desempeño en su puesto de trabajo, así se cubrirá la brecha del cargo – persona, adecuándolo al perfil requerido con los conocimientos, habilidades y competencias requeridas para su desarrollo y crecimiento integral.

Para implementar el subsistema de capacitación y entrenamiento en DINEDICIONES S.A, se toma como base los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño por competencias, a partir de dichos resultados se identifican las deficiencias y necesidades de estudios, habilidades y competencias que cada funcionario presenta, además se determina qué tipo de capacitación y entrenamiento aplicar con el fin de alcanzar un óptimo desarrollo en la gestión de cada cargo y por ende de la organización. El resumen de éstos resultados se lo registra en el siguiente formato:

Tabla No 24: Formulario de necesidades de capacitación y entrenamiento

 FORMULARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	
NOMBRE: DEPARTAMENTO: CARGO: FECHA:	
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	CAPACITACIÓN REQUERIDA
Nota: Identificar las necesidades de acuerdo a las exigencias del cargo.	
NECESIDADES DE NUEVOS ESTUDIOS, HABILIDADES O COMPETENCIAS	CAPACITACIÓN REQUERIDA
Observaciones:	

Elaborado por: Autor
Fuente: DINEDICIONES S.A.

Para DINEDICIONES S.A, se recomienda diseñar planes de capacitación dentro de los primeros tres meses del año, posterior a la ejecución de las evaluaciones al personal y su análisis. Los responsables para el desarrollo de éste subsistema tanto en el diseño, coordinación y organización del mismo será el Coordinador de Talento Humano con el apoyo y aprobación del Gerente General.

Existen diferentes tipos de capacitación y entrenamiento, en este caso se emplearán los métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo como fuera del trabajo, siendo recomendados los siguientes:

a). Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

Autodesarrollo: Esta metodología permite tanto el aprendizaje de conocimientos como el desarrollo de competencias para lo cual se emplearán principalmente lecturas dirigidas. Las lecturas dirigidas se determinarán acorde al tema y área que se enfoquen, donde los responsables de la orientación pueden ser el Gerente General, los Gerentes, Jefes y Coordinadores de área, según la lectura asignada.

Coaching: Al igual que la metodología anterior ésta permite el aprendizaje de conocimientos como el desarrollo de competencias. Es un proceso de aprendizaje específico y deberá ser aplicado por un tiempo determinado en el cual la persona con mayor experiencia, conocimientos y/o desarrollo en competencias ayude a mejorar en ese tema en particular a los colaboradores; la mencionada responsabilidad podría ser ejecutada por Gerentes, Jefes o Consultores externos.

b). Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo

Juegos Gerenciales y Role-playing: También conocidos como dramatizaciones o simulaciones, consiste en que dos o más personas representen una situación o caso concreto de la vida real, actuando según el papel que se asigne y de tal forma que se haga más vivido y auténtico. A pesar que las dos técnicas tienen como base la simulación la diferencia radica en que los juegos gerenciales se enfocan más al desarrollo de conocimientos, mientras que el role playing más es utilizado para el desarrollo de competencias.

Contratación de capacitación direccionada: Consiste en ubicar empresas de servicios de capacitación que oferten temas relacionados a las necesidades de la empresa y sean ellos quienes proporcionen la instrucción necesaria bajo los parámetros aprobados por los Directivos de la empresa. Este método de capacitación es el más recomendado para empresas que no cuentan con un amplio y completo departamento de Talento Humano específicamente con un psicólogo industrial o especialistas en determinadas áreas como es el caso de DINEDICIONES S.A. La empresa de capacitación contratada se hace cargo de todo el proceso y sus requerimientos.

Una vez analizada la mejor propuesta de capacitación de acuerdo al cargo y actividad a desempeñar, ésta se resume en la siguiente tabla para su respectivo análisis y aprobación:

Tabla No 25: Formulario de propuesta de capacitación en competencias

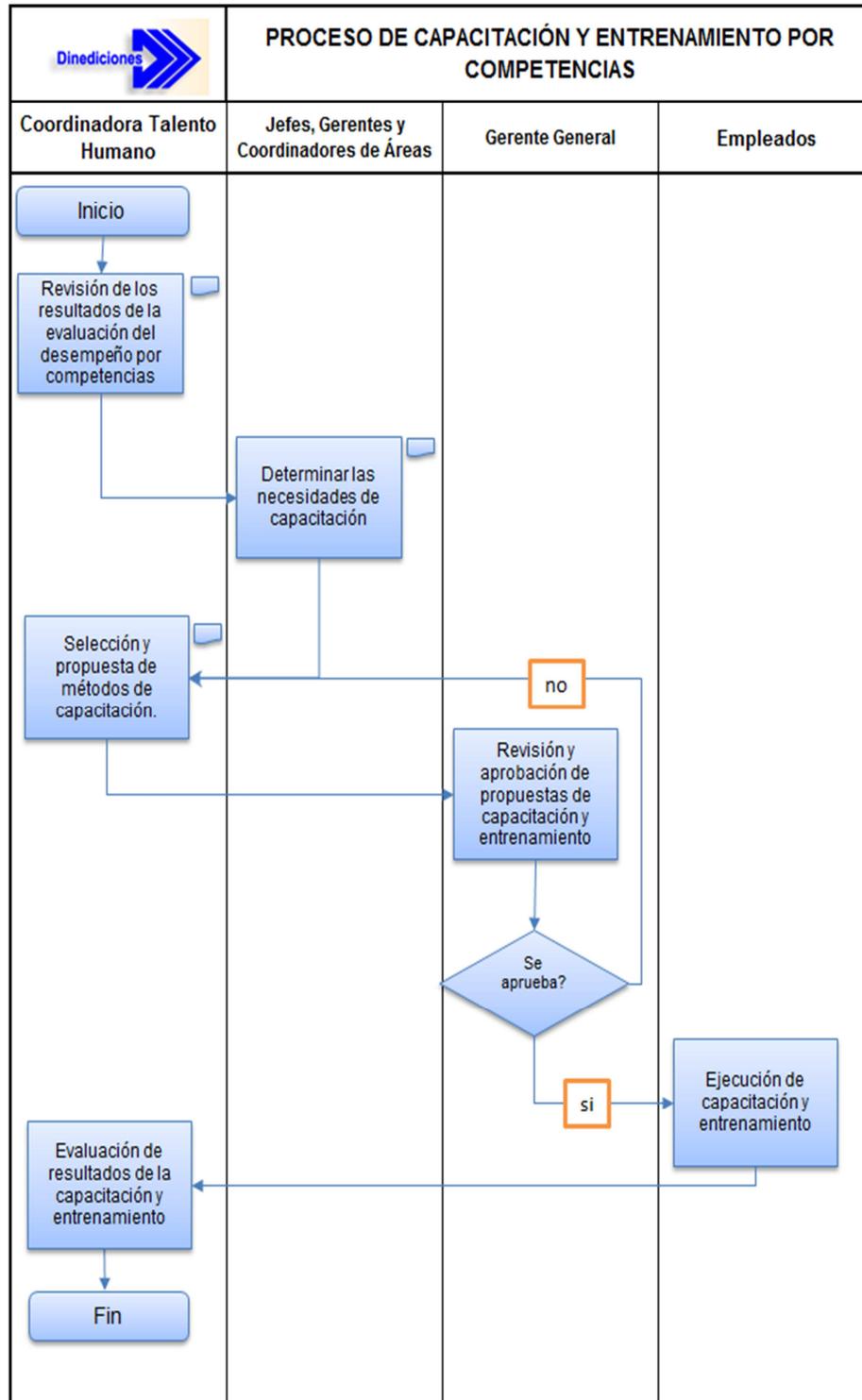
		PROPUESTA DE CAPACITACION EN COMPETENCIAS			
CARGO	CALIFICACIÓN DE EVALUACIÓN	COMPETENCIAS A MEJORAR		METODO PROPUESTO	PLAZOS
		PRIORIDAD			
		INMEDIATO	MEDIATO		

Elaborado por: Autor
Fuente: DINEDICIONES S.A

Es importante llevar un registro, control y seguimiento de la capacitación suministrada a los funcionarios, con el fin de evaluar y evidenciar el progreso y mejora en el desempeño de las competencias requeridas, lo cual servirá como herramienta de apoyo para el siguiente proceso de evaluación del desempeño.

Además se recomienda a la Gerencia General de DINEDICIONES S.A, se establezcan políticas que garanticen el retorno de la inversión realizada por entrenamiento y capacitación del personal, como por ejemplo un acta de compromiso.

PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO



3.3.4 Desarrollo y planes de sucesión

El desarrollo de carrera y el plan de sucesión son dos herramientas de la gestión del Talento Humano, que deben ser entendidas como distintas pero con un fin común, que es el desarrollo y crecimiento personal y profesional del individuo en la organización, diferenciadas por la flexibilidad o rigidez de su visualización, pues mientras una resulta más incuestionable y respeta las prácticas tradicionales, la otra desafía el concepto lineal y se orienta a dar valor a los elementos que cada día demandan más importancia en el exigente mundo moderno como son el talento, los conocimientos y las competencias.

Desarrollo

Para la ejecución de planes de desarrollo, en DINEDICIONES S.A. se recomienda emplear el método Coach como técnica para instruir, entrenar y dirigir a un colaborador nuevo en el cargo, proceso que será realizado por la persona con más experiencia en el área o anterior en el puesto, con el fin de adiestrar de forma específica en las actividades y competencias requeridas en el puesto.

Este método es recomendado por su grado de efectividad tanto en el aspecto de conocimientos, así como en el de competencias, además el rol de coach de un Jefe no termina en el momento en el que el empleado se desempeñe en su nuevo

cargo, éste rol será continuo, lo cual permitirá desarrollar una relación abierta entre empleados y supervisores.

Para participar de éste proceso los colaboradores interesados, solicitarán al departamento de Talento Humano el formulario de desarrollo de carrera, el mismo que será llenado de forma verídica y posteriormente verificado y analizado por el Coordinador de Talento Humano, Gerente y Jefe de área, además aprobado por el Gerente General.

Planes de sucesión

Tomando en cuenta que la estructura organizacional de DINEDICIONES S.A., corresponde a una mediana empresa, que aún no es lo suficientemente amplia ni flexible para efectuar movimientos planificados de personal, además no trabajan con un modelo de gestión de Talento Humano basado en competencias que le permita obtener datos históricos del personal, se determina que sus planes de sucesión son escasos y limitados; sin embargo se diseña una propuesta de posibles planes de sucesión, según nivel jerárquico, perfiles y requisitos que serán considerados a los empleados a suceder.

PROCESO DE DESARROLLO Y PLANES DE SUCESIÓN

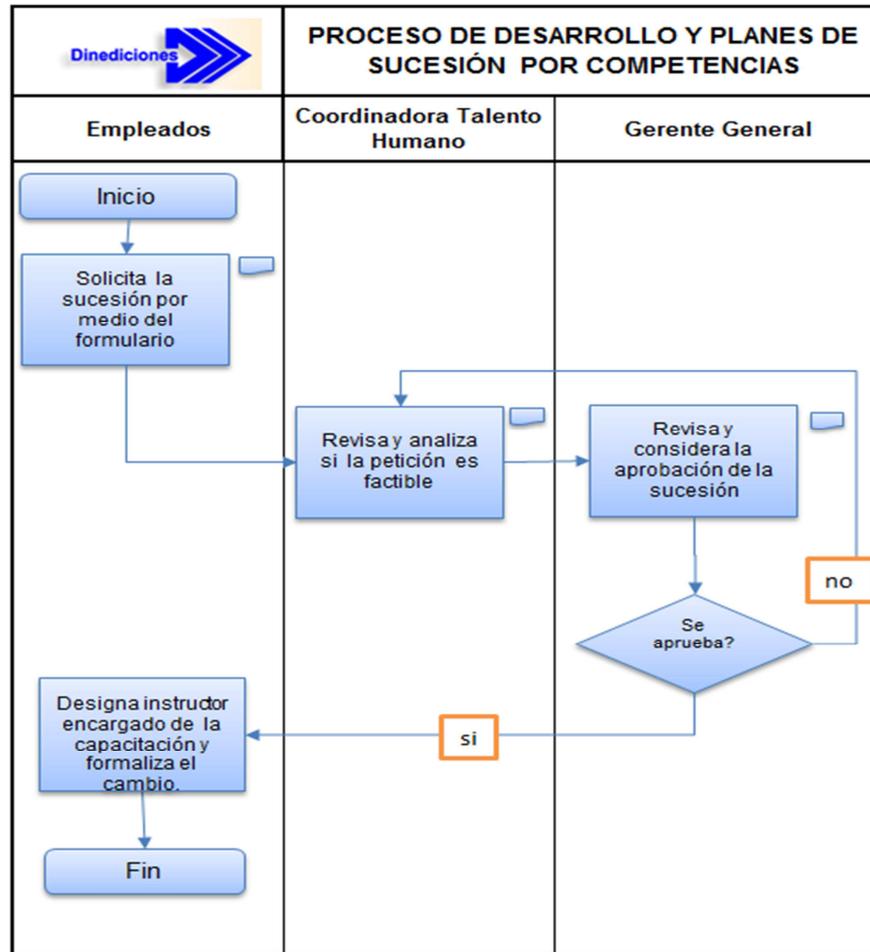


Tabla No 26: Propuesta de plan de sucesión para DINEDICIONES S.A.

 PROPUESTA DE PLAN DE SUCESIÓN			
NIVEL JERÁRQUICO	PERFILES / CARGOS	PLAN DE SUCESIÓN	REQUISITOS PARA LA SUCESIÓN
NIVEL 1	Gerente General	Sin posibilidad de sucesión	No existe perfil
NIVEL 2	Gerente Administrativo	Gerente General	Perfil del Gerente General
	Gerente Financiero/Contable		
	Gerente Comercial		
	Gerente Regional de Ventas		
	Director Editorial	Sin posibilidad de sucesión	No existe perfil
NIVEL 3	Jefe Administrativo Regional	Gerente Administrativo	Perfil del Gerente Administrativo
	Jefe Distribución	Gerente Comercial	Perfil del Gerente Comercial
	Jefe Suscripciones	Gerente Comercial	Perfil del Gerente Comercial
	Coordinador Servicio al cliente	Gerente Comercial	Perfil del Gerente Comercial
	Coordinador Talento Humano	Gerente Administrativo	Perfil del Gerente Administrativo
	Coordinador Editorial	Director Editorial	Perfil del Director Editorial
	Coordinador Distribución	Gerente Comercial	Perfil del Gerente Comercial
NIVEL 4	Asistente de Gerencia y Comercial	Jefe Administrativo Regional	Perfil de Jefe Administrativo Regional
	Asistente Administrativa	Jefe Administrativo Regional	Perfil de Jefe Administrativo Regional
	Asistente de Bodega	Jefe de distribución y/o Coordinador de Distribución	Perfil de Jefe de distribución y/o Coordinador de Distribución
	Asistente de Facturación	Jefe de distribución y/o Coordinador de Distribución	Perfil de Jefe de distribución y/o Coordinador de Distribución
	Asistente Tesorería	Gerente Financiero/Contable	Perfil de Gerente Financiero/Contable
	Asistente Cartera	Gerente Financiero/Contable	Perfil de Gerente Financiero/Contable
	Asistente Contable	Gerente Financiero/Contable	Perfil de Gerente Financiero/Contable
	Asistente Distribución	Jefe de distribución y/o Coordinador de Distribución	Perfil de Jefe de distribución y/o Coordinador de Distribución
	Asistente Servicio al cliente	Coordinador Servicio al cliente	Perfil de Coordinador de Servicio al cliente
	Editores	Coordinador Editorial	Perfil de Coordinador Editorial
	Diseñadores Gráficos	Coordinador Editorial	Perfil de Coordinador Editorial
	Periodistas	Coordinador Editorial	Perfil de Coordinador Editorial
	Ejecutivos de Ventas - Publicidad	Gerente Comercial	Perfil de Gerente Comercial
	Ejecutivos de Ventas - Telemarketing	Gerente Comercial	Perfil de Gerente Comercial
	Ejecutivos de Distribución	Asistente Distribución	Perfil de Asistente de Distribución
NIVEL 5	Mensajero	Sin posibilidad de sucesión	No existe perfil
	Auxiliar de limpieza	Sin posibilidad de sucesión	No existe perfil

Elaborado por: Autor
Fuente: DINEDICIONES S.A

En el enfoque por competencias, para que un colaborador ascienda a otro cargo, debe demostrar que está en la capacidad de posicionarse en el cargo, mediante una evaluación que determine el nivel de conocimientos y competencias, puesto que no se considera los años de permanencia en la organización, sin embargo el desarrollo de competencias tanto como de conocimientos será relevante.

3.3.5 Remuneración y Beneficios

Remuneración

Es importante estandarizar las remuneraciones de una organización, asegurando un pago equitativo a sus funcionarios en base al nivel jerárquico establecido. El objetivo de éste proceso es estimular y motivar el desarrollo de las competencias asignadas a los respectivos perfiles, procurando el mejoramiento continuo.

La metodología de este proceso se fundamenta en una retribución variable complementaria al sueldo/salario fijo determinado por la organización. La bonificación está directamente relacionada al nivel de desarrollo de las competencias, el mismo que es determinado en la evaluación por competencias realizado a cada funcionario, además el nivel jerárquico establecido en el organigrama de DINEDICIONES S.A.

Para iniciar el proceso, se revisa las descripciones de puestos, con el fin de recordar que competencias son requeridas en el cargo, además se considera los resultados de la evaluación por competencias efectuada a cada empleado y la ubicación del cargo en el organigrama.

A continuación se detalla los términos utilizados y los componentes que intervienen en el diseño y propuesta de remuneración por competencias:

- a) **Nivel:** Escala que determina la estructura organizacional en DINEDICIONES S.A., se determinaron 5 niveles jerárquicos.
- b) **Nombre:** Enunciado de nombres de cada uno de los colaboradores en su respectivo nivel. El número en el paréntesis señala el número de colaboradores que integran cada nivel.
- c) **Cargo:** Se refiere a la posición que ocupa cada colaborador dentro del organigrama de la empresa. El número en el paréntesis señala el número de cargos/perfiles que integran cada nivel.
- d) **Sueldo / Salario Base (SB 1 al 6):** Se refiere a la remuneración monetaria que percibe cada colaborador de acuerdo al nivel jerárquico establecido.
- e) **Base para cálculo (%SB 1 al 6):** Porcentaje de sueldo / salario base por nivel, utilizado como referencia para el cálculo de las retribuciones; cabe mencionar que el porcentaje base para el cálculo corresponde al

10% del sueldo / salario base por nivel, que actualmente se aplica anualmente en el incremento general de sueldos.

f) **Bonificación porcentual (%) de acuerdo a evolución (% B 1 a 5):** El porcentaje de bonificación se lo determina de acuerdo al grado de evolución o desarrollo en las competencias evaluadas. Se ha denotado 5 números que representan los cinco (5) intervalos dentro de los cuales el colaborador puede desarrollar las competencias y éstos son:

1: Desarrollar una competencia de NIVEL A a NIVEL B

2: Desarrollar una competencia de NIVEL C a NIVEL B

3: Desarrollar una competencia de NIVEL D a NIVEL C

4: Desarrollar una competencia en 2 niveles, es decir, evolucionar de un nivel D a un nivel B o de un nivel C a un nivel A.

5: Desarrollar una competencia en tres niveles, es decir, evolucionar de un nivel D a un nivel A.

Para cada uno de los intervalos de desarrollo se han fijado porcentajes de bonificación, los mismos que se detallan a continuación:

- %B1: Porcentaje de bonificación suponiendo que el empleado desarrolle una competencia de nivel B a nivel A, estableciéndose un porcentaje del 15%

- %B2: Porcentaje de bonificación suponiendo que el empleado desarrolle una competencia de nivel C a nivel B, estableciéndose un porcentaje del 10%.
- %B3: Porcentaje de bonificación suponiendo que el empleado desarrolle una competencia de nivel D a nivel C, estableciéndose un porcentaje del 5%
- %B4: Porcentaje de bonificación suponiendo que el empleado desarrolle una competencia de nivel D a nivel B o de un nivel C a un nivel A, estableciéndose un porcentaje del 12%.
- %B5: Porcentaje de bonificación suponiendo que el empleado mejore 3 niveles de una competencia, es decir, de un nivel D a un nivel A, estableciéndose un porcentaje del 17%.

Los porcentajes de bonificación mencionados se aplican al porcentaje del sueldo/salario base por nivel (\$SB).

g) Bonificación (\$) por evolución de niveles: Es la bonificación en dólares (\$) por el desarrollo de las competencias, la misma que se obtiene multiplicando la base para el cálculo (%SB1-6) por la bonificación porcentual (%) de acuerdo a la evolución (% B1-5). Por motivos explicativos y didácticos se ha denominado al resultado del producto como Xi. La operación se realiza para los 5 intervalos definidos.

- h) Número (#) competencias desarrolladas:** Es un coeficiente que indica el número de competencias que se ha desarrollado en los distintos intervalos, estos valores se obtienen comparando los resultados derivados de una evaluación inicial y la evaluación actual. Por motivos explicativos y didácticos se ha denominado éstos coeficientes como Y_i .
- i) Sueldo/Salario hasta nueva evaluación:** Posterior a la comparación entre las evaluaciones realizadas a los colaboradores, se procede a realizar el cálculo del nuevo sueldo/salario, el mismo que se recomienda realizarlo por lo menos una vez al año, hasta la implementación de un nuevo proceso de evaluación de competencias y se obtenga resultados que permitan realizar una nueva comparación; se debe tomar en cuenta que dicha remuneración puede estar sujeta a cambios de acuerdo a varios factores como son: el desempeño del colaborador durante el año, estabilidad financiera empresarial, nacional y mundial, nuevas políticas de gobierno, entre otros. El cálculo de dicho valor se obtiene de sumar el sueldo base (SB1-6) más la sumatoria de productos entre bonificación (\$) por evolución de niveles (X_i) por número (#) competencias desarrolladas (Y_i), como se indica a continuación:

Tabla No 27: Propuesta de remuneración por competencias

			PROPUESTA DE REMUNERACIÓN POR COMPETENCIAS																	
Nivel	Nombre	Cargo	Sueldo Base	Base Cálculo	Bonificación porcentual (%) de					Bonificación (\$) por evolución de niveles					Número (#) competencias desarrolladas					Sueldo/salario por 1 año hasta nueva evaluación
					1	2	3	4	5	X1	X2	X3	X4	X5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
Nivel 1	Nombre (1)	Cargo (1)	SB1	% SB1						%SB1 * %B1	%SB1 * %B2	%SB1 * %B3	%SB1 * %B4	%SB1 * %B5	Y11	Y21	Y31	Y41	Y51	$SB1 + \sum_{i=1}^{n=5} (Xi * Yi)$
Nivel 2	Nombre (5)	Cargo (5)	SB2	% SB2						%SB2 * %B1	%SB2 * %B2	%SB2 * %B3	%SB2 * %B4	%SB2 * %B5	Y12	Y22	Y32	Y42	Y52	$SB2 + \sum_{i=1}^{n=5} (Xi * Yi)$
Nivel 3	Nombre (7)	Cargo (7)	SB3	% SB3	% B1	% B2	% B3	% B4	% B5	%SB3 * %B1	%SB3 * %B2	%SB3 * %B3	%SB3 * %B4	%SB3 * %B5	Y13	Y23	Y33	Y43	Y53	$SB3 + \sum_{i=1}^{n=5} (Xi * Yi)$
Nivel 4	Nombre (15)	Cargo (15)	SB4	% SB4						%SB4 * %B1	%SB4 * %B2	%SB4 * %B3	%SB4 * %B4	%SB4 * %B5	Y14	Y24	Y34	Y44	Y54	$SB4 + \sum_{i=1}^{n=5} (Xi * Yi)$
Nivel 5	Nombre (2)	Cargo (2)	SB5	%SB5						%SB5 * %B1	%SB5 * %B2	%SB5 * %B3	%SB5 * %B4	%SB5 * %B5	Y15	Y25	Y35	Y45	Y55	$SB5 + \sum_{i=1}^{n=5} (Xi * Yi)$

Elaborado por: Autor
Fuente: DINEDICIONES S.A.

Una vez realizados los cálculos respectivos se presentará a la Gerencia General, la propuesta de remuneración por competencias para su respectiva aprobación.

Beneficios

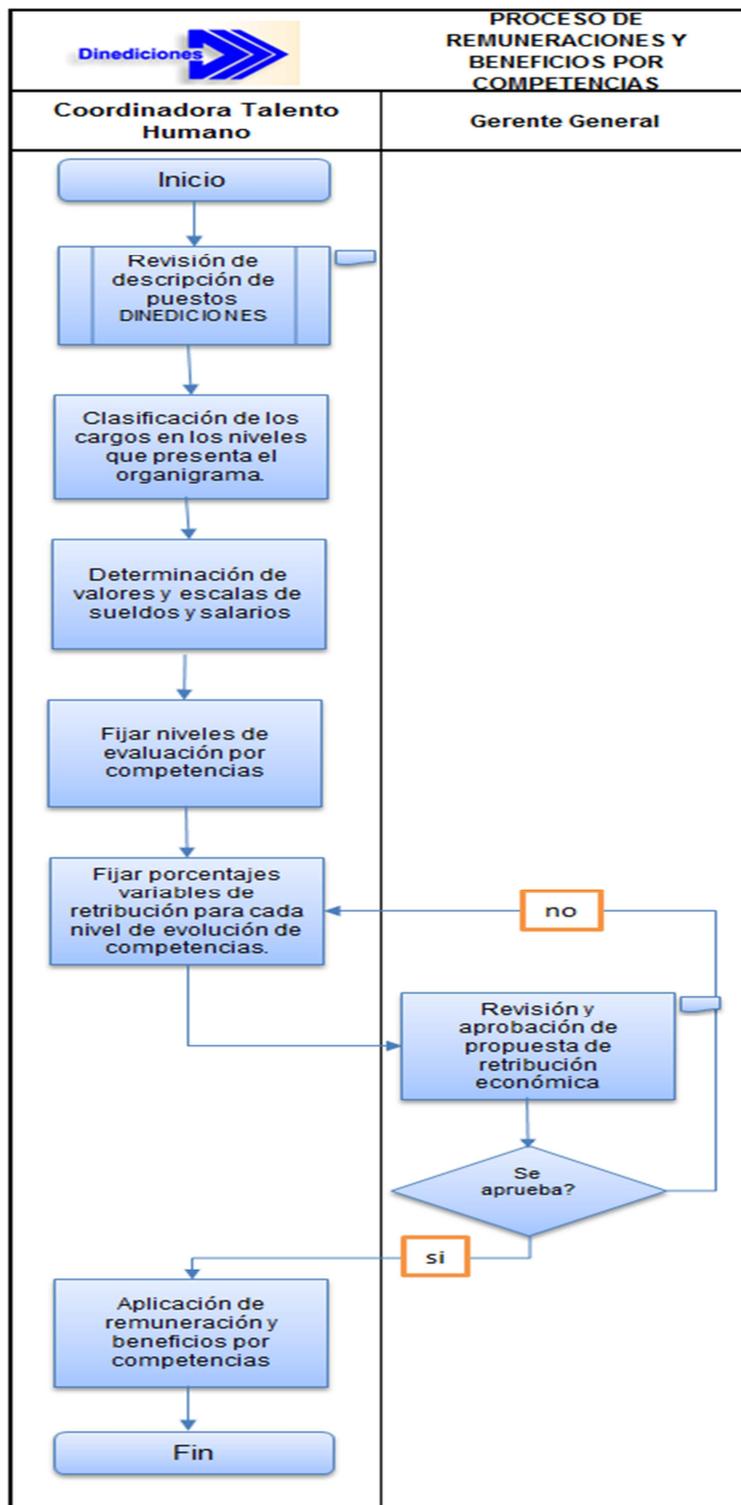
Respecto a los beneficios en el enfoque por competencias en DINEDICIONES S.A., se refiere a reconocimientos adicionales a aquellos obligados por ley, y que para acceder a los mismos debe cumplirse ciertas condiciones de desarrollo y mejoramiento en las competencias asignadas a los respectivos perfiles de cargo. Los beneficios son acumulables dependiendo de las condiciones que se cumplan en el pago de los mismos y se realizará posterior al análisis y resultado de las evaluaciones correspondientes y tendrán vigencia hasta la realización del nuevo proceso de evaluación, además cabe indicar que la ampliación o reducción de beneficios dependerá de la situación económico – financiera de la empresa.

Tabla No 28: Propuesta de beneficios por competencias

		PROPUESTA DE BENEFICIOS POR COMPETENCIAS					Total (\$) de Beneficios
		Beneficios por vigencia de 1 año					
Condiciones para acceder a beneficios en función del desarrollo y / o incremento de competencias		Bono de comisariato	Bono celular (tarjeta prepago)	Gastos de movilización	Seguro médico privado	Bono de apoyo educativo	
		\$ 30,00	\$ 10,00	\$ 30,00	25% del costo mensual	25% del costo	
1	Si mantiene el nivel de competencias requerido en el perfil por 2 períodos de evaluación consecutivos, además de mantener al menos el 30% de las competencias requeridas.	X					\$ 30,00
2	Si se cumple en su totalidad con los niveles de competencias requeridos en el perfil.	X	X				\$ 40,00
3	Si se ha superado parcialmente los niveles de competencia requeridos en el perfil, además de superar al menos el 30% de las competencias requeridas.	X	X	X			\$ 70,00
4	Si se ha superado en su totalidad los niveles de competencias requeridos en el perfil.	X	X	X	X		\$ 70,00 + 25% de seguro médico
5	Si se incrementan competencias adicionales a las especificadas en el perfil.	X	X	X	X	X	\$ 70,00 + 25% de seguro médico + 25% bono educación

Elaborado por: Autor
Fuente: DINEDICIONES S.A.

PROCESO DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS POR COMPETENCIAS



3.3.6 Despidos y renunciaciones

Despidos

La medida de separación de un funcionario en DINEDICIONES S.A. puede tener un costo en la moral y la productividad tanto de empleados que permanecen como de aquellos a quienes se ha notificado que van a salir, es por eso que se debe emplear un proceso eficiente y con el mínimo de dificultades para la organización y la persona que se retira.

Para DINEDICIONES S.A. se ha estructurado un adecuado proceso de despido en el cual, se analiza minuciosamente las circunstancias y motivos para ésta decisión, interviniendo tanto el Jefe directo, el Coordinador de Talento Humano y el Gerente General quienes evaluarán las deficiencias que causaron la decisión y considerando detenidamente los factores influyentes, además en el caso de ratificarse la disposición, DINEDICIONES S.A. reconoce al empleado todos los rubros económicos a los que tiene derecho bajo ley.

Confirmada la decisión se realiza una reunión con el funcionario a despedir y el Jefe o Gerente de área, en la que se da a conocer de forma muy sensata y respetuosa la decisión tomada y finalmente se hace la entrega una carta de agradecimiento al empleado.

Renuncias

En cuanto a la renuncia o desvinculación laboral por decisión personal, del empleado, el Jefe directo, el Coordinador de Talento Humano y el Gerente General de DINEDICIONES S.A. mantendrán una conversación individual con el funcionario que renuncia, con el fin de conocer las razones y argumentos por los cuales ha decidido desvincularse de la empresa; una vez determinados los motivos de su renuncia se evaluará la posibilidad de considerar una alternativa para mantener al empleado en la empresa con el fin de no enfrentar rotación de personal, sin embargo se tomará en cuenta la calidad y rendimiento del mismo determinado en la última evaluación por competencias realizada; en caso de que el empleado no acepte el mantenerse en la empresa, se procede a pagar todos y cada uno de los beneficios que la ley le otorga.

No obstante, la información recabada será registrada ya que servirá de utilidad para la generación de estadísticas de rotación de personal, porcentajes de desvinculación y sus motivos; además es importante archivar los datos del funcionario que sale con el fin de dar a conocer referencias posteriormente solicitadas, para lo cual se diseña el siguiente formato:

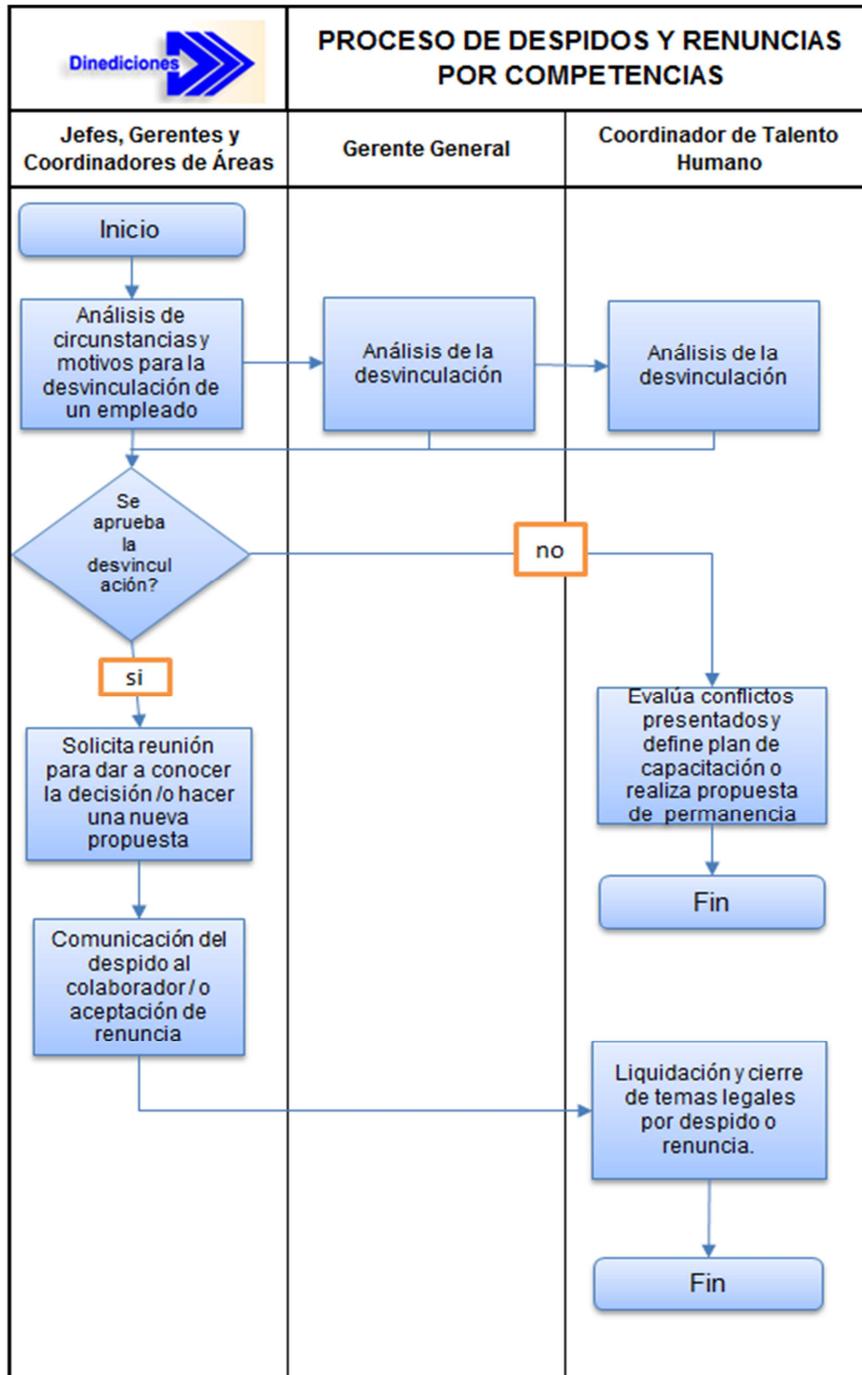
Tabla No 29: Registro desvinculación

		REGISTRO DESVINCULACIÓN						
DESPIDOS Y RENUNCIAS								
No	NOMBRE	CARGO	ÁREA	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	TIEMPO DE TRABAJO		MOTIVO DE DESVINCULACIÓN
				dd/mm/aa	dd/mm/aa	meses	años	
1								
2								
3								

Elaborado por: Autor
Fuente: DINEDICIONES S.A

Sin embargo, es importante recalcar que a parte de registrar los datos en formularios para un archivo físico, es importante y necesario guardar la información del personal tanto activo como pasivo en una base de datos moderna y apropiada que facilite el acceso a la información presente e histórica del personal de la empresa en el momento requerido, además resguarde y asegure su contenido.

PROCESO DE DESPIDOS Y RENUNCIAS POR COMPETENCIAS



De ésta forma se da por terminado el diseño y propuesta de la gestión de Talento Humano basado en competencias para una empresa comercial, en este caso DINEDICIONES S.A.

A continuación de adjunta el Manual de Gestión de Talento Humano basado en competencias, que reúne el proceso diseñado, y será una herramienta efectiva en de desarrollo de la gestión de Talento Humano en la empresa. (Anexo E)

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN COSTO BENEFICIO DEL ANÁLISIS Y DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

El costo beneficio es una técnica que pretende determinar la conveniencia de una propuesta o un proyecto, mediante la enumeración y valoración en términos monetarios de todos los costes y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

Con el fin de determinar los costos asociados al análisis y diseño del Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias y comparar con los beneficios que posteriormente obtendrá DINEDICIONES S.A., se toman en cuenta los siguientes conceptos:

- **Número de personal participante en la aprobación de procesos:** Dentro del Modelo propuesto, la aprobación de las competencias generales y específicas para las actividades y perfiles de cargos, son la base del proceso y esto está a cargo del personal a nivel Gerencial, de Jefatura y Coordinación, es así que el número de empleados participantes es de 13.
- **Tiempo de participación en la aprobación de procesos:** El tiempo para el análisis y aprobación de las competencias generales y específicas requeridas está programado en 16 horas, es decir dos días.

- **Número de subprocesos diseñados y mejorados:** El nuevo modelo de gestión de Talento Humano, comparar las actividades tradicionales de la gestión versus los procesos recomendados e identifica cuáles de ellas deben diseñarse o modificarse respectivamente, dicho modelo establece siete subprocesos.
- **Número de personal capacitado:** A fin de que los nuevos procesos de administración del Talento Humano por competencias sean entendidos y aceptados por todo el personal, es importante dar a conocer las directrices y parámetros de su contenido, pero además se proporcionará capacitación adicional y específica a los niveles Gerenciales, de Jefatura y Coordinación quienes apoyarán en el desarrollo de ciertos procesos como son los de evaluación y desarrollo. El número de personas participantes es de 71.
- **Tiempo de participación en la capacitación:** La capacitación al personal de la empresa se realizará bajo un cronograma dividido por áreas, con un tiempo de duración de 4 horas como presentación e inducción general a todo el personal y de 16 horas es decir dos días a los niveles Gerenciales, de Jefatura y Coordinación.

4.1. Especificación de rubros a costear

Los valores a emplear para el costeo por el análisis y diseño de un nuevo Modelo de Gestión por Talento Humano basado en competencias, son los siguientes:

- **Número:** Cantidad de elementos humanos y mobiliarios utilizados en el diseño del modelo.
- **Horas:** Tiempo (expresado en números) empleados para la ejecución de las diferentes actividades.
- **Recurso Humano:** Costo calculado en base a la cantidad de horas hombre destinadas a cumplir una actividad específica (capacitación, inducción, diseño y mejora, etc.), en función de una remuneración promedio establecida por Recursos Humanos, para todos los niveles.
- **Materiales y Suministros:** Son los costos que corresponden a elementos básicos que se utilizaron durante las reuniones de toma de decisiones, capacitación y desarrollo o modificación de subprocesos; aquí se incluyen: suministros de oficina (hojas, esferos, marcadores, carpetas, etc.), fotocopias, anillados, etc.
- **Activos fijos:** Son los costos de los bienes de propiedad de la empresa que se utilizaron para cumplir con los objetivos del diseño e implementación del nuevo modelo, tales como: computadora portátil, impresora, mobiliario (escritorio, sillas, archivadores, teléfono, etc.)

- Otros costos: Son todos aquellos que no forman parte de los rubros antes mencionados, como por ejemplo: honorarios profesionales, atenciones al personal etc.

4.2. Costeo del análisis y diseño del Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias.

A continuación se presenta una tabla detallando los costos determinados, en función de los rubros mencionados en el numeral 4.1:

Tabla No 30: Costos del análisis y diseño del Modelo de Gestión de TH

COSTOS POR ANÁLISIS Y DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS						
CONCEPTOS	NÚMERO	HORAS	COSTOS			
			RECURSO HUMANO	MATERIAL Y SUMINISTROS	ACTIVOS FIJOS	OTROS
Estación de trabajo	1				300	
Sillas	1				130	
Archivador	1				100	
Computador - portátil	1				700	
Impresora	1				120	
Teléfono	1				40	
Suministros de oficina				80		
Total costos varios				80	1.390	0
INDICADORES Y COSTOS EN APROBACIÓN DE PROCESOS						
Número de personas participantes en la aprobación de procesos	13					
Tiempo (horas) promedio para aprobación de procesos		16				
Tiempo en horas/hombre en aprobación de procesos		208				
Horas hombre (Gerencias) dedicadas a la aprobación de procesos	6	96				
Horas hombre (Jefaturas) dedicadas a la aprobación de procesos	5	80				
Horas hombre (Coordinaciones) dedicadas a la aprobación de procesos	2	32				
Total horas hombre dedicadas a la aprobación de procesos	13	208				
Costo de participación (Gerencias) (3500 USD/mes; 14,58 USD)			1.400			
Costo de participación (Jefaturas) (2000 USD/mes; 8,33 USD)			666			
Costo de participación (Coordinaciones) (1200 USD/mes; 5 USD)			160			
Total costo de participación en la aprobación de procesos			2.226			
Atenciones a los participantes (refrigerio)	13					608
Copias de documentos	65			20		
Total costos de aprobación de procesos	13	208	2.226	20	0	608
INDICADORES Y COSTOS POR DISEÑO Y CAPACITACION DE NUEVOS PROCESOS						
Número de subprocesos diseñados y mejorados	7					
Honorarios por análisis, diseño e implementación del modelo			2.000			
Tiempo (horas) promedio para el diseño y mejora de procesos		480				
Tiempo (horas) promedio para revisión, ajuste y aprobación de cada proceso		120				
Tiempo (horas) dedicadas al diseño y mejoramiento de los procesos		600				
Número total de participantes en la capacitación general de nuevos procesos	71	492				
Horas hombre (Personal en general) dedicadas a la capacitación de nuevos procesos	71	284				
Horas hombre (Gerencias) dedicadas a la capacitación de nuevos procesos	6	96				
Horas hombre (Jefaturas) dedicadas a la capacitación de nuevos procesos	5	80				
Horas hombre (Coordinaciones) dedicadas a la capacitación de nuevos procesos	2	32				
Total horas hombre dedicadas a la capacitación de nuevos procesos						
Costo participación (todo el personal) (500 USD/mes; 2 USD)			568			
Costo de participación (Gerencias) (3500 USD/mes; 14,58 USD)			1.400			
Costo de participación (Jefaturas) (2000 USD/mes; 8,33 USD)			666			
Costo de participación (Coordinaciones) (1200 USD/mes; 5 USD)			160			213
Atenciones a los participantes (refrigerio)						821
Anillados del manual de Talento Humano				155		
Total costos por diseño y capacitación de nuevos procesos	71	1300	4.794	155	0	1.034
TOTAL COSTOS POR RUBRO	71	1508	7.020	254	1.390	1.642
COSTO TOTAL			10.306			

Elaborado por: Autor
Fuente: DINEDICIONES S.A

Como resumen se puede verificar la participación de 71 personas en el análisis y diseño del modelo de gestión de Talento Humano, de los cuales 13 forman parte del grupo de aprobación de los procesos. Además se dedicaron un total de 1.508 horas/hombre para el análisis y diseño del modelo, a un costo total de participación del Talento Humano de \$7.020 dólares.

4.3. Determinación de Beneficios

Se considera que los beneficios que se obtendrán serán significativamente mayores a los costos incurridos. A continuación se mencionan algunos de ellos:

Empresa:

- Ventaja competitiva por diferenciación de la capacidad del Talento Humano.
- Alinea la gestión del recurso humano a la estrategia del negocio.
- Reestructuración integral, sistematizada y flexible de la gestión, enfocada a las competencias inherentes y desarrolladas por el Talento Humano.
- Adecuados perfiles profesionales que favorecen a la productividad.
- Desarrollo de equipos humanos con las competencias específicas para cada área de trabajo.
- Facilita el diagnóstico de deficiencias en los diferentes cargos.
- Identifica el grado de evolución del personal y a su vez de la empresa.

- Comprometimiento del personal al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Empleado:

- Motivación permanente por el fortalecimiento de la de la capacitación, sucesión y recompensa justa por el trabajo desempeñado.
- Capacitación y evaluación en función del mejoramiento del desempeño.
- Oportunidades de crecimiento profesional y personal.
- Efectivo aprovechamiento de las actitudes y aptitudes del trabajador.
- Desarrollo y reconocimiento de las competencias y capacidades de los empleados.
- Ayuda a elevar a un grado de excelencia de las competencias inherentes y desarrolladas de cada uno de los individuos.
- Proporciona retroalimentación del desempeño para mejorar la calidad del mismo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el transcurso del estudio y análisis del presente trabajo de titulación, se ha identificado algunas conclusiones y recomendaciones que pueden ayudar a DINEDICIONES S.A. en el desarrollo de las actividades y actitudes del elemento humano, mediante la implementación del Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias.

5.1 CONCLUSIONES:

- DINEDICIONES S.A, es una empresa comercial que se ha mantenido varios años en el mercado comercial trabajando de forma tradicional y empírica en lo que respecta al área de la administración del Talento Humano.
- Actualmente la gestión de Talento Humano en DINEDICIONES S.A no está completamente estructurada y varios de los subsistemas se encuentran en estado pasivo o simplemente no existen.

- Los colaboradores realizan sus tareas sin tener claro cuál es el objetivo de su cargo y como se vinculaba el mismo con la misión y visión de la organización; ahí la importancia del diseño de los perfiles de cargo como base para la implementación del Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias.
- El Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias representa una herramienta básica que ayuda al mejoramiento de la administración de los colaboradores de DINEDICIONES S.A., facilitando el constante incremento de motivación, alcanzando una mejora continua de su desempeño en un ambiente de retribución equitativa a su esfuerzo individual prestado, en la consecución de las metas empresariales.
- El costo beneficio que representa para la empresa el análisis, diseño e implementación del Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias es de \$ 10.306 dólares.

5.2 RECOMENDACIONES:

- Implementar el Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias, basándose en el como una herramienta esencial para dirigir la

administración del personal en la empresa, con un enfoque estratégico de orientación.

- Recordar constantemente al personal, la importancia de participar íntegramente en el proceso de implementación del modelo de Talento Humano, con el fin de que comprendan que no se trata únicamente de una documentación de procesos, si no de la plataforma en donde se fundamentan sus actitudes y actividades para alcanzar la misión y visión deseada por la empresa y el logro de su crecimiento y reconocimiento como trabajador.
- Revisar periódicamente los perfiles de cargo elaborados y proporcionados con el fin de mantenerlos actualizados, tomando en cuenta que el mercado al que se enfoca la empresa es relativamente cambiante y competitivo, por lo que es importante que todos los cargos de la estructura se encuentren alineados a la misión y visión permanente.
- Evaluar el desempeño de los empleados por lo menos una vez por año, para determinar el nivel de desarrollo de conocimientos y competencias adquirido.

- Implementar los programas de capacitación propuestos en este trabajo de titulación, tomando en cuenta las brechas determinadas en la evaluación por competencias, además posterior a la ejecución de los eventos de capacitación realizar una evaluación de los resultados obtenidos frente a los objetivos planteados.
- Aplicar las técnicas recomendadas para la remuneración por competencias y planes de beneficios, los mismos que fueron diseñados considerando factores económicos motivantes para el desarrollo y mejoramiento del nivel de competencias.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA, Rodolfo F. y REYES Madrid J.; *Gestión dinámica de los recursos humanos*, Gestión por competencias y ocupaciones, 1996.

ALLES, Martha, *Gestión por Competencias; EL DICCIONARIO*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Atracción a los mejores candidatos*, Ediciones Granica, Buenos Aires 2005.

ALLES, Martha, (2009), *Desempeño por Competencias*, Evaluación de 360°, Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina 2005.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, Bogotá, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, McGraw-Hill, Bogotá, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, McGraw-Hill, Bogotá, 2009.

DALZIEL, MM., CUBIERO J.C., FERNÁNDEZ, G., *Las competencias: Clave para una gestión integrada de Recursos Humanos*, España, Ediciones Deusto, 1996.

DESSLER, Gary; Ricardo VARELA; *Administración de Recursos Humanos*, Pearson Prentice Hall 1997.

EDVISSON, Leif, *El capital intelectual*, Ediciones Norma, 1998.

GOLEMAN, Daniel, *La inteligencia emocional*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina, 1996.

McCALLELAND, David, *Human Motivation*, Cambridge University Press, USA, 1987.

MILKOVICH, George y BOUDREU, Jhon, *Dirección y administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*, Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1994.

RICHARD, Diego, *Implementando el Modelo Laboral*, Editorial Mc. Graw-Hill. México, 2003

SPENCER, Lyle, *Competence at work, models for superior performance*, 1993.

PROTOCOLO DE CONTRATO DE CONSTITUCIÓN, de la compañía DINEDICIONES S.A. 21 de mayo de 1992.

WEBGRAFÍA

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>, Centro Interamericano de investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR).

<http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/rrhh/gestion-por-competencias-fundamentos-y-bases.htm>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/remuneracionvariable/default.asp

ANEXOS