

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

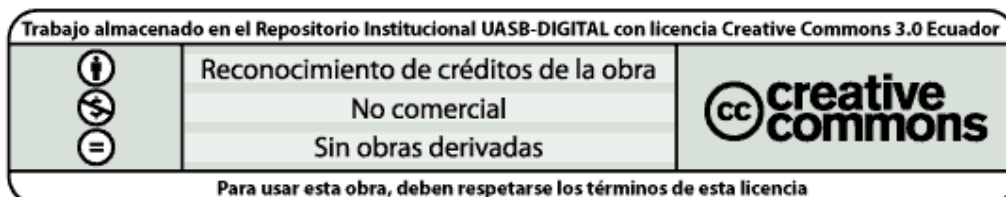
Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Diseño de un modelo de competencias enfocado en los
procesos de selección y gestión del desempeño.**

Caso: Deltamontero S.A.

Cristina Belén Cela León

Quito, 2015



CLÁUSULA DE SESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Cristina Belén Cela León, autora de la tesis intitulada *Diseño de un modelo de competencias enfocado en los procesos de selección y gestión del desempeño. Caso: Deltamontero S.A.*, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Máster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 23 de diciembre de 2015

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría
en Desarrollo del Talento Humano

Diseño de un modelo de competencias
enfocado en los procesos de selección y gestión del desempeño.
Caso: Deltamontero S.A.

Cristina Belén Cela León

Tutor: Hugo Ojeda Flores

Quito, 2015

RESUMEN

Las organizaciones muestran un alto interés por las estrategias innovadoras que les permitan ser competitivas y líderes en el mercado. En coherencia con ello, el propósito principal de la presente tesis consiste en diseñar un modelo de gestión de *competencias* para los subsistemas de selección y gestión de desempeño de la empresa Deltamontero; promover el uso de *competencias*; y que las mismas se ajusten a los cargos objeto de estudio.

El primer capítulo incluye entonces los principales conceptos asociados a las *competencias* en el ámbito del talento humano, alineándolos con las necesidades de la citada organización. El segundo, comprende una descripción de esta, con la información proporcionada referente a su cultura organizacional.

En el tercer capítulo aparece un análisis de los subsistemas existentes y el levantamiento de información disponible en Deltamontero. Ya el cuarto y el quinto corresponden a la aplicación técnica de la base teórica, de acuerdo con los requerimientos de la organización.

Finalmente, se ofrecen conclusiones y recomendaciones a partir del estudio realizado.

DEDICATORIA

Dedico el actual trabajo de finalización de maestría, en primer lugar, a Dios: la roca en la que me fortalezco. Me ha provisto la fuerza y perseverancia necesarias para la consecución de un objetivo más dentro de mi vida profesional.

Y aunque ya no esté a mi lado físicamente, también dedico este logro a mi madre Carmen, quien fue “mi heroína”, por su dedicación para forjar en mí el ser humano que siempre admiró.

AGRADECIMIENTO

A mi tutor, el Ing. Hugo Ojeda Flores, por su tiempo, apoyo y guía, sobre todo en momentos cuando perdía el hilo de mis ideas.

A mi esposo Alex Cabrera, por su paciencia y comprensión durante el tiempo de desarrollo de estudios y en la elaboración del presente trabajo; por las madrugadas en que acompañó mi travesía hacia el mi logro profesional.

Al Ing. Ricardo Montero Montero, gerente general de Deltamontero, por abrirme de par en par las puertas de su empresa, cuando otras se cerraron; y permitirme llevar a cabo esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	4
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO	6
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	7
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE ANEXOS	11
CAPÍTULO I.....	12
MARCO TEÓRICO	12
1.1. Conceptos de <i>competencias</i>	12
1.2. Enfoques de las <i>competencias</i>	15
1.3. Tipos de <i>competencias</i>	18
1.3.1. Clasificación de las <i>competencias</i>	18
1.4. Métodos para aplicar modelos por <i>competencias</i>	20
1.5. Selección de personal.....	21
1.5.1. Selección basada en <i>competencias</i>	23
1.6. Técnicas de elaboración de perfiles de <i>competencias</i>	24
1.6.1. Técnicas de evaluación de <i>competencias</i>	25
MARCO METODOLÓGICO	29
1.7. Tipos de escalas de medición.....	29
1.8. Coeficiente correlacional	30
CAPITULO II.....	32
MARCO DE REFERENCIA	32
2.1. Historia.....	32
2.2. Misión	33
2.3. Visión.....	33
2.4. Estructura organizacional	33
CAPÍTULO III	36
LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA SELECCIÓN DE PERSONAL Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN DELTAMONTERO	36
3.1. Selección de personal.....	36
3.2. Análisis de rotación por cargos.....	39

3.3. Análisis de permanencia en la empresa	40
3.4. Gestión del desempeño	40
CAPÍTULO IV	42
IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	42
4.1. Definición de <i>competencias</i> organizacionales	42
4.1.1. Definición de <i>competencias</i> específicas	43
4.2. Clasificación y niveles de comportamientos	49
CAPÍTULO V	50
5.1. Diseño para la selección de personal	50
5.2. Herramientas para la selección de personal en Deltamontero	55
5.2.1. Guía de entrevista para análisis de incidentes críticos – Assesment Center	55
5.3. Diseño de la evaluación de desempeño	55
5.4. Análisis del coeficiente correlacional	59
CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES	64
Referencias bibliográficas	66
ANEXOS.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de escalas de medición.....	29
Tabla 2. Interpretación coeficiente correlacional	31
Tabla 3. Personas con desempeño superior para el cargo de asistente de tesorería	46
Tabla 4. Personas con desempeño superior para el cargo de asistente comercial	47
Tabla 5. Personas con desempeño superior para el cargo de líder-contador	47
Tabla 6. <i>Competencias</i> por cargo, grados de descripción y conductas, Deltamontero .	49
Tabla 7. Matriz de priorización	56
Tabla 8. Personal de nuevo ingreso (segundo semestre de 2015)	58
Tabla 9. Resultados sin modelo de gestión por <i>competencias</i>	59
Tabla 10. Resultados con modelos de gestión por <i>competencias</i>	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diccionario de <i>competencias</i> de HayMcBer.....	24
Figura 2. Proceso de determinación de perfiles de <i>competencias</i>	25
Figura 3. Fases de la entrevista de incidentes críticos.....	26
Figura 4. Concentración de personal por áreas, Deltamontero	34
Figura 5. Plantilla de personal, Deltamontero	34
Figura 6. Estructura organizacional, Deltamontero.....	35
Figura 7. Rotación de personal, Deltamontero.....	39
Figura 8. Permanencia de personal.....	40
Figura 9. Diagrama del proceso de selección.....	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Diccionario de competencias y comportamientos (Deltamontero)	67
Anexo 2. Guía de Entrevista de Incidentes Críticos.....	78
Anexo 3. Evaluación de desempeño por competencias (Asistente de tesorería)	80
Anexo 4. Evaluación de desempeño por competencias (Líder-contador).....	81

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el capítulo que recién inicia, se hallan los principales conceptos vinculados con el vocablo *competencias*. Dichas definiciones se esbozan en correspondencia con las necesidades de la organización objeto de estudio. ¿Razones para tomarlas en consideración?...

Deltamontero S.A. busca el aporte significativo del área de Talento Humano, pues el contexto empresarial actual constituye un mundo cada vez más competitivo, signado tanto por los cambios a los niveles tecnológico, económico y social, como por las exigencias de usuarios o clientes, y la mano de obra que también busca interactuar y formar parte esencial de la misma.

A partir de dicha realidad, la gestión por *competencias* se establece como garantía para el manejo de los subsistemas de talento humano de manera integrada, en pos de identificar y, posteriormente, desarrollar las *competencias* requeridas para el desenvolvimiento de actividades en un determinado puesto de trabajo. Entonces se precisa el diseño de un modelo que aporte a las pautas de selección y gestión del desempeño: primer objetivo del presente estudio.

1.1. Conceptos de *competencias*

Competencias es una “palabra polisémica y multidimensional”. Alude, desde los marcos legales, al “ámbito de acción; facultad o potestad para tratar un asunto; incumbencia”. Ya asociada al marketing, remite al “competidor; persona o institución que ofrece un servicio similar”; al tiempo que gira en torno a la “habilidad: desempeñar un conjunto de actividades de manera competente” (Real Academia Española, 2001).

Pero, más allá de una definición básica, varios autores han coincidido a la hora de construir y re-construir su significado:

“Repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos), que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”.¹

“Características esenciales (motivos, rasgos, autoconcepto, conocimientos y habilidades) de una persona que se relaciona de forma causal con un criterio establecido, efectivo, y/o un desempeño superior en un puesto de trabajo o situación”.²

“Mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relaciona causalmente con un desempeño efectivo y/o superior en el puesto”.³

“Una característica personal relativamente estable que está causalmente relacionada con los resultados superiores en un puesto de trabajo”.⁴

Tras considerar la *competencia* como una habilidad, a partir de la definición compartida en el Diccionario de la Lengua Española, los especialistas antes citados concuerdan, a su manera, en el vínculo existente entre la cualidad innata y la predisposición. De ahí que representa algo propio, que la persona debe tener, y que la va a diferenciar en el desenvolvimiento de su trabajo, pues la relación es de causa-efecto, directa (HayGroup/SAP, 2006), y conduce a un desempeño superior. En general, las *competencias* integran la actitud, el conocimiento y las habilidades.

Resulta importante destacar el hecho de que “las *competencias* son características subyacentes” (Spencer y Spencer, 1993), cuya tipología, a juicio de estos autores, consta del siguiente modo:

¹ Claude Lévy-Leboyer, *Gestión de las competencias*, (Barcelona, Gestión 2000, 1997), 35.

² Lyle M. Spencer y Sgne M. Spencer, *Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior*, (New York, Jhon Wilwy & Sons, 1993), 9.

³ Boyatzis, *The competent manager, a model por effective performance*, (New York, Jhon Wilwy & Sons, 1982).

⁴ HayGroup/SAP, *Factbook. Recursos humanos*, 5ª ed, (Navarra, Aranzandi, 2006), 795.

1. Motivos: cosas en las que la persona consistentemente piensa o quiere, que causan acción.
2. Rasgos: características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Autoconcepto: las actitudes, valores o autoimagen de una persona.
4. Conocimiento: información que una persona tiene en áreas de contenido específico.
5. Destreza: la habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental.

Según Vela (2004), las principales características de las *competencias* son:

- Integra las actitudes, los conocimientos y las habilidades para un determinado puesto, convirtiéndose en un comportamiento observable.
- Se mide en términos de aportación a los resultados por parte del ocupante del puesto.
- Permanece en el tiempo porque no depende de aspectos necesariamente tecnológicos, sino más bien de la aportación por parte del ocupante.
- Es aplicable, no es suficiente “saber”, sino la naturaleza de la competencia es “saber hacer” y el “poder hacer”.
- La aplicación de la competencia supone la consecución de un logro, ya que siempre produce un resultado positivo.
- Las *competencias* son medibles, ya que se manifiesta en una serie de conductas observables en el desempeño diario.⁵

⁵ Sagi L. Vela Grande, *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*, (Madrid, ESIC, 2004), 88-89.

1.2. Enfoques de las *competencias*

David McClelland (1973), profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, fue el pionero en el uso del término *competencia*, partiendo de la premisa de que “no sólo la consecución de estudios o la obtención de un título académico asegurarían el buen desempeño de un determinado individuo en su ambiente laboral”.⁶ Llegó a tal conclusión a través de las investigaciones que realizó, al observar *in situ* el desempeño de dos individuos –de alto y mediano rendimiento, respectivamente–, a raíz de lo cual alcanzó a contrastar características y, como consecuencia, nació parte del concepto de *competencia* ligado a cuanto causa un rendimiento más elevado.⁷

El enfoque propuesto por McClelland (1973) y difundido como anglosajón, afirma que los test de inteligencia y los honores académicos no aportan un valor predictivo en el éxito profesional. Desde su punto de vista, no identifican las *competencias* que poseen las personas y que buscan centrar el contenido al puesto de trabajo, es decir, englobar de la mejor manera el plan estratégico a las requeridas por la organización. A su juicio, pueden ser de fácil identificación a través de un panel de expertos.

Para conseguirlo, se precisa definir una serie de indicadores observables capaces de actuar como los agentes que causan los rendimientos superiores: variables predictores o agentes causales. La identificación se vuelve más compleja en puestos que directamente no generan valores, o en los que no se conocen los resultados concretos que de él se esperan.

Las *competencias* genéricas y universales son prioritarias para este enfoque que persigue el incremento del rendimiento y la supervivencia de las organizaciones, aunque reconoce también la existencia de *competencias* específicas. En un sentido global, las

⁶ David C. Mc Clelland, *Testing for competence rather than for intelligence*, (1973).

⁷ Eduardo Rábago López, *Gestión por competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*, (España, GESBIBLO, 2010).

reconoce como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, que debe estar sostenida por una cultura organizacional adecuada.

Otro enfoque conocido y discutido, el francés, se propone identificar la capacidad individual de la persona y la labor de la organización con vistas a mantener la fuerza de trabajo en condiciones óptimas. Considera que las *competencias* están englobadas por la experiencia, los conocimientos y los rasgos de personalidad; y que a través de la capacitación las personas pueden ejercer de mejor manera sus funciones. Así, da mayor valor a la experiencia profesional.

A la vez, considera que las *competencias* emergen con la unión de conocimientos y experiencias laborales, lo cual permite que las personas ejerzan sus funciones de la mejor manera posible. Dicho de otra forma: a mayor experiencia acumulada, mayor reconocimiento obtenido.

Uno de los principales exponentes de este enfoque definió las *competencias* como “la unión entre características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas” (Lévy-Leboyer, 1997: 54).

Entre las dos perspectivas abordadas hasta este punto, existen claras diferencias, pero también coincidencias. Comparten igual finalidad; ven las *competencias* como una oportunidad de mejorar el rendimiento de las personas.

En nuestros días, las organizaciones demandan de su personal eficiencia en el desempeño. Al hablar de rendimiento, acotan el incremento de habilidades a través de procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo permanente. Sin embargo, el costo que supone para dichas entidades resulta aparentemente alto: desean brindar productos de alta calidad a un bajo costo, lo que de cierta forma no asegura el éxito.

Y es en ello donde buscan centrar sus esfuerzos, en implementar un enfoque global basado en *competencias*, que permita suplir las demandas del mundo actual y tenga ventajas competitivas con su mayor recurso: las personas.

De acuerdo con HayGroup/SAP (2006), los enfoques de *competencia* coinciden en que:

- Cada *competencia* tiene un nombre y una definición exactos.
- Tienen niveles graduales que reflejan conductas observables.
- Todas las *competencias* se pueden desarrollar.
- El concepto que permite gestionar las *competencias* es el de perfil.

Entre los aportes más significativos derivados de la aplicación de cualquiera de los dos enfoques, específicamente como parte del diseño de un modelo basado en *competencias* para los procesos de selección y gestión del desempeño, se encuentran:

- Identificación clara y precisa de las *competencias* requeridas para cada cargo de la organización.
- Realización de procesos de selección teniendo en cuenta las *competencias* necesarias para cada cargo de la organización.
- Identificación de comportamientos observables para una correcta evaluación de desempeño.
- Identificación de brechas de desempeño para futuros planes de capacitación.
- Gestión de planes de carrera.
- Implantación de escuelas de formación o desarrollo.

En tal contexto, la aplicación de un modelo de *competencias* constituiría la respuesta para la generación de *competencias* competitivas basadas en las capacidades de personas altamente eficaces.

1.3. Tipos de *competencias*

El tipo o nivel de una *competencia* tiene implicaciones prácticas para la planeación de los recursos humanos; las *competencias* de conocimiento y de destrezas tienden a ser características visibles y superficiales de las personas. Las *competencias* de autoconcepto, de rasgo y de motivos son más profundas, están más escondidas y son el centro de la personalidad. (Spencer y Spencer, 1993)

A partir de las opiniones precedentes nace el famoso gráfico del Iceberg relacionando cuanto es visible en el desenvolvimiento de las actividades, con aquellos que no lo suele serlo: la personalidad y la capacidad de las personas, por ejemplo. Además, se indica que “las *competencias* de conocimiento superficial y de destreza son relativamente fáciles de desarrollar” (Spencer y Spencer, 1993) a través del entrenamiento, la vía más efectiva en cuanto a costo para garantizar las habilidades de los empleados. Las *competencias* de rasgos, en cambio, devienen las más difíciles de evaluar y desarrollar; mientras que las de autoconcepto se hallan en algún lugar intermedio.

1.3.1. Clasificación de las *competencias*

En concordancia con las teorías citadas, las *competencias* se pueden clasificar en:

- *Competencias* umbral: son las características esenciales (usualmente conocimiento o destrezas básicas, tales como la habilidad de lectura) que cualquiera en un trabajo necesita para ser mínimamente eficaz, pero no distingue a la persona con un desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio.

- *Competencias* distintivas: son factores que distinguen a una persona con desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio.
- *Competencias* genéricas: conllevan las capacidades mentales y sociales, y las actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa en la relación con colaboradores, clientes o proveedores. A estas se les puede ligar con factores de éxito diferenciales, habilidades y actitudes, y se podrían relacionar con la retribución variable (Spencer y Spencer, 1993: 15).
- *Competencias* específicas o técnicas: engloban los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para su profesión; están ligadas a un proceso y describen la aportación y el nivel de responsabilidad del profesional [...], es decir, los conocimientos de carácter funcional necesarios para su ejecución [...] Podrían ser parte de la retribución fija (Lévy-Leboyer, 1997).

Cada *competencia* tiene un nombre y una definición verbal precisa –dígase, por mencionar, “identificación con la compañía, autoconfianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo”. Bajo semejantes denominaciones consta en los estudios de McBer (Hay Group/McBer) –consultora fundada por David McClelland–, y se ha extendido a una amplia bibliografía sobre *competencias* y determinado número de niveles que reflejan conductas observables y no juicios de valor.

Todas las *competencias* pueden llegar a desarrollarse (pasar de un nivel menor a otro mayor), para lo cual se requiere tiempo, pues no resulta muy sencillo. De igual manera, experiencia práctica.

Cualquier puesto implica un perfil de *competencias* que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado, cada *competencia* revelará desajustes que habrá que analizar.

1.4. Métodos para aplicar modelos por *competencias*

Spencer y Spencer (1993) describen tres métodos alternativos para aplicar modelos por *competencias*:

1. Diseño de estudio clásico usando muestras del criterio, en seis pasos:
 - a. Definición de criterios de eficacia, para determinar medidas que lleven al desempeño superior del cargo o puesto sujeto a estudio.
 - b. Identificación de una muestra del criterio, a partir de la comparación entre personas con desempeño promedio y superior.
 - c. Recolección de datos, a través de entrevistas de eventos conductuales, paneles de expertos, encuestas, base de datos, análisis de tareas/funciones y observación directa.
 - d. Análisis de los datos y desarrollo de un modelo de *competencias*, tras la identificación de las de personalidad y destrezas que distinguen a las personas con desempeño superior.
 - e. Validación del modelo de competencia, para lo cual se puede volver a tomar una segunda muestra a través de la entrevista de eventos conductuales.
 - f. Preparación de las aplicaciones del modelo de *competencia* en subsistemas como el de selección, evaluación de desempeño, planes carrera, entrenamiento y desarrollo, etcétera.
2. Diseño de estudio corto usando paneles de expertos, lo que permite evaluar las *competencias* en un proceso de menor extensión.
 - a. Panel de experto (lluvia de ideas)
 - b. Entrevista de eventos conductuales
 - c. Análisis de datos

d. Validación

3. Estudios de un solo ocupante y puestos futuros, cuando no hay suficientes ocupantes de puestos como para ofrecer muestras de personas con un desempeño promedio y superior.
 - a. Paneles de expertos
 - b. Extrapolación de elementos de trabajo conocidos - correlaciones de *competencias*.
 - c. Análisis de trabajos análogos existentes.

De los métodos anteriormente descritos, el más completo es el diseño de estudio clásico, usando muestras del criterio. Ello explica su elección para la aplicación a la empresa objeto del presente estudio.

1.5. Selección de personal

La búsqueda de las organizaciones en función de atraer, retener y mantener al talento humano, comienza con el proceso de selección. Este conlleva “tanto la recolección de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo, como la determinación de a quién deberá contratarse”.⁸

De acuerdo con el mismo autor, “los procedimientos de selección y ubicación constituyen una parte esencial de las actividades que desarrollan los departamentos de Recursos Humanos, en tanto les proporcionan a las organizaciones su personal” (Dolan, y otros, 2003: 87).

La selección de personal intenta solucionar dos problemas: a) la adecuación de la persona al puesto; b) la eficiencia de la persona en el puesto. Se debe considerar la selección como un proceso de comparación entre dos variables: a) los requisitos del

⁸ Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susana E. Jackson, y Randall S. Schuler, *La Gestión de los recursos humanos*, (Madrid, McGRAW-HILL/INTERAMÉRICA DE ESPAÑA, 2003), 87.

puesto de trabajo; b) el perfil de los candidatos que participan en el proceso. Los objetivos que persigue la selección de personal son: a) elección del candidato cuyo perfil se adecue mejor a las necesidades presentes y futuras del puesto de trabajo; b) la predicción del éxito que puede alcanzar una persona para un puesto y una organización concreta. (HayGroup/SAP, 2006: 834)

Para Dolan y otros (2003), la finalidad del proceso de selección de personal abarca, en concreto, lo siguiente:

1. Contribución a los objetivos finales de la organización: disponer de personal con altos niveles de rendimiento.
2. Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar personas se rentable, en función de los resultados que de ella se esperan.
3. Contratación y ubicación de los solicitantes de un puesto de trabajo, de manera que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

Un apropiado proceso de selección coadyuva al éxito del candidato dentro de la organización y, por ende, se genera un concepto de ganar-ganar, pues esta consigue a la persona idónea que, en teoría, garantizará el cumplimiento de sus expectativas. Por otro lado, el candidato logrará desarrollar *competencias*, propias o adquiridas, a través de procesos formales de capacitación.

El éxito de un proceso de selección parte de la identificación del perfil de puesto o cargo, base de comparación para la toma de decisión sobre a quién contratar, tomando en consideración adecuadas técnicas de selección. A propósito, en virtud de lo planteado por HayGroup/SAP (2006), las mismas se dividen en cinco grupos:

- Entrevistas de selección, que pueden ser dirigidas, no dirigidas y en grupo.

- Pruebas de conocimientos, las cuales permiten identificar el grado de conocimiento.
- Test psicométricos, útiles para medir el comportamiento.
- Técnicas de simulación, durante las cuales el candidato interactúa con una situación relacionada con el puesto de trabajo.
- Test de personalidad, utilizado para analizar las diferencias, características determinadas por el carácter y por el temperamento.

Luego de una acertada aplicación de métodos de selección, se requiere realizar un informe que valide la información proporcionada por el candidato. Finalmente, se adopta la decisión de quién resulta la persona indicada para ocupar el puesto de trabajo.

1.5.1. Selección basada en *competencias*

“La selección basada en la *competencia* predice un desempeño superior en el trabajo y retención –ambos con un valor económico significativo para las organizaciones sin prejuicios de raza, edad, género o demográficos” (Spencer y Spencer, 1993: 9).

Se pretende con ello acoplar las *competencias* del candidato y las exigencias del puesto, para obtener a la vez un desempeño superior y la satisfacción en el trabajo. De modo que, entre los motivos fundamentales que suelen impulsar a la organización a poner en marcha modelos de selección de este tipo, sobresalen: un bajo desempeño por parte del personal; alta rotación, con la implicación económica que conlleva; ejecución de plan de sucesión; largos tiempos de curva de aprendizaje; crecimiento de la organización; necesidades de entrenamiento; entre otros señalados igual por Spencer y Spencer (1993).

Los procesos de selección por *competencias* pueden llevarse a cabo a partir de evaluaciones diferentes: entrevistas de eventos conductuales, pruebas de habilidad y de

personalidad... La primera es una adaptación de *The critical-incident interview*, desarrollada originalmente por Flanagan (1954) y después elaborada por Dailey (1971).⁹

La finalidad de un proceso de selección por *competencias* no radica en seleccionar al candidato con mayor conocimiento o mejor rendimiento académico, sino a aquel capaz de utilizar su saber para conseguir mayor beneficio o rendimiento (HayGroup/SAP, 2006).

1.6. Técnicas de elaboración de perfiles de *competencias*

El perfil de *competencias* busca vincular las características personales con resultados superiores en el puesto, en relación estrecha con la estructura, estrategia y cultura de la empresa. Así sobresalen:

a. Diccionario de *competencias*

<p>GESTIÓN PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidad ✓ Integridad ✓ Autoconfianza ✓ Autocontrol ✓ Identificación con la Compañía 	<p>GESTIÓN DE EQUIPO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de Personas ✓ Dirección de Personas ✓ Liderazgo ✓ Trabajo en Equipo 	<p>INFLUENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientación al Cliente ✓ Comprensión Interpersonal ✓ Conocimiento Organizativo ✓ Impacto e influencia ✓ Desarrollo de Interrelaciones
<p>PENSAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pensamiento Analítico ✓ Pensamiento Conceptual ✓ Búsqueda de Información 	<p>LOGRO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientación al Logro ✓ Iniciativa ✓ Preocupación por el Orden 	<p>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS HAYMcBER</p>

Figura 1. Diccionario de *competencias* HayMcBer

Fuente: (HayGroup/SAP, 2006: 842)

⁹ David C. McClelland, "Identifying compeencies with behaivoral - event interiewes", *Psychological Science*, (1998), 331-339.

- b. Panel de expertos: a través de un grupo conformado por miembros de la organización, se definen las características personales que los ocupantes deben tener para desempeñar sus funciones.
- c. Entrevistas de incidentes críticos: busca los motivos, conocimientos y las habilidades que los candidatos realmente tienen y utilizan.
- d. Cuestionario de *competencias*: evalúa las *competencias* que se requieren en determinados puestos, y las que se requerirán.
- e. Base de datos

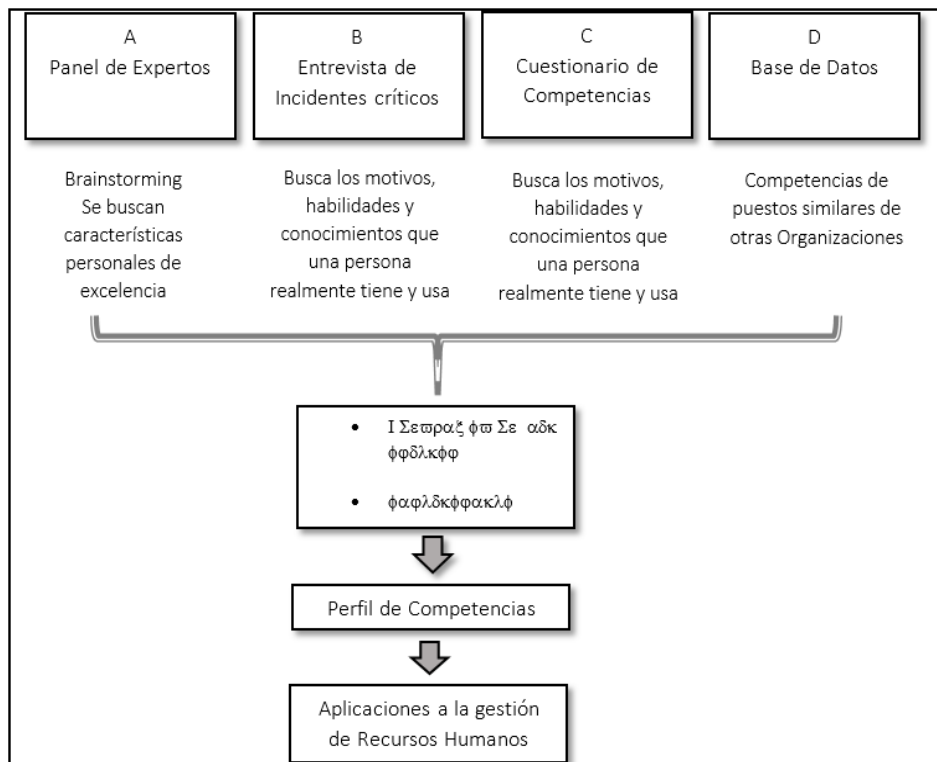


Figura 2. Proceso de determinación de perfiles de *competencias*

Fuente: (HayGroup/SAP, 2006: 843)

1.6.1. Técnicas de evaluación de *competencias*

Sobre la base de lo planteado por HayMcBer (s.f., citado por HayGroup/SAP, 2006), se asume que:

- La entrevista de incidentes críticos obtiene información acerca de lo que el entrevistado hizo, pensó y sintió. Comprende siete fases:

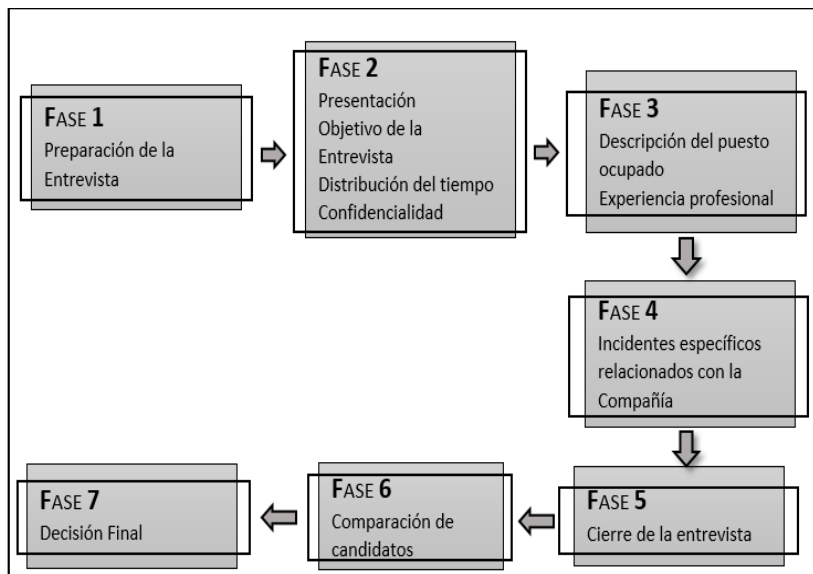


Figura 3. Fases de la entrevista de incidentes críticos

Fuente: (HayGroup/SAP, 2006: 844)

1.6.1.1. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño consiste en calificar la actuación presente o pasada de un empleado. Implica establecer normas de trabajo, examinar el desenvolvimiento real de la persona y volver a presentarle información –o sea, motivarle a que elimine las deficiencias o mantenga su rendimiento sobre la media.¹⁰

El referido autor insiste en que se evalúa el desempeño por cuatro razones: para obtener información y, en coherencia con esta, adoptar decisiones en cuanto a ascensos o sueldos; en pos de repasar la conducta del subordinado conjuntamente con el jefe; con el fin de planificar las carreras a partir de sus virtudes; y con vistas a reforzar lo que se está realizando bien.

Antes de la aplicación de la evaluación de desempeño, los evaluadores deben conocer las técnicas básicas para diagnosticar y entender los problemas que pueden afectar la evaluación, dada durante tres procesos: definir el trabajo, evaluar el desempeño, y presentar esta información al colaborador (Dessler, 2001).

¹⁰ Gary Dessler, *Administración de personal*, (México, Pearson Educación, 2001).

La evaluación de desempeño, tal y como indica el experto, puede presentar problemas en el momento de aplicarse. ¿Razones? Por falta de información clara y precisa (difusión) respecto al fin de la misma; por el manejo adelantado de información; por la sobrecalificación del evaluado, que no la merezca...

En sentido general, pueden compartirse ocho metodologías para medir el desempeño (Dessler, 2001):

1. Método de escalas gráficas: desde la simplicidad, permite enumerar características a partir de un rango de valores para el desempeño –entre insuficiente y sobresaliente. Toca al evaluador marcar la calificación que mejor describe el desempeño del subordinado o evaluado.
2. Método de calificación alterna: De acuerdo con una o diversas características, permite calificar a los empleados en un espectro del peor al mejor. No solo lleva a clasificar por orden; también a identificar a los buenos y malos colaboradores.
3. Método de comparación por pares: conduce a un aumento del grado de exactitud atribuible al método precedente.
4. Método de la distribución forzada: Con ayuda de una curva de evaluación, se establece en este caso la calificación. Como resultado, se obtienen porcentajes predeterminados de empleados calificados para distintas categorías del desempeño.
5. Método de incidentes críticos: Es posible implementarlo a partir de una bitácora donde aparezcan los incidentes y las conductas laborales deseables o indeseables del subordinado.
6. Formas narrativas: implica la descripción de actividades de manera narrativa, con vistas a evaluar el avance y desarrollo de los colaboradores.

7. Escalas de estimación ancladas a conductas: combina la narrativa de incidentes críticos y estimaciones cuantificadas, con ejemplos específicos de conductas.
8. Método de la administración por objetivos: para entenderlo, sirve de ejemplo claro el hecho de que los gerentes establezcan metas mensuales.

Asimismo, un sistema de evaluación de desempeño debe tomar en consideración lo siguiente:

- a. Métodos a elegir
 - b. Análisis del puesto para determinar criterios adecuados como base para la aplicación de la evaluación.
 - c. Características del evaluador y del evaluado.
 - d. Identificación de brechas de desempeño, para mejorarlas.
6. Definir políticas sobre las cuales trabajará el área de Talento Humano (Dolan, y otros, 2003).

1.6.1.2. Gestión del desempeño

La gestión del desempeño “es un proceso de mejora continuada de la gestión y de la eficiencia de la organización, cuyas bases son la comunicación integradora y la evaluación permanente del cumplimiento de objetivos (cuantitativos y cualitativos) orientados a reforzar la estrategia, la cultura y los valores de la compañía (HayGroup/SAP, 2006: 1026).

Cada puesto, cada función, ofrece características particulares. Por tanto, el método de evaluación elegido debe permitir “la descripción del potencial humano, así como la predicción precisa del comportamiento individual en una situación laboral” que apremia saber identificar.¹¹

¹¹ Antonio Blanco Prieto, *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*, (Madrid, ESIC, 2007), 24.

Para la evaluación de *competencias*, algunos profesionales prefieren alejarse de la línea marcadamente cognitiva y en cierto modo introspectiva, y defienden que [...] debe centrarse en el ámbito conductual, más concretamente, en los comportamientos observables derivados del saber, el saber-hacer y el saber-estar. En este contexto, el saber sería el conjunto de información y conocimientos técnicos o humanos aplicables a las exigencias específicas de un trabajo; el saber-hacer integraría las habilidades y destrezas fruto de la experiencia y el aprendizaje; y el saber-ser o saber-estar aludiría a la expresión de las actitudes en el lugar de trabajo. (Blanco, 2007: 24)

El análisis del trabajo constituye la primera etapa del desarrollo de un procedimiento de evaluación.

MARCO METODOLÓGICO

1.7. Tipos de escalas de medición

Para comprender un determinado elemento, este se debe medir. La medición es la asignación de números u otros signos a las características de los objetos, de acuerdo con ciertas reglas especificadas antes. La asignación de números se explica por la facilidad que estos proveen al realizar análisis estadístico, además de la comunicación de reglas de medición de resultados.¹²

Tabla 1. Resumen de escalas de medición

¹² Hubert M. Blalock, *Estadística social*, (México, Fondo de Cultura Económica, 1986).

TIPOS DE ESCALAS DE MEDICIÓN		
ESCALA	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	APLICACIÓN COMÚN
Nominal	Los números identifican y clasifican objetos	Nivel de estudios, clasificación por género, lugar de trabajo...
Ordinal	Los números indican posiciones relativas de los objetos, pero no la magnitud de la diferencia entre ellos	Orden de preferencia, clase social.
Intervalo	Las diferencias entre los objetos se pueden comparar, el punto cero es arbitrario	Actitudes, opiniones, números de índice.

Fuente: (Blalock, 1986)

1.8. Coeficiente correlacional

El análisis de los resultados de la evaluación de desempeño permitirá identificar el aporte inherente al modelo de gestión por *competencias*. Debido a que en el diseño de *competencias* se obtienen datos cuantitativos, se debe identificar si los valores de las variables utilizadas antes y después de la aplicación tienen o no una relación en aumento o disminución.

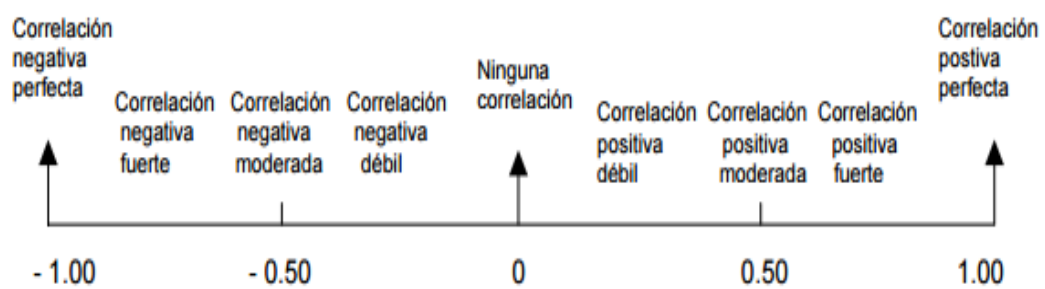
Entonces el método estadístico adecuado para el análisis es el correlacional. “El coeficiente de correlación no proporciona necesariamente una medida de causalidad entre ambas variables, sino tan sólo del grado de relación entre las mismas”.¹³

Una de las medidas utilizadas es el *Coeficiente de correlación de Pearson*.¹⁴ Permite medir el grado de asociación lineal de dos variables en un determinado conjunto de datos. El coeficiente puede tomar cualquier valor entre -1 y +1, siendo positivo si existe una relación directa entre ambas variables, y negativo si una variable disminuye a medida que la otra aumenta. Para la interpretación del coeficiente de correlación resulta conveniente el uso de la escala propuesta en esta tabla:

¹³ Pita Fernández, *Correlación frente a causalidad*, (Jano, 1996).

¹⁴ Alicia Vila, Máximo Sedano, Ana López, y Ángel A. Juan, *Análisis de regresión y correlación lineal*, Universitat Oberta de Catalunya, s.f., en <http://www.uoc.edu/in3/emath/docs/RegresionLineal.pdf>.

Tabla 2. Interpretación coeficiente correlacional



Fuente: (Vila, y otros, s.f.:4)

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

En el presente capítulo se identifica el tipo de organización objeto de estudio y se aborda lo relativo a la aplicación de la propuesta planteada. Tomando en cuenta que la innovación garantiza la continuidad del negocio, agrega valor y genera resultado, es trascendente conocer el contexto que requiere cambios capaces de garantizar resultados reales.

La definición de la organización o el autoconcepto que tenga esta sobre sí misma, su razón de ser, su visión y misión, constituyen el pilar fundamental sobre el cual se levantan su estructura y objetivos. En correspondencia con las variables macroeconómicas de Sanker y Astrachan (1996), es hasta cierto punto posible ubicar a Deltamontero dentro de la definición amplia: “control de la dirección estratégica; intención de que la empresa no salga de la familia” (HayGroup/SAP, 2006: 553).

2.1. Historia

Deltamontero es una empresa de origen familiar, constituida en noviembre de 1993 por los ingenieros Oscar y Ricardo Montero. Su meta se enfocó entonces en el desarrollo de aplicaciones informáticas para todas las áreas y procesos específicos contables.

Con el tiempo, incorporó “el servicio llave en mano”, dirigido a desarrollar e implantar un software atendiendo a las necesidades de la clientela y a partir de la información recabada por el personal de la empresa, para la administración posterior por parte de los usuarios.

Comprometida con la satisfacción de estos, la entidad creó fuentes y medios de comunicación constantes. A raíz de lo arrojado por el *feedback*, asumió un nuevo reto:

la operación de todos los sistemas contables, excepto aquellos relacionados con el proceso comercial y productivo del mismo. Así nació *Outsourcing Integral*.

Los resultados inherentes a esta evolución han permitido que la organización dedique importantes recursos a entregar al mercado este servicio, que inicia con el registro de la información contable y llega hasta la Gerencia Financiera Administrativa, además de la provisión de sistemas informáticos para el resto de áreas. Ello ha aportado a la toma de decisiones importantes a nivel financiero, y ha garantizado que el cliente enfoque su creatividad, energía y la de la organización, a alcanzar sus objetivos.

2.2. Misión

Proveer soluciones administrativo-financieras y de procesos a organizaciones medianas e intermedias, para el manejo técnico de la información mediante un servicio de *Outsourcing Integral* apoyado en herramientas informáticas de primer nivel.

2.3. Visión

Ser el referente del mercado latinoamericano en la provisión de soluciones empresariales.

2.4. Estructura organizacional

Deltamontero tiene una plantilla cuantitativa de 71 personas, y cuenta con 18 cargos a nivel organización. Se debe considerar que el 79% de la misma es personal operativo:

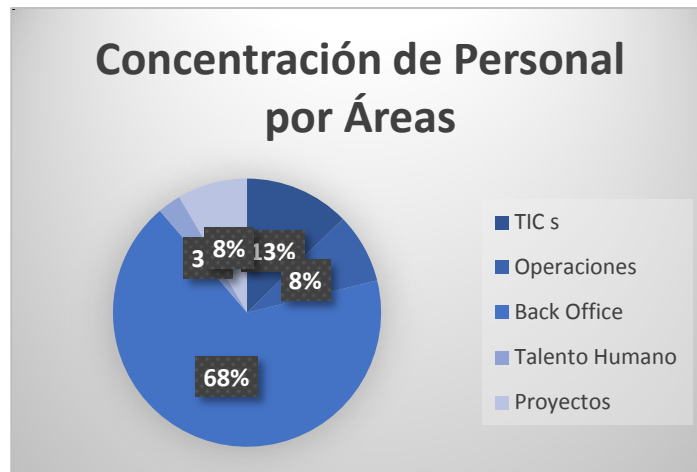


Figura 4. Concentración de personal por áreas, Deltamontero

Fuente: (Desarrollo lógico-tecnológico Montero)

Plantilla Personal DELTAMONTERO
Talento Huamno

DEPARTAMENTOS - PUESTO	# PERSONAL
ADMINISTRACIÓN	9
ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	1
GERENTE GENERAL	1
JEFE DE SSO	1
JEFE DE TALENTO HUMANO	1
JEFE DE TESORERIA	1
MENSAJERO	2
RECEPCIONISTA	1
SERVICIOS GENERALES	1
BACK OFFICE	43
ASISTENTE COMERCIAL	11
ASISTENTE DE TESORERIA	23
GERENTE BACK OFFICE	2
LIDER-CONTADOR	7
LEVANTAMIENTO	10
ASISTENTE COMERCIAL	4
ASISTENTE DE TESORERIA	4
GERENTE DE OPERACIONES	1
LIDER-CONTADOR	1
SISTEMAS	9
ASISTENTE DE SISTEMAS	5
DESARROLLADOR	1
GERENTE DE SISTEMAS	1
JEFE DE DESARROLLO	1
JEFE DE SOPORTE TÉCNICO	1
Total general	71

Figura 5. Plantilla de personal, Deltamontero

Fuente: (Desarrollo lógico-tecnológico Montero)

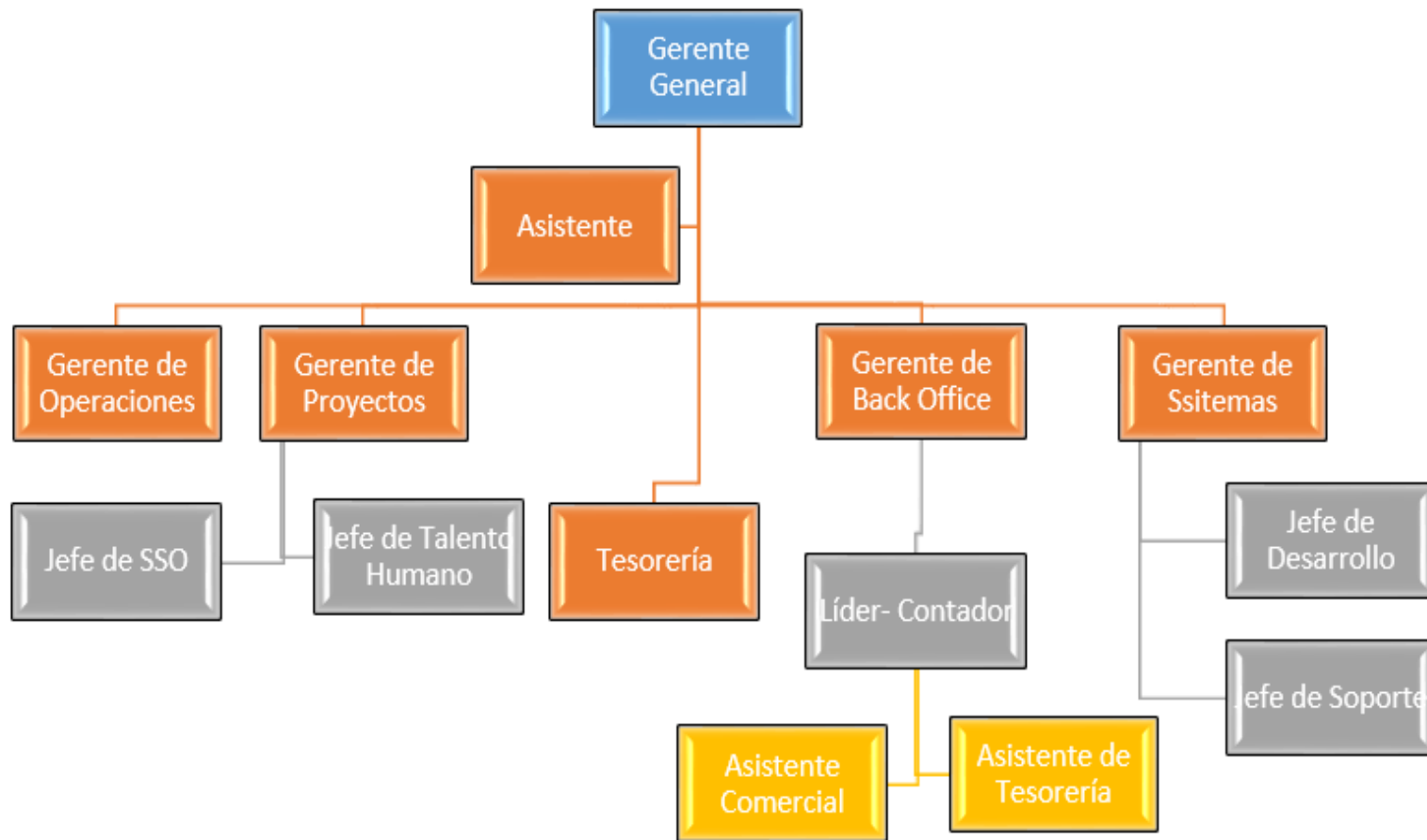


Figura 6. Estructura organizacional, Deltamontero

Fuente: (Desarrollo lógico-tecnológico Montero)

CAPÍTULO III

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA SELECCIÓN DE PERSONAL Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN DELTAMONTERO

El presente capítulo comprende el levantamiento de la información existente en la empresa Deltamontero, referente a los subsistemas de selección y gestión del desempeño. Se busca así objetividad en la aplicación del proceso, su cumplimiento y efectividad.

3.1. Selección de personal

La definición de políticas dentro de las organizaciones tiene como objetivo establecer lineamientos para velar por las condiciones laborales en las que se desarrollan los diferentes procesos. Asimismo, contribuye a la productividad y al cumplimiento de los principios de oportunidad, transparencia y eficiencia administrativa.

Las políticas de Talento Humano constituyen un marco de referencia fundamental para Deltamontero. Constituyen una herramienta que permite orientar el diario actuar.

El departamento de Talento Humano de Deltamontero cuenta con un *Manual de Políticas*, cuyo análisis proveyó información relacionada con el subsistema de selección y contratación de personal:

Política de enrolamiento de personal

1. El enrolamiento de personal se realizará bajo los principios de transparencia, equidad, calidad y efectividad, evitando toda clase de discriminación por raza, color, religión, edad, género, apariencia física, preferencias políticas, religiosas y/o sexuales.
2. Deltamontero, bajo ninguna razón, aceptará trabajo infantil y forzado; rechazará todo tipo de violencia al género femenino y personas con capacidades especiales.

3. Deltamontero adoptará como política la búsqueda interna de personal para cubrir sus vacantes, e iniciará con la búsqueda externa de personal si no se hubieren presentado candidatos en el lapso de cuatro días hábiles.
4. Todo anuncio de empleo deberá considerar: descripción de cargo, requisitos que se debe cubrir para la vacante, y contactos adonde recurrir.
5. Las fuentes externas donde se podrá consultar la base de personal serán: portales de búsqueda de empleo en internet autorizados, universidades del país, empresas especializadas en selección de personal para cargos de mandos directivos y referidos de la empresa.

Dentro de la política anteriormente descrita se identifican puntos significativos. Destacan, por ejemplo, el apego a los derechos contemplados en leyes y políticas que norman la relación laboral; el compromiso de desarrollo dentro de la organización; y las fuentes de apoyo para el reclutamiento de candidatos.

Políticas de selección de talento

1. Entrevista preliminar con Talento Humano para entregar información al candidato sobre el perfil del cargo y análisis curricular. Durante esta entrevista, el candidato deberá llenar el formulario de solicitud de empleo.
2. Evaluación técnica y psicológica, que serán aplicadas por Talento Humano para evaluar la compactibilidad con el cargo solicitado.
3. Entrevista con el jefe inmediato, que será aplicado por cada jefe inmediato del cargo vacante con el fin de evaluar las aptitudes del candidato.
4. Entrevista con el gerente departamental, que será aplicada por el gerente de cada departamento con el fin de conocer al candidato.

En este acápite aparece como puntos iniciales la entrevista preliminar al candidato, darle a conocer información sobre el perfil del cargo, y el análisis curricular.

Sin embargo, tal y como quedó evidenciado, no existe un formato de guía de entrevista; tampoco el descriptivo del perfil del cargo. Por otra parte, se aplica una prueba técnica exclusiva para el área de operaciones; posteriormente, se realiza la entrevista con el jefe inmediato, a quien corresponde evaluar las aptitudes del candidato. Más, no se advierte un diseño o modelo que permita llevarlas a cabo.

Política de identificación de roles

Estructura de la empresa, compuesta por:

1. Mandos directivos - alta dirección y gerencias
2. Mandos medios - jefaturas y supervisión
3. Mandos operativos - operación, asistencia y apoyo

Departamentos:

1. Dirección
2. Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs)
3. Operaciones
4. Proyectos
5. *Back office*
6. Talento Humano

Se indica de manera adicional la codificación de cargos, cuando se consideran estos de confianza. Pero, actualmente, la empresa no cuenta con el perfil de cargo, tampoco se indican métodos de levantamiento de información, o períodos para la revisión de los mismos.

El factor rotación de personal es, entre otras, la motivación principal para la aplicación de un modelo de competencias (Spencer y Spencer 1993); ya que no sólo

implica un gasto económico, sino además un desgaste en recursos tales como: tiempo, material e impacto en el clima laboral de la organización, al no lograr consolidar equipos de trabajo permanentes, debido a este factor.

Por lo tanto, es importante identificar y analizar la rotación de personal. Para efectos me he remitido al historial de personal cesado en el periodo de enero a septiembre 2015:

3.2. Análisis de rotación por cargos

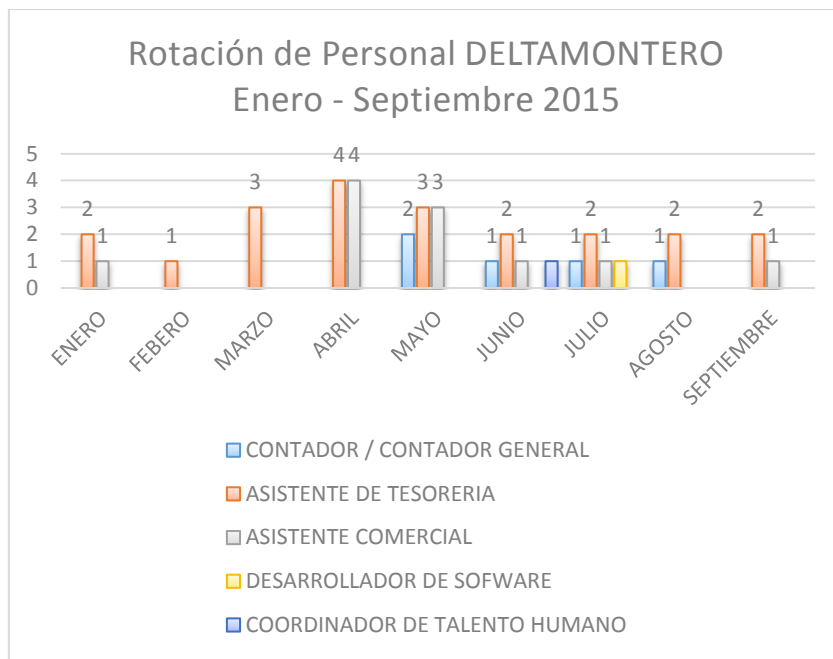


Figura 7. Rotación de personal, Deltamontero

Fuente: (Deltamontero, 2015)

Como muestra en la figura anterior, la rotación de personal se da en el Área de Operaciones, donde los cargos con mayor rotación son los de líder-contador, asistente comercial y asistente de tesorería.

3.3. Análisis de permanencia en la empresa

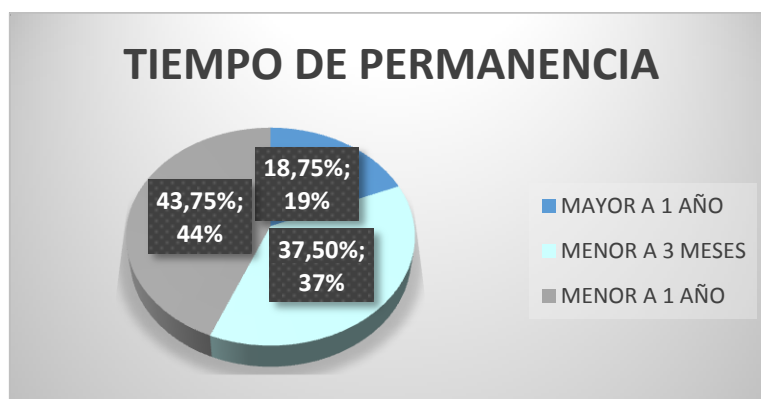


Figura 8. Permanencia de personal

Fuente: (Deltamontero, 2015)

Tal cual se observa en este gráfico, la permanencia del personal en los cargos de líder-contador, asistente comercial y asistente de tesorería, es menor a un año en un porcentaje de 43,75%, seguido de la permanencia menor a tres meses, equivalente a un 18,75%.

3.4. Gestión del desempeño

Deltamontero dispone de una política para la evaluación del personal:

Política de evaluación al personal (Manual de políticas Deltamontero):

1. Toda evaluación [...] al personal, se realizará bajo los principios de objetividad y transparencia, y será consensuada con el colaborador.
2. La evaluación al personal se realizará anualmente a todos los colaboradores de Deltamontero, de todos los mandos, sin excepción alguna, en octubre de cada año.
3. La evaluación al personal tendrá un único sistema de valoración que se aplicará para todo el personal de todos los mandos.

4. La evaluación al personal permitirá: medir las *competencias* y habilidades del colaborador; conocer las brechas existentes con relación a las actividades desarrolladas; conocer las opciones de crecimiento del personal según el plan carrera.
5. La evaluación de desempeño deberá considerar: asistencia a la jornada laboral, habilidades y *competencias*, llamados de atención y nivel de cumplimiento de procesos internos.
6. El resultado de la evaluación del personal se utilizará como base para: generar bonos de incentivo al mérito y/o reconocimientos especiales; elaboración de planes de capacitación y carrera; y promociones y aumentos salariales.
7. Toda evaluación será aplicada por el jefe inmediato y el subalterno, y sus resultados serán archivados en el expediente de cada colaborador.

En cuanto a la política de evaluación de desempeño, según lo expuesto existe. No obstante, una revisión de la información contenida en carpetas personales y archivos del área de Talento Humano deja ver que no hay registros de aplicación o formatos que la avalen, por lo que no constan datos históricos en torno al desempeño del personal que actualmente labora en Deltamontero.

CAPÍTULO IV

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Dentro del presente capítulo se incluye la identificación de las *competencias* requeridas, paso fundamental para iniciar el diseño de un modelo de gestión por *competencias* para los subsistemas de selección de personal y gestión del desempeño. Para tal efecto, y de acuerdo con el análisis de los indicadores de rotación planteado en el capítulo III, se toman como muestra tres de los 18 cargos con los que la organización Deltamontero cuenta. Dicha selección obedece a tres factores fundamentales:

- El área con mayor personal es la Operativa, de gran importancia para la organización.
- Notable rotación en los cargos de dicha área.
- Estos suponen gran complejidad, alto nivel de estrés, y demandan agilidad.

Los cargos sujetos a estudio a partir del modelo clásico (Spencer y Spencer, 1993), son los de asistente comercial, asistente de tesorería y líder-contador, dada por una evidente rotación, identificada y analizada en el capítulo III del presente trabajo.

4.1. Definición de *competencias* organizacionales

Un modo de definir las *competencias* consiste en dar participación a los trabajadores que van a asumir cargos y responsabilidades directas en la organización. Para la identificación de *competencias*, fue preciso remitirse inicialmente a las genéricas y específicas, con sustento en el *Diccionario de competencias* de HayMcBer (citado por HayGroup/SAP, 2006) y tomando las competencias del Diccionario de Competencias Conductuales y Emocionales obtenidas en curso de certificación Hay, los mismos que fueron utilizados para fines meramente académicos en este proyecto. A través de una reunión, que convocó a:

- ✓ Gerente de Proyectos
- ✓ Gerente de Operaciones
- ✓ Gerente de *Back Office*
- ✓ Jefe de Procesos y SSO

Con la finalidad de identificar a través de una lluvia de ideas las características personales que los colaboradores requieren, a tono con la estrategia de la organización. El técnico de Talento Humano contribuyó a mantener la visión del puesto de trabajo desde el punto de vista organizativo formal.

Competencias genéricas definidas:

- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Orientación de servicio
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Administración de tiempo

4.1.1. Definición de *competencias* específicas

En Deltamontero su área de producción no refleja el uso de maquinaria o infraestructura que requiera de supervisión, manejo exclusivo o repetitivo de algo -más bien todo lo contrario-, requiere del esfuerzo intelectual y capacidad de razonamiento de su principal recurso: el talento humano.

El área de operaciones representa el 79% de la nómina que conforma Deltamontero, como se evidenció en el capítulo tres. La mencionada área cuenta con nueve equipos de trabajo, cada equipo se encuentra conformado por un Líder – Contador, dos Tesoreros y un Comercial.

Dicha conformación obedece a que cada equipo debe gestionar de 8 a 12 empresas cuyo fin social es indistinto. Entre los procesos más destacados que realiza

son: Ingreso de facturas, declaración de impuestos, inventarios, cuadros de caja, conciliaciones bancarias, conciliaciones de tarjetas de crédito, pago a proveedores, reclasificación de cuentas, entre otros; para reflejar como resultado la presentación de Balances de Situación Final. Éste resultado es entregado a la Gerencia de Back Office para proceder con la lectura correspondiente a clientes.

Para la definición de las *competencias* específicas de los cargos de líder-contador, asistente comercial y asistente de tesorería, según Spencer y Spencer (1993), urge, en primer lugar, determinar criterios de eficacia, medidas que definan el desempeño superior del cargo o puesto sujeto a estudio. Pero, al no contar con un historial de evaluaciones de desempeño, se utilizó una escala cuantitativa del 1 al 3 y, en términos cualitativos, oscilante entre las opciones: Regular, Bueno y Muy Bueno, aplicados en los cargos de:

Asistente de tesorería

- ✓ Tiempo de entrega de informes semanales y mensuales a clientes asignados: la información a entregar corresponde al cumplimiento del cronograma entregado por el líder-contador al subalterno, a inicios de mes. Dentro de este factor es importante la organización de tiempo y el cumplimiento de los plazos establecidos.
- ✓ Presentación de informes entre los que se encuentran flujos de caja: corresponde a la fiabilidad de la información que se envía al cliente, sin quejas por valores erróneos. La priorización del cumplimiento de resultados y los métodos que utiliza, coadyuvan a la presentación de información requerida, bajo los estándares establecidos por la organización.

- ✓ Multas con entes de control y revisión de lista blanca: en la declaración de impuestos y en el cumplimiento de las obligaciones, de acuerdo con los requerimientos y calendarios establecidos por los entes de control. El uso de sentido común para la identificación de posibles inconvenientes.

Asistente comercial

- ✓ Tiempo de entrega de informes semanales y mensuales a clientes asignados: la información a entregar corresponde al cumplimiento del cronograma dado por el líder-contador al subalterno, a inicios de mes.
- ✓ Presentación de informes: corresponde a la fiabilidad de la información que se envía al cliente, sin quejas por valores erróneos.
- ✓ Número de inventarios realizados semestralmente: cumplimiento del calendario de toma de inventarios, previamente planificados con el cliente.

Líder-contador

- ✓ Tiempo de entrega de balances: cumplimiento en fechas establecidas por gerentes de *Back Office* para revisión y posterior lectura de balances ante clientes.
- ✓ Presentación de balances: confiabilidad de la información enviada a gerente de *Back Office* para lectura de balances.
- ✓ Facturación: número de clientes que puede asumir el líder-contador conjuntamente con su equipo de trabajo, además del cumplimiento de la entrega de balances en fecha.

Como segundo paso, se procedió a identificar una muestra del criterio, las personas con desempeño superior, para compararlas con aquellas de desempeño promedio. El ingeniero Javier Gavilanes, gerente de Operaciones, mantiene un registro

anual y mensual, por cargos, de las reincidencias en el desarrollo de actividades. Un software de la propia empresa permite registrar a cada uno de los usuarios.

Para la medición se utilizó la escala de Likert, una escala ordinal continua de tres valores, en correspondencia con la cual 1 resultó equivalente a Regular; 2, a Bueno; y 3, a Muy bueno. Una vez realizado el cuadro comparativo, quedaron al descubierto las personas con desempeño superior, marcadas con color verde para los cargos de:

Asistente de tesorería

Tabla 3. Personas con desempeño superior para el cargo de asistente de tesorería

#	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	TIEMPO DE ENTREGA DE INFORMACIÓN	PRESENTACIÓN DE INFORMES	MULTAS CON ENTES DE CONTROL	TOTAL
1	GUALOTUÑA LLUMIQUINGA BEATRIZ GABRIELA	TESORERO	3	3	3	9
2	JIMENEZ BLANCO NAIMA	TESORERO	3	3	3	9
3	REGALADO MONTENEGRO LUCIA KAROLINA	TESORERO	3	3	3	9
4	ROMERO LUNA LIZETH ESTEFANIA	TESORERO	3	3	3	9
5	SALAZAR CALISPA ADRIANA MISHEL	TESORERO	3	3	3	9
6	SANCHEZ MORALES MARITZA PAULINA	TESORERO	3	3	3	9
7	SIMBA SANGUCHO LORENA ALEXANDRA	TESORERO	3	3	3	9
8	NARVAEZ SANGUANO VIVIANA GABRIELA	TESORERO	3	2	3	8
9	ORDOÑEZ QUILUMBAQUIN ADRIANA MARIBEL	TESORERO	3	2	3	8
10	ORDOÑEZ QUILUMBAQUIN ELDUARA ELIZABETH	TESORERO	3	2	3	8
11	CANACUAN QUINATOVA VANESSA ESTEFANÍA	TESORERO	2	3	3	8
12	MORALES DIAS MERCY JESSENIA	TESORERO	2	3	3	8
13	CRIOLO SAEZ DORIS POLYANA	TESORERO	2	2	3	7
14	FREIRE CHICO JHOANNA	TESORERO	2	2	3	7
15	MALDONADO DUQUE DIEGO FABIAN	TESORERO	2	2	3	7
16	PILLAJO ZUÑIGA YENNIFFER ANDREINA	TESORERO	2	2	3	7
17	QUIMUÑA PACHACAMA HENRY RODRIGO	TESORERO	2	2	3	7
18	VEGA INTRIAGO VICTORIA ESTEFANIA	TESORERO	2	2	3	7
19	ERAS CLAVIJO VALERIA CRISTINA	TESORERO	1	2	3	6
20	MOREIRA MORA GALO GREGORIO	TESORERO	1	2	3	6

Fuente: (Deltamontero, 2015)

Es posible notar que suman siete con un total de 9/9. Sin embargo, para el análisis y, especialmente, de entrevistas, se tomaron en consideración los tres primeros colaboradores mejor puntuados: Beatriz Gualotuña, Naima Jiménez y Lucía Regalado.

Asistente comercial

Tabla 4. Personas con desempeño superior para el cargo de asistente comercial

#	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	TIEMPO DE ENTREGA DE INFORMACIÓN	PRESENTACIÓN DE INFORMES	INVENTARIOS REALIZADOS	TOTAL
1	ONOFIA RUIZ TANIA LORENA	COMERCIAL	3	3	3	9
2	PAILLACHO CHASIPANTA LUPE ROCIO	COMERCIAL	3	3	3	9
3	TAIPE VELASQUEZ ERIKA JEANNETH	COMERCIAL	3	3	3	9
4	LLUMIQUINGA MENESES EVELYN GABRIELA	COMERCIAL	2	3	3	8
5	MUQUINCHE PULUPA MIGUEL ALEJANDRO	COMERCIAL	2	3	3	8
6	BARRAGAN MOLINA KARLA	COMERCIAL	2	2	1	5
7	GUALOTO PARRA MARIA JOSE	COMERCIAL	2	1	2	5
8	BEDOYA PARRA ESTEBAN ADRIAN	COMERCIAL	1	1	2	4
9	LOPEZ LEÓN ISAC	COMERCIAL	1	2	1	4

Fuente: (Deltamontero, 2015)

En el análisis y entrevista referidos a incidentes críticos en este caso, para la identificación de *competencias* figuraron personas con el más alto puntaje: Tania Onofa, Lupe Paillacho y Erika Taipe.

Líder-contador

Tabla 5. Personas con desempeño superior para el cargo de líder-contador

#	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	TIEMPO DE ENTREGA DE INFORMACIÓN	PRESENTACIÓN DE INFORMES	FACTURACIÓN	TOTAL
1	HUILCA BADILLO ADRIANA ELIZABETH	LIDER	3	3	3	9
2	MOREIRA MERA CLAUDIA VIRGINIA	LIDER	3	3	3	9
3	GUAMAN VILLAVICENCIO AMPARO	LIDER	2	3	3	8
4	LOZA SALAS ANDREA CRISTINA	LIDER	3	3	2	8
5	PALLO PAUCAR LUIS MIGUEL	LIDER	3	1	3	7
6	CEPEDA MONTEROS STEVE EDWIN	LIDER	2	1	1	4
7	LEON MENDEZ DIANA ESTEFANIA	LIDER	2	1	1	4
8	MERA PAILLACHO EDWIN GEOVANNI	LIDER	1	2	1	4

Fuente: (Deltamontero, 2015)

Para el cargo de líder-contador sobresalieron dos colaboradores con el puntaje más alto: Adriana Huilca y Claudia Moreira.

En un tercer paso se recolectó datos asociados a las entrevistas de eventos conductuales realizadas al personal con desempeño superior. La entrevista se materializó por fases:

- a. Introducción y explicación realizada por el entrevistador, con la finalidad de dar a conocer la finalidad de la reunión y crear un ambiente agradable y de confort.
- b. Se procedió a realizar preguntas acerca de la educación y experiencias laborales pasadas, buscando identificar las experiencias que pudieron ayudar a desarrollar competencias.
- c. Se solicitó a los entrevistados la descripción de tareas laborales y responsabilidades actuales de mayor relevancia.
- d. Invitación a exponer de dos a tres situaciones vividas recientemente en el puesto o cargo, buscando responder específicamente a las preguntas ¿Cuál fue la situación?, ¿Cuáles fueron los eventos que los originaron?, ¿Quién estaba involucrado?, ¿Qué pensó, sintió o deseaba hacer usted en la situación?
- e. Identificación de características, conocimientos o habilidades necesarias para realizar el trabajo que ha descrito.
- f. Conclusión de la entrevista.

Una vez realizada la entrevista de incidentes críticos a quienes obtuvieron los puntajes más elevados, se procedió a analizar y cotejar las principales características con el Diccionario de Competencias Conductuales y Emocionales, de tal manera se obtuvo que las *competencias* específicas por cargo son:

- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Evaluación de soluciones
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Manejo de recursos
- ✓ Pensamiento conceptual
- ✓ Supervisión y monitoreo

4.2. Clasificación y niveles de comportamientos

En base al diccionario base, se procedió a identificar los grados de conductas y comportamientos requeridos para los cargos analizados, obteniendo:

Tabla 6. Competencias por cargo, grados de descripción y conductas, Deltamontero

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR CARGO	ASISTENTE TESORERÍA		ASISTENTE COMERCIAL		LÍDER - CONTADOR	
	GRADO DESCRIPCIÓN	GRADO CONDUCTA	GRADO DESCRIPCIÓN	GRADO CONDUCTA	GRADO DESCRIPCIÓN	GRADO CONDUCTA
Administración del Tiempo	1	1	1	1	3	2
Comunicación Efectiva	1	1	1	1	3	2
Evaluación de Soluciones	1	1	1	1	2	2
Flexibilidad	1	1	1	1	2	2
Liderazgo	NA	NA	NA	NA	2	2
Manejo de Recursos	NA	NA	NA	NA	2	1
Orientación a Resultados	1	1	1	1	2	2
Orientación de Servicio	2	1	2	1	3	2
Pensamiento Conceptual	2	1	2	1	2	2
Supervisión y Monitoreo	NA	NA	NA	NA	1	1
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	2	3

CAPÍTULO V

El presente capítulo pone al descubierto el resultado final de la investigación, su aplicación, así como los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la maestría.

5.1. Diseño para la selección de personal

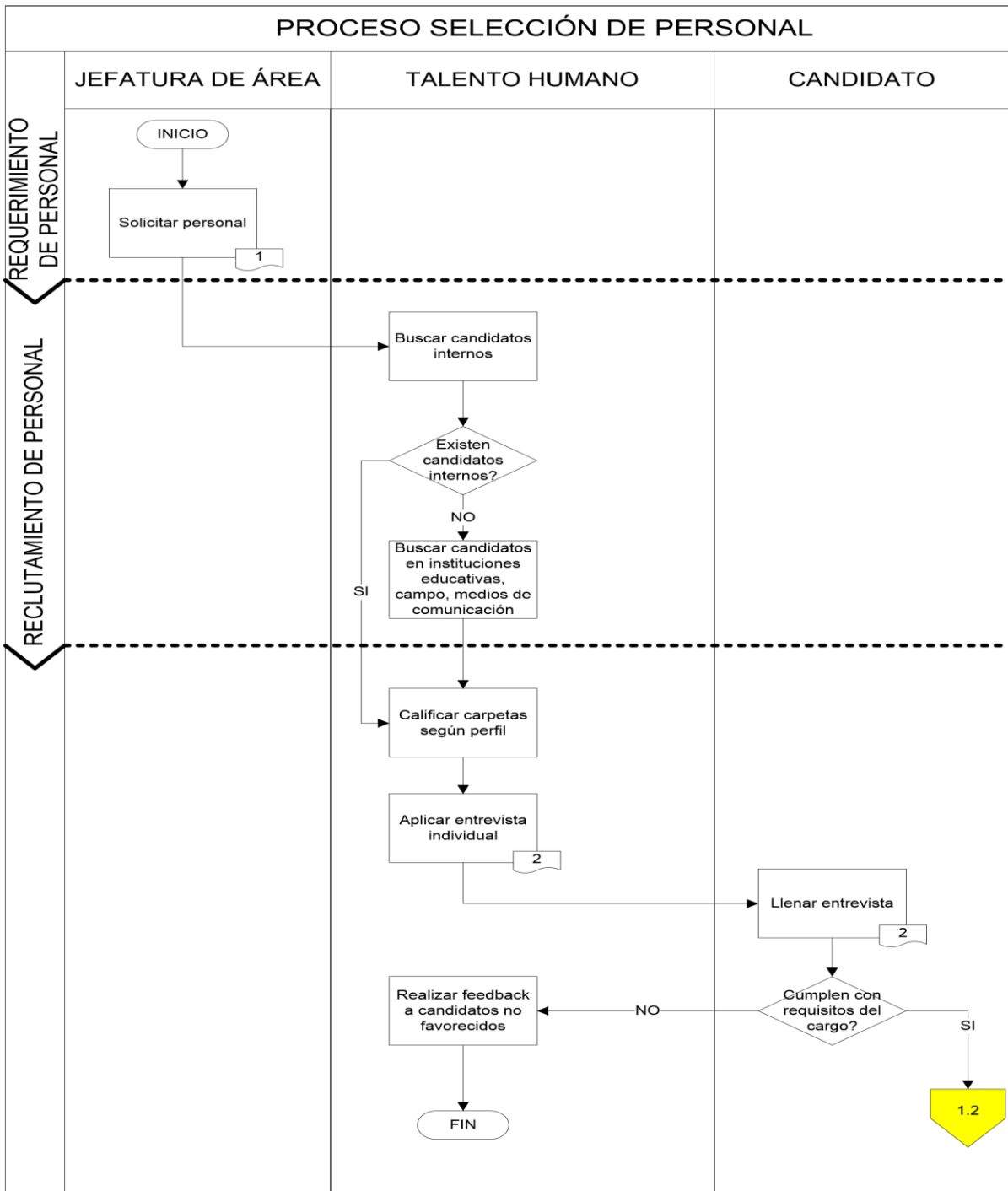
Este diseño pretende proporcionar una guía metodológica práctica y eficaz para la selección del personal. A la par, aportar procedimientos uniformes a los mandos gerenciales y directivos, de modo que les sirvan de orientación con vistas a la consecución de las metas que persigue la organización, lo cual demanda la selección y contratación del personal con la más alta calidad y motivación para cubrir las funciones y responsabilidades contempladas en determinada posición, acordes con las capacidades reales de las personas.

El diseño del modelo para la gestión de selección inicia ante la necesidad de llenar una vacante. Objetivo: seleccionar y contratar personal idóneo; contar con una base de candidatos elegibles para brindar un tiempo de respuesta, de acuerdo con las necesidades de la organización.

Procedimiento:

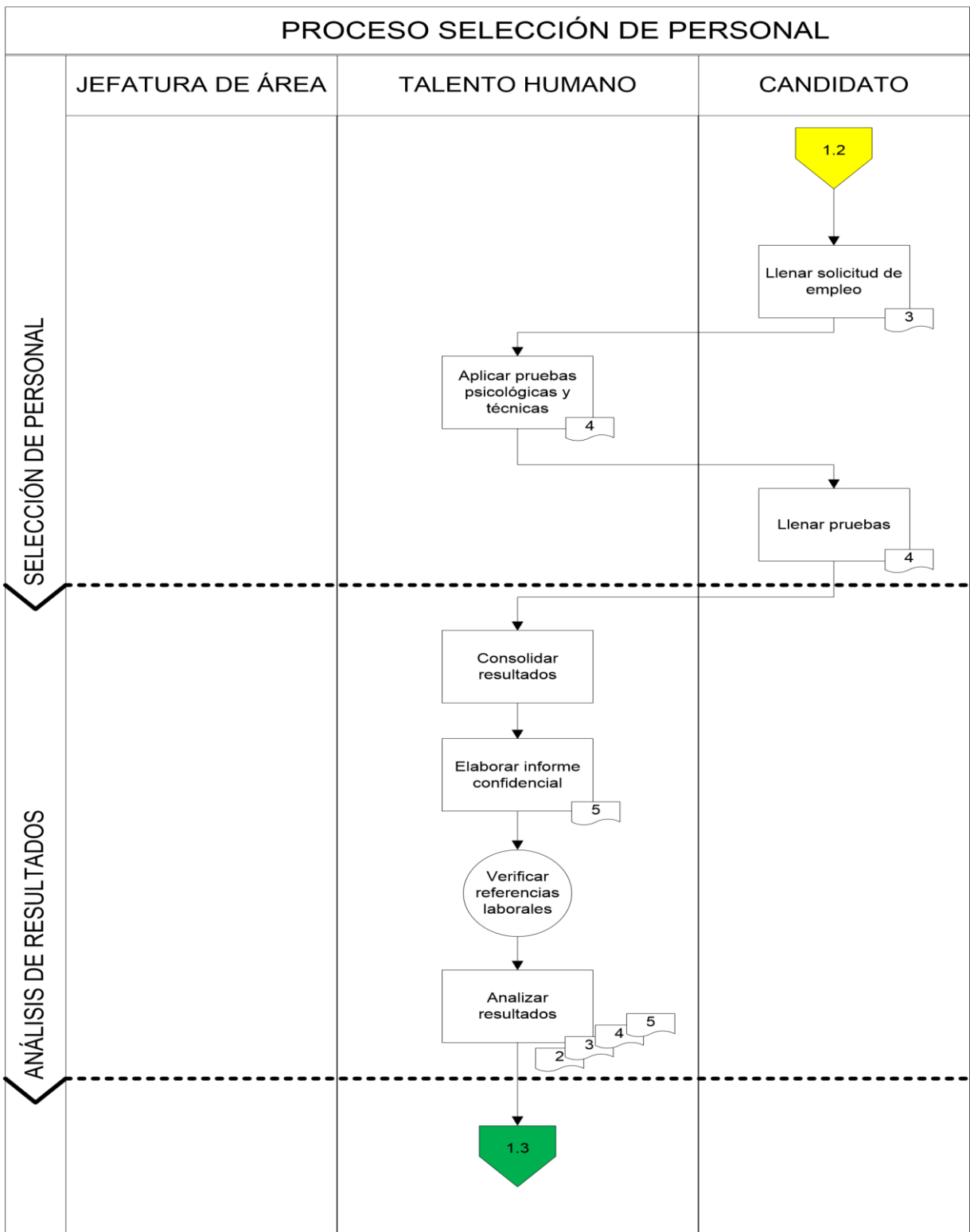
- a. Requerimiento: el jefe/gerente de cada área elabora y envía el requerimiento de personal, por cada vacante (Formato de requerimiento de personal).
- b. Reclutamiento: Talento Humano realiza una búsqueda interna; si no existe personal calificado internamente, recurre a la búsqueda externa mediante medios de comunicación, instituciones educativas y/o reclutamiento de campo.
- c. Selección: Talento Humano procede a reclutar y calificar carpetas de acuerdo con el perfil requerido.
- d. Aplicación de entrevista individual por *competencias*.

- e. Los aspirantes que cumplan con los requisitos del cargo llenan una solicitud de empleo (Formato solicitud de empleo).
- f. Rendimiento y calificación de pruebas psicológicas y técnicas, según el cargo al que aplica.
- g. *Feedback* del resultado del proceso a los candidatos que han participado en el mismo.
- h. Elaboración de informe confidencial para todos los cargos de la organización.
- i. Realización de referencias laborales y personales.
- j. Basándose en los resultados de las pruebas, entrevistas e informe confidencial, Talento Humano envía una terna finalista al jefe/gerente de área, quien adopta la decisión final.
- k. *Feedback* de resultado de entrevista final a los candidatos que conformaron la terna finalista.
- l. Talento Humano establece un archivo físico de preseleccionados con las personas finalistas en cada proceso (para ser tomadas en cuenta en futuras selecciones).



DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 1 Formulario requisición de personal
- 2 Entrevista Incidentes críticos/ Assesment center



- DOCUMENTOS RELACIONADOS
- 2 Entrevista Incidentes críticos
 - 3 Formulario Solicitud de empleo
 - 4 Banco de pruebas
 - 5 Informe confidencial

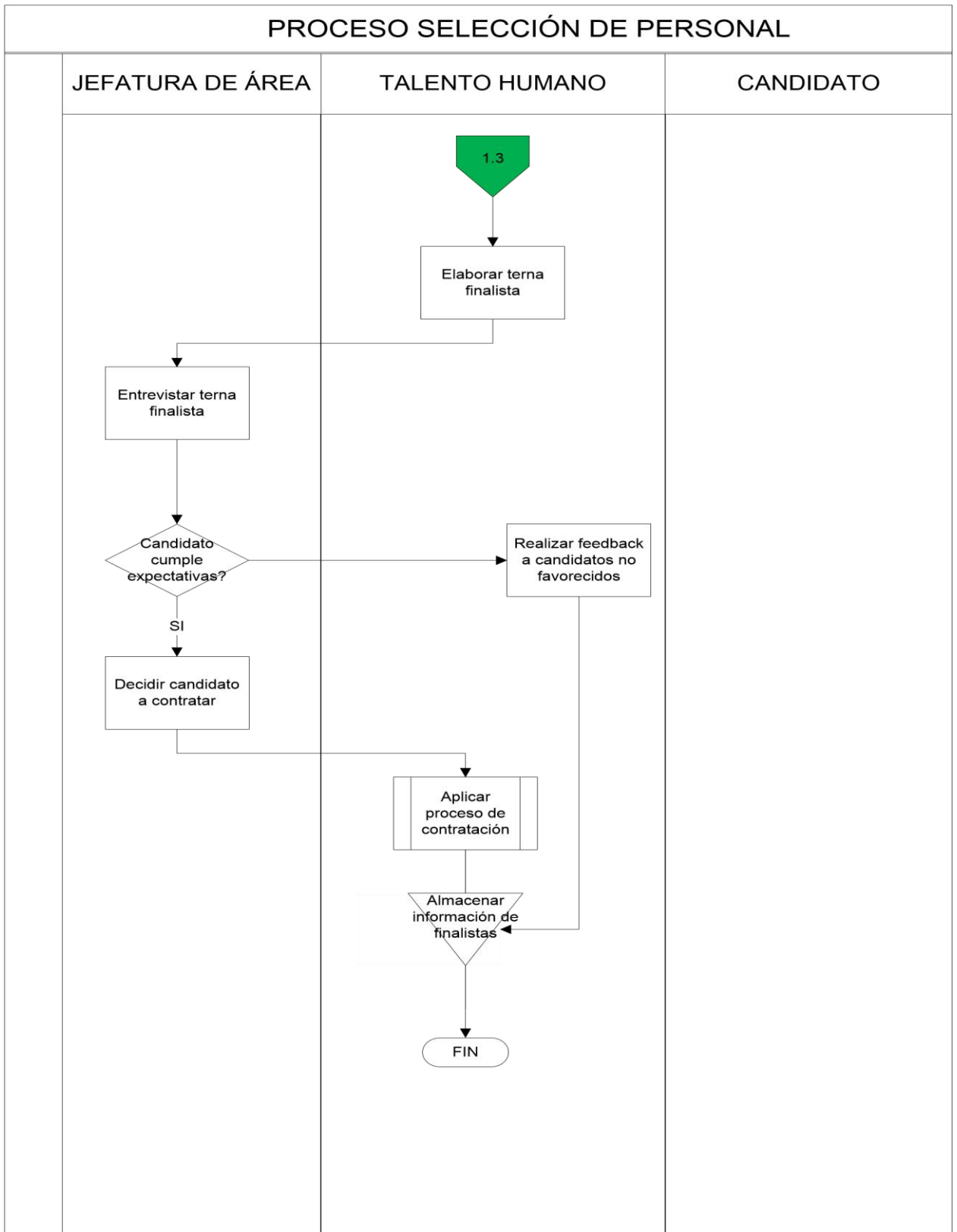


Figura 9. Diagrama del proceso de selección

5.2. Herramientas para la selección de personal en Deltamontero

Dentro del proceso, el especialista de Talento Humano es el principal responsable de identificar a los candidatos aptos. La selección conlleva el análisis versus el cumplimiento del perfil requerido, además del tiempo y dedicación que se brinde al mismo. En el caso específico de Deltamontero, es preciso que cumpla las *competencias* identificadas previamente en este trabajo.

Con la finalidad de identificar las *competencias* requeridas para desempeñar las actividades inherentes a los cargos de asistente contable, asistente de tesorería y líder-contador, se propone la utilización de las herramientas: guía para análisis de entrevista de incidentes críticos y *Assesment Center*.

5.2.1. Guía de entrevista para análisis de incidentes críticos – Assesment Center

La guía de entrevista para análisis de incidentes críticos ha sido diseñada para los cargos: asistente comercial y asistente de tesorería. A partir de los datos recopilados, estos cuentan con las mismas *competencias*. Tomando en consideración la regla de oro para esta herramienta: “no se deben utilizar preguntas hipotéticas”, se incluyeron interrogantes abiertas que pretenden identificar los comportamientos pasados que predecirán comportamientos futuros.

5.3. Diseño de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño consiste en la valoración metódica del rendimiento laboral de un colaborador y su potencial de desarrollo, con la finalidad de obtener resultados conforme a su comportamiento dentro de la organización. Ahí radica el beneficio que brinda esta herramienta: se convierte en una guía.

La aplicación de la evaluación de desempeño en Deltamontero tuvo cuatro fases:

1. Fase de diseño

- a. La metodología utilizada para el diseño de evaluación de desempeño fue la de escalas de calificación, mediante la clasificación de conductas de acuerdo a Diccionario de Competencias Conductuales y Emocionales.
- b. Con el uso de esta herramienta se evaluaron las *competencias* genéricas definidas por el panel de expertos como indispensables en todos los colaboradores de Deltamontero, además de las *competencias* específicas necesarias para el desarrollo dentro del puesto de trabajo.
- c. La matriz de priorización permitió proporcionar los pesos a las *competencias* genéricas y específicas, así como priorizar los comportamientos de cada *competencia*. Este proceso se realizó conjuntamente con el gerente de Operaciones.

Tabla 7. Matriz de priorización

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN COMPETENCIAS

ASISTENTE DE TESORERÍA

	COMPETENCIAS	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	FLEXIBILIDAD	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	Σ	%
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	0,5	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0	3	15%
	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	1	0,5	0	0	0	0	0,5	0	2	10%
	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	2	10%
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	TRABAJO EN EQUIPO	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	3	15%
	COMUNICACIÓN EFECTIVA	0	0	0	0,5	0,5	0	1	0	2	10%
	EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	3	15%
	FLEXIBILIDAD	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	2	10%
	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	0	0	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	3	15%
										20	100%

- d. El tipo de evaluación escogido fue 90°, realizada por el jefe directo al subalterno. En el caso particular de Deltamontero, la llevó a cabo el líder-contador al asistente contable, y el gerente de Operaciones al líder-contador.
2. Fase de implementación: aquí se establecieron las bases para el éxito en la aplicación de la evaluación de desempeño, especialmente en la evaluación al personal de reciente ingreso o en período de prueba, con el cual se mantuvo una reunión explicativa del proceso de evaluación que se iba a llevar a cabo, resaltando la importancia de medir *competencias* para desarrollar el potencial.
3. Fase de aplicación: en esta fase se procedió a realizar una agenda de evaluaciones, en función de la cual fueron citadas con fecha y hora las personas involucradas: gerente de Operaciones, líderes y asistentes.
4. Fase de calificación de las evaluaciones realizadas: para la calificación de la evaluación de desempeño se creó una matriz en archivo Excel, donde se dispusieron:
- Pesos por *competencias*, basado en la matriz de priorización por cargo.
 - Equivalencias de calificación, basado en una escala nominal en la que cada grado representó una categoría:

Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
5	4	3	2	1

- Equivalencia de la puntuación obtenida por comportamiento y total por factor evaluado, en relación con su peso.
- Calificación final, para identificar el nivel de desarrollo, según:

CALIFICACIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
CALIFICACIÓN	SIGNIFICADO CUALITATIVO
MAYOR A 90.50	EXCELENTE
90.49 A 80.50	MUY BUENO
70.5A A 80.49	SATISFACTORIO
60.5A A 70.49	DEFICIENTE
MENOR 60.49	INACEPTABLE

Formato de evaluación de desempeño por *competencias*, asistente de tesorería y comercial (Anexo 2)

Formato de evaluación de desempeño por *competencias*, líder-contador (Anexo3)

La aplicación de la evaluación de desempeño se realizó considerando el personal que ingresó durante el segundo semestre de 2015, agrupado por cargos:

Tabla 8. Personal de nuevo ingreso (segundo semestre de 2015)

CARGO: ASISTENTE COMERCIAL

#	NOMBRES Y APELLIDOS	FECHA DE INGRESO	CARGO	RESULTADO EVALUACIÓN DESEMPEÑO	CUALITATIVO
1	BARRAGAN MOLINA KARLA XIMENA	01/06/2015	ASISTENTE COMERCIAL	78%	SATISFACTORIO
2	CACUANGO REA JESSICA ELIZABETH	22/06/2015	ASISTENTE COMERCIAL	62%	DEFICIENTE
3	LOPEZ SANCHEZ ISAAC BENJAMIN	08/07/2015	ASISTENTE COMERCIAL	57%	INACEPTABLE
4	CUJI TIBAN KATHERINE JIMENA	21/10/2015	ASISTENTE COMERCIAL	77%	SATISFACTORIO
5	SARZOSA VASQUEZ GRACE ELIZABETH	12/10/2015	ASISTENTE COMERCIAL	81%	MUY BUENO

CARGO: ASISTENTE DE TESORERÍA

#	NOMBRES Y APELLIDOS	FECHA DE INGRESO	CARGO	RESULTADO EVALUACIÓN DESEMPEÑO	CUALITATIVO
1	ERAS CLAVIJO VALERIA CRISTINA	29/06/2015	ASISTENTE DE TESORERIA	72%	SATISFACTORIO
2	MARCILLO SIAVICHAY LOURDES NATALY	08/07/2015	ASISTENTE DE TESORERIA	70%	DEFICIENTE
3	MOREIRA MORA GALO GREGORIO	24/08/2015	ASISTENTE DE TESORERIA	64%	INACEPTABLE
4	SIMBAÑA GUAPULEMA JONATHAN JAVIER	24/08/2015	ASISTENTE DE TESORERIA	80%	SATISFACTORIO
5	VEGA INTRIAGO VICTORIA ESTEFANIA	15/09/2015	ASISTENTE DE TESORERIA	64%	DEFICIENTE
6	LOZADA VILLAVICENCIO VERONICA ALEXANDRA	12/10/2015	ASISTENTE DE TESORERIA	84%	MUY BUENO
7	GAROFALO ASTUDILLO MAYRA ELIZABETH	04/11/2015	ASISTENTE DE TESORERIA	81%	MUY BUENO
8	TAPIA CHACON JENNY VIVIANA	05/11/2015	ASISTENTE DE TESORERIA	81%	MUY BUENO

LÍDER CONTADOR

#	NOMBRES Y APELLIDOS	FECHA DE INGRESO	CARGO	RESULTADO EVALUACIÓN DESEMPEÑO	CUALITATIVO
1	MERA PAILLACHO EDWIN GEOVANNI	17/07/2015	CONTADOR / CONTADOR GENERAL	79%	SATISFACTORIO

5.4. Análisis del coeficiente correlacional

Una vez aplicado el modelo diseñado para la gestión por *competencias* a los subsistemas de selección para la contratación de personal; y tras la evaluación de desempeño al personal que ingresó en el período de junio a agosto de 2015, se constató que sin aplicación del modelo por *competencias* el coeficiente de correlación alcanzó un valor de 0,78, que puede interpretarse como una correlación positiva alta.

Tabla 9. Resultados sin modelo de gestión por *competencias*

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA	CLASE DE TRABAJO	F. INGRESO	ESTADO	EVALUACIÓN POR FACTOR DE CUMPLIMIENTO	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
1	ERAS CLAVIJO VALERIA CRISTINA	1723053417	ASISTENTE DE TESORERIA	01/06/2015	INGRESO SIN COMPETENCIAS	78%	72%
2	MOREIRA MORA GALO GREGORIO	0940376122	ASISTENTE DE TESORERIA	22/06/2015	INGRESO SIN COMPETENCIAS	44%	64%
3	MERA PAILLACHO EDWIN GEOVANNI	1714869078	CONTADOR / CONTADOR GENERAL	29/06/2015	INGRESO SIN COMPETENCIAS	78%	79%
4	CACUANGO REA JESSICA ELIZABETH	921182747	ASISTENTE COMERCIAL	08/07/2015	INGRESO SIN COMPETENCIAS	56%	62%
5	SIMBAÑA GUAPULEMA JONATHAN JAVIER	1719027946	ASISTENTE DE TESORERIA	08/07/2015	INGRESO SIN COMPETENCIAS	89%	80%
6	LOPEZ SANCHEZ ISAAC BENJAMIN	2300049968	ASISTENTE COMERCIAL	17/07/2015	INGRESO SIN COMPETENCIAS	33%	57%
7	BARRAGAN MOLINA KARLA XIMENA	1717269607	ASISTENTE COMERCIAL	24/08/2015	INGRESO SIN COMPETENCIAS	56%	78%
8	MARCILLO SIAVICHAY LOURDES NATALY	1724219918	ASISTENTE DE TESORERIA	24/08/2015	INGRESO SIN COMPETENCIAS	78%	70%

Coeficiente de Correlación	0,78
----------------------------	------

Interpretación	Correlación positiva alta
----------------	---------------------------

Posterior a la aplicación del modelo de gestión por *competencias*, diseñado para Deltamontero y aplicado al personal entre septiembre y noviembre de 2015, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,95, valor que reveló una correlación positiva muy alta.

Tabla 10. Resultados con modelos de gestión por *competencias*

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA	CLASE DE TRABAJO	F. INGRESO	ESTADO	EVALUACIÓN POR FACTOR DE CUMPLIMIENTO	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
1	VEGA INTRIAGO VICTORIA ESTEFANIA	1311798175	ASISTENTE DE TESORERIA	15/09/2015	INGRESO CON COMPETENCIAS	33%	64%
2	CUJI TIBAN KATHERINE JIMENA	1725607764	ASISTENTE COMERCIAL	21/10/2015	INGRESO CON COMPETENCIAS	67%	77%
3	LOZADA VILLAVICENCIO VERONICA ALEXANDRA	1716150733	ASISTENTE DE TESORERIA	12/10/2015	INGRESO CON COMPETENCIAS	100%	84%
4	SARZOSA VASQUEZ GRACE ELIZABETH	1725292294	ASISTENTE COMERCIAL	12/10/2015	INGRESO CON COMPETENCIAS	78%	81%
5	GAROFALO ASTUDILLO MAYRA ELIZABETH	1721453759	ASISTENTE DE TESORERIA	04/11/2015	INGRESO CON COMPETENCIAS	100%	81%
6	TAPIA CHACON JENNY VIVIANA	503226383	ASISTENTE DE TESORERIA	05/11/2015	INGRESO CON COMPETENCIAS	89%	81%

Coefficiente de Correlación	0,95
-----------------------------	------

Interpretación	Correlación positiva muy alta
----------------	-------------------------------

En una primera apreciación de los resultados obtenidos, aplicando un modelo de competencias para los procesos de selección y evaluación de desempeño, partiendo de un fase cero durante el cual los procesos de selección se realizaron sin la aplicación de un diseño para la identificación de competencias y una fase inicial en donde se aplicó el diseño de un modelo por competencias en función del giro de negocio de la empresa.

El coeficiente correlacional de Pearson, permite identificar la relación lineal entre dos variables cuantitativas, además de su facilidad para la interpretación, de acuerdo a lo indicado en el capítulo I del presente trabajo.

Aplicando el coeficiente correlacional en relación con la pregunta central planteada en la presente investigación: *¿El diseño de un modelo de competencias aporta en los procesos de selección de personal y a la gestión de desempeño?*, y conforme a los resultados obtenidos tras la evaluación de desempeño del personal sin *competencias*, es posible afirmar que existe una correlación alta con 0,79; mientras que en el personal

contratado con un proceso de identificación de *competencias*, el coeficiente de correlación es de 0,95, equivalente a una correlación positiva muy alta. Es decir, se da un mayor acercamiento a las conductas demostrables que se requieren para ocupar un cargo y, por ende, mejorar el desempeño.

CONCLUSIONES

Finalizada la investigación, se presentan las siguientes conclusiones en relación a los capítulos desarrollados:

- Se cumplió el objetivo fundamental de la presente investigación correspondiente al diseño de un modelo de gestión por competencias en la empresa Deltamontero, fortaleciendo así a los subsistemas de selección del personal y evaluación del desempeño.
- Se identificaron y definieron las Competencias Organizacionales de los cargos de la empresa objeto de estudio, las cuales corresponden a: orientación a resultados, orientación de servicio, trabajo en equipo y administración de tiempo.
- Análogamente, se determinaron las Competencias Específicas requeridas por cada trabajador, en correspondencia con las funciones a realizar en su puesto de trabajo. Estas competencias específicas son: comunicación efectiva, evaluación de soluciones, flexibilidad, liderazgo, manejo de recursos, pensamiento conceptual, supervisión y monitoreo.
- Se diseñó el proceso para el reclutamiento y selección del personal, donde fueron definidos objetivos, procedimientos, técnicas y herramientas sustentadas en un alto rigor científico, teniendo en cuenta las competencias definidas previamente que requieren los aspirantes a un cargo determinado.
- Se diseñó una herramienta de Evaluación de Desempeño por competencias a través del desarrollo de cuatro fases fundamentales: diseño, aplicación, implementación y calificación de las evaluaciones realizadas.
- Aunque el departamento de Talento Humano de la empresa ha elaborado un Manual de Políticas para el desarrollo de las funciones organizacionales, el mismo no

contemplaba un modelo adecuado para desarrollar satisfactoriamente el proceso de selección de personal, al no existir descripciones de perfiles de cargo, definiciones de competencias ni formatos guías para entrevistas.

- A pesar de que fue establecida una política de evaluación del desempeño, no se registraron evidencias de su aplicación a efectos prácticos, ya que no hay constancia de formatos o documentos que avalen su existencia.
- Durante el proceso de levantamiento de información se evidenció que uno de los pilares estratégicos referentes a la visión, plantea objetivos no alcanzables a mediano plazo.
- Dentro de la estructura organizacional analizada, se identificó que entre el área de Talento Humano y la Gerencia General existe un canal de comunicación indirecto, lo que ocasiona que el área de Talento Humano, no pueda aportar con iniciativas de liderazgo para generar cambios estratégicos dentro de la Organización.
- Se detectó un alto índice de rotación del personal principalmente en departamento de Operaciones, considerando como área vital para el adecuado funcionamiento de la empresa y debido, entre otras causas, al desconocimiento por parte de talento humano de las competencias necesarias para complementar sus funciones de una manera óptima.
- La aplicación de un Diccionario de Competencias Conductuales y Emocionales generalizado, aportó al desarrollo del presente trabajo; sin embargo un Diccionario propio de la empresa permitirá conocer y evaluar con exactitud las competencias y comportamientos requeridos en función de la actividades de cada cargo.
- El coeficiente de correlación de Pearson permite afirmar que existe una relación lineal positiva muy alta (0.95) entre la selección del personal basado en competencias y los resultados de la evaluación del desempeño derivados, siendo estos resultados más

satisfactorios con respecto a la aplicación del proceso de selección que se realiza sin considerar las competencias (0.78).

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones se recomienda:

- Aplicar el modelo de gestión por competencias diseñado en la presente investigación para la empresa Deltamontero, implantándose gradualmente por cada departamento.
- Aplicar los procesos de selección de personal y evaluación de desempeño propuestos como elementos integrantes fundamentales para el modelo de competencias diseñado en la presente investigación.
- Aplicar a todos los procesos de selección de personal y de evaluación de desempeño propuestos como elementos integrantes fundamentales para el modelo de competencias diseñado en la presente investigación.
- Dar seguimiento a los diferentes planes de contingencia y acción que se deriven de los resultados obtenidos de la aplicación del modelo de gestión por competencias, y así potencializar implícitamente los procesos de retroalimentación y mejora continua de la empresa Deltamontero.
- Extender la aplicación del modelo de gestión de competencias hacia los demás subsistemas de Talento Humano que lo requieran.
- Fortalecer el modelo de evaluación de 90° a 180° que permita la autoevaluación de los colaboradores de la empresa.
- Generar a mediano plazo un diccionario de competencias propio de la organización, en función del giro de negocio y la particularidad de cada cargo.
- Replantear la política existente enmarcada al objetivo de la herramienta de Evaluación de Desempeño propuesta en el presente trabajo.

- Revisar la declaratoria de los pilares estratégicos tomando en cuenta la misión de los procesos internos actuales de la Organización.
- Redefinir la estructura organizacional aplicando un canal directo de comunicación que coadyuve a través de la planificación estratégica de Talento Humano.
- Generar a mediano plazo un diccionario de competencias propio de la organización, en función del giro de negocio y la particularidad de cada cargo.
- Analizar profundamente los perfiles y funciones actuales del personal de la organización con el objetivo de realizar una recalificación profesional si la situación lo requiere, teniendo en cuenta las competencias tanto genéricas como las asociadas a cada cargo, potenciando así la formación y desarrollo del talento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, Ezequiel. *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: LUMEN, 1995.
- Blalock, Hubert M. *Estadística Social*. Méxio: FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, 1986.
- Blanco Prieto, Antonio. *Trabajadores competentes Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humano por competencias*. Madrid: ESIC, 2007.
- Boyatzis. *The Competent Manager, a model por effective performance*. New York: Jhon Wilwy & Sons, 1982.
- Dessler, Gary. *Administración de Personal*. México: Pearson Educación, 2001.
- Dolan, Simon L., Ramón Valle Cabrera, Susana E. Jackson, y Randall S. Schuler. *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICA DE ESPAÑA, 2003.
- Fernández S., Pita. *Correlación frente a causalidad*. Jano, 1996.
- HayGroup/SAP . *Factbook Recursos Humanos*. Quinta Edición. Navarra: Aranzandi, 2006.
- Ibujes, Mario Orlando. «<http://www.monografias.com/trabajos93/analisis-correlacion-empleando-excel-y-graph/analisis-correlacion-empleando-excel-y-graph.shtml#ixzz3YHZbCG1v>.» s.f.
- Levy-Leboyer, Claude. *Evaluación del Personal*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1992.
- Lévy-Leboyer, Claude. *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.
- Mc Clelland, David. *Testing for Competence rather than for intelligence*. 1973.
- McClelland, David C. «Identifying Compeencies with Behaivoral- Event Interiewes.» *Psychological Science*, 1998: 331-339.
- Rábago López, Eduardo. *Gestión por Competencias Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España: GESBIBLO S.L., 2010.
- Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe, 2001.
- Spencer, Lyle M., y Sgne M. Spencer. *Evaluación de Competencia en el Trabajo Modelos para un Desempeño Superior*. New York: John wiley and Sons, 1993.
- Vela Grande, Sagi Luis. *GESTION POR COMPETENCIAS El reto compartido del crecimiento personal y de la Organziación*. Madrid: ESIC EDITORIAL, 2004.
- Vila, Alicia, Máximo Sedano, Ana López, y Ángel A. Juan. *Análisis de regresión y correlación lineal*. Universitat Oberta de Catalunya, s.f.

ANEXOS

Anexo 1. Diccionario de competencias y comportamientos (Deltamontero)

- **ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO:** Ordenar y sistematizar los períodos de tiempo destinados a la realización de actividades, de modo que permitan el logro de metas, objetivos y proyectos. Implica cumplir el mayor número de responsabilidades –con calidad–, respetando el tiempo propio y el de los demás.

Grados	Descripción
3	Promueve el buen uso y optimiza constantemente su tiempo y el de los demás cumpliendo más actividades y proyectos sin perder la calidad.
2	Obtiene mayores resultados en menores tiempos sin perder la calidad en los mismos.
1	Realiza sus actividades, metas y proyectos dentro de los tiempos programados.

INDICADORES CONDUCTUALES

Grados	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Optimiza su tiempo y el de los demás facilitando la realización de mayores actividades en menores tiempos sin perder la calidad de los resultados.
	Ordena y sistematiza el manejo de su tiempo de tal manera que cumple sus actividades sin complicaciones en el tiempo establecido.
	Ayuda a los demás en la organización de su tiempo para facilitar el cumplimiento de objetivos comunes.
2	Realiza un número mayor de actividades en menores tiempos sin perder la calidad de sus resultados.
	Cumple sus actividades en los tiempos establecidos y se esfuerza por realizar un número mayor de actividades mediante la optimización de su tiempo.
1	Cumple las metas y objetivos asignados dentro de los tiempos establecidos.
	Organiza su tiempo de tal manera que le permite cumplir todas sus actividades sin necesidad de sobretiempos.

- **ORIENTACIÓN A RESULTADOS:** Es la actitud dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas, bajo criterios de legalidad y oportunidad.

Grado	Descripción
3	Implica fijarse metas u objetivos ambiciosos que demandan alto esfuerzo personal pues son muy difíciles de lograr y los alcanza a través de riesgos calculados. Demuestra la consecución exitosa de resultados en términos numéricos comparando su gestión actual con otras pasadas, propias o de otras personas.
2	Establece metas u objetivos, los prioriza y los cumple. Compromete recursos importantes para la consecución de las metas. Comprueba la consecución de objetivos frente a su gestión actual y pasada.
1	Comprueba el logro de sus resultados frente a estándares fijados por la Institución. Emplea nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la Institución.

INDICADORES CONDUCTUALES

Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Se fija metas u objetivos ambiciosos
	Toma riesgos calculados
	Alcanza metas difíciles de lograr
	Visibiliza sus resultados contrastándolos con los de otros
2	Establece metas u objetivos y los prioriza
	Cumple los objetivos establecidos
	Mobiliza recursos significativos, tales como tiempo, personas y/o inversiones
	Visibiliza el logro de sus objetivos mostrando la mejora frente a sí mismo
1	Visibiliza el logro de sus resultados frente a los estándares fijados por la Institución.
	Realiza cambios específicos en los métodos de trabajo para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas

- **ORIENTACIÓN DE SERVICIO:** Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de los usuarios internos y/o externos.

Grado	Descripción
3	Conoce las actividades de sus usuarios internos o externos y sus necesidades reales lo que le permite enfocar sus acciones para satisfacerlas de manera que va más allá de las inicialmente expresadas. Trata de adaptar el servicio, proyecto o producto a las necesidades de sus usuarios externos y/o internos para que finalmente sean más ventajosas o le reporten mayor beneficio.
2	Mantiene una actitud de disponibilidad con el usuario. Cuando el usuario plantea un problema, se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez, sin presentar pretextos o excusas frente a él. Ofrece al usuario información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.
1	Responde a los requerimientos, quejas o problemas que el usuario interno o externo le plantea en ese momento. Mantiene una actitud de disposición frente al usuario.

INDICADORES CONDUCTUALES

Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Se preocupa por atender a su cliente interno y/o externo y aborda las necesidades de fondo realizando acciones que sobrepasen las expectativas de los mismos.
	Adapta sus proyectos y/o actividades en base a las necesidades de sus usuarios internos y/o externos
2	Demuestra empoderamiento en la atención de las necesidades de sus usuarios internos y/o externos.
	Ofrece al usuario interno y/o externo información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.
1	Demuestra una actitud positiva de servicio hacia el cliente interno y/o externo.
	Responde oportunamente a las preguntas, quejas o problemas que el usuario interno y/o externo le plantea con una actitud cordial y amable.

- **TRABAJO EN EQUIPO:** Es la actitud que permite que el equipo se comprometa con los objetivos, y colabore de manera coordinada para su cumplimiento.

Grado	Descripción
3	Desarrolla el espíritu de equipo animando y motivando a los demás. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de cooperación-. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.
2	Promueve la colaboración del equipo. Apoya y defiende las decisiones u orientaciones del equipo.
1	Coopera y colabora con su equipo y las metas que el grupo tiene. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los miembros de su equipo y los tiene al corriente de los temas que lo afectan.

INDICADORES CONDUCTUALES

Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Anima y motiva a los equipos para que trabajen por metas comunes.
	Reconoce las contribuciones individuales de los miembros del equipo.
2	Apoya y defiende las decisiones u orientaciones del equipo en la Instancia que corresponda
	Coordina el cumplimiento de objetivos a nivel de distintos equipos y colabora para su cumplimiento.
1	Coopera activamente con los miembros de su equipo.
	Comparte información que puede afectar al equipo

- **COMUNICACIÓN EFECTIVA:** Escuchar los diferentes puntos de vista e ideas, y transmitir –de forma clara, transparente, veraz y oportuna, verbal o escrita– las ideas, prioridades y planes, verificando su recepción.

Grado	Descripción
3	Identifica, diseña e implementa medios y/o formas de comunicación para transmitir efectivamente cuestiones de su gestión, para persuadir o asesorar a otros sobre una idea o propuesta, escuchando diferentes puntos de vista e ideas.
2	Escucha de forma efectiva e implementa canales de comunicación para transmitir aspectos de la gestión institucional a usuarios internos y/o externos y verifica la recepción.
1	Comunica activamente cuestiones de su gestión de manera informativa.

INDICADORES CONDUCTUALES

Grado	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Identifica, diseña e implementa medios y/o formas de comunicación
	Comunica clara, convincente y oportunamente las ideas, prioridades y planes de acción
	Persuade a otros sobre una idea o propuesta
	Escucha con apertura diferentes puntos de vista e ideas.
	Demuestra capacidad de síntesis al comunicarse
2	Escucha con apertura diferentes puntos de vista e ideas.
	Define la forma de la comunicación para transmitir aspectos de la gestión institucional
	Verifica la recepción de lo que ha transmitido
1	Trasmite clara y oportunamente de forma verbal y escrita las ideas, prioridades y planes de acción.
	Mantiene informado a sus usuarios internos y/o externos sobre los resultados de su gestión.

- **EVALUACIÓN DE SOLUCIONES:** Determinar y evaluar las acciones y estrategias adecuadas para la solución de problemas.

Niveles	Descripción
3	Observa y evalúa, cuantitativa y cualitativamente, los resultados logrados en anteriores soluciones de problemas para determinar las mejores estrategias a aplicar.
2	Genera varias alternativas para solucionar problemas y determina su probable éxito en relación a las demandas de una situación.
1	Identifica la causa de los problemas, determina alternativas para solucionar problemas.

INDICADORES CONDUCTUALES

Nivel	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Sugiere modificaciones pertinentes a la ejecución de un proceso, proyecto o trabajo.
	Monitorea el impacto y efectividad de una solución implantada.
2	Demuestra criterio para escoger las mejores opciones o alternativas de acuerdo a la situación.
	Considera varias alternativas previo a emprender una acción.
1	Genera alternativas innovadoras para la solución de problemas.
	Propone nuevas maneras de considerar una situación o problema.

- **FLEXIBILIDAD:** Capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones, y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera.

Grados	Descripción
3	Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios permanentes o temporales en su Unidad o proceso para adaptarse a las necesidades de una situación específica.
2	Es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la institución o de su Unidad, dependiendo de cada situación.
1	Está dispuesto cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás.

INDICADORES CONDUCTUALES

Grados	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Adecua las actividades de su actividades en base a la situación.
	Realiza cambios en los procesos para adaptase a una situación específica
2	Decide qué hacer basándose en la situación.
	Actúa para adaptarse a la situación o a la persona.
1	Acepta la necesidad de ser flexible.
	Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria.
	Comprende los puntos de vista de los demás.

- **LIDERAZGO:** Influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos.

Grados	Descripción
3	Inspira con su ejemplo brindando valores de acción a nivel de toda la organización. Realiza esfuerzos para que su equipo se sienta comprometido e identificado con la visión y los objetivos del grupo logrando lealtad y confianza de su equipo.
2	Genera compromiso, colaboración y entusiasmo por alcanzar los objetivos. Promueve el desarrollo de sus colaboradores asegurando que se cubran sus necesidades.
1	Difunde a sus colaboradores los objetivos, las funciones de cada uno y da instrucciones claras y concretas para el logro de objetivos. Reconoce el buen desempeño de sus colaboradores.

INDICADORES CONDUCTUALES

Grados	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Transmite ilusión y compromiso con el proyecto o la visión del grupo.
	Inspira con su ejemplo para que lo sigan.
2	Genera compromiso, colaboración y entusiasmo para alcanzar los objetivos.
	Asegura que las necesidades del equipo estén atendidas.
1	Proporciona guías / instrucciones para orientar el trabajo de los demás.
	Promueve la eficacia y eficiencia del equipo.

- **MANEJO DE RECURSOS:** Es la capacidad de dirigir personal mientras se trabaja, y brindar retroalimentación para garantizar el desempeño adecuado.

Grados	Descripción
3	Implica realizar procesos de retroalimentación al personal para así dar a conocer como se está ejecutando el trabajo en relación a los estándares a cumplir, con la finalidad de favorecer al desarrollo y cumplir los objetivos establecidos.
2	Requiere utilizar diversos medios para generar retroalimentación efectiva; utiliza varias herramientas didácticas para explicar cómo ejecutar una determinada actividad o tarea.
1	Implica dar información y guías detalladas sobre como ejecutar una actividad o procedimiento.

INDICADORES CONDUCTUALES

Grados	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Analiza el ajuste del desempeño de otros con respecto a los resultados esperados.
	Brinda retroalimentación oportuna y pertinente.
	Los comentarios son emitidos con asertividad y están orientados a cumplir los objetivos establecidos.
2	Sus explicaciones son impartidas con el apoyo de varios instrumentos didácticos.
	Dedica el tiempo apropiado para dar una explicación de cómo realizar el trabajo.
1	Las instrucciones que brinda son claras y comprendidas por el resto.
	Emite sugerencias orientadas a mejorar la ejecución de determinadas actividades y procedimientos.

- **PENSAMIENTO CONCEPTUAL:** Habilidad para identificar pautas o relaciones que no son obvias, o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Grados	Descripción
3	Para explicar situaciones o resolver problemas, descubre y desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa, nunca antes desarrollados) y que no resultan obvios para los demás.
2	Identifica pautas, tendencias o vacíos en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
1	Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es idéntica a una situación pasada.

INDICADORES CONDUCTUALES

Grados	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Explica situaciones o resuelve problemas en base a la creación de nuevos conceptos o formas de hacer las cosas
	Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes.
2	Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.
	Identifica pautas, tendencias o vacíos en la información que maneja.
1	Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas.
	Reconoce cuando una situación presente es igual a una situación pasada.

- **SUPERVISIÓN Y MONITOREO:** Dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de objetivos, cuán bien se está ejecutando un procedimiento o se está llevando a cabo una tarea específica. Implica identificar acciones correctivas que se puedan implementar para corregir las desviaciones existentes frente a los estándares.

Grados	Descripción
3	Implica evaluar los resultados obtenidos a nivel de unidades de gestión u organizacionales, monitoreando los rendimientos evidenciados en los indicadores establecidos, para aplicar correcciones a los procesos de acuerdo a las desviaciones encontradas.
2	Evaluar, dar seguimiento y ajustar los rendimientos obtenidos de acuerdo a los indicadores establecidos para determinados procesos.
1	Requiere evaluar cuán bien está alguien ejecutando una actividad.

INDICADORES CONDUCTUALES

Grados	Comportamientos observables / Evidencia de Competencia
3	Evalúa el cumplimiento de metas de la Unidad o Gerencia con respecto a los resultados esperados.
	Identifica y coordina la implementación de acciones correctivas cuando encuentra desviaciones frente a las metas establecidas.
2	Evalúa la aplicación de los procedimientos establecidos en su Unidad o Gerencia
	Identifica acciones correctivas que garanticen el cumplimiento de las metas
1	Evalúa el cumplimiento de las actividades asignadas a alguien.
	Brinda sugerencias de cómo realizar el trabajo correctamente.


Fuente: (HayGroup/SAP)

Anexo 2. Guía de Entrevista de Incidentes Críticos


GUIA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS DELTAMONTERO S.A. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
NOMBRE DEL CANDIDATO: _____	FECHA: _____
NOMBRE DE ENTREVISTADOR: _____	
CARGO APLICAR: _____	
COMPETENCIAS A EVALUAR	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS - ADMINISTRACIÓN DE TIEMPO - EVALUACIÓN A SOLUCIONES	
¿COMENTE UNA SITUACIÓN O HECHO, EN LA CUAL TUVO QUE IMPLEMENTAR MÉTODOS PROPIOS PARA ALCANZAR RESULTADOS FIJADOS POR LA ORGANIZACIÓN?	
SITUACIÓN: _____	
EMPRESA: _____	
¿QUÉ RECURSOS UTILIZÓ?: _____	
¿QUÉ ALTERNATIVAS DIFERENTES PROPUESTAS? _____	
¿LOGRÓ RESULTADOS ESPERADOS? _____	
¿QUÉ TIEMPO TOMÓ LA ENTREGA? _____	
ORIENTACIÓN DE SERVICIO - COMUNICACIÓN EFECTIVA	
¿RELATA UN HECHO DONDE EXCEDIÓ INTERNA O EXTERNA LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE?	
HECHO: _____	
¿CUÁLES SON LAS IDEAS O PRIORIDADES? _____	
COMUNICA CONSTANTEMENTE ACERCA DE SU GESTIÓN _____	
ACTITUD FRENTE AL CLIENTE _____	

EXPECTATIVA DEL CLIENTE CUBIERTA	_____
TRABAJO EN EQUIPO - COMUNICACIÓN EFECTIVA- PENSAMIENTO CONCEPTUAL	
¿INDIQUE UNA SITUACIÓN EN LA CUAL TUVO QUE COLABORAR PARA GENERAR UN RESULTADO EN CONJUNTO?	
SITUACIÓN	_____
¿QUÉ HIZO USTED?	_____
¿CÓMO TRANSMITIÓ SUS IDEAS?	_____
¿QUÉ RESULTADOS SOBTUVO?	_____
¿QUÉ CAMBIARÍA?	_____
COMPETENCIAS CLARAMENTE IDENTIFICADAS	
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Observaciones:	

Anexo 3. Evaluación de desempeño por competencias (Asistente de tesorería)

		SISTEMA DE EVALUACIÓN: COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS ASISTENTE COMERCIAL					
NOMBRE DEL COLABORADOR		EVALUADOR					
CARGO		CARGO					
FECHA DE INGRESO		FECHA					
ASISTENTE TESORERÍA							
COMPETENCIA	RESULTADO	DEMOSTRACIÓN DE COMPORTAMIENTO	NIVEL				
			Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Realiza sus actividades, metas y proyectos dentro de los tiempos programados.	Cumple las metas y objetivos asignados dentro de los tiempos establecidos.					
		Organiza su tiempo de tal manera que le permite cumplir todas sus actividades sin necesidad de sobretiempos.					
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Comunica activamente cuestiones de su gestión de manera informativa.	Trasmite clara y oportunamente de forma verbal y escrita las ideas, prioridades y planes de acción.					
		Mantiene informado a sus usuarios internos y/o externos sobre los resultados de su gestión.					
EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	Identifica la causa de los problemas, determina alternativas para solucionar problemas.	Genera alternativas innovadoras para la solución de problemas.					
		Propone nuevas maneras de considerar una situación o problema.					
FLEXIBILIDAD	Está dispuesto cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás.	Acepta la necesidad de ser flexible.					
		Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás.					
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Comprueba el logro de sus resultados frente a estándares fijados por la Institución. Emplea nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la Institución.	Visibiliza el logro de sus resultados frente a los estándares fijados por la Institución.					
		Realiza cambios específicos en los métodos de trabajo para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas.					
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Mantiene una actitud de disponibilidad con el usuario. Cuando el usuario plantea un problema, se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez, sin presentar pretextos o excusas frente a él. Ofrece al usuario información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	Demuestra una actitud positiva de servicio hacia el cliente interno y/o externo.					
		Responde oportunamente a las preguntas, quejas o problemas que el usuario interno y/o externo le plantea con una actitud cordial y amable.					
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	Identifica pautas, tendencias o vacíos en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.	Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas.					
		Reconoce cuando una situación presente es igual a una situación pasada.					
TRABAJO EN EQUIPO	Coopera y colabora con su equipo y las metas que el grupo tiene. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los miembros de su equipo y los tiene al corriente de los temas que lo afectan.	Coopera activamente con los miembros de su equipo.					
		Comparte información que puede afectar al equipo.					
TOTAL EVALUACIÓN							
ENTRENAMIENTO/CAPACITACIÓN							
OBSERVACIONES							
FIRMA EVALUADOR / NOMBRE		FIRMA DEL TRABAJADOR		TALENTO HUMANO			

Anexo 4. Evaluación de desempeño por competencias (Líder-contador)

		SISTEMA DE EVALUACIÓN: COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS LÍDER CONTADOR					
NOMBRE DEL TRABAJADOR		EVALUADOR					
CARGO		CARGO					
FECHA DE INGRESO		FECHA					
LÍDER CONTADOR							
COMPETENCIA	RESULTADO	DEMOSTRACIÓN DE LA CONDUCTA	NIVEL				
			Siempre	Casi Siempre	Ocasionalm ente	Rara vez	Nunca
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Promueve el buen uso y optimiza constantemente su tiempo y el de los demás cumpliendo más actividades y proyectos sin perder la calidad.	Realiza un número mayor de actividades en menores tiempos sin perder la calidad de sus resultados. Cumple sus actividades en los tiempos establecidos y se esfuerza por realizar un número mayor de actividades mediante la optimización de su tiempo.					
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Identifica, diseña e implementa medios y/o formas de comunicación para transmitir efectivamente cuestiones de su gestión, para persuadir o asesorar a otros sobre una idea o propuesta, escuchando diferentes puntos de vista e ideas.	Escucha con apertura diferentes puntos de vista e ideas.					
		Define la forma de la comunicación para transmitir aspectos de la gestión institucional					
EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	Genera varias alternativas para solucionar problemas y determina su probable éxito en relación a las demandas de una situación.	Demuestra criterio para escoger las mejores opciones o alternativas de acuerdo a la situación.					
		Considera varias alternativas previo a emprender una acción.					
FLEXIBILIDAD	Es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la institución o de su Unidad, dependiendo de cada situación.	Decide qué hacer basándose en la situación.					
		Actúa para adaptarse a la situación o a la persona.					
LIDERAZGO	Genera compromiso, colaboración y entusiasmo por alcanzar los objetivos. Promueve el desarrollo de sus colaboradores asegurando que se cubran sus necesidades.	Genera compromiso, colaboración y entusiasmo para alcanzar los objetivos. Asegura que las necesidades del equipo estén atendidas.					
MANEJO DE RECURSOS	Requiere utilizar diversos medios para generar retroalimentación efectiva; utiliza varias herramientas didácticas para explicar cómo ejecutar una determinada actividad o tarea.	Las instrucciones que brinda son claras y comprendidas por el resto. Emite sugerencias orientadas a mejorar la ejecución de determinadas actividades y procedimientos.					
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Establece metas u objetivos, los prioriza y los cumple. Compromete recursos importantes para la consecución de las metas. Comprueba la consecución de objetivos frente a su gestión actual y pasada.	Establece metas u objetivos y los prioriza					
		Cumple los objetivos establecidos					
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Conoce las actividades de sus usuarios internos o externos y sus necesidades reales lo que le permite enfocar sus acciones para satisfacerlas de manera que va más allá de las inicialmente expresadas.	Demuestra empoderamiento en la atención de las necesidades de sus usuarios internos y/o externos.					
		Ofrece al usuario interno y/o externo información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.					
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	Identifica pautas, tendencias o vacíos en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.	Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos. Identifica pautas, tendencias o vacíos en la información que maneja.					
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	Requiere evaluar cuán bien está alguien ejecutando una actividad.	Evalúa el cumplimiento de las actividades asignadas a alguien. Brinda sugerencias de cómo realizar el trabajo correctamente.					
TRABAJO EN EQUIPO	Promueve la colaboración del equipo. Apoya y defiende las decisiones u orientaciones del equipo.	Anima y motiva a los equipos para que trabajen por metas comunes. Reconoce las contribuciones individuales de los miembros del equipo.					
ENTRENAMIENTO/CAPACITACIÓN		TOTAL EVALUACIÓN					
OBSERVACIONES							
FIRMA EVALUADOR / NOMBRE		FIRMA DEL TRABAJADOR		RECURSOS HUMANOS			