

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
Sede Ecuador

Área de Gestión

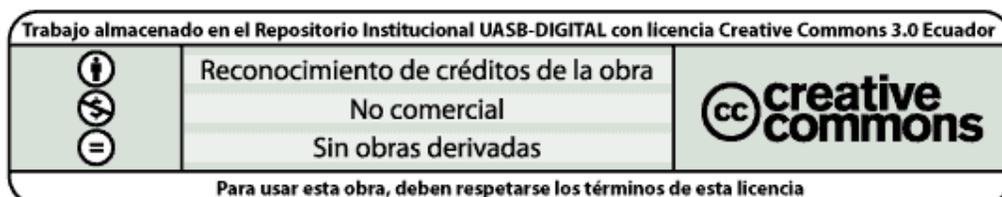
Programa de Maestría en Dirección del Talento
Humano

"Análisis de las técnicas para determinar las
competencias y potencial requeridos en los candidatos a
prestar sus servicios en la Superintendencia de Compañías
en base a la Legislación vigente."

Realizado por:

Ketty Gavilánez Villamarín

2012



Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Ketty Gavilanez Villamarín
Junio de 2012

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección del Talento
Humano

"Análisis de las técnicas para determinar las
competencias y potencial requeridos en los candidatos a
prestar sus servicios en la Superintendencia de Compañías
en base a la Legislación vigente."

Realizado por:

Ketty Gavilánez Villamarín

Tutor:

Dr. Marcelo Jaramillo

Quito-Ecuador

2012

Resumen

La Superintendencia de Compañías es un organismo técnico, que asesora y supervisa al sector empresarial del país, con criterios modernos y mecanismos eficaces de manera que la actividad de control se constituye en un elemento dinámico que coadyuva al mejor desarrollo de las empresas. También promueve el mercado de valores y los productos que en él se transan.

La gestión de las instituciones del estado, se hallan reguladas por las leyes y normas emitidas para su funcionamiento y administración, siendo esto muy importante para la Superintendencia de Compañías, en razón de que por mandato constitucional es considerada como una institución que pertenece al sector público, lo que establece la obligatoriedad de que los procesos de reclutamiento y selección de personal que se ejecuten en esta entidad, sean canalizados a través de la normatividad vigente, con el objeto de lograr la inclusión del recurso humano calificado, a través de la aplicación de pruebas de conocimiento, pruebas psicológicas, determinación de competencias técnicas y conductuales que permitan medir las aptitudes y actitudes de las personas.

El objetivo primordial de esta investigación, es lograr que a través de la aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General y la Norma de Reclutamiento y Selección de Personal, emitida por el organismo rector sean aplicadas de manera global en los procesos selectivos, los mismos que serán dirigidos por la Unidad de Administración del Talento. De esta forma, el proceso de selección por competencias, al centrarse en aquellas habilidades y características conductuales predice con alta efectividad el desempeño laboral futuro de los candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los cargos dentro de la organización.

DEDICATORIA

Dedico con todo mi amor,

A ti Dios que me das la oportunidad de vivir y crecer profesionalmente, me enseñaste a ser perseverante, a poner mis pasos firmes para alcanzar mis metas.

A mis padres, que me dieron la vida y han estado conmigo en todos los momentos, gracias por creer en mí, a pesar de los momentos difíciles siempre me han apoyado.

A mis hermanas, gracias por su apoyo y su cariño

A mis sobrinos Esteban y Karen, por ser parte de mi vida y darme día a día la felicidad de seguir.

A John, por su paciencia y apoyo incondicional.

Sin ustedes a mi lado no hubiera logrado una meta más.

AGRADECIMIENTO

A mi Director de Tesis, Doctor Marcelo Jaramillo, quien con sus sabios aportes, apoyo y su asesoría siempre dispuesta, se logró culminar esta investigación.

A todos mis maestros de la Especialidad y Maestría, por contribuir en mi educación no solo profesional sino personal, por brindarme un cúmulo de herramientas para destacarme profesionalmente.

A mi Universidad por permitirme crecer en todos los aspectos, por ofrecerme todas las actividades académicas que contribuyeron a mi educación y desarrollo profesional.

INDICE

CAPITULO I

1.1 Reclutamiento de Candidatos	9
1.1.1 Definición de Reclutamiento	9
1.1.2 Reclutamiento Interno	12
1.1.3 Reclutamiento Externo.....	13
1.2 Selección de Personal	15
1.2.1 Definición y aplicación	15
La Unidad de Administración del Talento Humano	19
El Tribunal de Meritos y Oposición	19
El Tribunal de Apelaciones	19
Fase de Méritos	22
Fase de Oposición	22
Proceso de los Concursos de Méritos y Oposición	26
La Selección de Personal integrada a la Planificación	
Estratégica Institucional	30

CAPITULO II

2.1. Análisis de Tareas	38
2.2. Carga laboral	40
2.2.1 Medición de la cargas de trabajo	44
2.2.2. Establecimiento de medidas correctivas	45
2.3. Análisis del Perfil de Puestos de Trabajo	46
La Descripción del Puesto	49

CAPITULO III

3.1. Análisis de Competencias.....	55
3.1.1. Análisis de las capacidades personales	
con relación a los puestos	58
3.1.2. Análisis de las condiciones de trabajo	60
3.1.3. Análisis de Riesgos	63
3.2. Técnicas para Evaluar el Potencial	66
3.2.1. Entrevista	69
3.2.2. Observación.....	73

3.2.3. Informe y determinación de parámetros para medir el Potencial	75
3.2.4 Tabulación y Análisis de Resultados	77
3.3. Determinación y Elaboración de Perfil de Puestos por Competencias y grupos ocupacionales	85
3.3.1 Definición de Competencias	87
3.3.2 Potencial de Desarrollo Laboral	92
3.3.3 Formación, Experiencia, Capacitación	96

CAPITULO IV

4.1 Conclusiones y Recomendaciones	102
4.1.1 Conclusiones.....	102
4.1.2 Recomendaciones.....	104

ANEXOS

1. Flujo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal
2. Formulario Bases del Concurso de Méritos y Oposición
3. Formulario Convocatoria a Concurso de Méritos y Oposición
4. Formulario Anuncio de Prensa de Convocatoria
5. Formulario Hoja de Vida
6. Formulario Verificación de Postulaciones
7. Formulario Calificación de pruebas de conocimientos y competencias técnicas
8. Formulario Calificación de la Entrevista
9. Formulario de Puntaje para el Componente de Evaluación y el Puntaje Final Ubicación de participantes
10. Formulario levantamiento y análisis de cargas de trabajo
11. Formulario Levantamiento de información para descripción de puestos por competencias
12. Encuesta
13. Formulario de Descripción de Perfil de puestos por Competencias
14. Glosario de Competencias por niveles

CAPITULO I

1.1. Reclutamiento de Candidatos

El reclutamiento es un proceso que varía de acuerdo a cada una de las organizaciones, muchas veces este proceso ha dependido de la decisión de las autoridades, sin embargo existen métodos que se aplican para reclutar al recurso humano.

Esto significa que para poder escoger el personal idóneo que reúna las competencias requeridas para los diferentes puestos dentro de la organización, se requiere necesariamente recurrir a métodos, técnicas, principios académicos y normas legales que existen, las cuales en su entorno son las que en la práctica se convierten en el proceso aplicativo de reclutamiento.

1.1.1. Definición de Reclutamiento

Es el procedimiento orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización¹.

Así, el proceso por medio del cual las Unidades de Administración del Talento Humano, son responsables de seleccionar candidatos que reúnan las competencias exigidas por el puesto, para cubrir las vacantes existentes en la organización, se vuelve indispensable e importante.

A criterio de la autora de esta investigación, señala que a pesar de que siempre existirán unidades administrativas que tienen bajo su responsabilidad la administración del talento humano y profesionales responsables que deben aplicar estrictamente los procesos de selección que se inicia en el reclutamiento, no siempre se acude a los principios por los cuales se puede determinar los candidatos idóneos con las competencias requeridas. Este es el caso de la

¹ Idalberto, Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Ed., Atla, S.A. Bogotá Colombia. Segunda Edición, año 1996, pág. 166.

Superintendencia de Compañías, en donde los diferentes puestos vacantes no se llenan bajo un proceso técnico de selección, sino más bien obedecen a una simplista aplicación de normas paralelas, que la costumbre los convirtió en procedimientos usuales.

En las organizaciones del sector público, es la norma técnica establecida desde la máxima entidad rectora de la Administración de Recursos Humanos, hoy llamado el “Talento Humano”, la que se aplica obligatoriamente como exigencia legal para este proceso. Al existir una norma legal, los responsables y encargados de un proceso de reclutamiento, se someten a la prerrogativa de esta norma. Sin embargo es preciso considerar que también es imprescindible, la aplicación de los conceptos académicos en el proceso.

Esta norma legal se la describe taxativamente en el documento público que se emite a través de una Ley y su Reglamento de aplicación, en este caso podemos referirnos al artículo que lo regula:

El Artículo 176 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, publicado en el Suplemento del Registro Oficial 418 de 1 de abril de 2011, establece: ***Del subsistema de selección de personal.***-El subsistema de reclutamiento y selección de personal es el proceso técnico mediante el cual se define y selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto en el servicio público a través del concurso de meritos y oposición correspondiente².

La Constitución de la República, en su artículo 229 determina que existirá un organismo rector de la gestión del Talento Humano. La Ley Orgánica del Servicio Público señaló al Ministerio de Relaciones Laborales

Reglamento General a la ley Orgánica del Servicio Público. Publicado Registro Oficial No. 418 de 1 abril de 2011, pág. 44

como ese organismo rector y por lo tanto determinó que en él se crearían las normas legales que regulen a las instituciones del sector público, en materia de Administración del Talento Humano.

De este organismo nace la Norma Sustitutiva del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal que se publica en el Registro Oficial No. 702 de 14 de mayo de 2012. Esta normativa legal influye directamente en el proceso de reclutamiento, técnicamente se lo ha denominado como el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, que se lo describe, en la siguiente estructura:

Ley Orgánica del Servicio Público, “*Artículo 54.- De su estructuración.-* El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; **reclutamiento y selección de personal**; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño³.

La Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, establece que todo proceso de reclutamiento y selección de personal, de los puestos que se encuentra protegidos por la carrera del servicio público, se ejecutarán necesariamente, utilizando la plataforma tecnológica administrada por el Ministerio de Relaciones Laborales, en todas sus fases.

“Este proceso está conformado por:

- a) Preparación del proceso de reclutamiento
- b) Convocatoria

³ *Ley Orgánica del Servicio Público*, Segundo Suplemento. Registro Oficial No. 294 de 6 de octubre de 2010, pág. 18.

c) Evaluación y selección, etapa en la que se desarrolla el concurso de méritos y oposición, y se compone de:

c. 1. Mérito integrado por:

Verificación de postulantes

Evaluación

c.2 Oposición

d) Expedición del nombramiento provisional de prueba

e) Inducción⁴. **(Anexo 1)**

1.1.2 Reclutamiento Interno

Al reclutamiento interno se lo entiende como el proceso por el cual se pretende conseguir desde el interior de una organización al personal más idóneo para ocupar un puesto vacante, siempre y cuando cumpla con el perfil de competencias exigidos como tal; y, se lo aplica como un método práctico de estímulo y reconocimiento al desempeño de los servidores de la organización.

Este método permite abaratar costos, es un proceso selectivo rápido, que también se lo puede conceptuar como proceso valido y seguro que incrementa los índices motivacionales del personal en la institución, pero que, sin embargo requiere de ciertos condicionamientos que son necesarios aplicarlos y que se refiere a:

Difusión informativa apropiada del puesto vacante al interior de la institución,

1. Definición técnica de las competencias y perfil exigible para ese puesto;
2. Proceso riguroso de selección enfocado a la evaluación de desempeño y cumplimiento de requisitos para el puesto.

⁴Norma Sustitutiva del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, Segundo Suplemento, Registro Oficial, No. 702 de 14 mayo 2012. pág. 3.

3. Estimulo y apoyo al personal que se le seleccione para el desempeño en el nuevo puesto, a través de un adecuado esquema de inducción y posterior programa de formación y capacitación.

Al analizar objetivamente este método se puede deducir que es un método que desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, pero que también tiene sus riesgos cuando se lo aplica erróneamente ya que puede generar un insano método alternativo de ingreso a la carrera, promociones y ascensos a personas que no cumplan el perfil adecuado, obedeciendo simplemente a simpatías y no a criterios técnicos de estudio y selección.

En la norma sustitutiva expedida de reclutamiento y selección de personal, en la Segunda Disposición Transitoria, se dispone que los servidores que mantengan vigentes contratos de servicios ocasionales por más de cuatro años de manera ininterrumpida, en la misma pública, a través de renovación o firma de nuevos contratos ocasionales, ingresarán a la carrera del servicio público en el mismo nivel remunerativo,... previo un concurso interno de méritos y oposición...⁵. Para esto la Unidad de Administración del Talento Humano de cada institución, preparará todo lo relacionado con este proceso, siempre y cuando existan los casos determinados en la normativa vigente.

1.1.3 Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo es el proceso mediante el cual se recurre a fuentes externas de provisión de personal, que desde luego pueden ser de variada índole. Su principal objetivo es inyectar “savia nueva” en el universo de personas que integran una organización.

⁵ Norma Sustitutiva del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, Segundo Suplemento, Registro Oficial, No. 702 de 14 mayo 2012. pág. 3.

Esta manera de reclutamiento tiene generalmente muchas circunstancias de orden, es decir son dispuestas por los directivos de las instituciones como un método seguro de selección, en donde por sí mismo no es posible o no es conveniente acudir a un método interno de selección.

Las principales características del método externo de reclutamiento están relacionadas a las fuentes de provisión, que de alguna manera se las puede sintetizar en:

- a. Agencias de Empleo.- Las que contienen un inmenso caudal de base de datos y pueden proveer una variedad de candidatos.
- b. Colegios de Profesionales y Universidades- Que generalmente proveen candidatos mejor seleccionados específicamente para un puesto.
- c. Bolsas de Empleos- Que por lo general utilizan sus propios procesos de selección y de oferta de puestos.
- d. Banco de Datos de la Institución.- Que habitualmente guardan expedientes presentados por personas aspirantes a un puesto que no pueden ser atendidas por el momento, pero que constituyen una fuente de primera mano cuando surge la necesidad de llenar una vacante generada.
- e. Convocatorias por medios de comunicación hablado y escrito.- que son el método de respuesta más inmediata y de mayor número de aspirantes a un puesto, estos suelen ser atractivos en muchos ante el público ya que permiten dar a conocer en forma extensa el requerimiento, el desarrollo de carrera que tendrá dentro de la organización.
- f. Internet y correo electrónico.- Que resulta ser una nueva forma rápida de comunicación de requerimientos de candidatos para un puesto. En la

actualidad es un medio accesible para todas las personas que necesitan oportunidades de ser parte de los procesos de selección.

- g. Las Universidades.-Como fuente de generación de profesionales cuyas bases de datos pueden ser aprovechadas para los procesos de reclutamiento del personal.

De esta manera el reclutamiento externo es el método técnico de aplicación que se lo ve como el primer paso que se cumple para iniciar el proceso de selección de personal. Si relacionamos con los conceptos académicos que nos aportan los diferentes autores que han escrito sobre los distintos métodos de reclutamiento y selección de personal, todos ellos confluyen en establecer a este método como una provisión de candidatos para un puesto vacante, a través de fuentes externas.

Si nos referimos al sector público debemos considerar que la normativa legal le encuadra a este proceso en un llamado obligatorio de candidatos que se lo realiza a través de una convocatoria en la página web del Ministerio de Relaciones Laborales, pagina web de las instituciones públicas, y los diarios de mayor circulación nacional, para su participación en lo que luego se lo denomina como un “Concurso Público de Merecimientos y Oposición”.

1.2 Selección de Personal

1.2.1 Definición y aplicación

La selección de Personal es un proceso que esa destinado a definir la provisión de personal que se requiere en la organización para llenar un puesto vacante conforme al perfil y que sobreviene al proceso inicial del reclutamiento.

La selección de personal, se la puede definir como el proceso sistemático a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar un puesto vacante⁶.

La Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP, en el Artículo 63, determina.- ***Del subsistema de selección de personal.***-Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

Como se puede apreciar las instituciones del sector público están enmarcadas en el cumplimiento y aplicación de la normativa legal vigente, determinada en la Ley y su Reglamento General y las normas técnicas emitidas para el efecto por el organismo rector, para la administración del talento humano, por lo tanto las Unidades Administración del Talento Humano, están en la obligación de desarrollar en concordancia con la legislación vigente, el proceso selectivo que se ajuste a su misión, visión y objetivos estratégicos institucionales.

En la actualidad al proceso de reclutamiento y selección de personal se lo considera una actividad muy importante y clave dentro de la organización, a la que se le está poniendo mayor atención en la que después de realizar un análisis concienzudo, en base a los principios de legalidad, equidad, justicia, transparencia, credibilidad, e Igualdad, se pretende integrar a las organizaciones públicas un personal con las competencias y perfil adecuado

⁶ Pereda M, Santiago y Berrocal B, Francisca, "Gestión de Recursos Humanos por Competencias". Ed., Centro de Estudios Ramón Areces .S.A, Madrid España. Primera Edición, año 2001, pág. 175

para el puesto motivo de estudio. De esta manera resultará factible su inserción laboral con un mínimo de esfuerzo, consiguiendo productividad y eficiencia en el desempeño de las actividades y responsabilidades del puesto que le corresponde desempeñar.

El objetivo del proceso selectivo, es determinar de la manera más adecuada posible, que el candidato que obtenga los más altos puntajes dentro del proceso establecido de valoración de méritos, conocimientos técnicos y entrevista, sea el más apto para asegurar el éxito, una vez incorporado al puesto de trabajo, garantizando que sus competencias hayan sido bien reconocidas conforme a la necesidad y las bases que se hayan establecido para ese puesto.

El reclutamiento y selección de personal pretende por otro lado escoger entre los aspirantes reclutados o aquellos que tengan la mayor probabilidad de responder al puesto de manera eficiente. Este proceso permite también analizar a los aspirantes en sus características psicológicas de adaptabilidad al puesto, de inteligencia emocional, de temperamento, tolerancia y otros factores que son necesarios analizar conjuntamente con sus capacidades y conocimientos.

Al considerar que los objetivos naturales en una organización sean los de proveer eficiencia y eficacia, la selección de personal juega un papel muy importante para ello. Mucho dependerá de la manera que realiza la selección de personal para asegurar que el objetivo de la selección de personal se consigan.

La Selección de Personal es un proceso de comparación entre dos variables:

1. Análisis y descripción identifica los objetivos y funciones que ejecutarán los ocupantes de un puesto específico, son los requerimientos del puesto vacante, sus características y exigencias para el ocupante, estos están determinados en el Manual de Clasificación, sin embargo es importante contar con el criterio y el requerimiento que debe efectuar el jefe inmediato o el responsable del puesto a ser llenado.
2. Perfil de las características de los aspirantes, este se obtendrá a través de las técnicas aplicadas en el proceso selectivo, son las características de personalidad, competencias laborales que ofrecen los candidatos a ocupar un puesto vacante, experiencia, formación, se evaluarán los conocimientos, las destrezas, habilidades que dispongan los aspirantes.

Una vez que los responsables de la selección de personal, han definido estas dos variables, se estructura la forma de llevar a cabo el proceso, para lo cual se deberá determinar los instrumentos técnicos, instructivo de aplicación que permitirán ejecutar todo el proceso para lograr el candidato idóneo a ocupar el puesto vacante en la organización.

Básicamente el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, constituye la atribución y responsabilidad de la Unidad de Administración del Talento Humano, conforme a la disposición legal establecida en la Ley Orgánica del Servicio Público artículo 52 y artículo 117 inciso segundo, del Reglamento General, lo cual es de aplicación obligatoria para las Entidades del Sector Público.

Partiendo de esta atribución la Unidad de Administración del Talento Humano, establecerá el procedimiento y los instrumentos técnicos y operativos, que permitan escoger a la persona más idónea entre los aspirantes a ocupar el

puesto vacante, considerando que las descripciones de los puestos son el producto del Subsistema de Clasificación.

Los responsables de ejecutar un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal son:

La Unidad de Administración del Talento Humano, es la responsable de la administrar el proceso de reclutamiento y selección de personal, para lo cual verificará que el manual de puestos institucional se encuentre actualizado, confirmará la legalidad del puesto vacante que se encuentre plenamente financiada su partida presupuestaria, que el puesto no se encuentre en litigio, y elaborará el cronograma para el concurso de méritos y oposición.

La Superintendencia de Compañías a través de la Unidad de Administración del Talento Humano, conformará los Tribunales respectivos los mismos que conforme a sus competencias ejecutarán las acciones que les corresponda, a fin de llevar a cabo el concurso, todas las acciones del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, estarán enmarcada en la normatividad vigente.

El Tribunal de Meritos y Oposición, es el encargado de conocer los reportes de verificación de postulantes, conocer los resultados de calificaciones de prueba conocimientos técnicos, pruebas psicométricas, realizar las entrevistas ejecución del concurso de méritos y oposición.

El Tribunal de Apelaciones, es el encargado de receptor y resolver las apelaciones de los postulantes, en el término de tres días, a partir de la fecha de la comunicación de los resultados de las actas de méritos, oposición y final.

Estos Tribunales se integrarán, conforme lo determina el artículo 188 del Reglamento general a la Ley Orgánica del Servicio Público en concordancia

con lo determinado los artículos 8 y 9 de la Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, expedida el 14 de mayo de 2012, por el Ministerio de Relaciones Laborales, se conformarán de la misma manera:

- a) La máxima autoridad o su delegado, quien presidirá,
- b) El director o jefe de la unidad donde se encuentra la vacante motivo del proceso de reclutamiento y selección de personal,
- c) El director o responsable de la Unida de Talento Humano o quien haga sus veces,
- d) Un representanta del Consejo Nacional de Discapacidades, CONADIS

Es necesario hacer notar que el Tribunal de Apelaciones, se integrará el momento en que se presenten apelaciones a los resultados publicados, deberán actuar servidores diferentes al tribunal de méritos y oposición, si en las unidades que integran estos tribunales solo existe un servidor, será la máxima autoridad quién delegue otro servidor de la institución, el delegado del CONADIS, conformará este tribunal siempre y cuando exista un apelante con discapacidad.

La Unidad de Administración del Talento Humano, es la responsable de elaborar las **Bases del Concurso**, como lo dispone el artículo 4 de la norma de reclutamiento y selección, deberá ingresar a la plataforma tecnológica y elaborará las bases del concurso, utilizando el link establecido por el Ministerio de Relaciones Laborares, para dar paso a los concursos de méritos y oposición que cada institución del estado ejecute para llenar las vacantes existes.

Este paso sin duda, es el inicio del proceso de reclutamiento y selección del recurso humano, será el responsable de la aplicación correcta del manual

de puestos institucional o genérico, en el mismo que constarán datos muy importantes como la instrucción formal, experiencia, capacitación, competencias, actitud, motivación con relación y permitirán igualdad de oportunidades para los aspirantes que cumplen el perfil requerido para los puestos vacantes en las instituciones amparadas por la Ley Orgánica del Servicio Público, entre las cuales se encuentra la Superintendencia de Compañías, también permitirá la participación activa de muchos aspirantes que posean las características determinadas en las bases del concurso. Aspectos que se deberán evitar en un proceso selectivo será la discriminación por motivos de etnia, edad, condición socio-económica, orientación sexual, género, religión, estado de salud y/o discapacidad. Este proceso logrará medir las características más relevantes de los aspirantes y seleccionar el personal más calificado para desarrollar las actividades del puesto motivo del concurso.

Otra responsabilidad de la UATH, es la elaboración de la **Convocatoria**, esta tendrá el carácter de público, procurando la participación de la mayor cantidad de personas. Se utilizarán los medios de comunicación hablados y/o escritos que faciliten la información y el acceso a las oportunidades laborales del mayor número de personas que se presenten en la Superintendencia de Compañías. La convocatoria describirá los datos generales de la institución, requisitos del puesto, datos específicos del concurso, fijación de fechas de presentación de documentos y lugar de desarrollo del concurso, esta deberá elaborarse electrónicamente para que los aspirantes tengan acceso al formulario. Es importante destacar que la norma técnica de reclutamiento y selección de personal, emitida por el organismo rector identifica las que se podrían llamar fases:

Fase de Méritos.- Comprende el análisis, la verificación y medición de las competencias que disponen los postulantes, las mismas que deben ser validadas con los requisitos solicitados en la convocatoria, comprobando su cumplimiento o no, para lo cual la Unidad de Administración del Talento Humano elaborará el acta correspondiente. Es la etapa en la que se valora a los aspirantes en el cumplimiento de los requisitos exigidos para el puesto del Concurso, esta fase se analiza a través de dos procedimientos: “cumple o no cumple” los requisitos determinados en las bases del concurso, por consiguiente esto determinara si el aspirante va a la siguiente fase.

Evaluación.-Es la medición de la aplicación de las herramientas técnicas, este procedimiento nos ayuda a medir el nivel de cumplimiento de los requisitos por parte de los aspirantes, aquí se va a definir a través de la aplicación de la *pruebas de conocimientos técnicos, pruebas psicométricas*, es decir la medición de las competencias conductuales; y, como último la aplicación de la *entrevistas* por parte de los integrantes del tribunal de méritos y oposición.

Fase de Oposición.-El artículo 41 de la norma del subsistema de reclutamiento y selección de persona, establece a la oposición, como el componente en el cual se recogen las eventuales impugnaciones presentadas por terceras personas a los diferentes procesos selectivos que se ejecutan en la institución, respecto a la capacidad, aptitudes y méritos de los candidatos a ocupar un puesto vacante.

Una vez que se ha cumplido con todo el proceso que dispone la norma de la norma del subsistema de reclutamiento y selección de personal, emitida por el organismo rector del sector público, el *Tribunal de Méritos y Oposición*,

será el responsable de elaborar el acta final, la misma que contendrá los puntajes finales alcanzados por las aspirantes, declara el ganador o ganadora del concurso a quien hubiera obtenido el puntaje de al menos 70 puntos sobre 100, el concurso se podrá declarar desierto cuando los aspirantes no alcanzaron el puntaje final de 70 puntos establecido, si no se hubiera presentado por lo menos tres postulantes, si no alcanzaron los 70 puntos en las pruebas de conocimientos técnicos, cuando ningún sobrepasa la fase de oposición y si se hubieran presentado irregularidades en el proceso.

Cuando se declara desierto un concurso de méritos y oposición, este deberá efectuarse nuevamente, para ello se deberá hacer una nueva convocatoria quince días, luego de haberlo declarado desierto. El Ministerio de relaciones laborales, será la única instancia que autorice seguir con el concurso cuando se haya presentado un solo aspirante.

Concluidas las etapas del proceso selectivo el Tribunal de Méritos y Oposición, a través del acta final declarará el ganador del concurso de méritos y oposición, artículo 187 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público; y, artículo 45 de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección, artículo 188 de mismo reglamento, establecen que el postulante ganador o ganadora deberá presentar la documentación respectiva en la Unidad de Administración del Talento Humano, a fin de extenderle el nombramiento provisional de prueba, que será de tres meses al ingreso al servicio público y máximo seis meses en caso de ascenso, de conformidad a lo que dispone el artículo 17 literal b.5) de la ley Orgánica del Servicio Público.

Una vez que se obtienen los resultados de los postulantes, el tribunal de méritos y oposición es el responsable de emitir la declaratoria del ganador o

ganadora del concurso, a través del acta final. Este tribunal solicitará a la Unidad de Administración del Talento Humano, prepare el informe técnico de todo el proceso selectivo, y notifique al ganador o ganadora, además solicitará se publique en la plataforma tecnológica establecida para el efecto, la nómina de los aspirantes que obtuvieron los mejores puntajes.

Si en el proceso selectivo no se logro obtener aspirantes que reúnan los requisitos mínimos establecidos para el puesto de trabajo, el tribunal de méritos y oposición declarará desierto el concurso, conforme las razones establecidas en el artículo 46 de la norma de reclutamiento y selección de personal, en este caso se deberá realizar un nuevo concurso en un máximo de quince días de haber sido declarado desierto el proceso selectivo. En esta norma consta la excepción si se presenta un solo aspirante, siempre y cuando se pueda justificar técnicamente la falta de aspirantes, el Ministerio de Relaciones Laborales, autorizará continuar con el concurso con un solo candidato postulante.

De igual manera como se especifica en el artículo 189 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público, señala que la Unidad de Administración del Recursos Humanos, es la responsable de garantizar una adecuado inducción del recurso humano ganador del concurso de méritos y oposición. La norma del reclutamiento y selección de personal en su artículo 51, dice que la inducción a un puesto público es el conjunto de políticas, acciones y mecanismos el que tiene por finalidad facilitar la adecuada vinculación del nuevo empleado. Este proceso del servicio públicoavalaráy facilitará que el ganador o ganadora del proceso selectivo, se familiarice tan pronto como sea posible con la misión, visión, cultura, principios,

valores, organización, estructura, políticas y directrices que aplicará en la ejecución de las funciones y responsabilidades como nuevo servidor.

Con aplicación a la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, emitida por el Ministerio de Relaciones Labores, para el proceso de concurso méritos y oposición, en la Superintendencia de Compañías, se presentan los siguientes instrumentos técnicos, que serán aplicados y administrados por la Unidad de Administración del Talento Humanos en los procesos técnicos de reclutamiento y selección de personal.

Los formularios que se aplicarán en los diferentes procesos selectivos son:

- Formulario SC-DNTH-SEL-C001-02 “Bases del Concurso de Méritos y Oposición”. **(Anexo 2)**
- Formulario SC-DNTH-SEL-C001-03 “Convocatoria a Concurso de Méritos y Oposición”. **(Anexo 3)**
- Formulario SC-DNTH-SEL-C001-04 “Anuncio de Prensa de Convocatoria”. **(Anexo 4)**
- Formulario SC-DNTH -C001-05 “ Hoja de Vida”. **(Anexo 5)**
- Formulario SC-DNTH-SEL-C001-06 “Verificación de Postulaciones”. **(Anexo 6)**
- Formulario SC-DNTH-SEL-C001-07 “Calificación de pruebas de conocimientos y competencias técnicas”. **(Anexo 7)**
- Formulario SC-DNTH -SEL-C001-08 “Calificación de la Entrevista”. **(Anexo 8)**
- Formulario SC-DNTH -SEL-C001-09 “Formulario de Puntaje para el Componente de Evaluación y el Puntaje Final Ubicación de participantes”. **(Anexo 9)**

1. Proceso de los Concursos de Méritos y Oposición:

- a) **Bases** de los Concursos constan en el **Formulario** "Bases del Concurso de Méritos y Oposición" **SC-DNTH-SEL-C001-02**, las especificaciones del puesto están de acuerdo al Manual de Clasificación de Puestos de la Superintendencia de Compañías y al Manual Genérico aplicable al Sector Público, estas bases del concurso serán elaboradas en referencia a lo dispuesto en el artículo 12 de la Norma del subsistema de reclutamiento y selección de personal e ingresada a la plataforma tecnológica ubicada en la página web www.socioempleo.gob.ec, diseñada por el Ministerio de Relaciones Laborales, para el efecto.
- b) **Convocatoria**.- La Dirección Nacional de Administración del Talento Humano elaborará electrónicamente la respectiva convocatoria utilizando el formulario "Convocatoria a Concurso de Méritos y Oposición" **SC.DNTH-SEL-C001-03**, que incluirá la información constante en el artículo 13 de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal y su publicación se lo realizará a través del formulario "Anuncio de Prensa de Convocatoria" **SC-DNRH-SEL-C001-04**.
- c) **De la postulación y verificación de las Postulaciones**.- Las y los aspirantes interesados en participar en un proceso de reclutamiento y selección en el servicio público, deberán ingresar a la página [web www.socioempleo.gob.ec](http://www.socioempleo.gob.ec), seleccionar el link del concurso respectivo y llenar electrónicamente el **Formulario** "Hoja de Vida" **SC-DNTH-**

SEL-C001-05 registrando la información requerida, para luego validarla y enviarla automáticamente a la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano de la Superintendencia de Compañías, hasta la fecha máxima de postulación fijada en la convocatoria.

Este formulario constituye el instrumento de postulación válido para la aplicación a un proceso de reclutamiento y selección en el servicio público. Por ningún concepto se procesarán postulaciones que se encuentren fuera de los plazos determinados en la convocatoria.

La convalidación se registrará electrónicamente en el Formulario "Verificación de Postulaciones" **SC-DNTH-SEL-C001-06** que, para conocimiento de las y los aspirantes, será publicado automáticamente a través las páginas web www.socioempleo.gob.ec y de la Superintendencia de Compañías, indicando la fecha, hora y lugar en la que las y los aspirantes aprobados deberán presentarse para rendir las pruebas de conocimientos y competencias técnicas.

Al finalizar este procedimiento, la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano elaborará el acta de verificación de postulaciones, que será puesta en conocimiento del Tribunal de Méritos y Oposición.

Las y los aspirantes que, luego del análisis y verificación, cumplan los indicados requisitos, participarán en el procedimiento de evaluación. En el caso de no haber superado la verificación de postulaciones, podrán apelar electrónicamente, directamente a través de las páginas web www.socioempleo.gob.ec, y de la Superintendencia de

Compañías, en el término de dos días contados a partir de la publicación del Formulario **SC-DNTH-SEL-C001-07**, la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano al realizar esta publicación, hará constar obligatoriamente, la fecha y hora en la cual vencerá el término para presentar apelaciones.

d) Toma de pruebas de conocimientos técnicos y pruebas psicométricas

d.1 *El banco de preguntas para las pruebas de conocimientos y competencias técnicas* serán remitidas por los responsables de las unidades requirentes, dentro de las veinte y cuatro horas previas a la aplicación de las pruebas, según lo dispone la norma del subsistema de reclutamiento y selección de personal, en sus artículos 25 al 26, para lo cual, la UATH institucional, registrará los resultados de la “Calificación de pruebas de conocimientos técnicos más apelación”.

Las pruebas de conocimiento deberán estar compuestas por:

- a. Preguntas de carácter objetivo, esto es, selección múltiple, verdadero o falso, emparejamiento u ordenación, o de conocimiento de conceptos específicos y técnicos.
- b. Las pruebas psicométricas, estas ayudarán a medir las competencias conductuales del puesto motivo del concurso.

El personal de apoyo técnico de la Dirección Nacional de de Administración del Talento Humano, luego del cierre de la verificación de postulaciones, y de acuerdo al cronograma establecido, administrará a las candidatas o candidatos las pruebas de conocimientos y competencias

técnicas en los horarios publicados previamente en la página Web de la Superintendencia de Compañías.

La Dirección Nacional de Administración del Talento Humano posteriormente calificará las pruebas de conocimiento y los resultados serán comunicados a las y los aspirantes, electrónicamente, a través de la publicación del formulario "Calificación de pruebas de conocimientos y competencias técnicas" **SC-DNTH-SEL-C001-07** en las páginas web www.socioempleo.gob.ec, y de la Superintendencia de Compañías, en el que, adicionalmente se indicará la fecha en la que las y los aspirantes deberán presentarse para rendir la pruebas psicométricas y la entrevista.

d.2 *Las pruebas psicométricas* serán tomadas por el personal de apoyo de la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano, a los aspirantes que hayan superado el puntaje mínimo de la pruebas de conocimiento y competencias técnicas.

e) **Entrevistas.**-Después de concluida la toma de pruebas el Tribunal de Méritos y Oposición, llevará a cabo las entrevistas estructuradas por la UATH, estas permitirán el análisis y valoración de la instrucción académica, experiencia y capacitación relevante, competencias técnicas y conductuales relacionadas con el requerimiento del puesto vacante, las mismas que serán calificadas en el **Formulario SC-DNTH-SEL-C001-08.**

f) **Comunicación de resultados del aspirante con más alto puntaje.**- Una vez concluido el componente del mérito dentro de la etapa de evaluación y selección, se procederá a obtener el puntaje final para

cada uno de los participantes que serán publicados en el **Formulario SC-DNTH-SEL-C001-09.**

g) Las impugnaciones.-El artículo 43 de la norma del subsistema de reclutamiento y selección de personal establece que, la impugnaciones podrán realizarse luego de dos días hábiles posteriores a la publicación de los resultados, para analizar si procede o no la impugnación, para lo cual deberán adjuntar todas las pruebas, recibidas estas la UATH, remitirá al Tribunal de Méritos y Oposición, dentro de dos días hábiles se notificará al aspirante impugnado, para que presente sus descargos.

1.2.2. La Selección de Personal integrada a la Planificación Estratégica Institucional.

La Planificación Estratégica es una herramienta que permite a la Superintendencia de Compañías, prepararse para afrontar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño. Se encarga de analizar la situación interna y externa, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planificación estratégica, se puede definir como.- El proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro y desarrollan procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo⁷.

El responsable del área de Administración del Talento Humano de la Superintendencia de Compañías, a medida que esta proyecta su futuro, debe

⁷ Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer. *Planificación Estratégica Aplicada*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Santa Fè de Bogotá, DC., Colombia 1998, pág. 5

preocuparse por fusionar la Planeación del Talento Humano con la Planificación Estratégica de Institucional. Una planeación exitosa del talento humano institucional ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para proyectarse en busca de una ventaja competitiva sostenida que permita alcanzar de manera eficiente, eficaz la consecución de los objetivos institucionales y el cumplimiento de su misión, visión y valores.

La Planeación de Recursos Humanos y la Planeación Estratégica se tornan eficaces cuando entre una y otra existe una correspondencia mutua e interdependiente. En esta correspondencia, el equipo de la alta dirección institucional reconoce que las decisiones de la Planificación Estratégica afectan de manera directa o indirecta a aspectos del Talento Humanos y viceversa, por lo que se considera necesaria esta reciprocidad la misma que deberá funcionar como un sistema interrelacionado, interactuante e interdependiente, que permita cumplir a la Superintendencia de Compañías con su Plan Estratégico y Planes Operativos.

El proceso de la Planeación Estratégica del talento humano, cada vez se hace necesario e indispensable en las organizaciones, esto se debe a que el recurso humano se convierte en el eje fundamental del cumplimiento de los objetivos que desea alcanzar la organización, por ello es necesario implementar la Planificación Estratégica en el área de recursos humanos, la misma que debe estar alineada a las necesidades reales y a la Planificación Estratégica Institucional, por lo que se deberá elaborar el plan, estableciendo para ello, lo siguiente:

- a) Misión
- b) Visión

- c) Alineación de los objetivos del área de recursos humanos a los objetivos organizacionales
- d) Análisis de la situación e identificación del ambiente laboral
- e) Estrategia organizacional y del Área de Administración del Talento Humano
- f) Mapas Estratégicos de Recursos Humanos
- g) Aprendizaje y crecimiento
- h) Implementación del Balanced ScoreCardo Cuadro de Mando Integral

La planificación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la organización sin olvidar el tema de reclutamiento y selección, que permitirá contar con el recurso humano idóneo para el desempeño de las funciones en cada una de las unidades que comprende esta.

Es necesario mencionar que todo plan estratégico es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la organización, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar sus objetivos.

Para llevar a cabo el proceso de Selección de Personal en la Superintendencia de Compañías, se deberá seleccionar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos. Una vez que se han fijado las estrategias que se van a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales planteados, es decir, cómo se van ejecutar las estrategias formuladas.

Para fijar un Plan Estratégico de Selección de Recursos Humanos, es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

- Los objetivos específicos de la selección de personal que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Determinar las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Los recursos que se van a utilizar, y cómo se van a distribuir.
- Fijar los responsables o delegados de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Determinar fechas de implementación o ejecución de las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Fijar el presupuesto que se invertirá para la implementación o ejecución de las estrategias.

La Superintendencia de Compañías para cumplir con su objetivo determinado en la Constitución de la República y Ley de Compañías, requiere de una estructura organizacional y la fijación de su Plan Estratégico Institucional para ejecutar las funciones establecidas en la norma legal.

El artículo 430 Ley de Compañías establece que: La Superintendencia de Compañías es un organismo técnico, y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley⁸.

⁸ Codificación de la Ley de Compañías. Registro Oficial No. 312, 5 de noviembre de 1999

De conformidad con los artículos 431 y 432 de la Ley de Compañías. “La Superintendencia de Compañías tiene personalidad jurídica y su primera autoridad y representante legal es el Superintendente de Compañías”.

La Superintendencia de Compañías ejercerá la vigilancia y control:

- a) De las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, en general;
- b) De las empresas extranjeras que ejerzan sus actividades en el Ecuador, cualquiera que fuere su especie;
- c) De las compañías de responsabilidad limitada; y,
- d) De las bolsas de valores y sus demás entes, en los términos de la Ley de Mercado de Valores⁹.

De acuerdo a lo descrito vemos que la Superintendencia de Compañías es quien asesora y supervisa al sector empresarial del País, con criterios modernos y mecanismos eficaces de manera que la actividad de control se constituya en un elemento dinámico que coadyuve al mejor desarrollo de las empresas. También promueve el mercado de valores y los productos que en él setransan. Para llevar a cabo todo esto requiere contar con recurso humano competente, eficiente y con los perfiles y competencias adecuadas para el desempeño de cada uno de los puestos que componen la estructura organizacional.

Como queda explicado la Superintendencia de Compañías está regulada en su accionar, por la Ley de Compañías. Para los temas relacionados con la Administración de los Recursos Humanos y

⁹ Codificación de la Ley de Compañías. Registro Oficial No. 312, 5 de noviembre de 1999

Remuneraciones, hasta el 5 de octubre de 2010, no contaba con técnicas y/o procedimientos que canalicen el ingreso de personal a la Institución, por lo que no ha implementado procesos de Selección por Meritos y Oposición, únicamente se procedía mediante la Selección por Meritos aspecto que no garantizaba el ingreso de personal que cuente con el perfil requerido para el puesto y en varios casos inobservando los principios de la carrera administrativa; lo que ha traído como consecuencia desmotivación y falta de apoyo del personal que ha realizado una carrera institucional y por hoy hoy cuenta con el perfil requerido para el desempeño de los diferentes puestos, generando un inadecuado clima laboral.

Otro aspecto a considerar es la falta de políticas institucionales en materia de recursos humanos así como de procedimientos que habiliten su adecuada administración, situación que ha generado inseguridad e inestabilidad en los funcionarios y servidores que prestan sus servicios en la Institución.

A partir del 6 de octubre de 2010 se expide la Ley Orgánica del Servicio Público, la cual incorpora a todas las Instituciones del Sector Público para la Administración del Talento Humano, siendo imprescindible acoger y aplicar todos los procedimientos determinados para los distintos subsistemas que administran el capital humano.

El proceso para la Selección de Personal conforme a las disposiciones emanadas por la LOSEP en el Capítulo 4 “Del Subsistema de Selección de Personal”, Artículos del 63 al 67 determinan la normativa para evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para cada puesto a ser ocupado.

Asimismo, el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, en su Capítulo V “Del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal” en el Art. 176, determina que “...es el proceso técnico mediante el cual se define y selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto en el servicio público a través del concurso de méritos y oposición correspondiente.”

Sin embargo de todo esto, se debe destacar que la Institución se encuentra en un camino de transición desde su estado de organismo completamente Autónomo a una Institución controlada, dirigida y regentada en cuanto a la Administración del Talento Humano y Remuneraciones por el Ministerio de Relaciones Laborales. Esto por cuanto a raíz de la expedición de la Ley Orgánica del Servicio Público que determinó que todas las entidades autónomas de control conformen el servicio público ecuatoriano, según lo establece el artículo 3 del mencionado cuerpo legal y somete a un ámbito de aplicación obligatoria entre otras instituciones a la Superintendencia de Compañías.

Esto ha determinado que los procesos directos de selección de personal que anteriormente se los aplicaba para el ingreso de personal a la institución, cambie radicalmente y se los reemplace por procesos técnicos preestablecidos en una Norma diseñada para estandarizar parámetros y factores de medición de competencia previo al ingreso a cualquier institución del sector público.

Por otro lado la evolución histórica del sistema de selección de personal ha traído como resultado su afianzamiento y posicionamiento dentro de la administración actual de los recursos humanos, lo cual se encuentra

establecido en el artículo 228 de la Constitución de la República del Ecuador, que obliga que el ingreso al servicio público, ascenso o promoción en la carrera administrativa se efectuarán a través de concursos de méritos y oposición, con prevención de sanciones administrativas a las autoridad que no lo cumpla, que en ciertos casos inclusive se puede producir la destitución de la máxima autoridad institucional.

CAPITULO II

2.1 Análisis de Tareas

Desde el inicio de la época primitiva cuando el ser humano comienza a formar grupos para conseguir sus objetivos los mismos que solían ser inalcanzables de manera individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano.

La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas, la influencia de los sucesos como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial. Los primeros estudios de análisis de puestos, aparecen con la Revolución Industrial, Frederick Taylor, Charles Babbage, quienes fueron los primeros que plantearon que el trabajo podía analizarse de manera sistemática y que se relacione con un principio científico.

En la revolución industrial el desarrollo rápido de la tecnología, la división y especialización del trabajo, la producción en serie, la reducción del trabajo físico empleando la tecnología, apareciendo para entonces métodos científicos aplicados a la producción y el desarrollo computarizado, en esta época los empleados entablan discusiones sobre temas de mutuo interés por lo que surgen los sindicatos influyendo valiosamente en las relaciones entre el patrono y sus empleados, logrando beneficios laborales, implantación de estructuras sistemáticas, escalas salariales y un sistema de quejas.

Con Frederick Taylor, surge la administración científica mediante la cual se investiga métodos de producción para lograr la eficiencia en el trabajo, esta contribuyó a la profesionalización del recurso humano, dejando de lado la intuición, por el diseño y planificación.

Durante el cumplimiento de las tareas surgieron problemas administrativos que fueron resultado de fenómenos humanos, por lo que se hizo necesario la intervención y aplicación de la psicología industrial, haciéndose evidente que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían tomarse en cuenta en el desarrollo de sus actividades convirtiéndose en satisfacción y compromiso con el trabajo, mejorando de esta manera la gestión de personal como el reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño, colocación, etc. A medida de que las relaciones entre empleadores y trabajadores fueron cambiando, el recurso humano fue considerado un sujeto valioso en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales y para ello es fundamental la coordinación entre los miembros que la integran, por lo que es indispensable la ejecución del diseño de la estructura organizacional y la definición y asignación de tareas y responsabilidades a sus empleados.

Por lo que es necesario conocer las tareas y funciones inherentes a cada uno de los puestos de trabajo, el nivel profesional que se requiere para determinado puesto.

El análisis de tareas, básicamente se entiende como las obligaciones o actividades que un empleado ejecuta empleando para ello sus habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y recursos disponibles.

El objetivo del análisis de tareas, es determinar las funciones o actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo, la responsabilidad y el grado de autonomía, especificar una serie de requisitos como con la formación, experiencia, aptitudes, conocimientos, cualidades profesionales y personales con que deben contar el recurso humano quien desempeñará un

puesto de trabajo. Determinar las condiciones físicas y ambientales en que se ha de desarrollar el trabajo.

El análisis de tareas también nos permite determinar las necesidades de capacitación de los empleados nuevos en sus puestos de trabajo, específicamente de los niveles bajos de la estructura orgánica, esto nos permitirá desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para el desempeño del puesto.

En muchos casos se utilizan el análisis de tareas como un registro de actividades que evidencia la información que tiene relación con las tareas y experiencia en el puesto, de manera que es útil para determinar los requerimientos de capacitación. Es aquí en donde podemos enlistar las tareas y subtareas, frecuencias de ejecución, criterios de desempeño, niveles y resultados que se pretende alcanzar, etc.

2.3.1 Carga laboral

La carga laboral se lo define como un conjunto de esfuerzos físicos y mentales que se requieren para realizar una tarea. Dentro de una jornada laboral se lo puede considerar también que la carga de trabajo incluye una demanda de tres esfuerzos: físico, mental y psicológico.

En el sentido práctico, la carga laboral se vuelve importante cuando se determina que un control adecuado de los factores que lo componen, dará como resultado un incremento de la productividad y evidentemente un gusto y satisfacción por el trabajo. Por el contrario, cuando la carga laboral no se la ha manejado adecuadamente, los resultados pueden ser un cúmulo de riesgos de trabajo y enfermedades laborales que fácilmente determinan también el aumento de riesgos de accidentes laborales.

Al analizar la carga laboral es preciso determinar el tiempo productivo y el tiempo de desperdicio. En lo posible es necesario separar estos dos tiempos para que el criterio de dirección que se maneje pueda determinar también con facilidad el tiempo que se requiere invertir en cumplir una tarea y obtener un resultado.

Para lograr el cumplimiento de objetivos es preponderante considerar algunas técnicas de aplicación que puedan convertir, el tiempo que utiliza un trabajador calificado en ejecutar una operación determinada en una norma preestablecida de trabajo y ejecución.

Al referirnos a la carga laboral, debemos enfocarnos también en la medición, por cuanto este aspecto será de alta importancia si queremos optimizar los recursos materiales y humanos, en miras a obtener los mejores resultados en nuestros planes de trabajo.

La medición de las cargas de trabajo tienen como propósito esencial la futura evaluación de estas y el establecimiento de correctivos necesarios que se aplican para facilitar el cumplimiento adecuado de objetivos, utilizando la optimización de recursos, evitando el desperdicio de esfuerzos, reduciendo al máximo los tiempos improductivos y facilitando un clima laboral favorable y satisfactorio.

Las técnicas de medición de carga laboral son muy variadas, sin embargo todas ellas confluyen a un estudio prolijo de factores como:

- Capacidad efectiva de trabajo
- Costos de producción
- Métodos comparativos de estilos de trabajo
- Comportamientos laborales

- Tiempos utilizados en una tarea
- Tiempos reales de productividad
- Tiempos de improductividad y desperdicio
- Esfuerzo físico y volumen de trabajo
- Esfuerzo mental y fatiga en la tarea
- Carga psicológica y esfuerzo emocional
- Evaluación de la carga de trabajo

Para considerar una evaluación de las cargas de trabajo, principalmente se debe enfocar la situación de los factores que contribuyen a esta carga que por lo general se concentran en dos: los factores de la carga física y los factores de la carga mental.

Al referirnos a los factores de la carga física debemos señalar aquellos que influyen directamente en el entorno en el que se labora y que son los que determinan el grado de comodidad y descanso del trabajador. Cuando estos factores exceden en tiempos de rutina, en volúmenes de gestión o de trabajo efectivamente designados para el puesto, fallas de iluminación, inadecuadas infraestructuras y espacios físicos de trabajo, calor, circulación de aire, humedad etc. el ambiente que se genera es de molestia, de cansancio, agotamiento, insatisfacción, pero sobre todo baja productividad. A estas situaciones se las puede evaluar como esfuerzos inadecuados por exceso o por defecto, en cada realidad laboral, por lo que se hace necesario entonces buscar los correctivos que signifiquen menos presiones de tiempo, mejoramiento del entorno para obtención de mayores niveles de productividad laboral.

Al referirnos a los factores de la carga mental lo señalamos principalmente a aquellos que influyen directamente en el comportamiento intelectual del trabajador y debemos evaluarlo como un conjunto de tensiones que la exigencia del trabajo demanda, que debe nivelar el desarrollo de las tareas establecidas versus el esfuerzo mental que se despilfarra.

Para entender mejor estos factores que evaluamos en las cargas de trabajo mental podemos referirnos por ejemplo a procesamientos de información, búsqueda de datos e investigación, razonamiento y recursos de memorización de conceptos, concentración, coordinación de ideas, criterios y datos, fechas, montos, números , etc. que conducen a localizar soluciones y respuestas que requiere el trabajo establecido.

Estos factores que expresan la carga de trabajo mental, generalmente se les evalúa por la intensidad y duración del esfuerzo mental que se realiza, posibilitan también determinar la capacidad de la persona para responder en las expectativas que se ha establecido y considerado en un puesto por la importancia que este represente en el objetivo general de la institución.

Los recursos mentales para responder a una exigencia o el autocontrol emocional son diferentes en cada persona, así como también, pueden variar en una persona y en un diferente momento, por lo que se hace necesario establecer una estrategia adecuada de evaluación para que se logre fortalecer y no debilitar el grado de productividad en el puesto. La evaluación que se realiza de la carga mental puede resultar inadecuada, cuando al identificar los factores uno o más resultan desfavorables y el trabajador no encuentra como afrontar con mecanismos adecuados estas debilidades.

Otro punto que se toma en cuenta en la evaluación de factores mentales de una carga de trabajo, se relacionan a las características individuales como autoconfianza, niveles de aspiración, actitud, motivación, etc. o capacidades de conocimiento y experiencia. En tanto que para evaluar los factores que influyen en la carga física de trabajo en relación a las características individuales de la persona, situamos por ejemplo la edad, la contextura física, la alimentación, la salud, etc.

2.2.1 Medición de la cargas de trabajo

El principal promotor de la medición de cargas de trabajo es, Frederick W. Taylor, sus orígenes se basan en la administración científica, a través de la cual se mejor los estándares de trabajo, esto se logro mediante el estudio detallado de tiempos y movimientos, de esta manera fue el primero en utilizar el cronometro para medir las cargas de trabajo.

En nuestro caso poder evaluar y medir las cargas de trabajo en la Institución se elaboro un formulario adecuado a través del cual se pueda recoger una amplia información, del inventario de actividades que ejecutan los servidores en sus puestos de trabajo.

Este formulario es aplicado por parte de la Unidad de Administración del Talento Humano, a cada unos de los servidores a pedido de sus jefes inmediatos o como Auditoría de trabajo y permite además realizar un análisis in-situ de las actividades y tareas que cumplen los servidores, esto con el objeto de determinar duplicidad de funciones, cargas excesivas en horario de trabajo, complejidad de funciones, ayudas tecnológicas para el procesamiento de información, aplicación de las normas legales y facilidad de aplicación de éstas. La relación que se emplea es con un tiempo comparativo de seis horas

reales de trabajo, frente a 22 días laborables por mes. Este análisis nos permite conocer desperdicios de recursos de manera permanente, también nos permite determinar la periodicidad y frecuencia de atención y cumplimiento de las actividades diarias, semanales, mensuales, anuales, las consecuencias de error, la dificultad con que se cumplen ciertas actividades, e incluso el volumen o cantidad de trámites que es atendido por cada servidor la Institución.

La aplicación del formulario de “Levantamiento y Análisis de Cargas de Trabajo”, además de conocer las actividades que ejecutan, nos permite también tomar medidas correctivas para lograr un mejor nivel de desempeño de las funciones por cada servidor, ya que de manera clara se determinan las actividades que agregan valor y las tareas que permiten el cumplimiento diario de atención a trámites y usuarios.

El formulario al que nos referimos para la medición de las cargas de trabajo, se lo debe considerar de aplicación para todas las unidades administrativas y operativas de la organización y por lo debe propender a medir todas las actividades y tareas asignadas que se convierten en los procedimientos de los puestos. Para la toma de decisiones será necesario comparar entre los resultados obtenidos a través de los formularios aplicados y las exceptivas planteadas o establecidas en cada uno de los puestos dentro de los descriptivos de los cargos y las metas y objetivos institucionales. **(Anexo No. 10)**

2.2.2. Establecimiento de medidas correctivas

Al evaluar las cargas de trabajo obtenemos principalmente las variables que determinan como proceder frente al entorno laboral, en cuanto se debe corregir los factores que producen situaciones como fatiga, tensión mental,

presión interna o externa, monotonía, saturación, etc. lo cual se logra manejando adecuadamente la preparación y el entrenamiento para el desarrollo de la tarea. La evaluación de cargas de trabajo por último nos ayuda a establecer las acciones para bajar las sensaciones de estancamiento, rechazo al trabajo repetitivo, inestabilidad nerviosa y otros síntomas como cólera, enojo y hasta intención de renuncia definitiva a la tarea.

Entre las diferentes técnicas que sirven para evaluar las cargas de trabajo y luego determinar las medidas correctivas, se sitúan aquellas que mediante una recolección apropiada de información “ in situ” a través de plantillas diseñadas para este efecto se procesan en los niveles requeridos de:

RESPONSABILIDAD; al analizar y establecer niveles óptimos de producción, niveles adecuados de seguridad, comodidad, salud y bienestar.

PERFIL DE LA ACTIVIDAD; al examinar y formar horarios adecuados de trabajo, turnos, pausas, intervalos de descanso, controles de tiempo y volumen de tarea.

CONTENIDO; al estudiar y construir la actividad bajo la óptica de planificación, ejecución, evaluación y control de la tarea.

Una vez determinados los niveles requeridos en cada puesto, se establecen directamente los correctivos necesarios para que se pueda cambiar la realidad recogida en la medición realizada, transformándolos a los niveles más óptimos que se han planteado para cada uno de los puestos objeto de estudio.

2.3 Análisis del Perfil de Puestos de Trabajo

Para efectuar el perfil de puestos de trabajo empezaremos señalando que en la Superintendencia de Compañías, al ser considerada una institución

autónoma, antes de la expedición de la Ley Orgánica del Servicio Público, elaboró los perfiles de puestos y su Manual de Clasificación conforme a las necesidades institucionales de igual manera sus escalas remunerativas se enmarcaban en criterios técnicos de institucionales e independientes, en la cual primaba el requerimiento de las unidades técnico administrativas y la disponibilidad presupuestaria, por lo que el Subsistema de Clasificación de Puestos, obedeció a su ordenamiento lógico institucional y no a las normas que regían para el sector público en general.

Actualidad los procedimientos de Clasificación y Valoración de Puestos se encuentran administrados por el Ministerio de Relaciones Laborales, organismo que determina las políticas y lineamientos para expedir el Manual de Clasificación de Puestos Institucional y la correspondiente valoración de los puestos, la misma que es de aplicación obligatoria en esta Entidad.

EL Artículo 162 de la Ley Orgánica del Servicio Público, determina que la “Clasificación de Puestos es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos estandarizados para analizar, describir y valorar los puestos” en todas las instituciones del sector público ecuatoriano, para efectuar el Manual de Clasificación de Puestos la Entidad deberá basarse en factores como la complejidad de las tareas, las responsabilidades, deberes, obligaciones, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos. A través de la clasificación de puestos, y esencialmente de las descripciones, se posee una información sumamente valiosa para distribuir mejor las cargas de trabajo entre los puestos de la organización, por lo que el análisis y descripción de puestos de trabajo es el insumo básico para el Reclutamiento y Selección de Personal.

En la actualidad la Gestión de Recursos Humanos, se basa en enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y la Descripción de Puestos, como la herramienta primordial para establecer la política de recursos humanos, por lo que es necesario establecer la relación existente entre los trabajadores y las empresas logrando así la maximización del rendimiento de los trabajadores.

Para esto partiremos de la definición.- Que es un puesto.- Se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización¹⁰.

El concepto de cargo o puesto de trabajo se basa en algunas nociones fundamentales, estas se describen:

Tarea, es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, en general hace referencia a cargos simples y rutinarios¹¹.

Función, conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada (Idalberto, Chiavenato, 1994: 238).

Cargo, es el conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir en el organigrama. Ubicar un cargo en el orgánico significa definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o departamento donde está ubicado, el superior jerárquico y los subordinados (Idalberto, Chiavenato, 1996: 238).

¹⁰ Chrupe, J, Herbert y Arthur W. SHERMAN Jr., *Personal Management*, Cincinnati, South Eastern, 1963, pág. 79

¹¹ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*. Colombia, 1996, pág. 237-238

De lo anotado se puede describir al puesto de trabajo como el conjunto de funciones, atribuciones y responsabilidades, que agregan valor al cumplimiento de los objetivos organizacionales, los mismos que ocupan un lugar en la jerarquía orgánica institucional, que al ser ocupado por el recurso humano con el perfil adecuado para su desempeño, ejecutará las funciones específicas designadas a ese puesto, de igual manera ejercerá la autoridad y responsabilidad inherente a la posición del cargo que ostenta. De esta manera todas las organizaciones deberán ser ajustadas a dosestructuras, a la estructura de procesos (lo que se hace) y la estructura de las personas que ejecutan los procesos (quien lo hace).

Podemos referirnos a:

La Descripción del Puesto.-Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su relación (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace), los objetivos (por que lo hace).

Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas¹². Otros autores nos dicen que, la Descripción del Puesto, es por lo general, una descripción del puesto, incluye el título del puesto, las actividades y

¹² Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*. El capital humano en las organizaciones. México. Editorial Atlas, S.A. Octava Edición, 2007. pág. 226

procedimientos de trabajo, las condiciones de trabajo así como las horas y sueldo.¹³

Análisis de Puestos.- (I. Chiavenato,2007: 8va,238)es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen, es decir cuales con los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante del puesto.

Si bien es cierto al referirnos a una descripción del puesto lo hacemos situándonos en los aspectos intrínsecos es decir en el contenido del puesto, al referirnos al análisis del puesto nos situamos en los aspectos extrínsecos es decir a lo que ubicamos como los requisitos que tendría que cumplir el aspirante a ese puesto.

Estas dos técnicas, la descripción y el análisis de un puesto, aun cuando son diferentes en su concepto, van de la mano en cuanto se refiere a la recolección de información, pero mientras la una recoge el contenido del puesto, la otra establece los requisitos para el servidor que ocupe el puesto y la responsabilidad con que se desempeñe en el.

En síntesis las dos técnicas son previas y necesarias para la futura valoración de un puesto, pues al comparar la información referente a un puesto con otro y establecer los grados de responsabilidad diferentes, se impone la necesidad de considerar una remuneración adecuada que debe corresponder al puesto como tal y a quien lo ocupe para el desarrollo de las tareas en el establecidas.

¹³Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*. Segunda Edición. Interamericana, S.A. 1996. Colombia. pág. 238

El artículo 164. Del Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público, establece en: *Análisis y descripción de puestos*.- Es el proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en las instituciones del Estado, a través de la determinación del rol del puesto, atribuciones, responsabilidades, actividades e interrelación *en función de la misión y objetivos institucionales*¹⁴.

Al referirnos a lo que se ha elaborado como el descriptivo de puestos en la Superintendencia de Compañías, se puede analizar que muchos de ellos no tienen una interrelación entre roles, responsabilidades y actividades frente a los objetivos institucionales, tal cual se lo ha conceptualizado en la Ley, como un proceso técnico de identificación de puestos y funciones.

Sin embargo esta situación puede obedecer a que hasta antes de la promulgación de esta Ley, y mientras no tenía el Ministerio de Relaciones Laborales una rectoría directa sobre los Organismos de Control, como es el caso de la Superintendencia de Compañías, estas instituciones basaban su administración en las necesidades puntuales de operación, respaldadas en la autonomía de gestión que tenían, esto determinó que en muchos casos se creen puestos que no correspondían a una descripción técnica de roles, actividades y funciones.

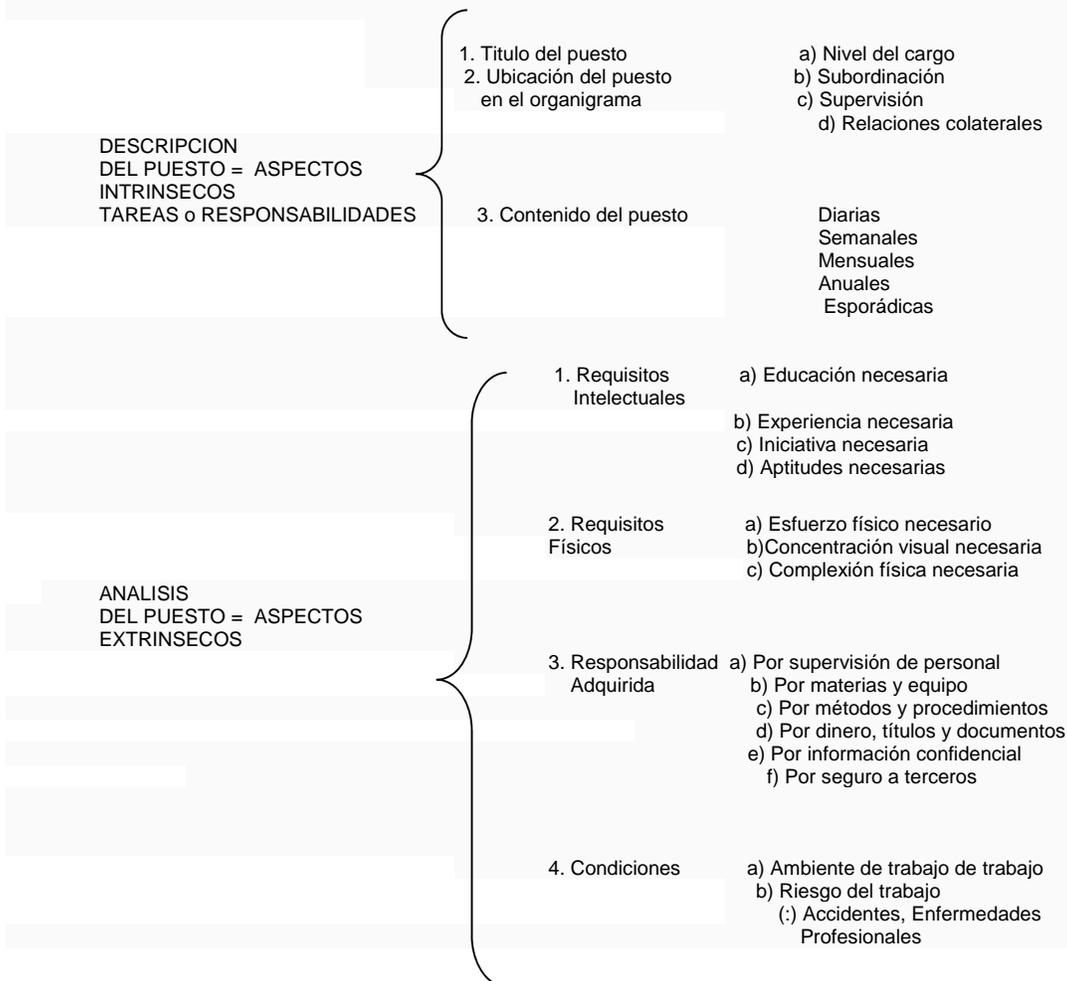
La descripción de un puesto determinará en forma técnica, su naturaleza, atribuciones y responsabilidades, su ubicación y el impacto o grado de contribución a la solución de problemas y al logro de objetivos de la organización.

¹⁴ Reglamento Ley Orgánica del Servicio Público. Suplemento Registro Oficial No. 418, publicado 1 de abril de 2011. Pág. 43

El Análisis y Descripción, nos permite conocer las características principales de los puestos, determinar el rol, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia, además ayuda a definir el perfil de exigencias y de competencias necesarias. En este sentido para poder recoger la información como insumo necesario previo a la elaboración de un Manual de Clasificación de Puestos en la Superintendencia de Compañías se creó un formulario que refiera la descripción y análisis de puestos por competencias. **(Anexo 11)**

La siguiente figura muestra el desglose de la descripción y del análisis de puestos.

ALCANCE DE LA DESCRIPCION Y DEL ANALISIS DE PUESTOS



Como se ha podido distinguir en el cuadro sinóptico, descrito anteriormente, dado que la Descripción de Puestos se refiere al contenido de los puestos de trabajo, el Análisis del Puesto, determina las competencias que van a ser necesarias y los requisitos que deberán reunir los aspirantes a desempeñar el puesto de trabajo para que la organización pueda conseguir sus objetivos, es claro que el conocimiento de los puestos será fundamental para que los responsables de Recursos Humanos puedan trabajar con eficacia y eficiencia, en los procesos selectivos que se implementen en la institución.

En este estudio es importante que se conozcan los puestos y el agrupamiento que se tiene en la Superintendencia de Compañías.

NIVELES	ROLES
No Profesionales	Servicio
	Administrativo
	Técnico
Profesionales	Ejecución de Procesos de Apoyo
	Ejecución de Procesos
	Ejecución y Supervisión de Procesos
	Ejecución y Coordinación de Procesos
Directivo	Dirección de Unidades Organizacionales

Niveles Estructurales y Grupos Ocupacionales Superintendencia de Compañías

Fuente: Autora

En comparación a lo que se ha establecido en la Norma Técnica del Ministerio de Relaciones Laborales tenemos lo siguiente:

La estructura y grupos ocupacionales que conforman el sector público, está integrada por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan.

ESCALA Y NIVELES ESTRUCTURALES DEL SECTOR PÚBLICO

Niveles Estructurales	Roles	Grupo Ocupacional	Grado MRL
Nivel No Profesional	Puestos de Servicios	Servidor público de Servicios 1	1
		Servidor público de Servicios 2	2
	Puestos Administrativos y de Apoyo Técnico	Servidor Público de Apoyo 1	3
		Servidor Público de Apoyo 2	4
		Servidor Público de Apoyo 3	5
		Servidor Público de Apoyo 4	6
Nivel profesional	Puestos de Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico	Servidor Público 1	7
Nivel profesional	Puestos de Ejecución de Procesos	Servidor Público 2	8
		Servidor Público 3	9
		Servidor Público 4	10
		Servidor Público 5	11
		Servidor Público 6	12
Nivel profesional	Puestos de CoordinaciónSupervisión de Procesos	Servidor Público 7	13
Nivel Directivo	Puestos de Directores Técnicos de Área	Director Técnico de Área	NJS 2

Fuente: Autora

De estos cuadros se puede deducir que los conceptos de interrelación entre roles y objetivos institucionales, difícilmente se evidencian en los índices ocupacionales que se describen como modelo de aplicación obligatoria a todas las instituciones del sector público.

Estemodelo de aplicación al carecer del concepto básico de interrelación entre roles y objetivos institucionales, se convierte en un instrumento técnico incompleto que dificulta, en la mayoría de instituciones, la correcta estructuración de puestos, acorde a la misión y objetivos estratégicos establecidos en la organización.

CAPITULO III

3.1 Análisis de Competencias

Podemos ver que la administración de los recursos humanos en la última década, se fundamenta en dos motivos centrales, el concepto de que las personas se han convertido en el capital de las organizaciones, y el otro concepto es reconocer el verdadero lugar de las personas y no considerarlas un mero recurso como los recursos materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad. Se considera que a nivel mundial, los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos de las instituciones.

La gestión del recurso humano por competencias es una nueva tendencia, que se viene aplicando con éxito en las instituciones, esto de manera especial en la década de los noventa, se empieza aplicar como una nueva forma de administrar el recurso humano, con el objeto de incrementar los niveles de productividad y rendimiento organizacional.

Las competencias nacen de varias corrientes teóricas como la psicología, las inteligencias múltiples de Gardner, el enfoque de Mc Clelland sobre las conductas de alto rendimiento que se gestionan en las organizaciones, se puede incluir a esto el concepto de inteligencia emocional de Goleman. Estas organizaciones de alto rendimiento se caracterizan por alcanzar al máximo el desempeño laboral, por lo que adoptar un enfoque de competencias se convierte en un compromiso institucional serio.

Razón por la cual la importancia de la Administración de Recurso Humano por Competencias, ha ido aumentando, debido a que las empresas

demandan cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adecuarse a los constantes cambios del entorno. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

Es importante que las organizaciones para llevar a cabo sus metas, deban conocer obligatoriamente cuáles son las necesidades a través de la aplicación de un modelo o plan de competencias que permita establecer conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las cumplimiento de las funciones y tareas que realiza la persona en su trabajo.

En el presente trabajo desarrollaremos un modelo de competencias con una muestra representativa de puestos de la Institución, estableceremos diferentes tipos de competencias.

Para lo cual antes será necesario indagar la definición de que es competencia? De las lecturas efectuadas para la presente investigación se puede sintetizar, nos referimos como competencias a todos aquellos comportamientos formados por habilidades cognitivas, actividades de valores, destrezas motoras y diversas informaciones que hacen posible llevar a cabo, de manera eficaz, las actividad.

Según Martha Alles, el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un

desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos¹⁵.

Definición de competencias es como un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta¹⁶.

Las competencias se refieren a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se pone en práctica los conocimientos, las aptitudes, y rasgos de personalidad¹⁷.

En conclusión las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que son parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado.

El modelo o perfil de competencias aporta a cada uno de los Procesos de Sistema Integrado de Recursos Humanos, las competencias se aplican en una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño, como se puede identificar las competencias las encontramos desde el inicio del proceso como es el análisis y descripción del puesto, donde es necesario identificar las competencias para cada cargo institucional.

MODELO PERFIL DE COMPETENCIAS

¹⁵ Alles, Martha. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Editorial Granica, Argentina 2008, pág. 82.

¹⁶ Pereda, Santiago y BERROCAL Francisca. *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencia*. Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. 1999, pág. 21.

¹⁷ Pereda, Santiago y BERROCAL Francisca. *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. 2001, pág. 75.



3.1.1. Análisis de las capacidades personales con relación a los puestos

El análisis de las capacidades del recurso humano tiene su propósito principal en el cumplimiento de las funciones que tienen como responsabilidad los puestos de trabajo en las instituciones, enfocándose a su misión, visión, estructura y manual de puestos, bajo la relación de resultados.

Este análisis es la metodología que consiste en la determinación de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas y de apoyo que tienen bajo su responsabilidad cada puesto de trabajo.

El propósito principal de este análisis de las capacidades personales o competencias con relación a los puestos de trabajo, es describir la razón de ser de la actividad productiva el resultado de esta que se describe en forma concreta, una vez que cada puesto de trabajo determina e identifica las competencias necesarias para el cumplimiento de su rol, dentro de las instituciones.

El análisis de las capacidades personales, propone la aplicación de las pruebas de competencias enfocadas a las necesidades específicas que requiere el usuario, ofreciendo para esto un reporte psicométrico que genera las características específicas del recurso humano en comparación con el perfil que requiere el puesto.

A través de este análisis de las capacidades personales se pueden obtener los siguientes beneficios:

- Seleccionar al recurso humano acorde a las necesidades organizacionales;
- Promoción dentro de la institución;
- Detección de las Necesidades de Capacitación a nivel institucional;
- Planes de Motivación;
- Plan de Medición del clima organizacional;
- Planes de Sucesión

Esto nos permitirá determinar las diferentes reacciones de las personas frente a diversas situaciones que se presentan en el desarrollo de las actividades, además nos permite identificar como interactúan ante el círculo amistoso, complejo o desafiante del entorno laboral, convirtiéndose en una herramienta efectiva para la toma de decisiones al momento de la contratación.

Las capacidades personales son un conjunto de habilidades que aplicamos a la hora de crear, mantener o fortalecer nuestras relaciones en el desempeño de las tareas, estas capacidades se relacionan de manera directa o indirecta con las responsabilidades o atribuciones que tiene el puesto de trabajo.

La base de un buen rendimiento reside en las capacidades personales, junto con una motivación adecuada, para lo cual identificaremos algunas capacidades o competencias que poseen las personas:

Liderazgo personal	Orientación al logro
Inteligencia emocional	Gestión y organización del trabajo
Lectura Rápida	Orientación al Logro
Inteligencia emocional	Técnicas de creatividad
Análisis de problemas	Toma de decisiones
Técnicas de comunicación	Aprendizaje continuo

3.1.2. Análisis de las condiciones de trabajo

El análisis de las condiciones de trabajo está enfocado a determinar los factores de riesgo que pueden devenir en una tragedia laboral, estos pueden ser de tan variada categoría, que todos ellos influyen en mayor o menor grado en el quehacer laboral al catalogarlo como una actividad humana cotidiana.

Las condiciones de trabajo siempre han sido materia de lucha y de reivindicaciones de las organizaciones que en todos los países han defendido a la clase obrera. Esto tiene su raíz en el concepto de que mientras más riesgo exista en el cumplimiento de las tareas, mas remuneración salarial debe representar. Sin embargo la gran mayoría de obreros y trabajadores siempre se consideraran perjudicados mientras más altos sean los salarios los riesgos y dificultades persistirán. Lo importante de esto es bajar el nivel de los riesgos de trabajo en las organizaciones.

En el análisis de las condiciones de trabajo también podemos pensar que ha habido países que han reducido sustancialmente sus riesgos con la tecnología y los periodos dedicados al trabajo, esto ha determinado que se muevan factores de riesgo y de estabilidad trayendo como consecuencia

inmediata, la inseguridad laboral y la afectación a los elementos básicos de familia, patrimonio y trabajo.

Las condiciones de trabajo se establecen también como el ambiente en el cual el trabajador desarrolla su labor. En los puestos de trabajo siempre se señala las condiciones específicas en las que se cumplirán las tareas, lo que directamente determina las dificultades y riesgos que el puesto represente, que en general lo podemos categorizar como puestos de trabajo de riesgo alto, riesgo mediano o riesgo leve.

En un ambiente laboral adecuado, las condiciones de trabajo se establecen determinando muy razonablemente un equilibrio de elementos como los aspectos físicos, tecnológicos, psicológicos, etc. para establecer los más bajos riesgos posibles y la carga de trabajo óptima que el trabajador pueda soportar a fin de obtener un índice alto de productividad.

Para establecer una división de las condiciones de trabajo, podemos hacerlo de esta manera:

- **Condiciones naturales del trabajo**

Se refiere a los aspectos físicos como infraestructura, edificación, espacios físicos, etc. donde se deben analizar factores como: el ruido, la iluminación, las condiciones de temperatura, la ventilación y las radiaciones.

Cuando existen malas condiciones naturales de trabajo, los daños que ocurren se relacionan a los aspectos fisiológicos del trabajador como fatiga, gripes, deshidrataciones, etc.

- **La Seguridad e Higiene en el lugar de trabajo**

Cuando nos referimos a los aspectos de seguridad en el lugar de trabajo lo hacemos relacionándolos a exposiciones de calor, alto voltaje, radiaciones, etc. o a manejo de sustancias, o a uso de equipos y herramientas, o también a la señalética y a la distribución de espacios.

Cuando nos referimos a los aspectos de higiene en el lugar de trabajo nos referimos a los factores biológicos, de sanidad, limpieza, utilización de químicos, elementos tóxicos, etc. que pueden tener un efecto nocivo y perjudicar en la salud del trabajador.

- **Condiciones sociales del trabajo**

Se refieren a las exigencias que comprometen las actividades propias del puesto de trabajo y en el sitio que se realizan. Relacionan las condiciones ambientales con las habilidades físicas y psíquicas que compromete el derroche de energía y la actitud adecuada de recuperación y nueva actividad. En este punto se analiza siempre el considerar a cada individuo de acuerdo a su mejor adaptación y posibilidades de mejor predisposición y eficiencia.

- **Los factores de Organización y Control de trabajo**

La eficiencia es el primer factor que se busca en la organización del trabajo, luego el proporcionar un adecuado ambiente de trabajo incide directamente en el sentimiento de autoestima y motivación que el recurso humano tiene frente a su sitio de trabajo y la responsabilidad de cumplimiento de sus tareas.

Existen múltiples factores que se pueden valorar en la organización, entre los de singular importancia podemos identificar:

- La jornada extensa de trabajo
- El ritmo excesivo de trabajo

- La mala comunicación en el trabajo
- Inadecuada administración y mando.

Para proporcionar un ambiente laboral adecuado que refleje una excelente organización, es necesario tomar en consideración estos aspectos, para que no se conviertan en factores de riesgo si son mal manejados. Para esto es preferentemente recomendado, lograr un grado de participación del trabajador en el esquema organizativo, para obtener resultados favorables en las condiciones propuestas para el desarrollo del trabajo.

3.1.3. Análisis de Riesgos

Entre los aspectos más importantes que se deben analizar, en los estudios, planes y establecimiento de las mejores condiciones de trabajo, están aquellos que se refieren a reducir los riesgos, preservar la salud, evitar accidentes y adecuar óptimas cargas de trabajo.

Aun cuando toda actividad determina un grado de riesgo, resulta determinante para obtener un ambiente laboral favorable, el reconocimiento de los riesgos permanentes y potenciales que esa actividad conlleva. Es fácil deducir que por ejemplo un mal manejo de materiales tóxicos puede afectar la salud, la integridad física, la capacidad mental del trabajador, por lo tanto el determinar el riesgo, el reconocer las posibilidades de falla, el saber los grados de dificultad que tiene la actividad que ejecuta el empleado, ayudan a minimizar los accidentes y fatalidades, ante unas condiciones de trabajo inadecuadas.

Cuando hemos establecido el riesgo como concepto importante de apreciación para determinar las mejores condiciones de trabajo, asumimos que se debe obligatoriamente difundir, exponer y demostrar inclusive gráficamente,

los daños que pueden producir los objetos, sustancias, fenómenos, etc. cuando son manejados inadecuadamente o cuando la probabilidad de ocurrencia afecte al trabajador, generando accidentes, enfermedades o fatalidades.

Los factores de riesgo en cambio, son aquellos fenómenos que determinan daño, enfermedad o accidente. Un ejemplo típico es el Ruido, puede generar daño o enfermedad de sordera cuando se maneja un ambiente de altos decibeles de ruido, sin las protecciones adecuadas para los oídos durante la realización de un trabajo. En general este factor de riesgo es uno de los más dañinos por lo que se han levantado tablas referentes para su tolerancia, podemos identificar el siguiente cuadro demostrativo:

Exposiciones Permisibles al Ruido:

Duración por día	Nivel de Sonido
Horas	Decibeles
8	90
6	92
4	95
3	97
2	100
1,5	102
1	105
0,5	110
0,25 o menos	115

Existen también factores de riesgo que son producto de acciones físicas, de naturaleza orgánica, de naturaleza química, que pueden producir efectos letales, traumáticos, crónicos o algún tipo de enfermedad laboral, que deben ser considerados como factores preponderantes que afectan en alto grado la

situación laboral, por lo que es necesario prevenir con medidas adecuadas que garanticen buenas condiciones de trabajo.

Si lo consideramos al riesgo como una posibilidad de ocurrencia y al factor de riesgo como el detonante de que el fenómeno ocurra, si estos dos elementos se juntan en un momento determinado y en un mismo lugar, entonces deja de ser una opción y se convierte en una afectación al trabajador.

Otro riesgo que afecta a la población y se encuentra inmerso en la sociedad globalizada, es el estrés, que viene a ser el trastorno biosicosocial, las causas del estrés son varias sin embargo, es importante motivar y preparar a los miembros de las organizaciones laborales para afrontar con tenacidad y valentía los retos planteados a nivel laboral, sin descuidar su salud ocupacional para obtener excelentes resultados en el logro de metas que se propongan.

El estrés es uno de los problemas de salud que más afecta a la sociedad, ésta no solo perjudica a los empleados provocando incapacidad física y mental, coinciden muchos investigadores que la economía se ve afectada en las organizaciones, e incluso afecta a los empleadores y a los gobiernos.

El estrés laboral aparece cuando por la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral.

En la actualidad no solo la seguridad e higiene en el trabajo incluyen los riesgos físicos, químicos, biológicos de los ambientes laborales, sino los factores psicosociales, que influyen directamente en el bienestar físico y mental del trabajador, estos factores consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente laboral; y, por otro parte las características personales del

trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias, la administración y sistemas de trabajo aplicados, la calidad de las relaciones humanas y su percepción del mundo.

Con esto el clima organizacional de las instituciones no solamente se refiere a la estructura y las condiciones de vida de los empleados, sino a su contexto histórico que incluyen factores demográficos, económicos y sociales, de igual manera la estabilidad de las organizaciones, su progreso técnico, incremento de la productividad, estilo de vida, nivel de salud y bienestar de los trabajadores, podríamos identificar algunos factores psicosociales que condicionan el apareamiento del estrés en los trabajados, en todos los niveles de las organizaciones:

Liderazgo inadecuado	Motivación insuficiente
Excesiva delegación de responsabilidades	Trabajo rutinario
Excesiva delegación de responsabilidades	Excesiva exigencias de desempeño
Falta de capacitación	Ausencia de incentivos
Remuneraciones no equitativas	Promociones laborales aleatorias
Actividades de alto grado de dificultad	Creatividad e iniciativas restringidas
Cambios tecnológicos sin capacitación y planificación	Prácticas administrativas inapropiadas
Trabajo burocrático	Cargas de trabajo excesivas
Excesiva exigencias de desempeño	Rotación de trabajo
Condiciones laborales inadecuadas, (espacio restringido, ventilación, iluminación)	Exposición a constantes riesgos físicos y mentales

3.2.Técnicas para Evaluar el Potencial

Existen varias técnicas que se utilizan para medir o evaluar el potencial del recurso humano, todas ellas se encaminan acorde a las necesidades y a

los procesos de evaluación, por cuanto las instituciones requieren no equivocarse en los procesos de selección inicialmente y luego en los procesos de ejecución de tareas y programas.

El objetivo principal de esta técnica será siempre, el de descubrir y determinar el alto potencial del empleado, es decir como asegurar su éxito en el puesto que desempeñe o vaya a desempeñar, que tenga también la probabilidad de desenvolverse con eficiencia en un puesto de mayor jerarquía en el menor tiempo posible.

Aun cuando la medición nos facilita un diagnóstico provisional del individuo y su potencial, lo esencial es determinar un modelo de evaluación que asegure el mejoramiento de la situación actual de la institución para que sus empleados entreguen lo mejor de ellos y complementariamente obtengan un éxito profesional individual.

En este sentido no solo es necesario evaluar el conocimiento y las competencias sino además introducirse en el pensamiento de la persona para saber que esperan y que pueden entregar con mayor fortaleza en relación a su trabajo, lo que se puede obtener si se aborda temas como aptitudes, emociones, capacidad mental, intereses, gustos, etc. que además ayuda a definir la proyección que tendrá con apego, identificación y empoderamiento a la empresa o su resistencia a ella.

Entre las variadas técnicas y herramientas que se utilizan podemos referirnos a cuestionarios, entrevistas, ejercicios, encuestas, observación, etc. que obedecen a un plan de acción y estudio investigativo para saber determinar cómo está la organización al momento y como podría estar en el futuro. Esto se puede sintetizar en un análisis muy práctico de que cuando

existe una muy buena identificación del potencial, es fácil elaborar un buen Plan Estratégico de Desarrollo.

Mientras la institución sea capaz de establecer un método práctico de medición de potencial que pueda reconocer en el empleado su capacidad de aprendizaje, su inteligencia emocional, su coeficiente intelectual y su actitud y capacidad de adaptación, será más fácil diseñar nuevos objetivos y enfrentarse a nuevos desafíos. Esto en realidad significa crear un escenario de personal con talento, asegurando su desarrollo y manteniendo un tipo de liderazgo que garantice el éxito en el equipo de trabajo para la consecución de resultados.

Es importante también que se pueda entender paralelamente a la evaluación del potencial, la idea de a dónde va la organización, que es lo que se quiere de ella, cuáles son sus objetivos, que modelo de competencias son necesarias dentro de su centro de acción, como será el camino desde la situación actual hacia su nuevo destino propuesto, y sobre todo que se tiene preparado para el personal que se defina como empleados con alto potencial y talento.

Por último lo ideal resulta guiarse por el sentido común para realizar una medición del potencial del personal, de esta manera aseguramos un valor agregado a la organización, es una inversión relativamente pequeña que garantiza buena rentabilidad y más que nada prepara a la institución para afrontar los retos del futuro.

En nuestro caso nos concentraremos en analizar dos técnicas la entrevista y la observación.

3.2.1. Entrevista

La entrevista la podemos ver como una herramienta que nos sirve para recoger informaciones a partir de un diálogo programado entre la persona que requiere la información y la persona de quien se requiere saber su información.

La entrevista como concepto dentro de un proceso de selección es: “una conversación preparada en la que el entrevistador, por una parte, informa al candidato sobre el puesto de trabajo y la empresa a la que desea incorporarse y, por otra, recoge información sobre el candidato, que le permitirá determinar si posee las competencias exigidas para desarrollar el trabajo, y sus posibilidades de proyección futura dentro de la empresa.”¹⁸

En el punto de vista técnico la entrevista es el proceso investigativo del cual nos valemos para obtener la información desde un diálogo entre dos personas, por una parte el investigador que en este caso es el entrevistador y es la persona conocedora de la materia de la cual queremos la información y por otra el investigado que es el entrevistado, que de otra manera no sería posible obtener los datos que se requieren conocer.

En las organizaciones se requiere aplicar la entrevista como una herramienta práctica que ayude a determinar una evaluación de competencias organizacionales, estableciendo niveles que garanticen acortar las brechas entre el rendimiento actual y el rendimiento ideal.

Al pretender la medición del potencial es preciso considerar que la entrevista técnica que se aplique debe estar bien direccionada a obtener los datos y elementos que en el servidor destaquen en la indagación y que evidencien un comportamiento conductual adecuado. Esto generalmente no se

¹⁸Pereda M. Santiago y Berrocal B. Francisca, “Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias”. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Madrid-España. Primera Edición, año 2001 pág. 171

logra cuando se aplica los procesos de entrevista tradicionales, en los cuales más bien se destaca la obtención de datos de experiencia y capacidad más que los datos de conducta laboral actual y su proyección futura.

Desde el punto de vista de los estudiosos en la materia se puede colegir que han determinado como necesario evaluar aspectos como la competencia más que la inteligencia, como por ejemplo el psicólogo David McClelland, psicólogo de la Universidad de Harvard, que nos dice que las pruebas de aptitud que se habían utilizado tradicionalmente no servían como un pronóstico válido para predecir un desempeño laboral futuro, esto por cuanto lo comparaba como la punta de un iceberg en donde era fácilmente identificables y cuantificables algunos aspectos que se relacionaban a los conocimientos, las destrezas, la inteligencia, etc. pero en su interior estaban no visibles aquellos rasgos y roles que pueden predecir las respuestas y resultados en el tiempo, que controlan la conducta que se puede observar en la superficie.

Este célebre estudioso, también nos indicaba que mientras más alto y complejo era el puesto de trabajo, era también necesario conocer que el desempeño excelente en él, estaría determinado por las características que se ubiquen en los niveles profundos del iceberg y no por los conocimientos y destrezas que lo podamos observar en la superficie.

De esta forma podemos definir que en la entrevista por competencia lo que requerimos es descubrir y obtener los rasgos conductuales del entrevistado que lo relacionen con su vida laboral y su vida personal. Entre el comportamiento en el pasado y el nivel de dominio hacia el futuro, el entrevistado puede ser abordado en un esquema que permita predecir y comprobar el potencial de competencias. Así por ejemplo si en la entrevista

abordamos temas como una situación hipotética, o imponemos una tarea, esperamos una acción y analizamos los resultados, estamos midiendo competencias.

La autora María Teresa Palomo, nos señala estos cuatro puntos como un modelo apropiado para la entrevista por competencias: Situación, Tarea, Acción, Resultado. Sin embargo es importante que al realizar las preguntas en este modelo de entrevista por competencia, se enfoquen las situaciones según las competencias que se pretenda evaluar en el puesto de trabajo determinado.

Algunas de las preguntas que se pueden desarrollar en este tipo de entrevistas son por ejemplo: ¿Qué hizo? ¿Qué prioridades importantes? ¿Qué objetivos le parecen? ¿Cómo resolvió? ¿Cómo manejaría? ¿Qué haría? Algunas de las respuestas que se pueden esperar en este tipo de entrevistas son por ejemplo: qué es lo que dijo, hizo, pensó y sintió en ese momento o que decisiones tomar en el caso.

Es preciso hacer una comparación entre una entrevista tradicional y una entrevista por competencias, sobre todo en el tipo de preguntas que contienen y los resultados que se obtienen:

Ejemplo de preguntas en entrevista tradicional

¿Cuál fue su último trabajo?	¿Cuál su experiencia?
¿Qué es lo que puede decir usted?	¿Cuál fue su último trabajo?
¿Cuánto tiempo pretende trabajar si se lo acepta?	¿Qué piensa de este trabajo?
¿Por qué cree que lo debemos contratar?	¿Cuál es su mayor fortaleza?
¿Qué piensa de sus antiguos jefes	¿Qué piensa del trabajo a presión?
¿Está usted dispuesto a trabajar en	¿Cuál es su mayor debilidad?

horarios extendidos?	
¿Tiene alguna inquietud?	¿Qué conocimientos tiene?
¿Por qué quiere trabajar en esta institución?	¿Cómo se enteró del proceso selectivo?

Si analizamos el tipo de respuesta que se va a obtener de cada una de estas preguntas, se evidenciaría fácilmente que todas ellas se caracterizaran por ser resultados superficiales como respuestas a información sobre la punta de la iceberg, inteligencia, experiencia, conocimientos, etc.

Al aplicar un ejemplo de entrevista por competencia tendríamos un esquema como este:

Situación: Describame una situación en la que un usuario quedo claramente insatisfecho.

Preguntas:

¿Qué pasó? ¿Cuándo sucedió?, ¿Qué necesidades y expectativas tenía su cliente?

¿Tuvo que intervenir su jefe u otra persona de la organización para solucionarlo? ¿Qué hizo o hicieron para solucionarlo? ¿Qué fue exactamente lo que hiciste? ¿Cuáles han sido las consecuencias?. En la actualidad, ¿sigue siendo cliente suyo? ¿Qué aprendió de esta situación?

En este caso las respuestas que se obtendrían podrían enseguida darnos la pauta de aspectos como: rasgos, roles, motivos, decisiones, protección de imagen, iniciativa, etc. que genera resultados superiores sostenidos en el tiempo.

En resumen podemos decir que la entrevista por competencia está diseñada para catalogarla como la entrevista laboral en busca de la excelencia,

para lograr encontrar en su aplicación la persona con las características específicas que se requieren en el puesto determinado, y que a la vez asegure su permanencia y desarrollo en el tiempo.

3.2.2. Observación

La Observación es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

Existen dos clases de observación: la Observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa¹⁹.

Para poder medir el potencial sin embargo necesitamos más bien el tipo de observación directa. El método de observación directa históricamente ha sido el más utilizado por ser el más eficiente. En este método el análisis del puesto se lo realiza a través del analista y su directa observación, se recogen los puntos principales, se visualiza los aspectos positivos y se valora

¹⁹ www.rena.observacion.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/Tema11.html

inmediatamente el potencial del trabajador durante el cumplimiento de su tarea. Pero este método resulta efectivo generalmente para los puestos de labor manual o de tareas repetitivas o rutinarias.

El método de observación directa proporciona una veracidad en las informaciones que se recogen porque su fuente de origen es auténtica y por lo tanto el análisis que se realice será objetivo y facilitará la comprensión del potencial obtenido, por cuanto el analista siempre será una persona capacitada y directiva.

Cuando nos referimos a la observación como una herramienta de medición del potencial del trabajador, nos situamos directamente en el campo de la investigación. En esta razón al tomar en cuenta una verdad individual lo convertimos en una realidad colectiva o de grupo, luego de realizar un análisis inductivo para obtener los resultados que se pretenden para determinado puesto o situación específica de tarea.

En el campo investigativo al tener como propósito encontrar los resultados más objetivos y favorables para valorar el potencial del trabajador frente al puesto, recurrimos también a la observación indirecta o deductiva, es decir a recoger los datos e informaciones que realizaron otros observadores anteriormente y que nos sirven para el análisis actual bajo la óptica de un nuevo observador o especialista. De esta forma llegamos a la conclusión de que tanto un método inductivo y directo como un método deductivo e indirecto se requieren para una medición del potencial en el trabajador.

La técnica de observación se vuelve principalmente importante cuando nos situamos en el análisis del comportamiento de los trabajadores y al comprobar que podemos utilizar esta técnica de manera natural, podemos relacionar también que se puede estructurar un plan mediante el cual aseguremos que cada trabajador, medido en su mejor potencial, pueda entregar un alto índice de efectividad.

3.2.3. Informe y determinación de parámetros para medir el Potencial

Aun cuando existe una amplia gama de instrumentos en la Administración del Recurso Humano, relacionados con el tema de la determinación de los parámetros de medida del talento, que no es otra cosa que como medimos el potencial del personal dentro de un plan estratégico establecido para aplicarlo en la organización, es necesario comenzar por enlistar algunos de ellos que se relacionen con una orientación involucrada directamente en el plano de las competencias y habilidades o destrezas.

Así por ejemplo, luego de haber realizado el estudio a través de la utilización de las entrevistas y la observación, como herramientas validas de medición de potencial de competencias en el trabajador en relación a su puesto, y luego de haber consolidado la información de toda la organización y su estructura de puestos, estamos preparados para determinar los parámetros que utilizaremos en adelante para mantener el optimo nivel de desempeño y eficiencia.

Este estudio se respalda en un informe que abarque desde las cualidades intrínsecas y funcionales hasta las orientaciones sociales que

daremos a la empresa. Los temas principales en los que se enfoque el informe pueden ser por ejemplo:

- ✓ Plan para desarrollar la Carrera Profesional hacia la excelencia.
- ✓ Plan de Desarrollo del Potencial Humano de la Empresa.
- ✓ Plan para establecer los Perfiles de Competencias.
- ✓ Plan de Reforma Laboral de la Organización.

En estos informes técnicos que describen un propósito estratégico de consecución de resultados, se tienen establecidos parámetros de medición de potencial como:

- ✓ El puesto que encaja con sus competencias,
- ✓ Aptitudes personales vs. Responsabilidades y Tareas,
- ✓ Análisis del Potencial del Personal de una Unidad específica,
- ✓ Orientación necesaria en su puesto de trabajo,
- ✓ Sus habilidades frente al puesto,
- ✓ La personalidad frente a las responsabilidades del puesto,
- ✓ Crecimiento Personal y Desarrollo de Carrera.

Cuando hemos evaluado a toda la estructura y levantamos un informe en base a los parámetros que hemos determinado para medir el potencial, ponemos especial atención en cómo va a funcionar la organización, al implementar nuevos procesos cambiando la funcionalidad de ellos y asegurando que sus elementos nos lleven al más alto nivel de rendimiento, objetivo que se logra supervisando el aporte que entrega cada trabajador y monitoreando un mejoramiento continuo global, que asegure que se camina hacia la excelencia.

Cuando hemos establecido una metodología para evaluar la calidad del potencial humano, no debemos olvidar que también será necesario establecer estrategias de difusión, implantación y monitoreo que aseguren la conversión de la estructura actual en la organización óptima, de niveles altos de eficiencia y resultados adecuadamente productivos.

También el informe contendrá los parámetros que se requerirán para poder medir los resultados que pretendemos lograr, en este sentido estos pueden ser por ejemplo:

Confirmación de Mejoras	Elementos de Retrocesos
Estados de ánimo	Actitud frente a los cambios
Reacciones positivas	Reacciones negativas

Estos parámetros nos pueden ayudar a reconocer si los procesos renovados, las estrategias implantadas y las expectativas que se tenían han dado los resultados de éxito del potencial esperado y asegurado, es decir en términos técnicos el baremo del antes y del después.

3.2.4 Tabulación y Análisis de Resultados

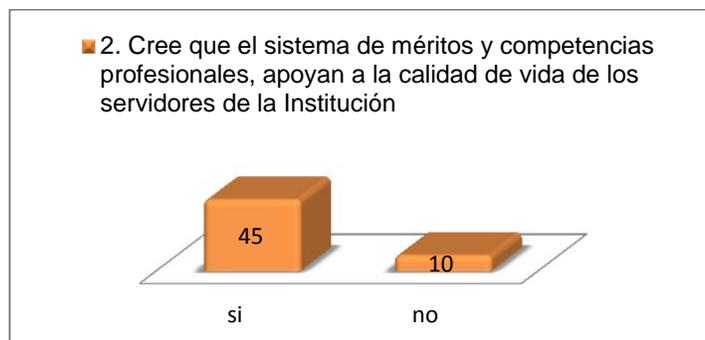
Al haberse aplicado el cuestionario a una muestra 55 servidores que fueron vinculados a la Institución en el último ejercicio fiscal, se analiza a continuación los resultados obtenidos en cada de las preguntas planteadas.

(Anexo 12)



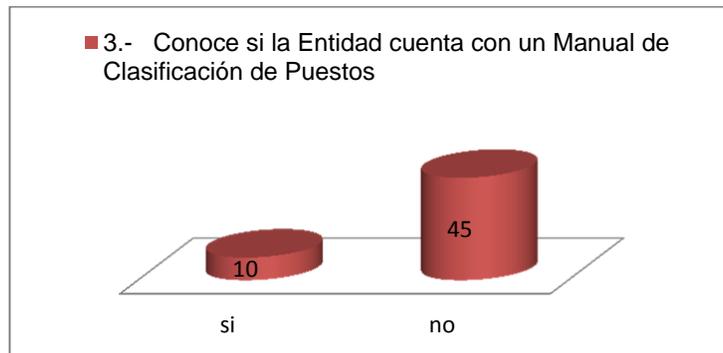
Interpretación

1.- Al preguntar a los servidores encuestados sobre el conocimiento de la base legal para el ingreso y ascenso de los servidores en las instituciones del estado, 33 personas responden no conocer, mientras que 22 indican conocer la base legal.



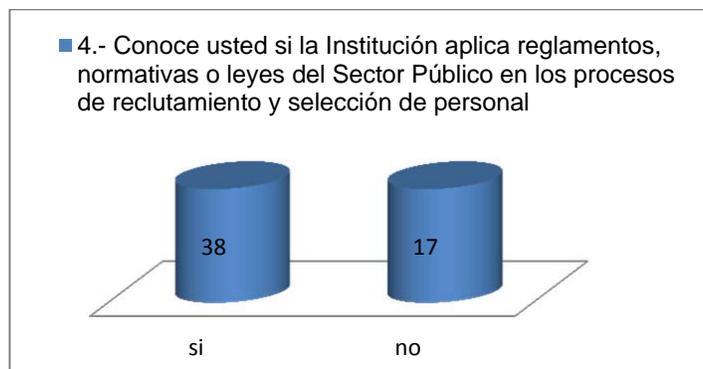
Interpretación

2.- Del total de los encuestados 45 servidores contestan afirmativamente que el sistema de méritos apoya la calidad de gestión, y 10 señalan que no apoyan los méritos profesionales.



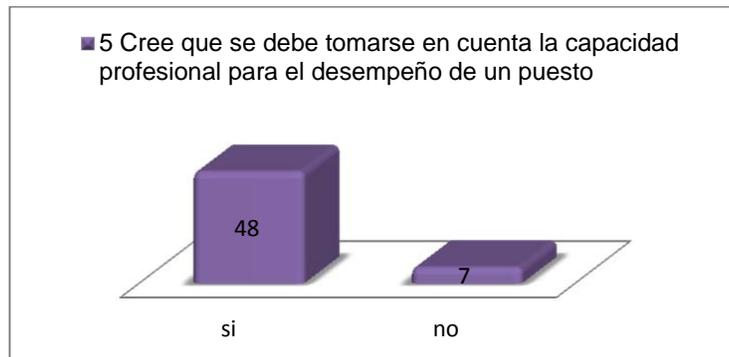
Interpretación

3.- Al preguntar a los encuestados si la Institución cuenta con Manual de Clasificación de Puestos, el 89% señala que no conoce, y el 19% dice conocer que si se cuenta con un Manual institucional de Puestos



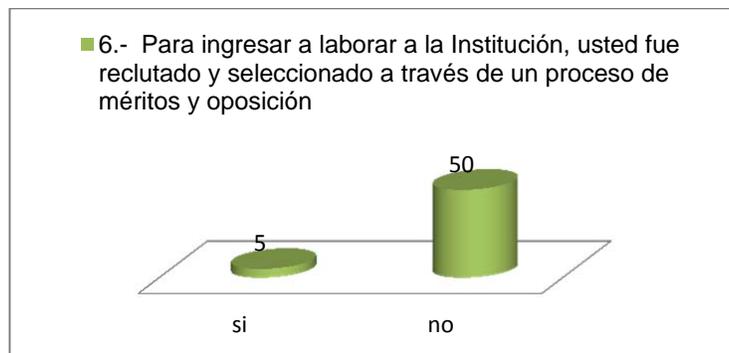
Interpretación

4.- El 69% de los encuestados es decir 38 servidores, conocen que la Institución aplica la normatividad en los procesos selectivos, el 31%, es decir 17, dicen que no conocen.



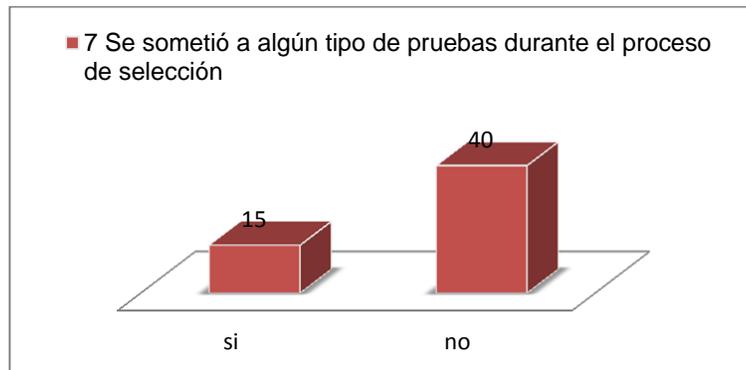
Interpretación

5.- 48 de los servidores preguntados creen que se deben tomar en cuenta la capacidad profesional en el desempeño del puesto, mientras que 7 servidores dicen que no.



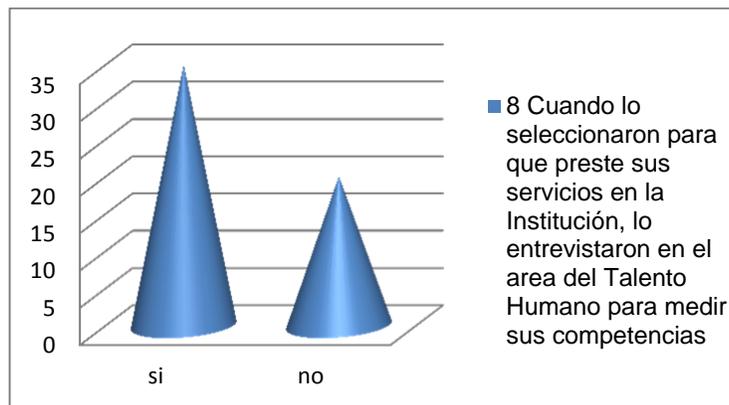
Interpretación

6.- Del total de 55 servidores encuestados, señalan 50 que no fueron reclutados ni seleccionados a través de un proceso de méritos y oposición. Solo 5 servidores indican que fueron sometidos a un proceso de concurso de méritos y oposición.



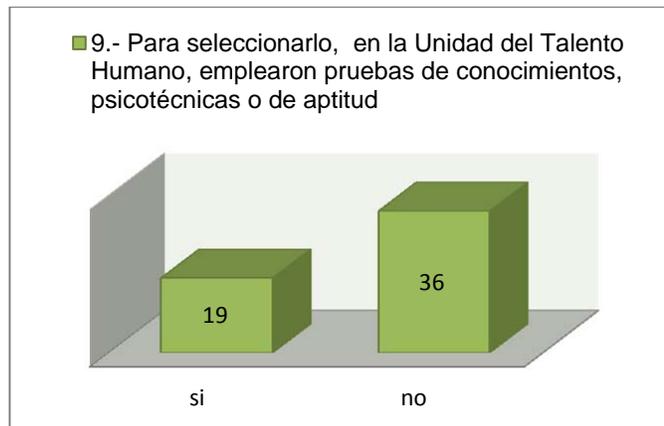
Interpretación

7.- Podemos darnos cuenta que los encuestados en un número de 40 servidores indican que no se sometieron a ninguna prueba para ser seleccionado, para el puesto de trabajo en la institución. Sin embargo 15 indican que si fueron sometidos a pruebas para haber sido seleccionado.



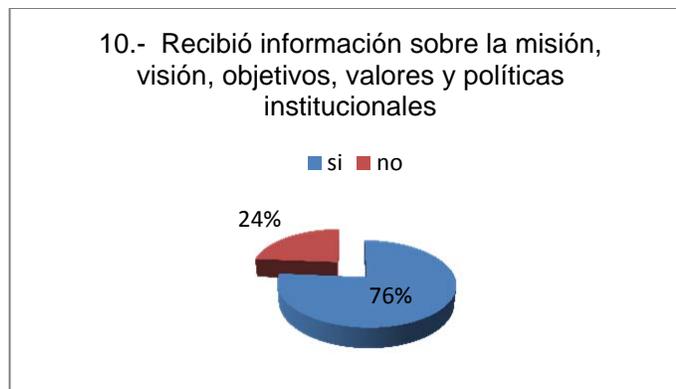
Interpretación

8.- Los encuestados en esta interrogante responden 35 servidores que fueron entrevistados antes de su vinculación, mientras que 20 señalan que no fueron entrevistados para medir las competencias.



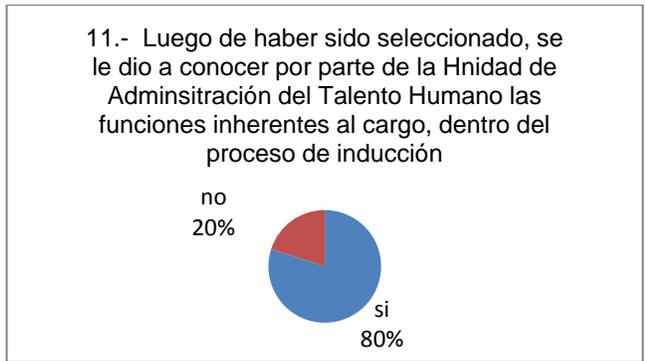
Interpretación

9.- Del total de los encuestados 36 servidores es decir el 65% que no fue seleccionado a través de la aplicación de pruebas; mientras que el 35%, es decir 19 encuestados señalan que si emplearon pruebas.



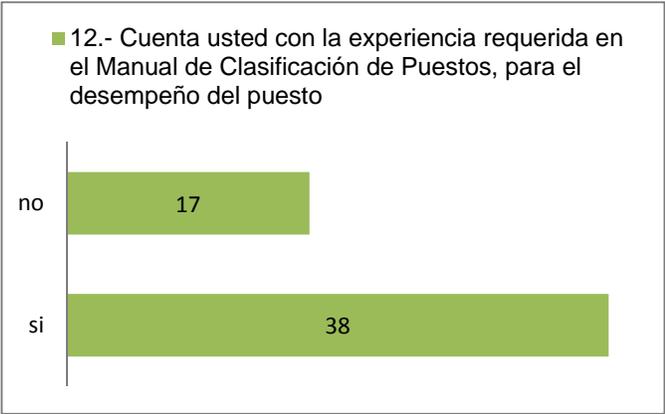
Interpretación

10.-En lo que se refiere a la información general de la institución los encuestados afirman el 76%, que se los dio a conocer, mientras que el 24%, indica que no.



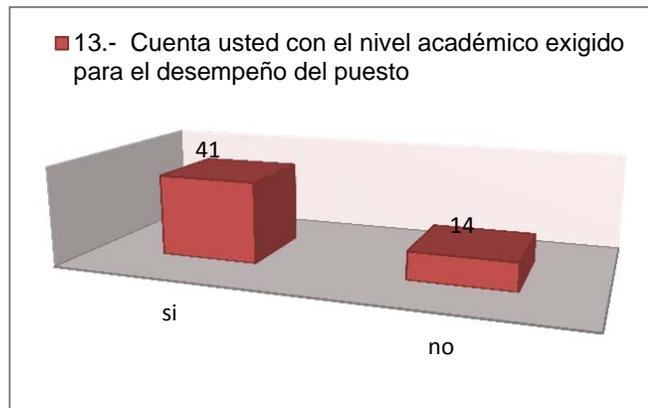
Interpretación

11.- En esta interrogante el 20% de los preguntados señalan que no se realizo un proceso de inducción referente a las funciones que cumplirán en sus puestos de trabajo. Sin embargo el 80% indica que si lo hizo la Unidad del Talento Humano.



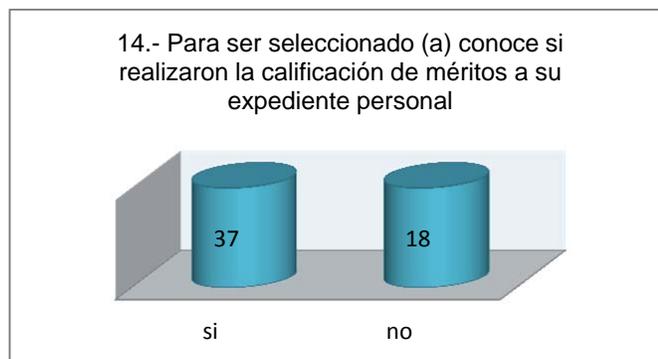
Interpretación

12.- El 69% de los servidores preguntados, señalan que cuentan con la experiencia requerida para desempeñar el cargo, mientras que 30% indican que no posee la experiencia solicitada.



Interpretación

13.- Del total de los 55 encuestados 41 servidores indican que poseen el perfil profesional para el desempeño del puesto. Sin embargo 14 de los encuestados señalan que no poseen el nivel académico exigido.



Interpretación

14.- En esta interrogante, podemos ver que de los 55 consultados el 69% señala que los responsables hicieron verificación y calificación de su expediente, el 31% señala que no conoce.

3.3. Determinación y Elaboración de Perfil de Puestos por Competencias y grupos ocupacionales

Analizada la información que posee la Superintendencia de Compañías y del levantamiento de información obtenida a través de la aplicación del Formulario Análisis y Descripción de puestos aplicado a una muestra considerable de la Entidad, se ha podido diseñar una Estructura por Grupos Ocupacionales y determinar las Competencias que podrán valorarse al momento de reclutar y seleccionar personal para las diferentes ubicaciones y escalas que posea la Institución.

De igual forma con la información levantada en el formulario aplicado, se ha diseñado el formulario de Descripción y Perfiles de Puestos por Competencias, tomando en consideración los puestos tipo institucionales en cada una de los grupos ocupacionales de la Superintendencia de Compañías.

(Anexo 13)

GRUPO	DEFINICION	COMPETENCIA
SERVICIO	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de servicios de acuerdo a los procedimientos, políticas establecidas y requerimientos de usuarios internos y externos	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Mantenimiento de equipos • Instalación • Comprensión oral • Adaptabilidad • Orientación Servicio
ADMINISTRATIVO	Los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de las labores de apoyo administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Orientación de servicio • Iniciativa • Organización de la información • Comprensión oral • Aprendizaje continuo • Actitud de servicio
TECNICO	Puestos que proporcionan soporte técnico de un oficio específico de	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Organización de la información

	acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos • Monitoreo y control • Conocimiento del entorno organizacional • Trabajo en Equipo • Solución de problemas
EJECUCION DE PROCESOS	Responsable de la ejecución de las actividades que agregan valor al producto, proceso, subproceso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento conceptual • Pensamiento estratégico • Conocimientos técnicos • Monitoreo y control • Flexibilidad • Trabajo en Equipo • Orientación y asesoramiento • Integridad y compromiso • Conocimiento del entorno organizacional • Orientación de Resultados • Solución de problemas
EJECUCION Y SUPERVISION DE PROCESOS	El rol de estos puestos es el liderazgo y cumplimiento de los procesos y subprocesos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Orientación de Resultados • Pensamiento conceptual • Pensamiento estratégico • Conocimientos técnicos • Monitoreo y control • Flexibilidad • Trabajo en Equipo • Orientación y asesoramiento • Integridad y compromiso • Conocimiento del entorno organizacional • Orientación de Resultados
EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	Ejecución y coordinación de los procesos organizacionales que están integrados por equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento conceptual • Pensamiento estratégico • Conocimientos técnicos • Monitoreo y control • Trabajo en Equipo • Orientación y asesoramiento • Conocimiento del entorno

		<p>organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación de Resultados • Solución de problemas • Toma de decisiones • Manejo de Recursos
<p>NIVEL JERÁRQUICO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Le corresponde emitir políticas, directrices, liderar una organización integrada por varios proceso o subprocesos organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientación de Resultados • Pensamiento conceptual • Pensamiento estratégico • Conocimiento del entorno organizacional • Toma de decisiones • Manejo de recursos • Solución de Problemas

3.3.1 Definición de Competencias

Identificación de Problemas.- Identifica los problemas que imposibilitan la consecución de los objetivos y metas planteados en el plan estratégico, operativo institucional y permite redefinir las estrategias.

Manejo de recursos financieros.-Gestiona, planifica y aprueba el financiamiento necesario del presupuesto anual de la institución o en los proyectos a largo plazo.

Pensamiento estratégico.-Destreza para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas, traducir los cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la Institución.

Aprendizaje continuo.- Es el arte para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.

Iniciativa.-Es la predisposición y la capacidad para actuar proactivamente, pensar en acciones futuras, es la capacidad para definir las decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de oportunidades o soluciones a los problemas.

Monitoreo y control.-Evaluar y controlar el cumplimiento de los procesos de manera oportuna, clara, eficiente, a fin de lograr las metas, objetivos y propósitos plasmados.

Flexibilidad.- Es la capacidad para comprender perspectivas diferentes, para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

Trabajo en Equipo.-Es la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, a fin de establecer relaciones con sus compañeros, aportando lo mejor de sus competencias para el logro de los resultados. Valora las diferencias y construye relaciones de respeto y crecimiento con otros para conseguir metas comunes.

Liderazgo.- Es la capacidad para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una motivación por conseguir los objetivos en el cumplimiento de sus actividades, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar la estrategia organizacional, haciendo que esta parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso legítimo.

Orientación y asesoramiento.- Brinda un sinnúmero de guías, sugerencias, observaciones sobre aspectos técnicos, legales, a los niveles superiores para que tomen decisiones.

Orientación de Resultados.- Administra o encamina las acciones a fin de alcanzar los resultados esperados, gerencia los recursos disponibles y cumple las responsabilidades adquiridas, se esfuerza por trabajar tendiendo al logro de estándares de excelencia, modifica procesos que ayuden al cumplimiento de los resultados.

Relaciones interpersonales.- Es la capacidad para establecer relaciones complejas: con clientes, líderes, proveedores y toda la comunidad, es establecer y mantener relaciones armónicas, honestas y efectivas para el logro de los objetivos.

Adaptación.- La capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios.
- Responden al cambio con flexibilidad.
- Son promotores del cambio.

Orientación de Servicio.- Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios tanto internos como externos, es entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus dificultades; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de atender sus expectativas, inmerso el deseo de servir y ayudar.

Planificación y Gestión.-La capacidad de establecer eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información

Manejo de Recursos.-Alcanzar el cuidado y uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para ejecutarlas actividades.

Comprensión oral.- Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo, por medio del asesoramiento y colaboración a los integrantes de la Entidad para solventar los requerimientos externos.

Expresión oral.- Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible, es necesario que la información sea organizada para ser perceptible al receptor.

Expresión escrita.- Es comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan claramente la exposición de información que se quiere transmitir, es la capacidad de escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de la organización.

Comprensión escrita.- La capacidad de leer y entender información, ideas presentadas de manera escrita, interpretación y comprensión de las normas legales conforme a su responsabilidad.

Pensamiento Conceptual.-Es la utilización de razonamiento creativo, inductivo, conceptual, es aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes

organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Juicio y toma de decisiones.-Tomar decisiones complejas sobre la base de la misión, visión, objetivos, políticas y base legal de la institución.La capacidad de evaluar las ventajas y desventajas de una acción potencial.

Orientación al cliente.- Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

Tolerancia a la presión.- Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia, capacidad de actuar eficazmente aún en situaciones de presión, oposiciones y variedad de criterios.

Habilidad Analítica.-Es la capacidad de examinar información significativa, buscar y coordinar información relevante. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer relaciones importantes entre datos numéricos.

Planificación y gestión.- Capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, fijando los plazos y los recursos requeridos para el cumplimiento de lo planificado.

Precisión.- Es la habilidad para realizar las actividades asignadas con alto grado de veracidad, se basa en la exactitud en cada tarea que involucre la labor a efectuar.

Instalación.- Es la responsabilidad de instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas, dentro de la institución.

Solución de problemas.- Reconocer una situación conflictiva, analizar porque existe esa situación, juzgar si es importante resolver o buscar información, evaluar y elegir la mejor decisión, planificar su ejecución. Adaptarse al entorno mostrarse eficiente en las dificultades y facilitar soluciones.

Una vez que se han definido los grupos ocupacionales en la Superintendencia de Compañías, es necesario que las competencias se aplique de manera gradual para cada puesto de trabajo, considerando para ello la complejidad, responsabilidad, ámbito de acción, dificultad, impacto o grado de contribución a la solución de problema o logro de los resultados y objetivos Organizacionales, para lo cual se ha diseñado un Glosario de Competencias, tomando en consideración las características detalladas en los descriptivos de puestos, el mismo que facilitará la selección del recurso humano basado en competencias. **(Anexo 14)**

3.3.2 Potencial de Desarrollo Laboral

El Potencial del Desarrollo Laboral podemos describirlo como el resultado de lo que se busca, de lo que se pretende lograr, de lo que se pretende obtener. Generalmente las organizaciones se han visto obligadas a realizar grandes cambios cuando los procesos revolucionarios se han experimentado, es así que la influencia de la industrialización dio paso a una visión de un mundo moderno y mecanizado, donde primaron principios y estrategias de sustitución del capital humano por procesos mecánicos de producción, y bajo este concepto nace entonces la eficiencia productiva, para

determinar al recurso humano como un insumo sustituible dentro de un engranaje mecánico de producción.

Luego podemos decir que el mundo actualmente se mueve en el campo de la tecnología de la información, llegando a los niveles de la informática global y digital, transmisión de datos y telecomunicaciones vía satelital, utilización del internet y telefonía celular, como herramientas operativas de trabajo, etc. que han dado una nueva visión al mundo laboral relacionándolo con un cambio conceptual, del recurso humano como tal, por un capital intelectual de acción y producción.

Si queremos analizar detenidamente este fenómeno podemos decir que el ser humano como tal dentro de una organización, constituirá siempre una fuerza laboral imprescindible, sin embargo son parte de los insumos que requerimos para calificar el potencial de la empresa, organización o institución, a través de la idea de un capital intelectual que aglutina todos los conocimientos que se tienen para obtener una línea de producción y presentarse como una fuerza competitiva de acción.

En un sentido práctico de entendimiento, al referirnos al capital intelectual, podemos decir que es el que involucra todo excepto el recurso financiero de la organización. Es el máximo grado de desarrollo laboral y su más alto nivel de potencial. Es la expresión de todo lo mejor que se cuenta, para enfrentar los retos de la exigencia del mercado o de los clientes externos. Aquí cuenta no solo el concepto del conocimiento sino también el de experiencia, productos, software, tecnologías, patentes, etc. que surgen como el verdadero logro o resultado con el que cuenta un Recurso Humano, cuando ha sido bien manejado y desarrollado.

Al considerarlo dentro del punto de vista del sentido humano de apreciación, la inteligencia es el mejor propósito con el que se desarrolla el potencial laboral, esto significa que las personas asumen con mucha responsabilidad su grado de acción y entendimiento de tareas. El ser humano es capaz de entregar todos los recursos de imaginación, confianza, conocimiento, destreza, habilidad, práctica, intuición, discernimiento, pericia, comprensión, razón, penetración, agudeza, sagacidad, perspicacia, seguridad, experiencia, etc. como valores que asume para convertirse en una fuente creativa de acción y decisión, frente a cualquier reto que le impone el destino. Esto se traduce en el mejor elemento de apreciación del potencial intelectual, que se puede contar objetivamente cuando en una organización se entiende y se atiende al recurso humano, como un capital intelectual de acción y realización.

Para poder apreciar el desarrollo y potencial laboral de una institución, es necesario iniciar en la idea de que ningún conocimiento se puede aplicar sin la acción del recurso humano y como efecto inmediato de esta premisa, ningún conocimiento nuevo podría nacer como tal, si no fuera por la intervención directa del recurso humano, en quien podemos decir nace y se realiza el propósito de triunfo como pensamiento individual. Al relacionarlo con el desarrollo laboral y su potencial, la suma de estos pensamientos positivos de éxito, manejados con equilibrio, dentro de un factor técnico de administración del potencial, significa que es la estructura básica del desarrollo laboral para que la organización tenga la efectividad de acción que busca.

En muchas circunstancias, el tiempo que se requiere para capacitar y transmitir las experiencias de acción al recurso humano, toma muchos años

de dedicación y esfuerzo, por lo tanto es razonable también a la hora de valorar el potencial de una organización, el equilibrio de transición que debe tener entre la generación capacitada y de experiencia y la nueva generación con urgencia de aprendizaje y derroche de savia nueva y energía de acción ilimitada pero inexperta, neófita y algo intrépida como es la característica principal del principiante.

Paralelamente a la capacitación y perfeccionamiento del personal, resulta también indispensable definir las motivaciones que se determinen para obtener la más amplia información sobre los objetivos que se persiguen, esto es necesario tanto como definir los planes de acción y la planificación estratégica de la organización, ya que al ir estableciendo las prioridades de ejecución, se van también tomando las decisiones de cambio, transformación de tecnología y en muchas ocasiones, innovación de procesos, redefinición de entrenamientos y como corolario selección de personal adecuado.

Resulta también importante que se establezcan en el proceso de desarrollo del potencial laboral, un esquema de estímulos, y promoción adecuados, ya que siempre será necesario considerar las mejores condiciones en las que el trabajador pueda contribuir con el máximo esfuerzo de capacidad y talento. Esto no depende tanto del grado jerárquico que representa sino más bien de las condiciones de bienestar y estímulo en el que sus labores se desenvuelven. Así podemos reafirmar el concepto de que dentro de una organización el mejor activo que se llega a tener es la capacidad creativa de sus trabajadores.

Por último en este punto es preciso también reflexionar la inmensa oportunidad que se tiene, cuando se realiza una valoración adecuada del potencial humano para convertirlo en desarrollo laboral, puesto que se ha demostrado siempre que el ser humano no tiene límites en superar sus propias fronteras. Es aquí donde resulta clave la visión y misión que se imponga a la organización, porque del desarrollo laboral depende el sentido de construcción y creación para conseguir los objetivos que se demanden. Esto quiere decir que si se logra penetrar colectivamente para que exista un apropiamiento participativo del conocimiento, para trabajar en equipo con mística y entrega, el éxito empresarial de logros de eficiencia y producción, estarán definitivamente garantizados.

3.3.3 Formación, Experiencia, Capacitación

- **Formación**

La Formación es un concepto que se centra en el perfeccionamiento del trabajador. Muchas veces lo confunden con la capacitación, por cuanto a la persona en ambos casos se le entrega herramientas que le ayudan a desempeñarse mejor en el puesto.

Cuando en un puesto requiere que se entrene y se capacite lo suficientemente bien al trabajador, acorde al perfil y competencias, se está enfocando conocimientos, destrezas y por lo tanto se está adecuando al trabajador a la exigencia del puesto. Esto se lo puede catalogar como una capacitación requerida, pero cuando el trabajador en una iniciativa de crecimiento académico y personal, adecua su perfil con un perfeccionamiento específico como por ejemplo en un idioma, estamos hablando de formación.

En relación a la administración y desarrollo del Talento Humano, la formación como función pasa a ser importante, tanto en cuanto que es posible encontrar desde actividades para formar a personas en ciertos conocimientos básicos, hasta sofisticadas acciones para realizar un ajuste cultural cuando esto sea necesario. Las competencias de los integrantes del área de formación también deben ser variadas, ya que ciertas capacidades como la adaptabilidad al cambio o la capacidad para comprender a los demás será más importante que conocer ciertas rutinas educativas, no porque estas sean necesarias, sino porque el éxito llegará de la mano de competencias, como el pensamiento estratégico o la visión de negocios.

La función de la Formación enfrenta grandes desafíos:

- Promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de todos los actores de la organización.
- Innovar en materia de formación. Las viejas recetas pueden ser validas en algunos casos y en otros se deberá ser permeable a los nuevos descubrimientos científicos.
- Desarrollar competencias que faciliten el trabajo así como el aprendizaje en entornos virtuales²⁰.

La principal importancia de la formación a los trabajadores se lo puede considerar como el hecho de desarrollar sus talentos, capaz de que ellos puedan responder a factores trascendentes como:

- Flexibilidad y Adaptación al Cambio.
- Organización y Planificación.
- Orden y Calidad.

²⁰Alles Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Ediciones Granica S.A. Segunda Edición Buenos Aires. 2008, pág. 221

- Tolerancia a la Presión de Trabajo.
- Pensamiento Analítico.
- Trabajo en Equipo.
- Orientación al Aprendizaje.
- Autoconfianza.
- Liderazgo y Toma de Decisiones

Desde luego que la principal ventaja que se obtendrá del Desarrollo Laboral, Perfeccionamiento Profesional, Formación y Desarrollo, etc. será siempre el resultado de incrementar la productividad, eficiencia y cumplimiento de objetivos y metas trazadas estratégicamente en la organización.

- **Experiencia**

Podemos decir que la experiencia es el bagaje de conocimientos que se tiene para poder hacer algo, no necesariamente referido al conocimiento teórico o científico, sino más bien al conocimiento empírico, al que queda de las vivencias que se ha tenido y que se puede transmitir a otros para que también puedan repetirlas o experimentarlas . Si lo tomamos desde el punto de vista de la experticia la experiencia es el grado de habilidad que se ha adquirido para poder elaborar una tarea con cierta facilidad. Si lo referimos como un grado de sabiduría, la experiencia es el tiempo que le ha tomado a una persona para poder aprender una situación determinada a base de errores y aciertos, que se pueden transmitir con seguridad a otras personas, para que no se cometan las mismas equivocaciones y se lo pueda realizar en un menor tiempo.

De esta conceptualización podemos también ahora referirnos, a la experiencia laboral o profesional, que no sería otra cosa que el grado de

seguridad y confiabilidad que va adquiriendo el trabajador o el profesional, que va determinándose como una mejor capacidad para elaborar una tarea, producto de su mejor nivel académico y de los años de servicio que ha desarrollado en esa actividad. En realidad la experiencia más bien se ve valorada por la autoestima que tiene el trabajador para que los demás puedan ver en él, una persona competente para el puesto de trabajo que desempeña.

Al analizar la experiencia, generalmente nos topamos que un currículum que presenta una persona aspirante a un puesto, que es un profesional que recién termina sus estudios académicos, es poquísima la experiencia que puede ofrecer. No así un trabajador de algunos años que lo presenta a su currículum, con la experiencia como su punto más fuerte de presentación. Por esta razón en la actualidad la gran mayoría de carreras universitarias incluyen un plan de prácticas empresariales, previo a la obtención de un título profesional.

Al describir la experiencia profesional en un currículum o durante una entrevista, es importante relatar las funciones y tareas que se ha cumplido en cada uno de los puestos que se han desempeñado. Para cuando se trata de categorizar como una prioridad importante la experiencia es necesario además, describir las responsabilidades directrices que se han ejercido, la organización de procesos y el desarrollo de proyectos que se han ejecutado. Esto da un valor agregado al aspirante o al trabajador que postula un nuevo puesto.

- **Capacitación**

La Capacitación lo podemos definir como los conocimientos que se adquieren para el desempeño de una tarea o actividad. No necesariamente la

Capacitación y el Entrenamiento pueden ser definidos de igual manera. Por un lado el entrenamiento se refiere sobre todo al proceso con el que se trata de que un trabajador incremente su grado de destreza y habilidad, mientras que la capacitación es la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos, que contribuyen para que se desarrolle más eficiente y técnicamente una tarea.

Los conceptos de Capacitación todos ellos convergen a la idea de ser un proceso de aprendizaje o de enseñanza. El propósito igualmente confluye en la idea de que se pretende lograr el desarrollo de destrezas y habilidades que faciliten el desempeño de las tareas y responsabilidades en un puesto. Los métodos pueden ser de variada índole, desde un evento interno de transferencia de conocimientos hasta un programa permanente de perfeccionamiento continuo, estratégicamente planificado para el logro de resultados establecidos en los objetivos y metas de una organización.

En las empresas e instituciones que pertenecen al sector público, tienen en la actualidad un grado de primer orden, la importancia que le han dado a la Capacitación. Esto es por cuanto requieren asegurar progresivamente la formación de sus recursos humanos, para que los trabajos que desempeñen, las actividades que realice, los roles que cumplan, los objetivos laborales que se impongan, etc. estén garantizados por el grado de efectividad que se obtengan, resultados que obedecen primordialmente al efecto de un personal capacitado para volverlo eficiente.

Aun cuando la Capacitación no es el único medio para lograr que los trabajadores cumplan con excelencia de efectividad las tareas, si es una de las herramientas más utilizadas que logran desarrollar la competitividad en el individuo. Esto se deriva de la capacidad de fortalecimiento en el conocimiento

que se impone para que se pueda desempeñar de mejor manera la tarea de un puesto. El trabajador capacitado por lo general es un ente sin temores, orgulloso y seguro de sus conocimientos en el puesto, que denota un amplio sentido de satisfacción y progreso.

CAPITULO IV

4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.1 Conclusiones

- De la presente investigación se ha podido determinar que en la institución en la que se realizó el trabajo de investigación, la Superintendencia de Compañías, se cumplen procesos a medias, sobre todo los que se relacionan a la selección de personal, esto refleja debilidades administrativas recurrentes, como son la ubicación de servidores sin perfil adecuado en muchos de los puestos de trabajo, lo que determina una demora en las actividades y baja la productividad y rendimiento.
- La Superintendencia de Compañías, es una Entidad con autonomía administrativa y financiera conforme a su Ley de Compañías, sin embargo a la expedición de la nueva Constitución de la República, la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General, la aplicación en el ámbito administrativo del recurso humano, se lo ejecuta con la normatividad técnica, que emite en el organismo rector de Administración del Talento Humano del Sector Público, Ministerio de Relaciones Laborales, que no se lo puede aplicar a plenitud en esta institución, por cuanto por un lado se siente en todos los aspectos una fase de transición desde una categoría de entidad autónoma hacia una categoría de entidad controlada y por otro lado existe en la institución en proceso un estudio de reestructuración institucional que vive actualmente la Superintendencia de Compañías, por lo que no es posible aplicar las normas técnicas emitidas en su totalidad.

- La aplicación de la nueva base legal para la realización de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las instituciones del sector público, sobre todo al considerar que se calificaran competencias relacionadas a los puestos de trabajo, garantizarán el ingreso de personal mejor calificado a la institución.
- Del análisis y aplicación del cuestionario se puede concluir que en cuanto a la aplicación del proceso de méritos y oposición, la gran mayoría de personas consultadas señalaron que no fueron sometidas a ningún proceso selectivo, de pruebas o entrevistas de trabajo, más bien una entrevista informativa, y lo que pueden señalar es que su hoja de vida se sometió a la calificación de sus méritos.
- Se determinó en esta investigación que es importante ubicar muy bien las competencias de un puesto de trabajo, por cuanto en su descripción no solo es necesario el perfil del cargo, sino más bien las competencias que deben corresponder a ese perfil. Esto garantizará que los seleccionados a través de la valoración de competencias sean más idóneos y potencialmente más productivos en el cumplimiento de las actividades y en los puestos de mayor nivel al cual pretenderán alcanzar o hacer su carrera en la institución. En los procesos tradicionales muchas veces se ha producido fallas de percepción de valores y habilidades en el aspirante, al valorar mayoritariamente los conocimientos y experiencia únicamente.
- Se concluye también que los encuestados señalan que no se cuenta con un proceso de inducción en el puesto de trabajo, lo que trae consigo falta de empoderamiento técnico de las actividades y responsabilidades

para las que son requeridos dentro de las diferentes unidades de la Entidad.

4.1.2. Recomendaciones

- Siendo la Superintendencia de Compañías una Institución del sector público, la misma que debe aplicar la base legal, normas, instructivos y formatos emitidos por el organismo rector, se recomienda su aplicación íntegra e inmediata, en los procesos selectivos que la Institución requiera realizarlos y en lo posible el perfeccionamiento de ellos.
- El ingreso y al ascenso del recurso humano a la institución, deberá ejecutarse a través de concursos de merecimientos y oposición, esto con excepción de los puestos del nivel jerárquico
- La ubicación del personal se lo hará acorde a los perfiles requeridos y establecidos en el Manual de Clasificación de Puestos, esto disminuirá la brecha existente de servidores ubicados erróneamente en puestos de trabajo que no corresponden a un perfil determinado, por lo tanto no tienen un óptimo desempeño en él. en el sentido de ubicar a los servidores que ingresan
- En cuanto a la aplicación de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, se recomienda que el personal que labora en las Unidades de Administración del Talento Humano, sea capacitado en base a esta nueva normatividad, sobre todo quienes están encargados del reclutamiento y selección de personal, su entrenamiento irá enfocada a una Selección por Competencias, para

que se pueda seleccionar y contar con el recurso humano mejor capacitado e idóneo para que desempeñe las actividades del puesto.

- Se recomienda la utilización de las herramientas de medición de competencias conductuales y competencias técnicas, para obtener mejores resultados de los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Aplicar el Diccionario de Competencias creado específicamente para poder seleccionar el personal valorando sus habilidades y destrezas, con miras a obtener resultados más apropiados acorde a los perfiles que se requieren en los puestos de trabajo.
- Adquirir un software para la unidad de Administración del Talento Humano, que permita ingresar y administrar la información del procedimiento de Selección por Competencias, esto favorecerá una continua aplicación de las normas técnicas, un registro apropiado de los procesos llevados a cabo y sobre todo un banco de datos institucional de los aspirantes calificados, para participación en futuros procesos.
- Se recomienda la actualización del Manual de Clasificación de Puestos de la Superintendencia de Compañías, por cuanto se han creado nuevos escenarios técnicos de descripción de puestos acorde a las competencias, lo que consecuentemente inducirá a la institución a la implementación de nuevos procesos de reclutamiento y selección de personal por competencias.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Constitución de la República
- ✓ Ley Orgánica del Servicio Público
- ✓ Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público
- ✓ Ley de Compañías
- ✓ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. México. 2007.
- ✓ Santiago Pereda Marín y Francisca Berrocal Berrocal, Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, SA.
- ✓ Martha Alles, Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias. 2da edición. Buenos Aires. Granica 2008.
- ✓ Martha Alles, Diccionario de Competencias. Tomo1 Primera Edición. . Granica 2010.
- ✓ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. Bogotá. 1996.
- ✓ Xavier Fernández López. Gestión por Competencias. Primera Edición. Madrid. 2006
- ✓ Stephen P. Roberts. Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México. 2000.
- ✓ Carlos Eduardo Méndez Álvarez. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Bogotá 2004.

ANEXOS