

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL
UNIDAD DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN EN BASE A UN MODELO DE
GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE
RECURSOS HUMANOS DE LA FUERZA NAVAL**

**Trabajo de investigación previo a obtener el “Diplomado Superior en Gestión
Por Competencias”**

LCDO ANTONIO PALAU DE LA ROSA
LCDO IVAN VITERI CHÁVEZ

DR. MAXIMO ORTEGA GALARZA

JUNIO 2010

Guayaquil - Ecuador

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a las personas que hicieron posible la realización de este diplomado, en especial a los señores oficiales de la Dirección General de Personal, periodo de gestión 2009- 2010, que depositaron su confianza en un grupo de personas gestionando ante los organismos pertinentes los fondos para tal efecto.

Personas con una visión de futuro que buscaron un mejor porvenir para la gestión del talento humano en la Institución. La consecución de este estudio rompe paradigmas ya que este estudio será la base para una evaluación de personal objetiva y real en relación a las actividades esenciales desarrolladas por cada persona, así mismo como una asignación en base a las competencias más no en base a afinidades y sentimientos.

A los oficiales y tripulantes jóvenes de las Fuerzas Armadas, los cuales son el futuro de la patria y de la institución ya que la base del liderazgo se demuestra con la correcta gestión de los recursos humanos instalados. Ellos tendrán en sus manos la oportunidad de aplicar este nuevo enfoque de administración del talento humano en la que pone por sobre todas las cosas el beneficio Institucional.

A todos quienes creen en el cambio y no se direccionan únicamente en los métodos pasados y convencionales de administración del talento humano, sin parámetros objetivos, ya que quien vive de los errores del pasado está condenado a repetirlos

A quienes siempre nos han brindado su apoyo a través de sus sabias enseñanzas, consejos y motivación constante.

AGRADECIMIENTO

Nuestros sinceros agradecimientos a todos quienes nos apoyaron y creyeron firmemente en el cambio constante a la par con la evolución de la ciencia, la tecnología y la sociedad en la que vivimos.

A nuestras familias y amigos que estuvieron siempre apoyándonos y reconociendo el esfuerzo realizado por alcanzar los objetivos propuestos.

Gracias a los Directivos de la Universidad quienes nos permitieron recibir los conocimientos de profesores de probada trayectoria y calidad profesional.

A nuestro tutor Dr. Máximo Ortega Galarza, quien con sus revisiones y aportaciones, ha actuado como un maestro no sólo circunscrito en el tema del proyecto sino guiándonos a un pensamiento sistémico, sabiendo enseñar con la paciencia y sabiduría para lograr un trabajo de excelencia y aplicable en nuestra área de trabajo.

INTRODUCCION

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, valor agregado, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a competencias técnicas y patrones de comportamientos los cuales son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones y particularmente al modelo de gestión del Talento Humano.

La empresa o institución de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada organización; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficiente en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del talento humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus habilidades y elevar sus capacidades al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose satisfecho con lo que realiza y cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la institución y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la organización.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la institución; es ahora cuando la institución comienza a involucrar las necesidades y expectativas de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

La gestión por competencias, es un método analítico que nos ayudara a explotar de mejor manera las competencias de los talentos humanos, en el cual analizaremos la

estructura funcional de una institución u organización, que para motivos de este estudio nos enfocaremos a la Dirección de Recursos Humanos de la Fuerza Naval.

Ya enfocados en este universo o segmento de personas, podemos indicar que este proyecto será de gran beneficio institucional ya que será la base para que se aplique en el resto de Repartos de la Fuerza Naval, debiendo acotar que este organismo sufre de graves problemas ante la falta de personal calificado, por ende su correcta asignación, distribución a través de una evaluación objetiva y sistematizada, mejorará sustancialmente los resultados esperados en pos del cumplimiento de la misión, objetivos institucionales y portafolio de productos y servicios.

Nuestra propuesta específica, es determinar las competencias técnicas y conductuales, por ende los conocimientos necesarios para ejecutar las actividades esenciales de cada puesto, para lo cual se analizarán las tareas y los roles asignados a cada plaza y se definirán los grupos ocupacionales respectivos, debiendo indicar que solo nos referiremos a puestos militares ya que los civiles están normados por el órgano rector en materia de recursos humanos y remuneraciones del Sector Público-SENRES; (Ministerio de Relaciones Laborales). Para esto debemos determinar previamente que competencias requiere el puesto o cargo y qué nivel de relevancia requiere el proceso para la ejecución de la misma, el perfil de competencias lo agruparemos por grupo ocupacional para nuestro caso grado y especialidad, competencias que estarán constantes en el directorio o diccionario de competencias institucionales = conductuales + técnicas.

Una vez determinados los conocimientos que se requieren para la ejecución de las actividades que no son otra cosa que las competencias técnicas y conductuales observables, requeridas para cada puesto e ingresados a una base de datos, obtendremos nuestro sistema de evaluación por competencias, que permitirá detectar el real desempeño de la persona en un periodo determinado que en este caso lo hemos definido como semestral. Estos datos tendrán un registro histórico el cual servirá para realizar un seguimiento continuo de su desenvolvimiento a fin de poder determinar las líneas de acción para mejorar su desempeño, incentivos, promociones, planes de carrera y desarrollo de competencias.

Por otro lado con el análisis de los conocimientos requeridos en comparación con los que tiene el personal que ocupa actualmente esos cargos o plazas, el objetivo es determinar las brechas existentes, entre lo actual y lo esperado, insumo fundamental para la elaboración de planes de capacitación, adiestramiento y formación.

Además de estos beneficios, en una futura fase y luego de varias evaluaciones una certificación de la competencias laborales de cada persona y grupo ocupacional y así realizar una asignación en base a un perfil de exigencias y competencias, es decir asignando la persona adecuada para el puesto adecuado, para el efecto y así obtener los resultados planificados, tendiendo a minimizar o cerrar las brechas o lagunas existentes.

Para finalizar, es necesario indicar que los modelos de gestión por competencias, son esquemas flexibles, es decir difieren de acuerdo a la misión, planificación estratégica, visión, objetivos institucionales, procesos y portafolio de productos y servicios.

CAPITULO I	1
DEFINICION DEL PROYECTO	1
1.1. TEMA PROPUESTO:	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:	1
1.3. JUSTIFICACION DEL TEMA:	2
1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	2
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	2
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.	3
1.5. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN.	4
CAPITULO II	6
MARCO TEORICO REFERENCIAL	6
2.1. DEFINICION DE COMPETENCIAS:	6
2.2. CARACTETISTICAS DE LAS COMPETENCIAS	6
2.3. CLASIFICACION DE COMPETENCIAS	7
2.3.1. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES:	7
2.3.2. COMPETENCIAS CONDUCTUALES:	7
2.3.3. COMPETENCIAS TÉCNICAS:	8
2.4. VENTAJAS DE UNA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.	8
2.5. GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.	9
CAPITULO III	14
DETERMINACION DE COMPETENCIAS Y PERFILES	14
3.1. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	14
CONCEPTO:	14
ESPECIFICACIONES:	14
3.2. IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS	19
3.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	20
3.2.2. IDENTIFICACIÓN DEL ALCANCE DEL MODELO	21
3.2.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES	23
3.3. ELABORACION DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA DIGREH	34
3.4. DETERMINACION DE PERFILES	36
CAPITULO IV	39
CLASIFICADOR DE PUESTOS	39
4.1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	39
4.2. DEFINICION DE PERFILES y COMPETENCIAS POR PUESTOS	40
4.2.1. PERFILES DE EXIGENCIA ACADEMICA	40
4.2.2. COMPETENCIAS POR PUESTOS.	41
4.3. MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS MILITARES (Anexo B)	43

CAPITULO V	48
SISTEMA DE EVALUACION	48
5.1. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	48
5.2. TECNICAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	48
5.3. ANALISIS Y ELECCION DE LA MEJOR TECNICA DE EVALUACION.	57
5.3.1. ANALISIS COMPARATIVO	57
5.4. PROPUESTA DEL ESQUEMA PARA UN SISTEMA DE EVALUACION EN LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA FUERZA NAVAL	59
5.4.1. DELIMITACION DE LA PROPUESTA	63
5.4.2. TECNICA DE EVALUACION	64
5.4.3. PERIODO O FRECUENCIA DE EVALUACION	65
5.4.4. RESULTADOS QUE ENTREGARIA EL SISTEMA	65
5.4.5. ESCALA DE EVALUACION POR COMPETENCIAS.	66
5.4.6. MANUAL DEL USUARIO (ANEXO C):	67
CAPITULO VI	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
6.1. CONCLUSIONES:	68
6.2. RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFIA	72
ANEXOS	
ANEXO A	74
ANEXO B	101
ANEXO C	194

CAPITULO I

DEFINICION DEL PROYECTO

1.1. TEMA PROPUESTO:

Propuesta de evaluación del desempeño basado en gestión por competencias para la Dirección de Recursos Humanos de la Fuerza Naval.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La falta de un sistema de evaluación integral, objetivo y funcional para el personal militar de la Dirección de Recursos humanos de la Fuerza Naval, en el cual se observen de manera clara y específica los perfiles de exigencias y competencias deseados para cada puesto y que esto sirva para orientar, gestionar y retroalimentar al Talento Humano en función de los objetivos institucionales y portafolio de productos y servicios.

No existe un registro histórico laboral que refleje el rendimiento y el comportamiento de cada miembro de la institución a través del tiempo en el cual se pueden identificar un estándar, una mejora o mantenimiento del nivel de competencia y de comportamientos observable a través de la ejecución de cada una de las actividades esenciales del puesto.

No existe una correcta asignación de personal militar en un puesto militar específico, es decir no hay una asignación en base a perfiles de exigencias y competencias ya que estos no se encuentran determinados en un manual de clasificación de puestos institucional.

Existe una falta de conocimiento de gestión del talento humano por competencias y cultura organizacional en la ejecución de los procesos de evaluación del desempeño.

1.3. JUSTIFICACION DEL TEMA:

Esta propuesta servirá como plan piloto para solucionar los problemas de evaluación del desempeño, planteados en primera instancia para la Dirección de Recursos Humanos de la Fuerza Naval, para luego ampliarse a reparto por reparto hasta cubrir toda la institucionalidad de la Fuerza.

La evaluación de 360° permite hacer partícipe a todos los miembros de la organización lo cual obligara a un cambio profundo en la cultura organizacional en el reparto y en toda la institución.

Además se pretende mejorar el clima laboral y el desarrollo del personal ya que se propone una evaluación de 360° en la cual participan todos los beneficiarios directos de las actividades del puesto. (Interfaz).

Con la evaluación de 360° se espera obtener una calificación real y objetiva del desempeño del personal militar, basado en las actividades esenciales que ejecuta y las competencias que utiliza para tal efecto.

Con la aplicación adecuada de un sistema de evaluación se tiende a una mejora continua de los procesos.

1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar para la Dirección de Recursos Humanos de la Fuerza Naval, un sistema de evaluación de 360 ° en base a un modelo de Gestión por Competencias, en el

cual se defina perfiles de exigencias y competencias por grupo ocupacional (grado y especialidad), un Diccionario de Competencias, y un manual de clasificación de Puestos de Oficiales y Tripulantes en el cual exista una definición o formulación de las competencias deseadas para cada puesto o cargo.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Elaborar el Catalogo o Directorio de competencias a partir de la determinación de las actividades levantadas e identificar los conocimientos necesarios para ejecutarlas, experiencia y nivel ocupacional de los puestos donde se desarrolla el personal de cada proceso o unidad organizacional.
- Determinar el perfil de exigencias, deseado para cada puesto dentro de la estructura organizacional y las competencias conductuales que deben ser demostradas en la ejecución de cada una de las actividades y dispuestas en el nivel correspondiente.
- Elaborar un manual de clasificación de puestos, que identifique actividades esenciales, grupos ocupacionales o familias dentro de la institución.
- Proponer un esquema para un sistema de evaluación de 360° en base a competencias técnicas y conductuales, de acuerdo al puesto y cargo a desempeñar.
- Coadyuvar en el desarrollo de un nuevo modelo de gestión del Talento Humano en la Fuerza Naval a desarrollarse en un mediano y largo plazo.
- Cambiar la cultura organizacional en la Dirección Recursos Humanos y en la Fuerza Naval.

1.5. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN.

La Fuerza Naval es una organización militar, parte de las fuerzas armadas del Ecuador la cual tiene como misión principal garantizar la integridad territorial en el mar.

A su vez la Fuerza Naval está conformada por varios sectores entre ellos el sector de Personal, sector que es representado por la Dirección de Recursos Humanos que tiene como proceso principal la Gestión integral del talento humano, la cual está constituida por los subsistemas de gestión de: personal, bienestar y sanidad.

Por lo cual esta Dirección General se compone de los siguientes repartos,

Dirección General de Recursos Humanos.

- Dirección de Vivienda
- Dirección de Bienestar, y
- Dirección de Sanidad.

El reparto que será motivo de este estudio es la Dirección de Recursos Humanos la cual tiene como:

MISION

Planificar, evaluar, controlar y asignar el recurso humano para conformar dotaciones con hombres de elevada calidad profesional y moral.

VISION

Ser una organización comprometida en entregar y mantener en la Institución hombres con elevada calidad profesional y moral.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. OBJETIVO ESTRATÉGICO

Mejorar la administración del Recurso Humano de la Fuerza Naval en forma justa y eficiente mediante la revisión funcional de los orgánicos y con una asignación de personal de acuerdo a las competencias y prioridades a partir del 2008.

Es decir que su principal competencia es realizar una eficiente gestión del talento humano de toda la Fuerza Naval, ya sean estos militares o civiles.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

2.1. DEFINICION DE COMPETENCIAS:

Las competencias son aquellos conocimientos asociados a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para cumplir con las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo. ¹

De igual manera es la capacidad de una persona para desempeñar una misma ocupación productiva en diferentes contextos de trabajo, evidenciando sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, basados en los resultados y exigencias esperados.

La evaluación por competencias provee de un conocimiento compartido de las actuaciones que serán medidas y focalizadas, además facilitará las entrevistas de evaluación del desempeño, asegurará un proceso más sistemático y centrará la información de la actuación de las personas en el puesto de trabajo.

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS

- Está fundamentada en estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral.
- Los estándares incluyen criterios que detallan lo que se considera un trabajo bien hecho.
- La evaluación es individual, no compara trabajadores entre sí.
- Configura un juicio para el trabajador evaluado: competente o aún no competente.

¹ DELGADO M, Domingo J., artículo “*Modelos de Gestión de Competencias*” Fundación Iberoamericana del Conocimiento

- Se realiza preferentemente en situaciones reales de trabajo, simulaciones o entrevistas.
- No se ciñe a un tipo predeterminado para su realización, es más un proceso que un momento.
- No está sujeto a la terminación de una actividad específica de capacitación.
- Incluye el reconocimiento de las competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral (reconocimiento de aprendizajes previos)
- Permite la futura orientación de aprendizaje o formación, por ello tiene importancia en el desarrollo de habilidades y capacidades.
- Es la base para la certificación de la competencia del trabajador.
- Administrables y evaluables

2.3. CLASIFICACION DE COMPETENCIAS

Las Competencias determinadas para toda organización se dividen en tres tipos los cuales son:

2.3.1. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES:

Son aquellas competencias relacionadas con los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que deben ser poseídas por todos los miembros de la Organización o grupos ocupacionales, ya que han sido desarrolladas en su periodo de adiestramiento y formación. Estas competencias reflejan los principios y valores de la organización, las pautas de conducta, de servicio y de gestión que conllevan al cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos de la organización.

2.3.2. COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

Son aquellas competencias relacionadas con actitudes o conductas que generalmente son demostrables y se conceptualizan en atributos o rasgos

personales para el puesto y que demuestran las habilidades para la consecución de una cultura organizacional en un cargo específico.

2.3.3. COMPETENCIAS TÉCNICAS:

Son aquellas competencias relacionadas al conocimiento y habilidades específicas requeridas para el desempeño de un determinado puesto.

Estas competencias están relacionadas directamente con el objetivo de cada área que pertenezca el puesto.

2.4. VENTAJAS DE UNA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Una correcta gestión por competencias podría direccionarnos a los siguientes resultados:

1. Obtener una aceptación positiva de los empleados a sus calificaciones, ya que serán objetivas y por ende constructivas.
2. Realizar una asignación adecuada del personal a una plaza, cargo o puesto específico.
3. Mejorar sustancialmente los resultados y el desempeño del personal en la ejecución de las tareas asignadas.
4. Optimizar los recursos económicos dispuestos para la capacitación y formación de los empleados, realizando un plan de capacitación y formación efectivo, basado en las necesidades de los procesos organizacionales por sobre los beneficios personales.
5. Conocer más a las personas dentro de la organización y mantener una base de datos actualizada.
6. Realizar un seguimiento y retroalimentación del desempeño y comportamientos evidenciados a lo largo de su tiempo y ejecución del cargo en la institución.

7. Realizar una selección sistemática y adecuada de personal que ingresa a la organización enfocándonos en una planificación del talento humano y evaluación de 360 grados que toma en cuenta las competencias y los conocimientos esperados.

2.5. GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.

Gestión de Talento Humano por competencias es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas.²

Una gestión del recurso humano mejor definida como gestión del talento humano consta de varias fases las cuales son:

- 1. Admisión o Selección.-** Es el proceso de entrada de personal a la organización. Procesos utilizados para incluir nuevas personas a la Institución Militar. Incluye Reclutamiento y Selección.

Su enfoque debe estar orientado a lo estratégico, es decir, debe ser un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo, sus acciones deben ser macro orientadas, ya que los cargos deben trascender e incluir a la organización como un todo, de ahí que su enfoque sea integral y global.

El modelo debe ser de desarrollo de competencias porque buscará el mejoramiento continuo del capital intelectual de la Fuerza Naval, agregará nuevos valores a los activos intangibles de la organización. De ahí la búsqueda del cambio mediante la creatividad y la innovación ya que se ingresará a la organización militar con nuevas competencias y valores humanos. Se debe hacer énfasis en la eficacia porque se buscará mediante el proceso de incorporación de personas, la adquisición de nuevas habilidades y capacidades, es decir competencias que permitan a la Fuerza Naval realizar su misión y visión en un Ecuador de transformaciones y cambios.

²CHIAVENATTO, Idalberto. *Gestión del talento humano*, 2008.

- 2. Aplicación o empleo.-** Distribución del personal dentro de una estructura orgánica por procesos y asignación de las tareas por puesto. Proceso orientado a asignar y posicionar al personal civil que ingresa a sus actividades ordinarias. Su objetivo principal es mostrar cómo deben ser recibidas las personas, presentadas e iniciadas en la organización, es decir, incluyen los primeros pasos en la integración de los nuevos miembros con el resto del personal de trabajo, además incluye el diseño del cargo que debe desempeñar y la evaluación de las tareas a realizar.

Este proceso debe estar orientado a un modelo sistémico y de gran enlace, haciendo énfasis en la eficacia y a la exigencia de las personas para que se orienten hacia las metas que deben alcanzar y a los objetivos que debe lograr, obedeciendo las normas generales de la organización militar.

- 3. Recompensas o Compensación.-** Esta fase está relacionada a la compensación económica dada por una organización a sus empleados en relación al cumplimiento de atribuciones y responsabilidades, generación de valor agregado a su trabajo.

Los procesos de compensación constituyen los elementos fundamentales para la promoción, el incentivo y la motivación del personal de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar.

A pesar que la remuneración del personal está estandarizada por la administración central del estado, esta debe obedecer a esquemas flexibles donde se fundamente en los objetivos y resultados que deben alcanzar las personas, con énfasis en el desempeño futuro y en valores variables y flexibles. Su enfoque debe estar orientado hacia el modelo del hombre complejo, es decir, el personal debe motivarse por gran variedad de incentivos: salarios, pasantías, capacitación, objetivos y metas por alcanzar,

satisfacción en el cargo y en la organización, necesidades de autorrealización, entre otros.

4. **Desarrollo de personas.-** Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo del nivel de competencia, profesional y personal. Incluye entrenamiento y desarrollo de personas, programas de cambio y desarrollo de carreras, y programas de comunicación e integración tendientes a una mejora continua.
5. **Mantenimiento de condiciones laborales.-** Es la creación de un clima laboral adecuado en base a mejoras continuas, en el que permitan desarrollar a los empleados un desempeño de alto rendimiento acorde a las expectativas de la organización y la generación de ideas novedosas, creativas y funcionales.
6. **Monitoreo de personas o evaluación.-** Es un control del desempeño las personas dentro de la organización, pudiéndose efectivizar a través de la evaluación.

Todas estas fases se encuentran interrelacionadas entre sí, y el éxito de una buena gestión del talento humano depende que la correcta ejecución de las mismas.



Fuente: Los autores

Las competencias como vimos en capítulos anteriores es la habilidad o forma que tiene cada individuo para realizar una tarea con éxito, se ven relacionadas directamente con la gestión del talento humano, ya que la idea es realizar estas fases de la gestión en base a las competencias determinadas.

De tal modo que realizar una gestión del talento humano en base a competencias permitirá ejecutar todas las fases descritas de manera más eficiente.

Como ejemplo de un ciclo completo podemos describir que para **seleccionar** a alguien que recién ingrese lo haríamos tomando en cuenta las actividades esenciales que este desarrollaría en su cargo con las competencias y el nivel deseado para las mismas, así mismo cuando este ingrese en base a su desempeño lo ubicaríamos o **emplearíamos** en un puesto similar o diferente pero que se adapte a sus habilidades, capacidades, esto logrado a través de un sistema de **evaluación** periódico y de retroalimentación.

Además recibiría las **compensaciones** de acuerdo a los resultados obtenidos, ayudando a mantener un buen **clima laboral**, para lo cual, además debe ser relativos con un definido **plan de carrera**, acompañado de un **plan de capacitación** que genere expectativas a los miembros de la organización motivándolos a una **mejora continua o desarrollo de las competencias** en la ejecución de sus tareas.

Es así como podríamos evidenciar una correcta gestión dando a cada quien lo que le corresponde y mejorando la productividad y calidad en el servicio de la organización.

Para una gestión específicamente tomando en cuentas las competencias por cargo se debe seguir los siguientes pasos:

1. Definición de las competencias.
2. Definición de grados o niveles.
3. Diseño de perfiles profesionales.
4. Análisis de las competencias del personal.

5. Implementación del sistema.

“La Gestión por competencias constituye una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es necesario impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas y administrativas.”³

Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

³ DELGADO M, Domingo J., Artículo monográfico “El aporte de la Gestión del Capital Humano con base en Competencias”, como parte del libro “*Conocimiento para el Desarrollo*” publicado por la Universidad Deusto, San Sebastián, España. (2005).

CAPITULO III

DETERMINACION DE COMPETENCIAS Y PERFILES

3.1. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

CONCEPTO:

Un diccionario de competencias es un listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, que incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles de definición o escala conductual. Este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo de gestión por competencias en cualquier entidad.

ESPECIFICACIONES:

La fase de descripción de competencias y determinación de niveles de competencias es la segunda parte que complementa el proceso de identificación de las competencias y que da respuesta a qué competencias requiere el cargo para garantizar los resultados esperados por la organización.⁴

Ningún modelo o enfoque de competencias podrá decirle con certeza qué competencias requieren los cargos de su organización puesto que la complejidad de los mismos varía de una empresa a otra.

Tanto para las competencias técnicas como para las actitudinales y/o de gestión es necesario describirlas y jerarquizarlas a cada uno de los niveles de comportamiento.

⁴ALLES, Martha, “*Diccionario de Competencias*”.Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina

La identificación del Mapa de Conocimientos (competencias técnicas y conductuales) de un cargo es un paso fundamental que permitirá disponer del referente para establecer posteriormente el nivel de contribución de cada uno de los puestos, las acciones formativas necesarias para alcanzarlo, los criterios de evaluación de los conocimientos, el posible diseño de rutas profesionales y el resto de políticas y sistemas de gestión del talento humano.

Esta metodología recoge el resultado de un amplio proceso de identificación y clarificación del conjunto de "saberes" esenciales para las diferentes áreas de la organización, el cual debe ser realizado con la participación de numerosos expertos clave.

Tanto para las competencias técnicas como para las actitudinales se debe elaborar una descripción global del Conocimiento (técnica) y /o actitudinal y a su vez un escalado en cinco niveles de profundidad, de menor a mayor exigencia.

Los niveles de competencia, definen la estandarización de cada elemento de competencia en los distintos rangos de dominio que una persona posee o puede adquirir a través de programas de capacitación y de adiestramiento, el entrenamiento en el puesto o de manera autodidacta, que deben ser demostrados en el puesto de trabajo para que sean tenidos en cuenta como evidencias de excelente desempeño.

Cada elemento de competencia puede fragmentarse en rangos y grados de dominio, es decir, grados de pericia con los que una persona desarrolla una determinada actividad. Para fines de este componente las especialidades se subdividen en cinco rangos de competencia o dominio de la misma:

NIVEL 1: (NULO o MINIMO): La persona que se ubica en este rango no posee los conocimientos, habilidades, actitudes y/o destrezas elementales a las que haga referencia dicha competencia. También se lo puede usar cuando esta competencia tiene un muy bajo rango de acción.

NIVEL 2 (BASICO): En este nivel de competencia, las personas pueden realizar tareas básicas, aplicando conocimientos generales para lo cual, requieren de supervisión.

NIVEL 3 (MEDIO): La persona que muestra un nivel medio de competencia, puede realizar tareas de mediana complejidad, sin embargo requiere supervisión moderada y muestra un nivel medio de productividad.

NIVEL 4 (ALTO): Se considera que una persona alcanza este nivel de competencia cuando puede realizar tareas complejas con escasa supervisión y con altos niveles de productividad.

NIVEL 5 (EXPERTO): Se considera experto cuando la persona ofrece unos excelentes resultados respecto a la competencia en cuestión; y cuando es capaz de asesorar a otros en la aplicación de las habilidades, conocimientos y actitudes asociados con la especialidad de referencia y puede realizar tareas complejas sin supervisión alguna.

Las ventajas que proporcionan la definición por niveles del conjunto de competencias requeridas por una organización son diversas; por un lado, evitan la omisión de algún tema que no surgiera la consulta directa en una detección tradicional de necesidades de capacitación; por otro, se puede identificar claramente el puesto o puestos en los que se necesita iniciar el proceso de capacitación para alcanzar determinado rango de dominio ó cuando se presente la oportunidad de ascenso a un puesto específico dentro de la estructura organizacional de la Institución.

Además, este componente proporciona una visión integral de las especialidades a tomar en cuenta para la integración de los planes de estudio para el desarrollo de competencias específicas requeridas en un plan de carrera para la Organización.

En lo que a evaluación se refiere, dicha estandarización, permitirá el desarrollo de instrumentos específicos que permitirán la medición de competencias del personal por grado y especialidad.

Estos instrumentos podrán ser variados, desde las baterías de exámenes psicológicos y psicométricos tradicionales para determinar rasgos relacionados con liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, orientación al logro, entre otros; hasta exámenes técnicos para medir conocimientos diversos y todas aquellas especialidades que sean identificadas como requeridas dentro de la misión institucional y estructura ocupacional de la Organización, los cuales definirán explícitamente el conjunto de actividades que una persona deberá ser capaz de realizar para que se le considere, que cuenta con un determinado rango de dominio de competencias en el grado y en la especialidad sujeta al análisis.

Terminada la fase de descripción de las competencias en sus cinco niveles, se sugiere que para cada uno se describa la capacidad, es decir, las actividades que están en condiciones de realizar una persona que muestra este nivel de Competencia. Este es un valor añadido que permite identificar con mayor precisión el uso y la utilidad de cada conocimiento, facilitando el desarrollo posterior de sistemas de gestión y transmitiendo un mensaje claro de la importancia de que sea un conocimiento vivo, dinámico, compartido y actualizado

Las competencias empleadas en el diccionario deben ser:

- Adecuadas al tipo de organización.
- Adaptadas a la situación actual y deseada.
- Exhaustivas
- De terminología clara
- De fácil identificación y evaluación.

En la actualidad las organizaciones cuentan con una amplia gama de formatos estándares de Diccionarios de Competencias que conforman un punto de partida que les permite a sus gerentes implementarlos en la gestión por competencias con el

simple hecho de modificar en el contenido de los mismos todo aquello que entiendan no los representa.

Especificación de los niveles estandarizados de la escala conductual de cada competencia.

Usualmente las competencias están divididas en cuatro o cinco grados o niveles, no obstante muchas organizaciones se acogen a la utilización o definición de 5 niveles o grados de aparición de cada competencia por permitirnos este abanico de posibilidades ser mas objetivos a la hora de evaluar los niveles requeridos o de aparición en los perfiles.

A continuación Presentamos un ejemplo de formato muy utilizado por la compañías consultoras donde apreciamos la competencia Orientación al logro de un diccionario de competencias organizacional de la **Empresa tipo**, la cual cuenta con una definición de la competencia, así como el desempeño esperado en cada uno de los niveles de la misma, lo recomendable es que el mismo no exceda de 20 a 25 competencias Básicas para la organización.

Modelo Diccionario de Competencias.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS <u>Empresa tipo</u>	
Competencia 1. Orientación al logro	Definición: Es la preferencia por competir contra un estándar de excelencia, fijando metas retadoras y luchando por alcanzarlas.
Niveles de competencia	
1	No muestra estándares de excelencia en el trabajo. Hace sólo lo requerido. Explota de entusiasmo al hablar de actividades extralaborales.
2	Se enfoca en la tarea, trabaja duro pero no muestra evidencia de manejar estándares de excelencia en su trabajo. Puede mostrar frustración por elementos de ineficiencia y desperdicio; pero no hace nada por corregir los problemas. Trabaja por satisfacer los estándares establecidos por otros.
3	Crea sus propias medidas de excelencia. Mide el resultado de su trabajo; aunque sus medidas no sean realmente retadoras. Mejora el desempeño. Interviene sistemas y métodos de trabajo para mejorar la calidad, reducir costos, aumentar la producción, etc.
4	Establece y actúa para alcanzar metas retadoras (con una probabilidad 50/50 de ser alcanzadas). Hace análisis de brecha (estado actual vs. Deseado) que resulta retador. Toma riesgos calculados, compromete sus recursos y tiempo manejando la incertidumbre y minimizando el riesgo simultáneamente.
5	Alienta a sus compañeros y subordinados a tomar riesgos calculados. Es persistente, sostiene el esfuerzo a pesar de los obstáculos y cuenta con un historial de logro de metas retadoras.

Fuente: DELGADO M, Domingo J., artículo “*Modelos de Gestión de Competencias*” Fundación Iberoamericana del Conocimiento, (2003).

3.2. IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

El proceso de identificación de competencias consiste en definir los tipos existentes, cuales son las necesarias para cada puesto y qué nivel se requiere para su rol y que se cumpla con éxito una tarea encomendada.

3.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Recordemos el concepto de competencias institucionales según este modelo: Son la Combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que define la organización y que deben poseer todos los miembros que la componen independientemente del cargo que ocupen, puesto que al poseerlas, contribuye substancialmente al éxito y la productividad organizacional.⁵

Una propuesta metodológica que permita cumplir con la identificación de las competencias corporativas, sería:

- Identificar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que deben tener en común todas las personas que componen la institución, para lo cual es importante tener en cuenta los fundamentos estratégicos que identifican su empresa: la misión, la visión, los valores, los objetivos estratégicos, la política de calidad, entre otros.
- Describir el concepto de cada competencia identificada.
- Estandarizar el concepto en los cinco niveles propuestos por el modelo de competencias, que se describe más adelante.
- Validarlas.
- Diseñar la matriz de competencias corporativas por cargos, determinando en qué nivel deben poseerlas los diferentes cargos de la organización.
- Divulgarlas hacia todos los niveles de la organización.
- Diseñar el Plan de Formación y desarrollo de las competencias corporativas identificadas e incorporarlo a los sistemas de gestión por competencias pertinentes.

En conclusión, una vez identificadas las competencias, juega un papel muy importante la capacidad de análisis de los líderes de este proceso, porque son ellos, con la asesoría de un consultor en el tema, quienes tienen la principal

⁵ DELGADO M, Domingo J., Artículo monográfico “El aporte de la Gestión del Capital Humano con base en Competencias”, como parte del libro “*Conocimiento para el Desarrollo*, España. (2005).

tarea de describir cada competencia, es decir, darle una definición o significado a cada una para la organización.

Para hacer este proceso mucho más práctico, sencillamente pregúntese:

- ¿Cuál es la misión y la visión de mi institución?
- ¿Cuáles son sus objetivos estratégicos?
- ¿Qué competencias deben poseer todos los miembros de mi organización para hacerla más productiva?
- ¿Qué significa para mi institución la competencia X, por qué deben poseerla todos los empleados de mi organización?
- ¿En qué nivel de importancia debe presentarse en determinado grupo ocupacional o cargo?
- ¿Qué significa cada nivel?
- ¿Qué es capaz de hacer o demostrar la persona en cada nivel?

En pocas palabras, la descripción de las competencias es el significado que usted como empresa le da a cada una de ellas de acuerdo al contexto en que se desarrollan. Es el comportamiento, habilidad o conocimiento esperado y compartidos por todos los miembros de la organización en mayor o menor escala.

3.2.2. IDENTIFICACIÓN DEL ALCANCE DEL MODELO

Una vez definidas las competencias institucionales, el modelo propone establecer el alcance del modelo; es decir, si este se va a manejar por procesos, por grupos ocupacionales o cargos.

Competencias por procesos: Hay quienes deciden implantar el modelo basado en procesos, cuyo objetivo principal es elevar su nivel de productividad; para ello es importante tener en cuenta los siguientes pasos:

- Identificar el proceso en cuestión.

- Determinar la curva de productividad, que bien puede ser por producción, etc.
- Identificar los mejores niveles de productividad y las personas que lo hacen.
- Identificar las competencias de aquellos que presentan un mayor nivel de productividad.
- Evaluar las competencias de las otras personas que hacen parte del proceso en cuestión.
- Establecer la brecha de Competencias; es decir qué margen de diferencia existe entre los mejores y el resto del grupo.

Competencias por cargos: El modelo se presta para que sea aplicado de ambas formas; sin embargo, se recomienda a las organizaciones, "que si ya se decidió a incorporar el modelo de competencias en su empresa, pues hágalo de una vez en forma integral, es decir, aplicándolo de una vez a todos los cargos de la organización".

Para cumplir con este punto, es práctico tener en cuenta los siguientes pasos:

- Haga un inventario general de todos los procesos y cargos de su organización.
- Clasifíquelos por procesos y grupos de cargos, Ej.: agregadores de valor, gobernantes, de mercadeo y ventas, de jefatura, entre otros.
- Consiga toda la información que tenga de los cargos: análisis de cargos, manuales de funciones, manuales ocupacionales, manual de perfiles; léalos y conozca los alcances de cada uno, esto le dará una visión de cada cargo a la hora de aplicar la metodología de identificación de competencias.
- Defina cuáles harán parte del Modelo de Competencias de su organización, en lo posible inclúyalos a todos de una vez.
- Seleccione y aplique una metodología para identificar las competencias técnicas y conductuales.

- Disponga de toda la información concerniente a cada puesto de trabajo, le será de gran ayuda en el momento de identificar las competencias.

Para nuestro estudio hemos escogido este método como más idóneo para nuestra organización.

3.2.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES

La identificación es un proceso de análisis del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que requiere determinado cargo o proceso. Tal análisis se estandariza en términos conductuales con el fin de que se conviertan en una guía de evaluación del nivel de competencia de quienes lo ocupan, guía que contribuye a la implementación de procesos simples y sofisticados de gestión del talento humano por competencias.⁵

Tal vez, el aspecto más importante en el proceso de identificación de competencias es la de contar con la información que aportan los propios empleados, puesto que se considera que ellos son quienes mejor conocen lo que acontece en el ejercicio diario del cargo.

Actualmente se cuenta con una amplia gama de metodologías para identificar competencias, entre las más conocidas se pueden citar:

- El panel de expertos.
- La entrevista de Incidentes críticos.
- La entrevista focalizada.
- El análisis funcional, que trabaja con una visión integradora de la competencia.

⁶CLAUDE, Levy Leboyer, “*Gestión de las competencias*”, ediciones 2000 SA, Barcelona 1997.

DACUM (Desarrollo de un Currículo), AMOD (Un Modelo) y SCID (Desarrollo Sistemático de un Currículo Instruccional); que trabaja con la perspectiva de las competencias como lista de actividades esenciales.

El éxito de aplicación de estas metodologías es la obtención de información clara y confiable, impresa de un alto grado de objetividad, siempre y cuando quienes hayan participado en un su propio análisis sean quienes desempeñan y dirigen el puesto de trabajo.

El proceso de identificación de competencias da como resultado el perfil de competencias. Este perfil, si se adopta como base por la organización, se convierte en norma o estándar institucional.

El Panel de Expertos. Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización -teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros- en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo. En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las atribuciones y responsabilidades y de las actividades que en general deben acometerse en un determinado puesto. En nuestra opinión no sólo del puesto sino también de las actividades que se realizan en la institución donde está enmarcado dicho puesto, así como la misión, la visión y estrategia empresarial. Estos individuos tienen la tarea de determinar -atendiendo a estos factores- cuáles son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

La entrevista de Incidentes Críticos. Esta técnica utilizada por Flanagan en 1954 ha sido innovada y utilizada con algunas variantes a través de los años y es uno de los recursos que se pueden emplear para:

- Realizar un proceso de selección de personal.
 - Realizar una evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores de una organización
-

- Realizar un diagnóstico de necesidades de formación.
- Realizar un análisis de competencias.
- Identificar competencias.

Aplicación

La técnica de incidentes críticos tiene dos formas de utilización:

- Cuestionario.
- Entrevista

Cuestionario

En el formulario a utilizar se pueden incluir las siguientes interrogantes:

- Descripción del incidente.
- ¿Cuáles fueron las circunstancias que condujeron a ese incidente?
- Descripción lo más exactamente posible de lo que pasó.
- ¿Cuándo se produjo?

Entrevista

Debido a que las descripciones de conductas observables, necesarias para identificar competencias conductuales no son una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el talento humano, es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos (BEI del inglés: Behavioral Event Interview) a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos.

Esta herramienta diseñada y utilizada ampliamente por el Dr. David Mc.Clelland y su equipo en Mc.Ber & Company, sustenta los modelos de competencias bajo el supuesto básico que es el mejor predictor del

desempeño futuro de una persona, es su desempeño pasado o su meta histórica.

La B.E.I. consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Las investigaciones evidencian que, mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial.

De igual forma, mientras menos recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, menos eficaz y competente es su desempeño, produciendo resultados promedios o de baja calidad. El supuesto clave de ambas conclusiones documentado en la literatura es que existe una relación causal entre competencias y desempeño exitoso.

Los protocolos de las BEI proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo y dónde adquirieron sus competencias claves.

Ventajas que ofrecen las entrevistas BEI:

- Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos.
- Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.
- Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales.

En la entrevista de incidentes críticos, el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado que describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia laboral específica. El entrevistador debe invitar a los entrevistados que narren las acciones concretas que tuvieron lugar en el pasado. De esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él las vivió.

Con las entrevistas de incidentes críticos no se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

La entrevista de incidentes críticos utiliza la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves investigando si las ha realizado con anterioridad.

Al evaluar una determinada competencia, partimos de una pregunta abierta, por ejemplo:

¿Cuénteme de alguna situación en la que hubiera hecho algo nuevo o de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo, departamento o en la organización? Donde la pregunta está orientada a evaluar la innovación del entrevistado.

Como muchas veces el entrevistado suele brindar respuestas muy generales a una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo comportamientos no relevantes, y debemos obtener los datos suficientes para conocer qué hizo, dijo, sintió y pensó durante la situación concreta que nos describe, se utiliza además las siguientes preguntas:

- ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- ¿Quiénes intervinieron?

- ¿Qué pensó en esa situación?
- ¿Cuál era su papel?
- ¿Qué hizo usted?

La **Entrevista Focalizada**.- Fue desarrollada por McClelland y Dayley en 1972, combinando el método de Incidencia Crítica de Flanagan con las pruebas del Temática Apperception, Test que McClelland había desarrollado durante más de 30 años en sus estudios.

Este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo. La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado.

De manera general, proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos y deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos.

Ahora, pienso que si bien resulta clave, por una parte, determinar cuáles son las "competencias requeridas", por la otra, éstas no cobrarían un sentido sino conocemos a través de la evaluación, cómo las mismas se presentan en los distintos individuos, detectando de esta manera necesidades de desarrollo con la finalidad de implementar una serie de acciones que propicien el perfeccionamiento de las mismas.

El análisis Funcional: Una de las principales metodologías aplicadas para la identificación de competencias es el análisis Funcional de los Cargos, cuyos principales miembros partícipes en el proceso son: El panel directivo, el trabajador con mayor nivel de desempeño (del cargo en cuestión) y un consultor en Competencias laborales. El principal requisito para iniciar este proceso es tener pleno conocimiento de cómo elaborar un proceso de análisis funcional, el cual conlleva a la identificación de conductas esperadas en el cargo en términos de resultados y no de tareas.

Vale la pena aclarar que el proceso de identificación de las competencias basado en el análisis funcional en una tarea compleja para quienes participan en él, requiere de dedicación, tiempo y conocimiento para llevarlo a cabo. Es una metodología analítica que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para su cumplimiento.⁷

La metodología Dacum para identificar competencias. Es un método de Análisis Ocupacional que permite determinar las funciones y tareas que realizan los trabajadores en un trabajo o área ocupacional dada.

Una vez identificada el área donde se aplicará el taller-DACUM, se selecciona a un grupo de trabajadores considerados expertos por su desempeño demostrado y algunos de sus supervisores, para construir el mapa de funciones y tareas.

La duración del taller, se estima que no debe rebasar dos días de trabajo, que preferiblemente deben ser consecutivos, guiados por un facilitador que conozca y domine la metodología y que tenga experiencia en el manejo de grupos de adultos.

El taller empieza con una tormenta de ideas sobre todos los trabajos-tareas que se tienen que realizar en el área. El procedimiento que se suele usar es que los

⁷ CONOCER “La normalización y certificación de competencia laboral”. Presentación en Power Point, Marzo 1997

participantes opinen y discutan, mientras que el facilitador escribe los enunciados de resultados y acciones en tarjetas, colocándolas en la pared sin un orden en ese instante. Conviene que el facilitador se apoye en alguien que anote los puntos importantes que vayan surgiendo en las discusiones; también pueden estar presentes observadores, por ejemplo, los instructores de capacitación o profesores de escuelas técnicas para que observen si sus cursos concuerdan con los requerimientos de la práctica productiva; o bien personal que se encargará del desarrollo de las guías didácticas a partir de los resultados del taller.

A partir de esta primera tormenta de ideas, se procede con la identificación y descripción del título de la competencia, de la ocupación o de la principal función de un determinado proceso. Al parecer, lo que ha predominado hasta ahora ha sido tomar como referencia del título de una ocupación o puesto, como se hace tradicionalmente en el análisis ocupacional, por ejemplo, un técnico en protección de rayos X, un programador de programas de cómputo, un supervisor de línea en la industria electrónica, un ensamblador/a de productos electrónicos. No obstante, también es posible tomar como título de la competencia la capacidad de realizar un determinado proceso, por ejemplo, ensamblar componentes electrónicos, desarrollar programas de cómputo, supervisar personal de línea de producción. Este último estaría más en concordancia con el análisis funcional.

El paso siguiente consiste en identificar-definir las funciones que se deben cumplir. Por función se entiende en esta metodología a un área amplia de responsabilidades que agrupa varias tareas (en esta metodología se parte de por lo menos seis tareas por función). Se expresa empezando con un verbo, debe tener un objeto y generalmente se acompaña por una condición. Por ejemplo, en la empresa de productos electrónicos, soldar componentes y partes electro-electrónicas'. A partir de los enunciados en las tarjetas en la pared, el grupo va revisando y analizando cuáles serán las funciones. Aquí es importante distinguir entre función y tarea: la primera se refiere a un resultado amplio, mientras que la segunda es un resultado específico y necesario para lograr la primera. Siguiendo con el ejemplo anterior, una tarea es 'estañar las puntas de los cables'.

Para definir las funciones, se sigue un proceso de discusión y construcción de consenso entre los miembros del grupo, hasta que sienten haber terminado con todas las posibilidades. El paso que sigue es ubicar los enunciados de tareas en cada una de las funciones. Las funciones son puestas en forma de una columna en la pared, en lo posible siguiendo una secuencia lógica de proceso; en las filas se van colocando las tareas que corresponden a éstas. Es probable que se requiera de una segunda ronda de tormenta de ideas.

Los criterios para seleccionar una tarea, son los siguientes:

- Representa la unidad más pequeña de una actividad del proceso con un resultado palpable
- Resulta en un producto, servicio o decisión
- Representa una unidad de trabajo asignable a una persona
- Tiene un punto de inicio y fin
- Puede ser observado y medido
- Se puede realizar en un corto período de tiempo
- Se puede realizar independientemente de otras tareas
- Consta de dos o más pasos

Esta parte se considera la más crítica y laboriosa dentro del DACUM, porque alrededor de estas tareas se construirá posteriormente el programa de formación. La pregunta básica a contestar es "¿qué tienes que hacer para poder cumplir con la función?"; el complemento a esta pregunta es la frase "El trabajador debe ser capaz de...". Una vez identificadas las tareas, se trata de ordenarlas en lo posible, según la secuencia requerida para cumplir con la función.

Se expresan las tareas a partir de un verbo de acción que claramente refleje un desempeño observable, mostrando un principio y un fin de una acción, evitando expresiones que incluyan verbos como conocer, entender, apreciar, entre otros. Ni tampoco se permite incluir conductas, actitudes, habilidades, equipos e instrumentos

de apoyo. Estas, si aparecen para más de una tarea, se incluyen en una lista por separado.

El verbo se expresa en la tercera persona, seguido por el objeto sobre el que actúa el trabajador (por ejemplo, en el caso de la empresa electrónica: cables). La condición son palabras o frases para clarificar y precisar el enunciado de la tarea (por ejemplo en la electrónica: estaña 'puntas' de cables). La expresión debe entenderse por sí sola y no depender de otras funciones o tareas. Se sugiere mantener cortas las expresiones, usar una terminología comúnmente utilizada en el proceso u ocupación, y evitar el uso de dos o más verbos a la vez en las expresiones.

Importante y a veces difícil es usar los verbos en una estructura jerárquica: el verbo usado en la descripción de la función debe ser más genérico en su naturaleza, que los utilizados en la descripción de las tareas.

Una vez concluida esta fase de identificación y expresión de las tareas, se prosigue enlistar a nivel de área o planta, los conocimientos y habilidades generales requeridos en la ocupación; las conductas y actitudes deseables; herramientas, equipo y materiales; perspectivas y tendencias a futuro. Los conocimientos y habilidades generales requeridas incluyen también competencias como toma de decisiones, resolver problemas, y habilidades interpersonales, que son calificaciones subyacentes de muchas de las tareas que se tienen que realizar para lograr la función.

La última etapa consiste en verificar y afinar las funciones y tareas identificadas. En este momento, el rol del facilitador cambia: de haber sido totalmente abierto y sin haber dado mayor direccionalidad en las etapas previas, ahora tiene que procurar que se obtenga un producto de calidad. Esto significa cuestionar expresiones que no son claras y sugerir verbos alternos cuando sean necesarios. Se tiene que insistir en encontrar las expresiones más precisas y descriptivas, tratando de no extenderse demasiado en palabras para no perder la focalización.

En esta etapa se busca también dar una secuencia a las expresiones de las tareas por función, siguiendo el orden del flujo productivo, de la importancia relativa de la tarea o bien, en orden del grado de dificultad.

Una vez concluido el mapa DACUM de funciones y tareas, se puede someter a juicio de un conjunto de trabajadores y supervisores, para verificar la importancia relativa de cada una de las tareas enunciadas. Esto permite generar una escala de prioridad para orientar la actividad de formación.

El mapa DACUM, que expresa las funciones y tareas requeridas para lograr un desempeño destacado del individuo en el área, representa los enunciados de un currículo efectivo, basado en la realidad del proceso productivo.

Faltaría llegar a la definición de los criterios y evidencias de desempeño, para poder evaluar a la persona y guiar el proceso de aprendizaje. Para esto se han escogido dos métodos (SCID y AMOD) que podrían seguir al mapa DACUM, en razón de llegar no sólo a los criterios de desempeño sino también a los insumos necesarios para construir guías de aprendizaje

Las desventajas de DACUM son:

- Se queda en el currículo; no deriva a normas de desempeño ni a una estrategia de formación y evaluación.
- Difícil de convertirlo en un instrumento de gestión del aprendizaje de personal en la actividad cotidiana por parte del supervisor o instructor.
- Los conocimientos y actitudes requeridas se quedan sin referencia específica, convirtiéndose fácilmente en un listado abierto de requerimientos.

3.3. ELABORACION DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA DIGREH

Ya en la aplicación de las normas descritas anteriormente en la Fuerza Naval este Diccionario de Competencias (ANEXO A) fue elaborado cumpliendo los siguientes pasos:

1. ANÁLISIS DE DOCUMENTOS EXISTENTES:

- Búsqueda y recopilación de información en cuanto a competencias laborales
- Selección de textos claves para la elaboración y desarrollo de este documento

2. ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS:

Para la elaboración del Diccionario de Competencias propuestos hemos seguido las siguientes actividades:

- Definición de tareas o actividades por puesto
- Definición de tareas esenciales por puesto
- Definición de competencias para cada tarea esencial
- Elaboración de listado de competencias
- Búsqueda de competencias claves no consideradas
- Selección y definición de competencias y niveles
- Definición de conceptos para las competencias y sus niveles
- Redacción del Diccionario de Competencias

3. REVISIÓN Y VALIDACION:

- Para validar este documento se realizo una junta especial en la cual participaron todos los jefes de área y se fueron analizando cada uno de los componentes de este directorio.

4. MEJORA CONTINUA

- Siendo este Diccionario un instrumento que se genera de las funciones del puesto, se consideraran, que aun pueden existir aportes o sugerencias realizados en cada uno de los Sectores y Repartos de la Fuerza Naval para la actualización y mejora continua.
- Además es importante acotar que una vez realizado el módulo de prueba, es decir cuando este documento sea llevado a la práctica, este podría sufrir algunas variaciones importantes siendo esto algo esperado en este tipo de procesos piloto.

En base al análisis anteriormente previsto se definieron las siguientes competencias de la Dirección de Recursos Humanos de la Fuerza Naval:

- **Competencias Institucionales (Genéricas):**

Es el comportamiento que se sustenta en el conjunto de valores, prácticas y normas de convivencia de la Fuerza Naval, basadas en la misión, visión, estrategias y objetivos que permitan construir y fortalecer la Cultura Naval.

A pesar de estar identificadas no requieren de un nivel específico y no serán evaluadas dentro del sistema.

- **Competencias conductuales:**

Son aquellas competencias relacionadas con las capacidades innatas, y conductas, conceptualizadas como “habilidades” para llevar a cabo con éxito, determinada actividad inherente a la gestión de un cargo o puesto específico.

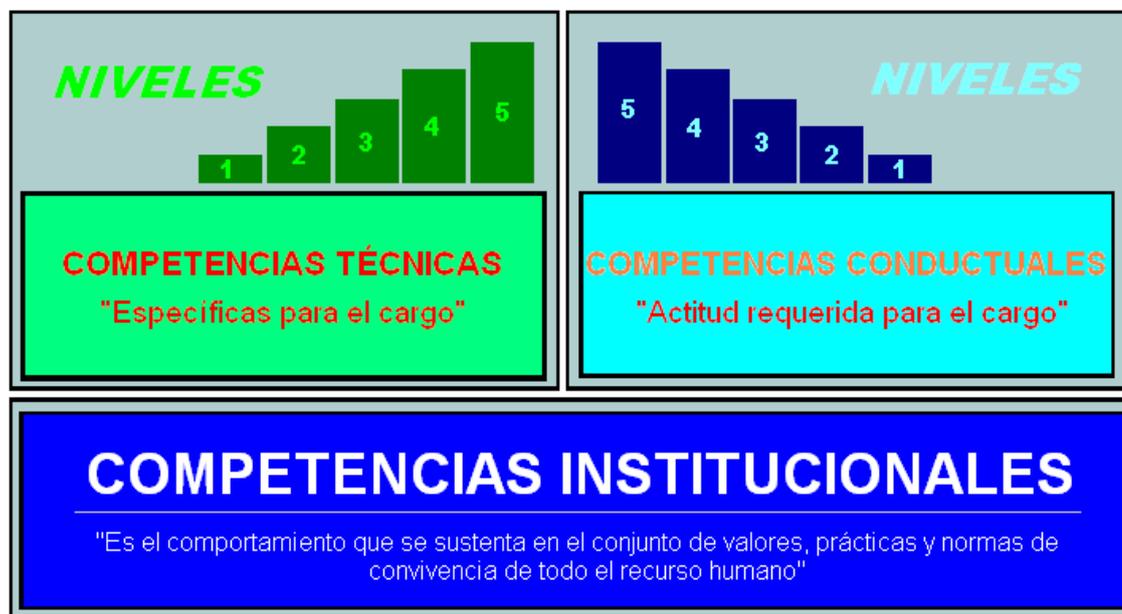
- **Competencias técnicas:**

Son aquellas competencias específicas o especializadas relacionadas a los conocimientos y destrezas requeridas para llevar a cabo con éxito,

determinada actividad inherente a la gestión de un cargo o puesto específico o atípico institucional.

Estas competencias serán evaluadas de acuerdo a los cinco niveles en que se las ha clasificado.

Competencias de la Dirección de Personal de la Fuerza Naval.



Fuente: Los autores

3.4. DETERMINACION DE PERFILES

La determinación de perfiles consiste en definir cuáles son los requisitos de formación académica y experiencia específica y relacionada y capacitación.

También podemos decir que un perfil es la capacitación que necesita un puesto o cargo específico para cumplir con sus funciones de manera óptima y precisa.

A pesar de no contar con muchos criterios o conceptos comunes en este tema se puede indicar que los componentes del perfil de exigencias son:

Formación: es el requisito de formación académica, titulada por una institución reconocida por el CONESUP de un individuo.

Experiencia: Se refiere a la necesidad tiempo de un individuo en un área específica o relacionada.

Capacitación: Son los conocimientos técnicos específicos necesarios para desarrollar una función específica dado por cursos, seminarios o capacitaciones por aprobación de preferencia o de participación.

Cada puesto en la organización requerirá de estos tres elementos para el cumplimiento de sus funciones, sin ser este esencial se considera la base del desempeño ya que lo ideal son los conocimientos y la experiencia obtenidos, hayan creado en el individuo competencias de todo tipo.

Para determinar el perfil de un puesto debemos tomar en cuenta las actividades que va realizar, hacer una valoración de las mismas y determinar cuáles son las más importantes o esenciales que generen valor al puesto. La elaboración de un plan de carrera sería de gran ayuda, ya que a lo largo del tiempo la capacitación será progresiva y por ende la experiencia de tal forma que los perfiles por grado y especialidad o rango estarían predeterminados.

Además del plan de carrera, se debe analizar los contenidos académicos de las carreras o cursos realizados, y que estos estén íntimamente relacionados con el puesto, ya que a través del tiempo las tecnologías y procesos cambian, al igual que los requisitos de un puesto o cargo.

En conclusión podemos indicar que no siempre el más capacitado es el más eficiente, todo depende de la habilidad de la persona de hacer productivo sus conocimientos aplicándolos en la actividad diaria.

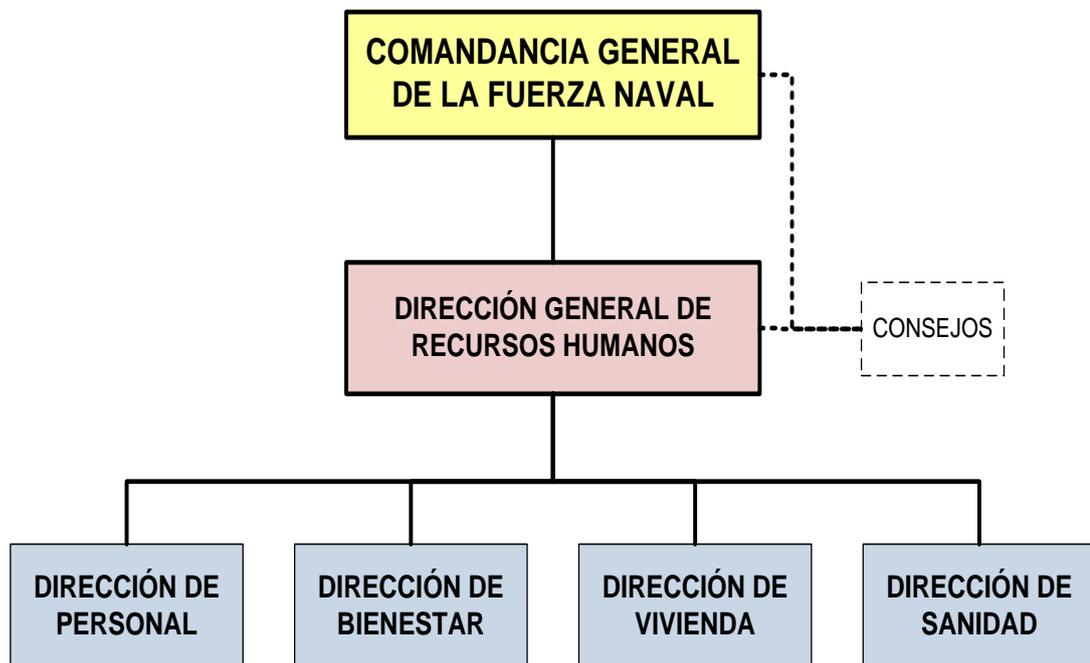
También podemos decir que los métodos de determinación de un perfil no son rígidos y se deben adaptar a los objetivos y requerimientos de la organización.

CAPITULO IV

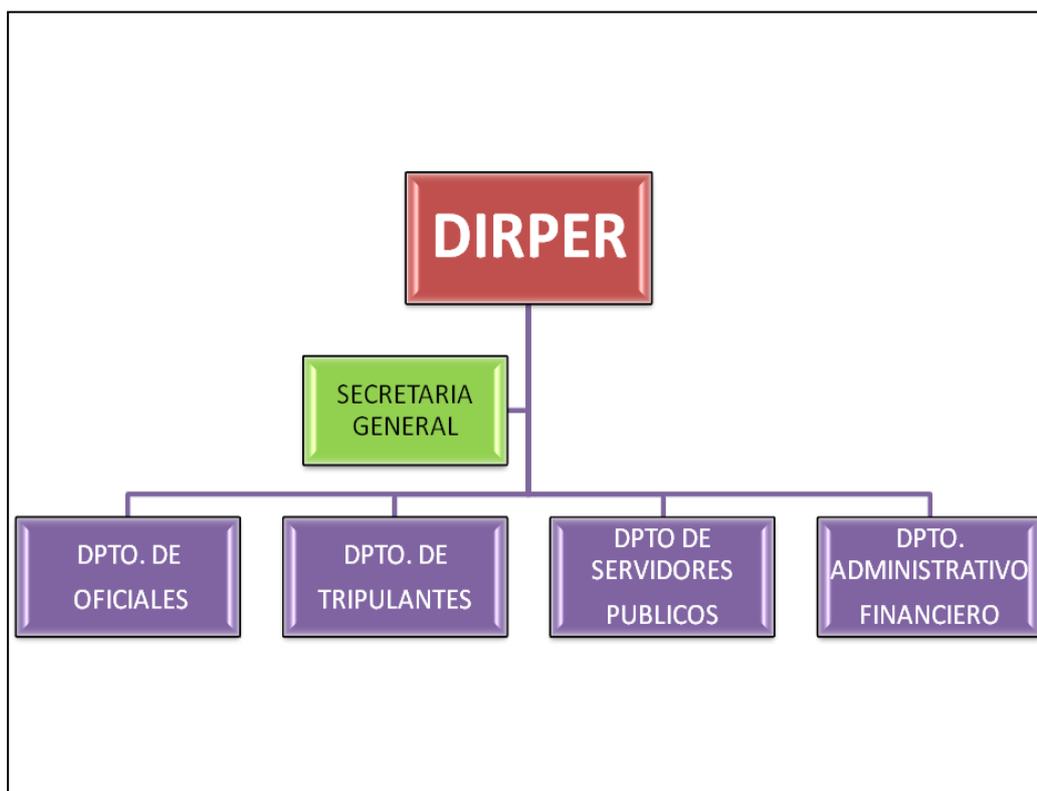
CLASIFICADOR DE PUESTOS

4.1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Como vimos en la descripción de la organización en los primeros capítulos la Dirección de Recursos Humanos o también llamada Dirección de Personal esta subordinada a la Dirección General de Recursos Humanos.



A su vez la Dirección de Personal se divide o se estructura de la siguiente manera:



4.2. DEFINICION DE PERFILES y COMPETENCIAS POR PUESTOS

4.2.1. PERFILES DE EXIGENCIA ACADEMICA

La definición de perfiles de competencia por grupos ocupacionales o puestos es un proceso técnico en el cual se busca detectar el perfil de exigencias y los perfiles competencias idóneos para desempeñar un cargo o tarea específica dentro de la institución.

En el caso de los primeros es decir los **perfiles de exigencia académica**, está comprendido por tres elementos:

1. **Formación académica:** En este caso se refiere a los títulos profesionales y al grado militar y especialidad requeridos.
2. **Experiencia:** A los años de servicio que se requiere dentro del área específica en la que se ha de desempeñar.

3. **Capacitación.-** A todos los cursos y seminarios, de participación y de aprobación que requiere un determinado cargo.

Así mismo se ha determinado en este caso específico los porcentajes generales de acuerdo al grupo ocupacional de la siguiente manera:

EXIGENCIAS DEL PERFIL	PORCENTAJE
FORMACION ACADEMICA	40 %
EXPERIENCIA	30 %
CAPACITACION	30 %

Cada unos estos ítems pueden variar dependiendo del puesto, área o sector donde se vaya a realizar la evaluación.

4.2.2. COMPETENCIAS POR PUESTOS.

Para el segundo caso que son los perfiles de competencia o simplemente las competencias, se ha definido una evaluación de la siguiente manera:

En la primera columna se encuentran detalladas las cinco actividades esenciales asignadas al puesto las cuales tienen su peso específico o porcentaje, el cual fue obtenido mediante tres parámetros:

Frecuencia.- Cuantas veces ejecuta esta actividad en el tiempo, para cuantificar este ítem se definieron tres niveles.

VALOR	NIVEL	DESCRIPCION
3	ALTO	1 vez al día
2	MEDIO	1 vez a la semana
1	BAJO	1 vez al mes

Importancia o consecuencia de omisión.- Su precedencia en la misión de la organización, cuanto afectaría a la institución el no ejecutar esta actividad.

VALOR	NIVEL	DESCRIPCION
3	ALTO	Afectación a la Misión
2	MEDIO	Afectación al Proceso
1	BAJO	Afectación al Puesto

Complejidad.- Se refiere a cuán difícil es la ejecución de esta tarea y que demanda de competencias.

Para estos dos últimos la escala es:

VALOR	NIVEL	DESCRIPCION
3	ALTO	MUY DIFICIL
2	MEDIO	DIFICIL
1	BAJO	FACIL

En la segunda columna se encuentran las competencias conductuales, en las cuales se especifica el nivel deseado para el puesto sobre 5 que es el óptimo, este nivel deseado es el requerido para realizar esta actividad de manera satisfactoria.

Este nivel está relacionado con la actividad, el grado y especialidad militar y el puesto a ser desempeñado.

A su vez también se fundamenta en el plan de carrera del individuo en su área de trabajo, en el caso específico de la Fuerza Naval al de la especialidad en

que se irá desarrollando su carrera naval a través de los años y los ascensos a los diferentes grados.

Así mismo en la siguiente columna se encuentran las competencias técnicas que son tratadas de la misma forma especificando su nivel de competencia deseado.

Cabe indicar que para ambos casos el nivel de competencia deseado es el resultado de lo esperado por todos los elementos de una evaluación de 360°, es decir de lo que esperan los jefes, los compañeros, los subordinados, el individuo mismo, y sus clientes.

En el caso de la Organización militar hemos determinado que los clientes internos y externos, serán los mismos compañeros, superiores o subordinados de acuerdo al caso, por lo que no los hemos puesto como otros evaluadores más sino que están implícitos en los anteriores.

4.3. MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS MILITARES (Anexo B)

Dentro de este manual hemos considerado la siguiente información de la organización que permitirá comprender mejor la clasificación de los puestos en la Institución:

Estructura de la Organización.- Organigrama de la DIGREH, descripción de las funciones básicas de sus componentes.

Nómina de personal.- Listado de los puestos existentes en la institución, detallando su plaza, cargo, Grado y especialidad requeridos para los mismos.

Clasificación por puestos, roles y grupos ocupacionales.- Las diferentes agrupaciones en se puede clasificar un puesto de acuerdo a las tareas o actividades que realizan.

Para este efecto se han clasificado los puestos genéricos dentro de la organización, es decir que se agruparon los puestos o cargos que realizan las mismas actividades y aplican las mismas competencias.

Este proceso consiste en identificar los puestos comunes en una organización y clasificarlos de acuerdo a sus actividades a ser desarrolladas.

Para esto debemos conocer exactamente que hace o la razón de ser de la institución, como funciona en todos sus niveles, así mismo saber o definir que hace cada persona dentro de la institución y su importancia hacia la misión y visión de la misma.



Fuente: Los Autores

Guías funcionales de los puestos y cargos de la Organización.- En los cuales se detallan las tareas encomendadas a cada miembro dentro de la institución.

Perfiles y competencias con sus respectivos niveles para cada puesto.- Se detallan los conocimientos y habilidades que debe tener una persona para la ejecución exitosa de sus atribuciones y responsabilidades.

En este documento únicamente se describe los niveles de competencias requeridos y óptimos en base a lo indicado por sus superiores, el mismo, subordinados, pares, y clientes internos y externos, los mismos que serán los que evalúen la gestión realizada por el ocupante de la plaza o cargo.

Para efectuar de mejor manera la obtención de la información respectiva o correspondiente a los perfiles de exigencia, actividades principales y las competencias técnicas y conductuales se implemento el siguiente formato:

Formato de obtención de datos.

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA FUERZA NAVAL									
IDENTIFICACION DE PERFILES Y COMPETENCIAS PARA PUESTOS MILITARES									
PUESTO:					PLAZA:				
ROL:					GRUPO OCUPACIONAL				
PERFIL DE EXIGENCIA									
FORMACION:					CAPACITACION:				
EXPERIENCIA:									
COMPETENCIAS									
ACTIVIDADES ESCENCIALES	VALORACION DEL PUESTO					COMPETENCIAS Y NIVELES REQUERIDOS			
	FREC.	IMP.	COMP.	TOTAL	%	CONDUCTUALES	NIVEL	TECNICAS	NIVEL
VALIDACION DE EVALUADORES DE 360°									
RELACION	CARGO				APELLIDOS Y NOMBRES		FIRMA/ACEPTACION		
SUPERIOR									
PARES / COMPAÑEROS									
EVALUADO									
SUBORDINADOS									

Fuente: Los Autores

Matriz de Productos.- En esta se detallan los productos esperados para cada persona en la institución y servirá de base para fundamentar la calificación. Es decir un indicador tangible del desempeño.

Esta matriz deberá de llevar un seguimiento por parte del superior, que es el beneficiario directo de los entregables, debiendo especificar en esta la forma en que cumplió o entrego el producto o servicio.

Si bien es cierto, esta matriz no forma parte de la propuesta en el sistema será el único documento válido para la realización de reclamos o críticas a la evaluación tanto para el evaluador como para el evaluado.

A este documento deben tener acceso permanente todos los evaluadores de 360° alrededor del individuo, ya que todas las calificaciones deben ser justificadas o verificadas.

Formato para registro de productos o servicios entregados

MATRIZ DE PRODUCTOS POR PUESTOS											
ORD	PUESTO	GRADO/ ESP	APELLIDO	ACTIVIDADES	PRODUCTO	INIC	FIN	RECURSOS UTILIZADOS	FORMA DE CUMPLIMIENTO	BENEFIC. DIRECTO	OBSERV.
1	DIRECTOR DE PERSONAL	CPNV-EM	PALAU	VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ENE	MAY	HUMANOS E INFORMATICOS	EXCELENTE	DIRECTOR GENERAL RRHH	SIN NOVEDAD
				EMITIR POLÍTICAS	POLITICAS	ENE	ABRIL	HUMANOS	EXCELENTE		SE APLICARON
				SUPERVISAR LA ADMINISTRACIÓ N DEL RECURSO HUMANO	ORDEN GENERAL	ENE	JUN	HUMANOS E INFORMATICOS	MUY BUENO		HUBO RECLAMOS AISLADOS
				APROBAR EL PLAN OPERATIVO ANUAL	PLAN OPERATIVO ANUAL	ENE	FEB	HUMANOS	EXCELENTE		SIN NOVEDAD
				ADMINISTRAR LOS FONDOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	PRESUPUESTO EJECUTADO NECESIDADES SOLVENTADAS	ENE	JUN	FINACIEROS	EXCELENTE		PRESUPUESTO EJECUTADO EN SU TOTALIDAD

Fuente: Los Autores

CAPITULO V

SISTEMA DE EVALUACION

5.1. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño consiste en un proceso objetivo de comparación entre el desempeño esperado para un puesto o cargo específico y el desempeño demostrada realmente por el evaluado en un periodo determinado de tiempo.

Estas evaluaciones son fundamentadas a través de evidencias del desempeño con un nivel determinado el cual es específico dependiendo de la actividad a ser desarrollada.

Para determinar el nivel de desempeño real demostrado por los individuos dentro de una institución, existen muchas técnicas o métodos, entre las cuales vamos a detallar las principales.

5.2. TECNICAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Desde hace algunos años, se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros más que por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones. Un ejemplo ilustrativo en este sentido, lo constituye el procedimiento propuesto por Kaplan y Norton en 1996 (citado por Cardona y Chinchilla, 1999) el cual se conoce como "Cuadro de Mando Integral"(Balance Scored). En este se agregan indicadores de competencias a los indicadores de resultados y se halla una

media ponderada para obtener un indicador final, el cual está asociado a una retribución variable.

Esto desde nuestro punto de vista pudiera tener sus ventajas, aunque coincidimos con Cardona y Chinchilla, cuando al referirse a este procedimiento plantean que en el mismo se mezclan dos realidades distintas: los objetivos y las competencias, lo que puede producir percepciones de falta de justicia comparativa, las cuales resultan muy negativas para la motivación y el rendimiento de los empleados, llegando a socavar la capacidad creativa e innovadora de estos.

Y en este sentido, no dejan de tener razón cuando se refieren a que las competencias resultan "variables" nada fáciles de medir, en comparación con los objetivos, a la vez que su desarrollo requiere de una motivación intrínseca más que de una compensación "de fin de año". Por lo tanto, requieren de un tratamiento diferente al ser evaluadas, puesto que si son objetivas, en cuanto a que son observables, también son subjetivas, en cuanto a la percepción que de ellas tiene el evaluador.

A continuación, se hace referencia a algunos de los métodos y/o técnicas que son utilizados actualmente en el diagnóstico evaluación de competencias.

El Assessment Center

El Assessment Center (AC) consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e "input". Varios observadores, consultores y técnicos, especialmente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los observadores/consultores los realizan principalmente a partir de actividades de simulación desarrolladas para ese fin.

Luego los resultados y notas de los evaluadores son analizados, discutidos e integrados en un Comité de Evaluación, realizado habitualmente los días siguientes al AC. Durante el proceso este Comité discute la presencia (o no) de determinados comportamientos, y si los mismos están presentes, en qué porcentaje. Este proceso de

integración da como resultado final la evaluación del comportamiento de los participantes en las dimensiones, competencias u otras variables que el AC se haya propuesto medir.

Existe una importante diferencia entre el método de Assessment Center y la Metodología de Assessment Center. Varios elementos de la metodología de AC son utilizados en procedimientos que no se corresponden con las pautas y características propias del AC, como por ejemplo cuando un psicólogo o profesional de Recursos Humanos, actuando solo, utiliza ejercicios de simulación como una etapa de un proceso de evaluación de un candidato.

El Assessment Center tiene como objetivos:

- La evaluación eficaz de las competencias actuales y del potencial de desarrollo de las personas que trabajan en la institución o de los postulantes a ingresar a la misma, a través de la aplicación de diferentes técnicas individuales o grupales, de alta precisión evaluativa que posibilitan la visualización de todo tipo de capacidades, habilidades, conocimientos, etc.

 - La evaluación eficaz de las diferentes habilidades o competencias conductuales específicas identificadas como críticas para el puesto, a través de ejercicios de simulación que recreen las características y exigencias del puesto a cubrir, posibilitando la oportunidad de evaluar anticipadamente el desempeño de los candidatos en el rol profesional para el cual se postulan.

 - Posibilitar la evaluación eficaz en las siguientes situaciones organizacionales:
 - Selección de Personal a nivel interno y/o externo.
 - Medición de Potencial de Gestión.
 - Planificación de Carrera.
 - Identificación de Necesidades de Capacitación y Desarrollo del personal.
 - Evaluación del potencial de liderazgo de individuos con aspiraciones gerenciales o directivas.
-

Entre las ventajas del Assessment Center se destacan su alta fiabilidad y validez, relativo a la menor necesidad de realización de inferencias así como a la potencia de entrenamiento, que deben poseer los encargados de la realización de este sistema de evaluación, es decir, las destacadas habilidades y conocimientos que deben poseer los observadores y directivos de línea que participen en el mismo. Se destaca que en Selección de Personal no debe olvidarse que la subjetividad con que nos manejamos puede dificultar la selección del mejor candidato para un puesto de trabajo, ya que los prejuicios e ideas preformadas no permiten que seamos objetivos y por lo tanto las decisiones pueden ser distorsionadas.

En un proceso de Assessment Center, con el objetivo de asegurar su alta fiabilidad y validez, se intenta aumentar la precisión de las observaciones, lo cual se alcanza dependiendo de normas preestablecidas, las cuales deben ser implementadas y supervisadas por observadores entrenados y calificados para comparar el comportamiento situacional del postulante con los parámetros definidos para ese proceso en particular. Así mismo, como se destacó anteriormente, otro aspecto que favorece la alta fiabilidad y validez de este tipo de técnica de evaluación, se encuentra relacionado con las características que deben poseer los evaluadores participantes del proceso. Por un lado, deben utilizarse varios consultores para observar y evaluar a cada participante, constituyéndose el ratio máximo de evaluadores en función de múltiples variables que incluyen el tipo de ejercicio utilizado, las dimensiones y competencias que se van a evaluar, la capacitación de los evaluadores observadores, la experiencia del team y el propósito del AC. Se considera como un ratio adecuado dos observadores por evaluado. Por otro lado, los evaluadores deberán recibir una minuciosa capacitación y demostrar que poseen las competencias necesarias para realizar la tarea.

Entre otras capacidades, se considera indispensable la posesión por parte de los mismos, de capacidad para observar, registrar y clasificar comportamientos, incluidos los conocimientos específicos. Finalmente, como otro aspecto relativo a la

validez y la fiabilidad del proceso, los observadores deberán utilizar un procedimiento sistemático con el cual registrar los comportamientos, al mismo tiempo de realizar la observación.

Otra ventaja del Assessment Center remite a que este proceso nos ayuda como selectores a predecir conductas de los postulantes en situaciones concretas, que tienen que ver con su futuro desempeño en el puesto vacante; es decir, si queremos predecir el rendimiento de una persona ante un conjunto de tareas que puedan resultar críticas en su puesto de trabajo, debemos observar, clasificar y evaluar con precisión su comportamiento ante este tipo de situaciones. Es decir, el Assessment Center evalúa el potencial y no sólo capacidad actual, puesto que los resultados que se obtienen en la evaluación no se centran exclusivamente en la capacidad actual del postulante, sino que también permite la evaluación del potencial mediante procesos de aprendizaje y entrenamiento necesarios en función de las conductas criterio.

Entre los múltiples beneficios que nos puede ofrecer el aplicar un Assessment Center:

- Se obtiene información precisa y más completa sobre el potencial de las personas.
- Combina la orientación del desarrollo de las personas y la evaluación en un mismo proceso.
- Su presión se fundamenta en ejercicios diseñados para investigar las habilidades y aptitudes específicamente requeridas para cada nivel para el cual la persona es evaluada.

Por su estandarización permite hacer juicios comparativos válidos.

- Al ser administrada la técnica por especialistas ajenos al área de desempeño, posibilita una visión menos comprometida afectivamente, y por ello en general más objetiva.
- Acorta los tiempos de evaluación en situaciones de respuestas masivas a las convocatorias de una institución.

- Combina el realismo del proceso de selección preindustrial y las técnicas creadas a partir de las ciencias del comportamiento, poniendo en escena los actores principales de la vida de una organización.

Todas estas ventajas y beneficios logran que las empresas no sean medidas en términos económicos y tecnológicos sino, por las capacidades y el nivel de formación de sus recursos humanos para adaptarse de manera flexible a situaciones inciertas y cambiantes.

Igualmente la implementación de un proceso de AC conlleva algunas desventajas entre las que podemos destacar el elevado costo, dada la inversión que implica su diseño e implementación. Cuanto mayor sea la cantidad de candidatos entre los cuales se reparten los costos, menos será el valor por candidato. Por eso éstas son técnicas utilizadas por las grandes organizaciones. Los costos se minimizan cuando se toman en cuenta los beneficios.

Otra de las desventajas que podemos citar son las dificultades para lograr una verdadera objetividad en la observación y evaluación de las conductas que se desencadenan en la situación. Lo que exige una mayor necesidad de entrenamiento y capacitación de los evaluadores.

Otro problema que se plantea es que las situaciones hipotéticas que se plantean no siempre reflejan la complejidad de la realidad. Es importante además que al elegir las competencias y sus conductas, sean representativos de lo que se requiere para el trabajo.

Ocurre en oportunidades que se exigen conductas que no son relevantes para el puesto.

Muchos de los problemas se generan por un diseño deficiente de las estructuras y de los ejercicios de simulación. Las causas más frecuentes consisten en que las etapas de preparación han sido realizadas por personas con poco conocimiento y/o

experiencia en la metodología que han llevado a cabo un insuficiente análisis de las características del puesto y/o habilidades a evaluar o que no han definido correctamente éstas últimas. En la medida en que estas etapas sean cuidadosamente atendidas, la capacidad de predecir futuros comportamientos aumenta.

Evaluación de 180°

Esta técnica de evaluación del desempeño está enfocada al crecimiento de las personas cuyo objetivo fundamental es desarrollar las competencias de los evaluados.

Es recomendada principalmente para socios de una sociedad de personas como por ejemplo, estudios de abogados, consultores, contadores, entre otros, ya que en este tipo de organizaciones no existe un nivel jerárquico claramente definido sino que cada miembro, es decir no existen jefes o niveles superiores a los socios.

En algunos la evaluación de 180° es utilizada en una etapa de prueba previa a la aplicación de la evaluación de 360°, pero en esta etapa solo son evaluados por jefes y pares, y no por los subordinados.

En si una evaluación de 180° está enfocada a dos variables, las cuales se comparan y a su vez se promedian estas son:

- Evaluación de Jefes y pares, es decir sus superiores y sus compañeros.
- Evaluación de pares y subordinados, es decir sus subordinados y sus compañeros.

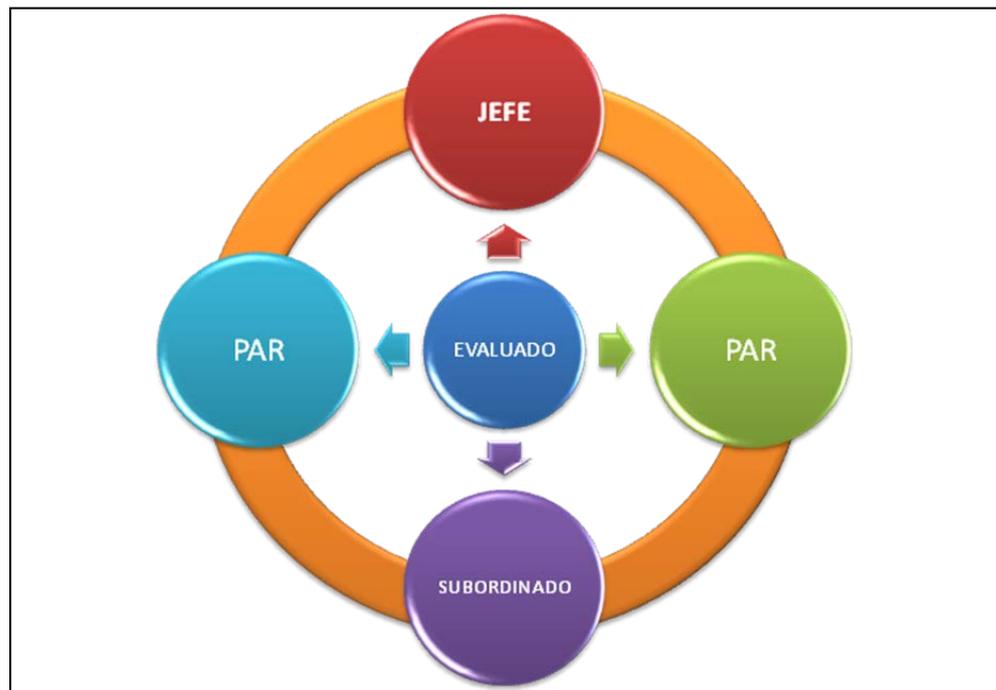
A diferencia de la evaluación de 360° en la que se incluye una autoevaluación.

Una vez conocidas algunas de las técnicas de evaluación existentes hemos determinado que la evaluación de 360° es la más idónea para nuestro tipo de institución.

Evaluación de 360 °

Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a ¿qué le gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta? ¿Qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conducta?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario, en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a:

1. **Los propios evaluados (autoevaluación).**- Apreciación propia del individuo respecto a su desempeño.
2. **Superiores o Jefes inmediatos.**- De quien depende jerárquicamente el evaluado.
3. **Colaboradores o compañeros.**- De igual nivel en la escala ocupacional.
4. **Subordinados.**- Los que dependen directamente del evaluado.
5. **Clientes tanto internos como externos.**- En algunos casos estos clientes podrían ser sus mismos superiores, compañeros o subordinados.



Fuente: Los Autores

Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.

Este método se comenzó a utilizar con mayor intensidad a mediados de la década de los 80, empleándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Este rompe con el paradigma tradicional de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados", ya que en este caso, se tiene en cuenta la opinión de otras personas que conocen al evaluado y que lo ven actuar.

El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

Con la aplicación de este modelo en la institución, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto adecuado de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas con base a los resultados individuales y/o grupales obtenidos; identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño "difíciles de medir" como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros y por último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

En cuanto a las experiencias de aplicación de este método en la evaluación de directivos, Martha Williams (1999), socio-directora The Washington Quality Group, señala que en muchas empresas españolas se han obtenido mejoras en sólo cuatro

rondas de aplicación consecutivas de 360°, y destaca además que esto ha contribuido a que los directivos logren clarificar las expectativas que la institución tiene sobre ellos, y a darse cuenta de las habilidades y conocimientos específicos que necesitan desarrollar, lo cual les ha posibilitado el éxito, tanto en el logro de metas empresariales como individuales.

5.3. ANALISIS Y ELECCION DE LA MEJOR TECNICA DE EVALUACION.

5.3.1. ANALISIS COMPARATIVO

A continuación describiremos un cuadro comparativo en el cual se detallan las ventajas y desventajas de cada uno de los métodos o técnicas de la evaluación del desempeño.

<u>TECNICAS DE EVALUACION</u>	<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
ASSESSMENT CENTER	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa anticipadamente el desempeño de los candidatos en el rol profesional para el cual se postulan. • Alta fiabilidad y validez. • Nos ayuda a predecir conductas de los postulantes en situaciones concretas, que tienen que ver con su futuro desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de varios observadores, consultores y técnicos, especialmente entrenados. • Requiere una gran cantidad de recursos y tiempo.
DE 180°	<ul style="list-style-type: none"> • Su objetivo fundamental es desarrollar las competencias de los evaluados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es recomendada principalmente para socios de una sociedad de personas. • No incluye a todos los miembros de la organización.
DE 360°	<ul style="list-style-type: none"> • Centra su interés en el factor humano. • Se toma en cuenta a todas las personas en la organización. • Permite definir planes de capacitación y desarrollo con las personas con base a los resultados individuales y/o grupales obtenidos. • Identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados. • Posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere un cambio profundo de la cultura organizacional dentro de la institución.

Como podemos observar en el cuadro comparativo la técnica que tiene interés en el factor humano y que permite definir planes de capacitación y desarrollo de competencias en base a los resultados, esta más alineada a la estrategia de gestión del talento humano de la Fuerza Naval, además tiene más ventajas que desventajas, es la evaluación de 360°, es decir que es con esta técnica con la que podremos tener más resultados con menos recursos y tiempo invertido para el efecto.

Tomando en cuenta que su aplicación se dará en una institución del sector público y militar en la cual la optimización de los recursos es fundamental y sobre todo por la necesidad de resultados inmediatos, base de su gestión.

5.4. PROPUESTA DEL ESQUEMA PARA UN SISTEMA DE EVALUACION EN LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA FUERZA NAVAL

El sistema de evaluación es un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua con el que se espera lograr los siguientes objetivos o resultados:

- Equilibrio de las competencias que tengan los señores oficiales y tripulantes y los exigibles del puesto.
- Fomentar la eficiencia y eficacia
- Desarrollo de competencias
- Generar cultura organizacional
- Mejorar procesos
- Generar equidad y justicia.

El sistema de evaluación del desempeño de 360 grados por competencias, se basa en los siguientes principios:

Principios de un sistema de evaluación integral

- 1. Relevancia.-** Que los datos producto de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los oficiales y tripulantes de la Fuerza Naval.

- 2. Principio de equidad.-** Evaluar el rendimiento de los señores oficiales y tripulantes sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional para lo cual se debe interrelacionar los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

- 3. Confidencialidad.-** Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocerla.

- 4. Confiabilidad.-** Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por el señor oficial y tripulante, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución.

- 5. Consecuencia.-** El resultado derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores en su productividad.

- 6. Interdependencia.-** Los resultados de la medición desde la perspectiva del recurso humano es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

Procedimiento

Para poner en práctica este sistema de evaluación se debe realizar el siguiente procedimiento, debiendo indicar que dentro de nuestro estudio, cubriremos el primer y más importante paso:

- 1. Diseño del sistema de evaluación.-** Es un proceso técnico que se refiere a la esquematización de los elementos fundamentales a ser evaluados basados en un modelo de gestión por Competencias diseñado específicamente para una organización.

Determinar que conocimientos (PERFILES) y que competencias necesita la organización. (DICCIONARIO DE COMPETENCIAS)

Dentro de este sistema lo principal es definir los indicadores:

- a. El nivel óptimo de desempeño para cada puesto.- Es el valor máximo de las competencias determinadas.
 - b. El nivel de desempeño esperado para cada puesto.- Es el nivel de competencia requerido para desarrollar una función y es definido por los diferentes actores o componentes de la evaluación de 360°, es decir superior, compañeros, subordinados, clientes y el propio evaluado.
- 2. Automatización Informática.-** Elaborar un software informático que permita evaluar de manera automática y presentar los resultados de manera rápida ya adecuada para su análisis posterior. Se realiza en base del diseño técnico del sistema de evaluación basado en las competencias.
 - 3. Norma técnica.-** Definir las políticas y disposiciones, normas y procedimientos que permitan la evaluación del desempeño.
 - 4. Generación y difusión del sistema de evaluación.-** Se deberá realizar una capacitación a todos los evaluadores, y evaluados, es decir a todos los miembros de la organización, ya que en este caso por ser una evaluación de

360° todos son evaluadores, explicándoles los detalles y propósitos de la evaluación y acerca del funcionamiento propio del sistema, además se deberá definir las atribuciones y responsabilidades, así como los miembros de comité de evaluación y reclamos.

5. **Ejecución del proceso de evaluación.-** Luego de que todos conozcan el sistema de evaluación, se procede a la calificación la cual deberá ser lo más objetiva y real posible ya que será la base de un próximo análisis y retroalimentación.
6. **Análisis de los resultados de la evaluación.-** Este análisis tiene el objeto determinar cuál es la situación actual de los empleados de la institución en relación a sus conocimientos y aptitudes demostradas en este periodo definido, falencia y fortalezas de cada uno y por ende de la organización.

También podremos detectar fallas en el sistema ya sea en la parte informática o en la parte del esquema técnico de gestión del talento humano.

7. **Retroalimentación y seguimiento.-** Las falencias detectadas en base a un análisis de la información obtenida de las evaluaciones deberán ser corregidas, posiblemente con la redefinición de los perfiles o los niveles de competencias determinados para cada puesto.
8. **Planes de acción.-** Estos se refiere principalmente a las acciones a seguir para disminuir las brechas o lagunas que generalmente pueden ser dadas por cambios en la estructura de la organización, competencias y planes de capacitación y formación enfocados en las necesidades y objetivos de la institución.

Este procedimiento en base a la propuesta realizada, haría posible la correcta aplicación del sistema de evaluación y la consecución de los resultados esperados.

Nuestra propuesta se basa en un sistema en el cual no solo se evalúen las competencias requeridas para el puesto en el nivel deseado para el mismo, tomando como referencia el diccionario de competencias determinado para la organización y el manual de clasificación de puestos, si no el mejoramiento continuo y un sistema de incentivos a la par.

5.4.1. DELIMITACION DE LA PROPUESTA

Esta propuesta está únicamente enfocada al personal militar de la Dirección de Recursos Humanos.

Además su alcance se limita únicamente hasta el diseño del modelo de evaluación de 360 grados por competencias es decir:

- DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
- MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS QUE PERMITIO LA IDENTIFICACION DE PERFILES Y COMPETENCIAS POR PUESTOS O GRUPOS OCUPACIONALES.
- ESQUEMA DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE 360 GRADOS EN BASE AL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Cabe indicar que cada puesto tendrá una lista de competencias tanto conductuales como técnicas las mismas que tendrán una calificación sobre 100%, esto nos dará un promedio final el cual será registrado.

En este sistema se propone crear un histórico laboral de las competencias demostradas, en el cual se podrá analizar el desarrollo de la misma a través del tiempo.

5.4.2. TECNICA DE EVALUACION

La técnica a ser utilizada en esta propuesta será una evaluación de 360°, ya que es la más apropiada para organizaciones con niveles jerárquicos establecidos tal como es la organización militar.

Haciendo un recuento de lo visto en el capítulo anterior, debemos destacar que esta evaluación será realizada por los niveles superiores, igual e inferior y por una autoevaluación del participante y clientes, cubriendo así todos los frentes.

Es importante también recordar que esta técnica nos ayudara mas adecuadamente a detectar correctamente ciertas competencias, por ejemplo **trabajo en equipo**, el nivel superior observa externamente este proceso y solo ve el resultado final, el compañero o par en cambio observa directamente su comportamiento dentro del grupo y su manera de relacionarse con el resto, mientras que los subordinados sienten directamente el direccionamiento de su jefe hacia los resultados y la confianza y motivación que este emana a sus menos antiguos. Como podemos observar esta técnica hace participativa a toda la organización y compenetra más a todos a cumplir con la misión principal. Por otro lado compromete al evaluado a llevarse bien con sus pares y motivar al personal subordinado sin dejar de lado los resultados y productos esperados por su superior. Además hay que indicar que este proceso a su vez nos servirá para desarrollar otras competencias como las relaciones interpersonales, el liderazgo y la comunicación efectiva.

Como vimos en este ejemplo una evaluación del desempeño de este tipo terminara desarrollando a su vez las competencias esperadas tendientes a llegar a los niveles deseados, y otras competencias ocultas o asociadas en la anterior.

Por otro lado también hemos creído necesario incluir en este sistema de evaluación un modulo de perfiles de formación en la cual evalúa el nivel de formación, experiencia y conocimientos requeridos para el puesto en comparación con el que registra el militar dentro del sistema integrado de personal. Es así que podremos determinar necesidades de capacitación objetivas de acuerdo a las actividades que se realicen y además comparar el perfil de formación con las habilidades demostradas en el cumplimiento de sus funciones pudiendo de esta manera sacar conclusiones importantes a corto mediano y largo plazo para diferentes procesos de selección y de plan de carrera.

5.4.3. PERIODO O FRECUENCIA DE EVALUACION

Los tiempos o periodos de evaluación no varían en relación al sistema anterior, por tanto la evaluación será cada seis meses, en caso de existir el movimiento de personal tanto evaluado como evaluador, por cuestiones de trasbordos, se realizaran calificaciones concurrentes por el periodo en el laborado.

Estos datos serán registrados a través y mostrados gráficamente, de manera histórica desde su primera evaluación, pudiendo determinar el crecimiento o desarrollo de las competencias evaluadas.

5.4.4. RESULTADOS QUE ENTREGARIA EL SISTEMA

Este sistema de evaluación propone tres grandes módulos direccionados para tres usuarios que son:

1.- AL EVALUADO:

- Un detalle general de las competencias evaluadas tanto técnicas como conductuales.

- Los componentes del perfil deseado y su relación con el perfil registrado en el sistema, así como las brechas de capacitación.

2.- AL EVALUADOR:

- Brechas existentes entre la exigencia académica del puesto y lo registrado.
- Evaluación promedio de las competencias conductuales y técnicas, realizadas en fechas anteriores.

3.- AL TECNICO ANALISTA DE PERSONAL:

Este modulo esta creado para ser utilizado por un analista de personal especializado en gestión del talento humano por competencias.

- Brechas existentes entre la exigencia académica del puesto y lo registrado.
- Evaluación de competencias conductuales y técnicas realizadas por cada uno de los evaluadores y un registro histórico de las mismas.
- Datos significativos para el establecimiento de planes de capacitación y desarrollo de competencias del personal militar

5.4.5. ESCALA DE EVALUACION POR COMPETENCIAS.

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación de las competencias sobre 100 puntos definimos la siguiente escala:

DEFICIENTE	• DE 0 A 39%
BUENO	• DE 40% A 59%
MUY BUENO	• DE 60% A 79%
EXCELENTE	• DE 80 A 100

5.4.6. MANUAL DEL USUARIO (ANEXO C):

Para hacer más didáctica la explicación de nuestra propuesta hemos elaborado un manual explicativo, en el cual se detalla todo el proceso de evaluación basado en competencias, tomando como referencia una situación específica detallada en el mismo.

Este manual explica al detalle los pasos a seguir para evaluar, registrar la conformidad de la evaluación o realizar un análisis de la misma.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES:

El sistema de evaluación actual no permite evaluar de manera objetiva y real a los señores oficiales y tripulantes dentro de la institución.

El presente esquema de evaluación basado en una gestión por competencias permitirá implementar correctamente un sistema informático y su aplicación dentro de la Dirección de Recursos Humanos.

Una vez alineado y probado el sistema de evaluación en la Dirección de Recursos Humanos facilitará la implementación hacia los demás repartos de la Fuerza Naval.

El soporte informático adecuado, en el diseño del sistema de evaluación permitirá hacer más fácil y dinámica la evaluación para todos los miembros de la organización.

El correcto análisis de las evaluaciones realizadas, por parte de un experto en competencias y de un grupo de personas capacitadas para el efecto, permitirá desarrollar planes de acción tendientes a mejoras de las competencias en la institución

Gestionar el Talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado laboral, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar todas las organizaciones.

La correcta implementación del sistema de evaluación de 360° propuesto, permitirá mejorar el clima laboral dentro de la organización.

Es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y subordinados de las diferentes organizaciones lo cual facilite la implementación de este modelo de evaluación a la gestión.

Siempre pensar que las propuestas Metodológicas que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr la sinergia funcional del proceso lo que permitirá alcanzar las metas esperadas, una vez logrado esto lo que resta es dirigir el Talento Humano hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrá los resultados deseados.

La participación activa del oficial y tripulante en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo y administrando el conocimiento.

La gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso, la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y la apertura de los señores oficiales superiores, lo que ha permitido que nosotros estemos al día con la globalización en un constante mundo competitivo.

La gestión del Talento Humano por competencias requiere romper con los actuales esquemas del sistema educativo y reformularlos de acuerdo a los nuevos paradigmas de la educación por competencias.

La gestión del talento humano de una institución es la que permite el éxito de las empresas y organizaciones en un mundo altamente competitivo y en ese sentido la capacitación y en general la formación debe ser por competencias.

El ente administrador del talento humano debe estar conformado por personas que promuevan y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y

sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente, es decir un administrador del conocimiento.

La implementación de este sistema de evaluación servirá de base para otras aplicaciones en procesos de calificaciones de ascenso o selección a diferentes cargos.

6.2. RECOMENDACIONES

Que la Dirección de Recursos Humanos de la Fuerza Naval ponga en práctica la evaluación de 360° por competencias como modelo piloto dentro de su organización.

Que se conforme un grupo colegiado el cual realice las pruebas y correcciones propuestas para ser derivado hacia los demás Repartos de la Fuerza Naval.

Que la Dirección de Recursos Humanos de el soporte informático adecuado para implementar el sistema de evaluación de 360 grados.

Que se capacite y potencialice, al personal que se desenvuelve en el área de gestión del talento humano de la Fuerza Naval, fin pueda implementar y ejecutar correctamente este sistema de evaluación.

Que la información obtenida del sistema sea analizada correctamente por expertos en el área que sepan elaborar líneas de acción de mejoramiento continuo para mejorar el desempeño de oficiales y tripulantes.

Que los futuros planes de capacitación dentro de la Fuerza Naval sean en base a una evaluación del desempeño por perfiles y competencias.

Que el Comando General de Fuerza impulse y apruebe este modelo de evaluación del desempeño de 360 grados por competencias.

Que se continúe con las demás fases para la implementación del sistema de evaluación, este modelo hasta su ejecución o implementación definitiva.

Que la Fuerza Naval utilice este modelo de evaluación de 360 grados por competencias para procesos de ascenso o selección de capitanes de navío a contralmirantes.

BIBLIOGRAFIA

- 1) ALHAMA BELAMARIC, Rafael. *Gestión de recursos humanos: desarrollo actual y futuro en cuba*, (2004).
- 2) ALHAMA BELAMARIC, Rafael. *Realidades y Retos del Perfeccionamiento Empresarial*. Año 2000. Editorial Ciencias Sociales. Habana.195p.
- 3) MERTENS, L, “*Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*”, año 1997, Editorial Conocer, México.
- 4) CUESTA SANTOS, Armando. *Tecnología de Gestión de los Recursos* , Año 1999. Editorial Academia, Habana 205 p
- 5) CUESTA SANTOS, Armando. *Gestión del Conocimiento, Análisis y Proyección de los Recursos Humanos*, Año 2002. Editorial Academia, Habana 117 p.
- 6) DELGADO M, Domingo J., artículo “*Modelos de Gestión de Competencias*” Fundación Iberoamericana del Conocimiento, (2003).
- 7) DELGADO M, Domingo J., Artículo monográfico “El aporte de la Gestión del Capital Humano con base en Competencias”, como parte del libro “*Conocimiento para el Desarrollo*” publicado por la Universidad Deusto, San Sebastián, España. (2005).
- 8) DOMÉNECH, Rafael. Norma grh27001 “*Implantación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos*”. (2004) disponible en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/normagr27.htm>

- 9) ESPARRAGOZA, Alberto j. *Administración de recursos humanos (talento humano)*, (2004).
- 10) CHIAVENATTO, Idalberto. *Administración de recursos Humanos*. Edic. Popular 2001.
- 11) MORA VANEGAS, Carlos, “*El rol del factor humano en la empresa*”, (2000) disponible en www.gestiopolis.com
- 12) ALLES, Martha, “*Diccionario de Competencias. Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*”: El Diccionario. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina.
- 13) CLAUDE, Levy Leboyer, “*Gestión de las competencias*”, ediciones 2000 SA, Barcelona 1997.
- 14) Pagina web de la Dirección de Recursos Humanos, www.digper.armada.mil.ec