

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

PLAN DE GESTIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO,
EN BASE AL MODELO POR COMPETENCIAS, EN LA
COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PRIVADA GUERRA OCAÑA CÍA.
LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO

Autora:

Ma. Gabriela Díaz Ortega

Directora:

Mgs. Ma. Teresa Arias

Quito, Diciembre 2011

Quito, 19 de septiembre de 2011

Economista

Luis Ortiz

DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presente

De mis consideraciones:

Con fecha 10 de junio de 2009, según resolución 1748 – 013 – 09 – 06 – 10, fui designada Directora de tesis de la Señorita María Gabriela Díaz Ortega, con el tema: **PLAN DE GESTIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO, EN BASE AL MODELO POR COMPETENCIAS, EN LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PRIVADA GUERRA OCAÑA CÍA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO**, el cual fue desarrollado observando las disposiciones científicas y académicas de la Universidad Politécnica Salesiana.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines correspondientes.

Atentamente,

Mgs. María Teresa Arias
DIRECTORA DE TESIS

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, Diciembre 2011

(f) _____

DEDICATORIA

A mis padres que con su amor, ejemplo y sacrificio constante me han impulsado a conseguir mis metas, a mi familia que ha sido mi apoyo incondicional y a mis amigos quienes han llenado de alegría mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme morar en su divina creación y a mis maestros todos, que han compartido sin egoísmo alguno sus conocimientos, enriqueciendo mi carrera profesional.

TABLA DE CONTENIDO

		Página
CAPÍTULO I		
1.1	Introducción.....	1
1.2	Generalidades de la Empresa.....	2
1.2.1	Reseña Histórica.....	4
1.3	Análisis y Diagnóstico de la Situación de la Empresa.....	9
1.3.1	Matriz FODA.....	12
1.3.2	Análisis de Recursos.....	13
1.3.3	Entrevistas a Clientes en Relación al Nivel de Satisfacción sobre el Servicio de Seguridad.....	15
1.3.4	Presentación Estadística de los Resultados de las Entrevistas Aplicadas a Clientes.....	16
1.3.5	Entrevista a Clientes Internos (Guardias de Seguridad) en Relación al Nivel de Satisfacción de acuerdo a sus Expectativas dentro de la Empresa.....	29
1.3.6	Presentación Estadística de los Resultados de las Entrevistas Aplicadas a Clientes Internos (Guardias de Seguridad).....	30
CAPÍTULO II		
2.1	Definición de la Gestión por Competencias.....	45
2.2	Sistema de Gestión por Competencias.....	60
2.2.1	De la Selección.....	61
2.2.1.1	Reclutamiento y Selección.....	68
2.2.1.2	Evaluaciones Específicas.....	100
2.2.1.3	La Entrevista <i>BEI (Behavioral Event Interview)</i> o por Incidentes Críticos.....	102
2.2.1.4	Evaluaciones Psicológicas.....	108
2.2.1.5	Assessment Center Method (<i>ACM</i>).....	112
2.2.1.5.1	Tipos de Pruebas Situacionales Utilizadas en el <i>ACM</i>	116
2.2.1.5.2	Escenario de Aplicación de un Assessment.....	117
2.2.1.6	Pruebas de Conocimiento.....	121
2.2.1.7	Confección de Informes sobre Finalistas.....	122
2.2.1.8	Negociación.....	124
2.2.1.9	La Oferta por Escrito.....	128
2.2.1.10	Las Referencias Laborales.....	129
2.2.1.11	Admisión.....	132
2.2.1.12	Inducción.....	133
2.2.1.13	Comunicación a los Postulantes Fuera del Proceso.....	136
2.2.2	De la Evaluación del Desempeño.....	137
2.2.2.1	Pasos de una Evaluación de Desempeño.....	141
2.2.2.2	Pasos de la Reunión de Retroalimentación.....	143
2.2.2.3	Evaluación de Desempeño Insatisfactoria.....	144
2.2.2.4	Esquema de Evaluación por competencias.....	145
2.2.2.5	Análisis del Rendimiento.....	147
2.2.2.6	Análisis del Desempeño.....	148
2.2.2.7	Recomendaciones.....	150

2.2.2.8	Evaluación Final.....	150
2.2.2.9	360° feedback o Evaluación de 360 grados.....	152
2.2.2.10	La Evaluación de 180 grados.....	155
2.2.2.11	Diagrama del Proceso de Evaluación de 360°.....	157
2.2.2.12	Relación entre la Estrategia de Negocio con el Desempeño	162
2.2.2.13	Evaluaciones de Desempeño y Promociones.....	167
2.2.3	Del Desarrollo de Competencias.....	168
2.2.3.1	Métodos de Desarrollo de Personal por Competencias..	171
2.2.3.1.1	Métodos de Desarrollo de Personas Dentro del Trabajo	172
2.2.3.1.2	Métodos de Desarrollo de Personas Fuera del Trabajo..	175
2.2.3.1.3	Técnicas para el Autodesarrollo.....	177
2.2.3.2	Análisis Individual y Colectivo previo a la Elaboración de la Guía de Desarrollo de Competencias.....	184
2.2.3.3	Guía de Desarrollo de Competencias.....	185
2.2.3.4	Seguimiento del Desarrollo de Competencias.....	187
2.2.3.5	Comparación entre Autores y Definiciones de la Gestión por Competencias.....	192
2.2.4	Enfoque Pedagógico.....	197
2.2.5	Gestión por Competencias VS Otras Teorías.....	201
CAPÍTULO III		
3.1	Plan Estratégico por Competencias.....	203
3.1.1	Misión.....	203
3.1.2	Visión.....	203
3.1.3	Objetivos.....	204
3.1.3.1	Objetivo General.....	204
3.1.3.2	Objetivos Específicos.....	204
3.2	Estructura Organizacional.....	205
3.2.1	Descripción General de Funciones según el Organigrama	206
3.3	Presentación del Modelo de Gestión por Competencia para la Compañía de Seguridad Guerra.....	213
3.3.1	Definición de las Competencias Cardinales Seleccionadas	214
3.4	Proceso de Selección.....	217
3.5	Proceso de Evaluación de Desempeño.....	264
3.6	Plan de Desarrollo de Competencias.....	273
3.6.1	Presentación del Plan de Desarrollo por Competencias según el Diagrama de Gantt.....	280
CAPÍTULO IV		
4.1	Presupuesto.....	286
CONCLUSIONES		288
RECOMENDACIONES		292
BIBLIOGRAFÍA		293

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1 Participación Societaria.....	2
Tabla 2 Conocimientos y Competencias.....	47
Tabla 3 Índice de Competencias.....	54
Tabla 4 Pasos de un Proceso de Selección.....	62
Tabla 5 Primera Interrelación.....	71
Tabla 6 Los Diccionarios de Preguntas.....	91
Tabla 7 Preguntas para Evaluar Motivación.....	92
Tabla 8 La Entrevista Estructurada.....	93
Tabla 9 Tipos de Evaluación y Sugerencias de Aplicación.....	101
Tabla 10 Evaluación de Desempeño.....	162
Tabla 11 Grado de Eficacia de cada uno de los Métodos de Desarrollo dentro del Trabajo.....	182
Tabla 12 Grado de Eficacia de cada uno de los Métodos de Desarrollo fuera del Trabajo.....	182
Tabla 13 Proceso de Selección para la Compañía de Seguridad Guerra.....	218
Tabla 14 Descriptivo de Puestos.....	219
Tabla 15 Ejercicio Individual para Aplicación de Entrevista (ACM)	250
Tabla 16 Registro de Actividad Entrenamiento Experto.....	275
Tabla 17 Plan de Capacitación (Período de un año)	276
Tabla 18 Plan de Capacitación (Período de tres meses).....	276
Tabla 19 Grado de Eficacia de los Métodos de Desarrollo dentro y fuera del Trabajo.....	278
Tabla 20 Detalle del Diagrama de Gantt.....	282

ÍNDICE DE FORMATOS

	Página
Formato 1 Descriptivo de Puestos: Competencias.....	73
Formato 2 Formulario Sintético.....	75
Formato 3 Relevamiento del Perfil por Competencias.....	76
Formato 4 Esquema de una Entrevista por Competencias.....	90
Formato 5 Guía para la Entrevista.....	94
Formato 6 Selección de un Jefe de Tecnología.....	95
Formato 7 Análisis de Rendimiento.....	147
Formato 8 Análisis de Desempeño.....	149
Formato 9 Recomendaciones.....	150
Formato 10 Entrenamiento Experto.....	188
Formato 11 Formulario de Tutoría o Mentoring.....	189
Formato 12 Entrevista por Competencias para Guardias de Seguridad	244
Formato 13 Evaluación Técnica sobre Armamento.....	252

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

		Página
Ilustración 1	Muertes Violentas en el Distrito Metropolitano de Quito....	5
Ilustración 2	Robo de Vehículos en el Distrito Metropolitano de Quito...	5
Ilustración 3	Delitos a la Propiedad en el Distrito Metropolitano de Quito	6
Ilustración 4	Tres Pilares de la Gestión por Competencias.....	45
Ilustración 5	La Motivación Humana según McClelland.....	48
Ilustración 6	Para Mejorar la Motivación en las Organizaciones.....	49
Ilustración 7	Talento.....	50
Ilustración 8	Comportamiento VS Competencias.....	51
Ilustración 9	División del Talento.....	53
Ilustración 10	Personalidad y Competencias.....	58
Ilustración 11	Las Competencias con Relación al Plan Estratégico.....	59
Ilustración 12	Reclutamiento y Selección.....	69
Ilustración 13	Perfil Requerido VS Perfil Buscado.....	74
Ilustración 14	El Anuncio: Partes Indispensables.....	82
Ilustración 15	Preselección y Selección.....	84
Ilustración 16	Distintos Tipos de Preguntas.....	86
Ilustración 17	Estructura <i>Star</i>	89
Ilustración 18	Cómo Analizar las Respuestas.....	98
Ilustración 19	Comparación de Candidatos: División de Atributos para su Análisis.....	99
Ilustración 20	<i>BEI (Behavioral Event Interview)</i> Entrevista por Eventos Conductuales.....	104
Ilustración 21	<i>BEI</i> : Cómo Analizar los Resultados.....	107
Ilustración 22	Cómo Registrar una <i>BEI</i>	108
Ilustración 23	¿Cuándo se Utiliza un <i>Assessment (ACM)</i> ?.....	114
Ilustración 24	¿Qué y Cómo se Observa un <i>Assessment</i> , y Quién lo hace?.....	117
Ilustración 25	Cómo Analizar las Observaciones en un <i>Assessment</i> ..	120
Ilustración 26	Armado de la Carpeta de Finalistas	123
Ilustración 27	Esquema de una Negociación.....	126
Ilustración 28	La Oferta por Escrito: ¿Qué debe Incluir?.....	129
Ilustración 29	El Pedido de Referencias.....	131
Ilustración 30	Inducción.....	133
Ilustración 31	La Evaluación de Desempeño.....	138
Ilustración 32	Adecuación Persona – Puesto.....	139
Ilustración 33	Secuencia de una Evaluación de Desempeño.....	142
Ilustración 34	Un Esquema Global por Competencias.....	146
Ilustración 35	<i>360° Feedback</i>	154
Ilustración 36	Evaluación de 180° Subordinado.....	156
Ilustración 37	Evaluación de 180° Superior.....	157
Ilustración 38	Diagrama del Proceso de Evaluación de 360°.....	159
Ilustración 39	Integración de 360° a la Estrategia de Recursos Humanos.....	160
Ilustración 40	Gestión por Competencias Agrega Valor a Estrategia de	

	Negocios.....	164
Ilustración 41	Relación entre la Estrategia y el Desempeño.....	165
Ilustración 42	Relación de las Evaluaciones de Desempeño con la Administración de Carreras.....	167
Ilustración 43	Cómo se Desarrollan las Competencias.....	169
Ilustración 44	El Proceso Natural del Desarrollo de Competencias....	170
Ilustración 45	Tres Pilares para la Puesta en Marcha de Gestión por Competencias.....	171
Ilustración 46	Métodos de Desarrollo de Personal por Competencias	181
Ilustración 47	Métodos para el Desarrollo de Competencias y su Grado de Eficacia.....	183
Ilustración 48	Evaluación por Competencias Individual.....	184
Ilustración 49	Informe sobre un Colectivo de Personas.....	185
Ilustración 50	Guía Individual de Desarrollo de Competencias.....	186
Ilustración 51	Medición del GAP Individual.....	190
Ilustración 52	Medición del GAP Colectivo.....	191
Ilustración 53	Competencias Cardinales.....	213
Ilustración 54	Análisis de Respuestas de la Entrevista Individual.....	248
Ilustración 55	Entrevista <i>Assessment Aplicada</i>	249
Ilustración 56	Comparación de Candidatos: División de Atributos para su Análisis (Entrevista Grupal ACM).....	251
Ilustración 57	<i>360º Feedback</i> Aplicado.....	264
Ilustración 58	Proceso de Evaluación de <i>360º Feedback</i> (Jefatura de Talento Humano).....	271
Ilustración 59	Programa de Desarrollo por Competencias	279
Ilustración 60	Medición del GAP Individual Aplicado.....	284
Ilustración 61	Medición del GAP Colectivo Aplicado.....	285

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Gestión del Talento sustentado en el Modelo por Competencias pretende brindar un completo esquema direccionado a reducir las dificultades de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación y en general del potencializar el desempeño del personal de vigilancia con la finalidad de precautelar sobre todo la integridad física de los colaboradores, además de cumplir con las expectativas de servicio del cliente y fomentar el crecimiento económico de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda., para la cual se diseñó este documento.

Es así que en el primer capítulo se realiza una reseña histórica de la Empresa, junto con información sobre la misma de carácter general, además de un análisis situacional, al igual que los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas aplicadas a colaboradores y clientes.

En el segundo capítulo se presenta la investigación y sustentación teórica del Modelo de Gestión por Competencia, el cual aborda los procesos de Selección, Desempeño y Desarrollo con sus respectivas guías y esquemas.

En el tercer capítulo se presenta el Plan Estratégico por Competencias, un organigrama de la Empresa con su respectivo descriptivo de funciones y el planteamiento de las competencias que se consideran imprescindibles desarrollar en el personal con la elaboración de formatos y guías que

hagan factible su aplicación para optimizar los proceso de reclutamiento y selección de nuevos colaboradores, se plantea un programa de evaluación de desempeño integral con un adecuado seguimiento, y finalmente un cronograma de desarrollo de competencias y capacitación anual, combinando las diversas metodologías ofrecidas por la Gestión por Competencias.

En el último capítulo se presenta el presupuesto con el que se determina los costos que conllevaría la aplicación del Modelo por Competencias de forma Integral, que preliminarmente ascenderían a \$ 5.746,90 los cuales podrían reducirse significativamente si la Junta de Accionistas de la Compañía decidieran acceder al financiamiento otorgado por la SETEC.

Finalmente se señalan las conclusiones y recomendaciones desprendidas de la investigación y análisis del presente trabajo apoyadas en el criterio de su autora.

CAPÍTULO I

1.1 Introducción

La Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña, que tiene más de una década dedicada a brindar servicios de seguridad y vigilancia a la comunidad, en el Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito, especialmente dentro del área conformada por el Valle de Tumbaco y sus alrededores, ha considerado necesario mejorar la calidad de los servicios que actualmente oferta, en búsqueda de un crecimiento sostenido y sustentable, en tal razón y considerando al talento humano como el elemento de mayor valía dentro del desarrollo de sus actividades, ha decidido elaborar un Plan de Gestión basado en el Modelo por Competencias.

Este modelo vanguardista en cuanto a capacitación y desarrollo del talento humano busca erradicar los problemas de selección, reclutamiento y contratación, evaluación del desempeño, desconocimiento de temas de seguridad, y la fidelización del personal con la Compañía; que actualmente la aquejan y dificultan su crecimiento.

Esta sin duda es una apuesta ambiciosa de los directivos y todos los colaboradores que conforman la Compañía de Seguridad Guerra Ocaña

Cía. Ltda., y por tanto valiosa, no solo para la Empresa como tal sino para la sociedad en general, ya que el contar con personal idóneo para disuadir a la delincuencia es un factor de enorme cuantía.

1.2 Generalidades de la Empresa

La Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda., está conformada por tres socios expertos en el área de seguridad, desde el punto de vista legal es de responsabilidad limitada, como lo exigía la Ley de Compañías, en la Sección V, en el artículo 92, que fue reformado por la Ley 27, publicada en el Registro Oficial 196, de 26 de enero de 2006.

De acuerdo a la cláusula Segunda, en el literal c., de la última Escritura de Aumento de Capital y Reforma de Estatuto de la Compañía, de fecha 9 de julio del 2007, la participación de los Socios se refleja en el siguiente cuadro:

Tabla 1
Participación Societaria

NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA	NACIONALIDAD	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Gral. Raúl Egberto Guerra Ocaña	170067585 – 1	Ecuatoriana	19,04%
Lic. Withman Rodolfo Díaz Ocaña	170598352 – 4	Ecuatoriana	80,80%
Lic. Germán Barragán Cajas	170138437 – 0	Ecuatoriana	0,16%

Fuente: Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborada por: Autora

Su actividad comercial está enmarcada dentro de los servicios y específicamente los de protección y vigilancia tanto a personas naturales como jurídicas, en el valle de Tumbaco.

Dentro de la concepción estatal las Compañías de Seguridad Privada son consideradas como un complemento de la seguridad pública, que tienen su campo de acción dentro de la propiedad privada, y que deben contar con un permiso especial de tenencia de armas que es de exclusiva adjudicación a este tipo de Empresas, que están normadas por nuevas leyes vigentes.

Al ser una empresa legalmente constituida y por su particular giro de negocio está supervisada por las siguientes entidades:

- ✓ Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
- ✓ Policía Nacional
- ✓ C.O.S.P. (Departamento de Control de Organizaciones de Seguridad Privada)
- ✓ Ministerio de Gobierno
- ✓ Ministerio de Relaciones Laborales
- ✓ Superintendencia de Compañías
- ✓ Superintendencia de Comunicaciones
- ✓ Servicio de Rentas Internas
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- ✓ Ilustre Municipio de Quito
- ✓ Cuerpo de Bomberos

Considerando el número de trabajadores que maneja la Compañía, que actualmente es de 45 personas y su volumen de facturación anual, que durante el último año 2010, fue de \$264.975,86; se clasifica a la Compañía dentro de las empresas medianas.

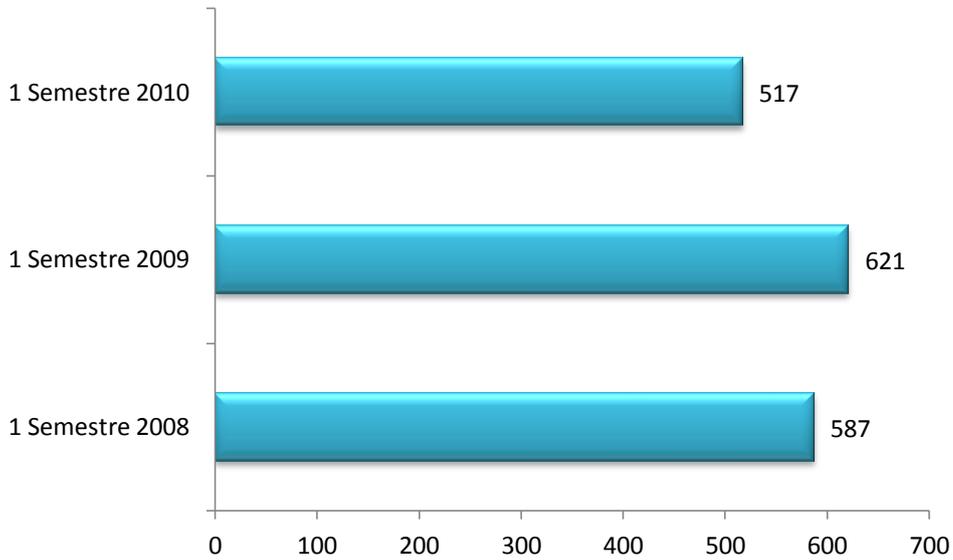
1.2.1 Reseña Histórica

La Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda., fue constituida en el año de 1997, estableciéndose en el valle de Tumbaco, brindando a esta parroquia el servicio de seguridad privada; en ese entonces ninguna otra empresa cubría las necesidades de protección que requería el valle a pesar de su considerable desarrollo, con lo que gracias a la iniciativa y visión de su gerente y accionista mayoritario Lic. Withman Díaz, se cristalizó la constitución de esta Compañía, que desde sus inicios contó con todos los requerimientos legales.

El esfuerzo y trabajo tesonero de quienes conforman la Compañía ha permitido su permanente crecimiento, teniendo siempre clara la importancia del servicio que provee a sus clientes, ya que la seguridad es actualmente una necesidad imprescindible para un amplio segmento de la sociedad ecuatoriana, el cual crece constantemente, por el incremento de la delincuencia que afecta al país entero, como lo demuestran las cifras a nivel nacional, en actos que van desde el delito común hasta el sicariato,

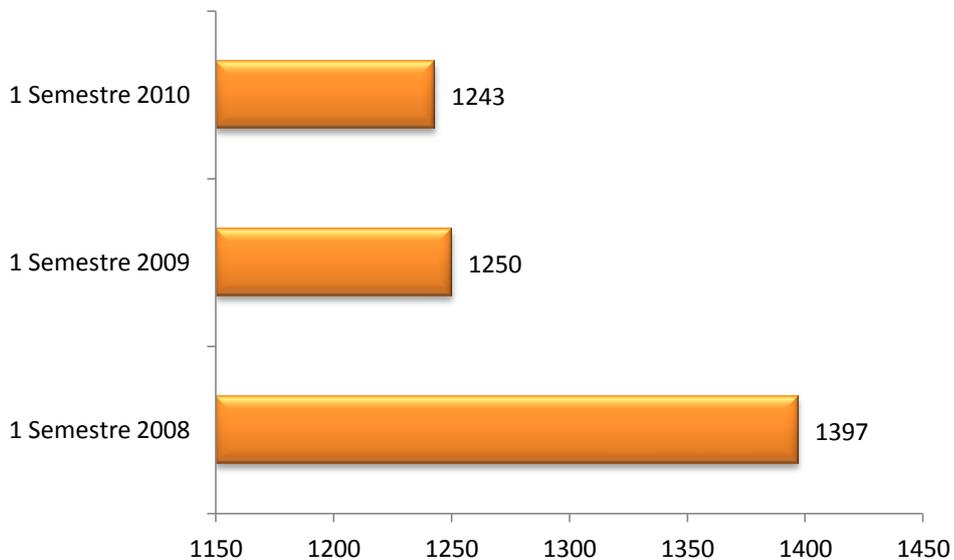
en los siguientes cuadros estadísticos puede observarse lo correspondiente a la ciudad capital:

Ilustración 1
Muertes Violentas en el Distrito Metropolitano de Quito



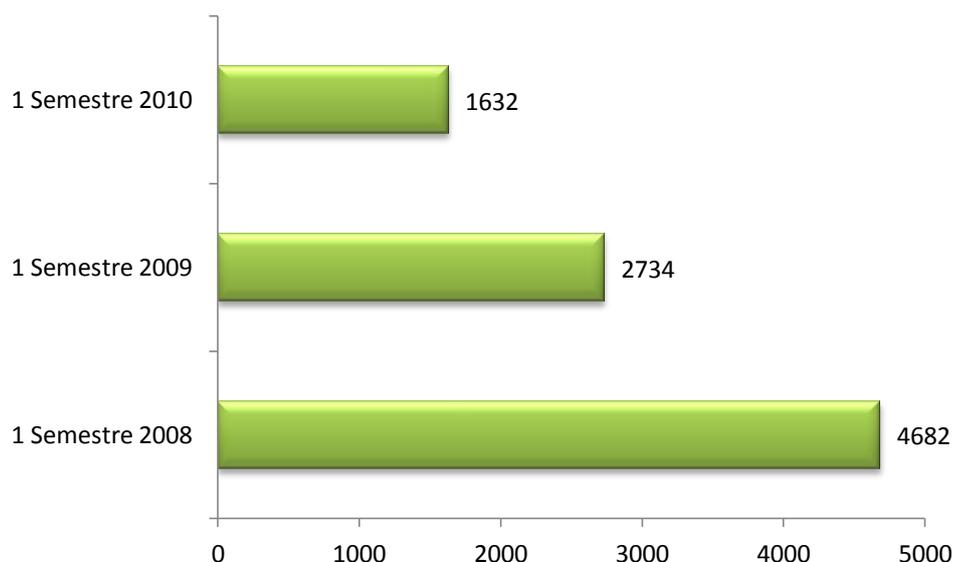
Fuente: Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana, Muertes Violentas, 7 de mayo 2011, www.observatorioseguridaddmq.net
Elaborada por: Autora

Ilustración 2
Robo de Vehículos en el Distrito Metropolitano de Quito



Fuente: Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana, Robo de Automotores, 7 mayo 2011, www.observatorioseguridaddmq.net
Elaborada por: Autora

Ilustración 3
Delitos a la Propiedad en el Distrito Metropolitano de Quito



Fuente: Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana, Delitos a la Propiedad, 7 de mayo 2011, www.observatorioseguridaddmq.net
Elaborada por: Autora

Las gráficas evidencian una ligera reducción en los hechos criminales analizados en el Distrito Metropolitano de Quito, sin embargo el temor ciudadano se acrecienta día a día por la violencia e inseguridad reinante, que se considera van más allá de las percepciones. Un aspecto importante es el limitado rubro de recursos estatales destinados a los sectores de justicia y seguridad, pese a las declaraciones del régimen que afirman lo contrario y tratan de desvirtuar la imparable ola de crímenes y atracos, lo que se refleja en las erradas medidas gubernamentales relacionadas a disminuir las penas por conceptos de robo y hurto, rebajas de condenas por buen comportamiento carcelario, el impedimento de detenciones en delitos flagrantes por ausencia de denuncias aún contando con evidencias

contundentes que son generalmente videos proporcionados por los sistemas de cámaras de vigilancia denominados “Ojos de águila”, y por otros obtenidos en operativos policiales específicos.

Temas como libertad de presos sin sentencia por más de un año, delincuentes amparados en su condición de menores de edad, personas que registran innumerables detenciones, entre otros, dejan en evidencia la deuda que el Estado Ecuatoriano mantiene con la ciudadanía en temas de seguridad. Lo que ha motivado la última consulta popular del sábado 7 de mayo del 2011, que justamente contiene en sus dos primeras preguntas temas que abarcan esta problemática, así la pregunta uno plantea la revisión de los plazos de caducidad de la prisión preventiva, y la pregunta número dos trata sobre la aplicación de medidas sustitutivas a la prisión preventiva únicamente para delitos menos graves, evitando así que las ausencias a juicios penales dilaten el proceso, práctica común en el país, que tiene como resultado el vencimiento de la detención sin sentencia. Frente a lo cual la ciudadanía a nivel nacional respondió favorablemente a la pregunta uno, en un 50,46%¹ ante un 38,87%² que voto por el no, y en lo que respecta a la pregunta dos el 48,27%³ voto a favor mientras que el 40,83%⁴ voto en contra. La lectura de estos resultados obedece a varios factores, entre los cuales se presentan el desconocimiento del contenido real de las preguntas, sus implicaciones y consecuencias, en virtud de lo complejo del planteamiento textual de las preguntas y en general del

¹ Consejo Nacional Electoral, Resultados votación total – Gráfica de resultados, 19 de mayo 2011, www.cne.gob.ec/resultados/resultadosn

² Ibídem.

³ Ibídem.

⁴ Ibídem.

desconocimiento de la legislación ecuatoriana por parte de sus habitantes promedio, a más de esto se suma el sesgo político que tiene un proceso electoral, que va más allá de su carácter de consulta o referéndum, en vista de la polarización ideológica y política por la que atraviesa la sociedad, en estos momentos.

Sin embargo las acciones comunitarias fueron iniciadas varios años atrás, así en Quito se conformaron las brigadas barriales que buscan unirse para combatir el hampa, sin que puedan eliminar lamentablemente la permanente inseguridad al verse desprovistos de reales herramientas de defensa, es por esto que la ciudadanía ha optado por proteger su vida y demás bienes mediante la contratación de protección a través de Compañías de Seguridad Privadas, es así como “SEGURIDAD GUERRA” proyecta su actividad a largo plazo.

La Empresa fue constituida con un capital social de 2'000.000 (Dos millones de sucres), con un solo puesto de trabajo, en una conocida urbanización del sector, y gracias al buen desempeño de su personal, paulatinamente se fueron obteniendo nuevas plazas de trabajo, es así que ha servido a más de treinta importantes empresas, urbanizaciones e instituciones, durante su trayectoria.

Para el desarrollo de sus actividades inicialmente rentaba sus instalaciones, sin embargo hoy tiene oficinas propias ubicadas en la avenida principal del valle de Tumbaco, en una zona estratégica; cuenta con equipos de comunicación, vehículos y motocicletas para la supervisión del personal, lo que demuestra las adecuadas inversiones que ha realizado la Compañía, logrando consolidar al momento un patrimonio de \$37.962,54.

Todo esto se pudo llevar a cabo gracias al adecuado manejo de los recursos económicos y logísticos, lo que demuestra que solo con trabajo responsable y una acertada administración se alcanzan resultados exitosos, manteniendo el firme compromiso de seguir trabajando con decisión y optimismo contando con la colaboración de su capital humano.

1.3 Análisis y Diagnóstico de la Situación de la Empresa

Para realizar el análisis y diagnóstico de la situación de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda., se emplea la Matriz FODA, por ser una herramienta adecuada para mostrar con exactitud el estado de las empresas, al permitir tomar decisiones en función de las cuatro variables que contiene, formando su sigla y estas son: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas.

Las fortalezas y debilidades “son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y amenazas son externas”,⁵ por lo que generalmente no pueden ser controladas o modificadas por las empresas.

Se consideran como fortalezas “las capacidades especiales con que cuenta la empresa, por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que controla, capacidades y habilidades que posee, actividades que desarrolla positivamente, etc.”.⁶

Las oportunidades son “aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, los recursos de los que carece, habilidades que no posee, actividades que no desarrolla positivamente, etc.

Amenazas, son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización”.⁷

⁵GLAGOVSKY, Hugo, ¡Esto es FODA!, 6 de octubre de 2010, www.monografias.com/trabajos10/foda

⁶GLAGOVSKY, Hugo, ¡Esto es FODA!, 6 de octubre de 2010, www.monografias.com/trabajos10/foda

⁷GLAGOVSKY, Hugo, ¡Esto es FODA!, 6 de octubre de 2010, www.monografias.com/trabajos10/foda

La matriz FODA permite analizar las situaciones positivas y negativas de la organización tanto dentro como fuera de ella, de la siguiente manera:

	POSITIVAS	NEGATIVAS
EXTERIOR	Oportunidades	Amenazas
INTERIOR	Fortalezas	Debilidades

Fuente: GLAGOVSKY, Hugo, ¡Esto es FODA!, 6 de octubre de 2010,
www.monografias.com/trabajos10/foda
Elaborada por: Autora

Es importante aprender a distinguir cada una de las diversas situaciones de la Empresa para ubicarlas en la variable respectiva, de esta manera se pueden tomar las decisiones apropiadas para convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas.

1.3.1 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores honestos - Legalidad jurídica - Ubicación estratégica - Infraestructura propia - Adecuada liquidez económica - Bajo endeudamiento financiero - Baja cartera vencida - Equipos y vehículos modernos 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la delincuencia - Acceder a contratos con entidades públicas y privadas - Fácil acceso publicitario visual - Incremento de demanda para proyectos habitacionales y hoteleros relacionados al aeropuerto - Incursión en servicio de monitoreo - Venta de sistemas de alarma - Apertura de sucursales
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de un Plan Estratégico - Ausencia de un Manual de Funciones - Falta de personal calificado - Inobservancia de procedimientos para la contratación de personal - Lento crecimiento económico - Limitado capital de inversión - Complejidad en la evaluación de desempeño del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto riesgo de la integridad física del personal - Ausentismo laboral - Reducción del mercado laboral - Pérdida del prestigio las Compañías de seguridad - Crisis económica interna del país - Percepción del servicio de seguridad como suntuario - Pérdida de clientes - Incremento de la competencia a nivel zonal - Restricciones gubernamentales para portación de armas - Sanciones gubernamentales - Limitada importación de armamento - Excesiva carga laboral

Fuente: Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborada por: Autora

1.3.2 Análisis de Recursos

Las empresas utilizan diversos recursos para su operación en el mercado, y de la disponibilidad y calidad de los mismos depende en gran medida el éxito que alcancen, de ahí que se analicen los recursos que posee la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda., para una clara comprensión de la misma, así:

- **Recurso Económico:** La Empresa cuenta al momento con los recursos económicos necesarios para financiar el pago de sus obligaciones a corto plazo. Estos recursos están correctamente administrados; cualquier tipo de inversión o decisión a tomarse, es previamente analizada y consensuada por los socios de la empresa, y sus asesores.
- **Recurso Humano:** La Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda., cuenta con profesionales administrativos de primera línea, que además de ser competentes en temas de seguridad, son capaces y eficientes en sus respectivas áreas de trabajo, mientras que el personal operativo posee la cualidad de mayor importancia dentro del ámbito de seguridad que es la

honradez, por lo que se ha hecho merecedor de un alto grado de confiabilidad por parte de sus clientes, una prueba de esto es que a lo largo de su trayectoria empresarial de más de 12 años, “SEGURIDAD GUERRA” nunca ha registrado incidentes delictivos de envergadura.

- **Recursos Materiales:** En lo que respecta a materiales tanto a los que se refiere a la dotación de armamento, uniformes, equipos de comunicación, municiones, y demás requeridos por los agentes de vigilancia, la empresa posee un inventario permanente para cubrir estos requerimientos; como aquellos necesarios dentro de las oficinas donde opera, buscando adquirir siempre los artículos de mejor calidad.
- **Recursos Tecnológicos:** Cuenta con equipos de comunicación, equipos de computación, sistemas de alarmas, equipos audiovisuales, vehículos y motocicletas, todos modernos y en perfecto estado.

1.3.3 Entrevistas a Clientes en Relación al Nivel de Satisfacción sobre el Servicio de Seguridad

Conocer la opinión de los clientes acerca del servicio que reciben es imprescindible para toda organización, porque ésta información será la guía que direcciona las futuras estrategias, esfuerzos y correctivos a ser implementados dentro de los parámetros del modelo de gestión por competencias, además aporta sugerencias valiosas y datos interesantes que en ocasiones son desconocidos por los directivos.

Para la Compañía de Seguridad Guerra, se ha diseñado una breve pero completa entrevista con el fin de medir el grado de satisfacción de sus actuales clientes en relación al servicio de seguridad que presta y abordar la evaluación directa del personal de vigilancia para cada uno de los lugares de trabajo.

Las preguntas se plantearon en términos simples para facilitar las respuestas de los entrevistados, a fin de obtener su inmediata colaboración y sus impresiones más veraces. (Ver anexo 1)

1.3.4 Presentación Estadística de los Resultados de las Entrevistas

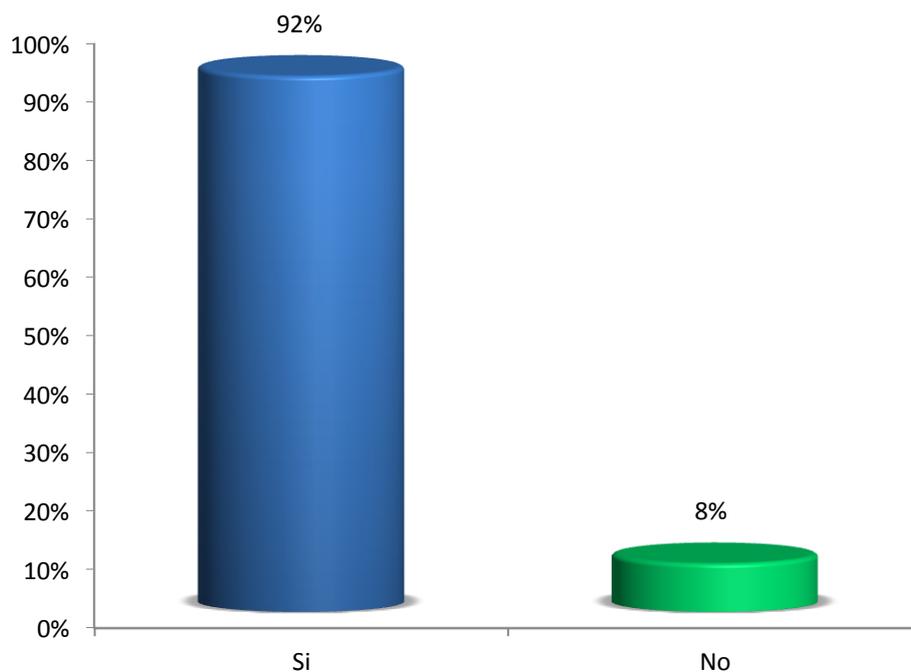
Aplicadas a Clientes

Previo al inicio del análisis estadístico de la entrevista realizada a los clientes de la Compañía, es necesario indicar que este universo de datos consta de doce personas, quienes son propietarios, directivos, o representan la Administración o Jefatura del Área de Seguridad tanto de Conjuntos o Empresas, respectivamente. En el caso de selección múltiple no se restringió las respuestas a una sola elección, así que éstas se presentan e interpretan mediante gráficas lineales, eliminando así distorsiones.

Con estos antecedentes se presenta la correspondiente tabulación y análisis de los resultados obtenidos, tras la finalización de las entrevistas realizadas a los clientes, así:

1. Satisfacción con el Servicio de Seguridad

	Nº	Porcentaje
Si	11	92%
No	1	8%
TOTAL	12	100%



Fuente: Investigación realizada a los clientes de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

En esta pregunta once de los entrevistados manifiestan estar satisfechos con el servicio de seguridad que reciben actualmente, lo que equivale al 92%, sin embargo existe una persona insatisfecha que representa el 8% restante en la gráfica, lo que evidencia que el trabajo de vigilancia es bueno pero que podría mejorar para alcanzar su máximo nivel.

Las razones de satisfacción de los entrevistados, se pueden determinar gracias al anexo de esta pregunta inicial, que interroga el por qué están satisfechos o no con el servicio de vigilancia que brinda Seguridad Guerra, es así que se obtuvieron variadas opiniones, sin embargo, se ha tratado de agruparlas para analizarlas, así:

1.1 Razones de Satisfacción con el Servicio de Seguridad

	Nº	Porcentaje
Buen desempeño	4	33%
Asistencia inmediata	2	17%
Presentación (Uniformes y armamento)	2	17%
Alta rotación de personal	1	8%
Mayor capacitación y entrenamiento	2	17%
Blanco	1	8%
TOTAL	12	100%



Fuente: Investigación realizada a los clientes de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

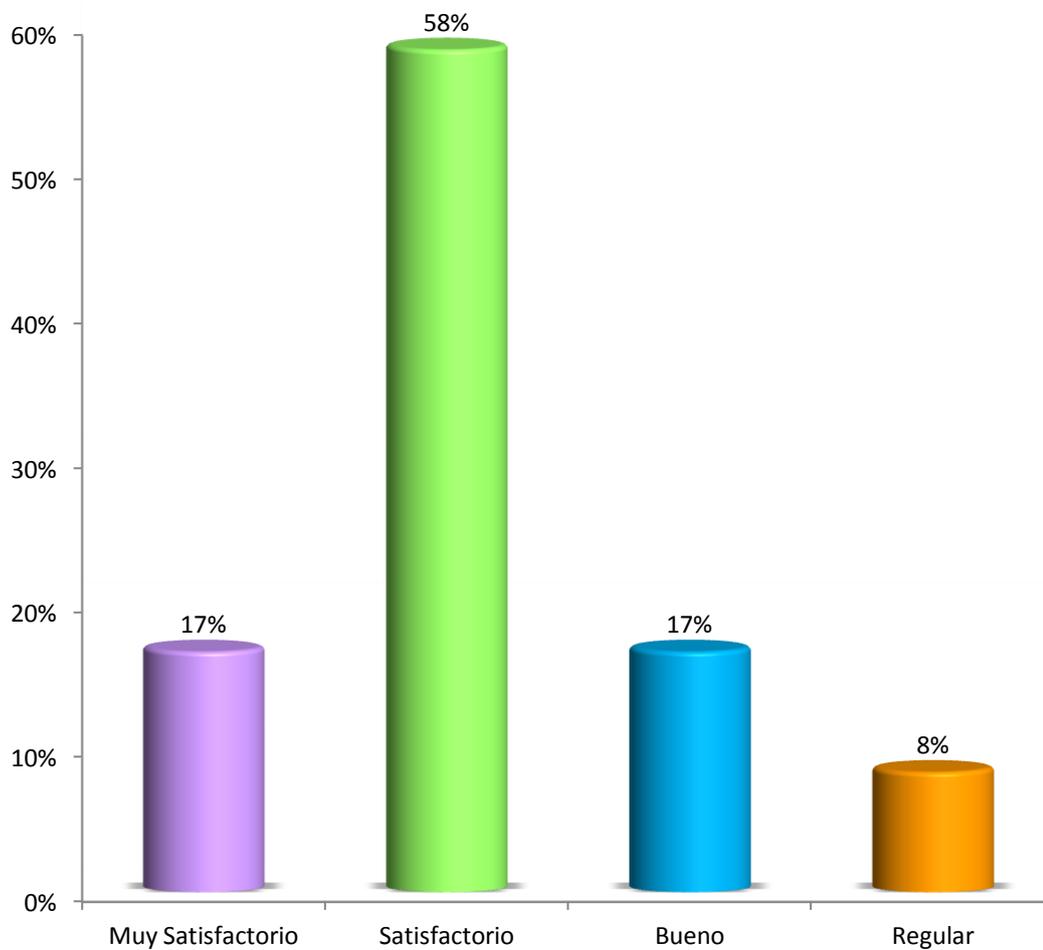
Es necesario señalar que al ser esta una pregunta abierta, se manifestaron aparte de razones, peticiones y observaciones en general, por lo que se estima conveniente reagrupar los porcentajes mostrados en las gráficas como positivos, negativos y neutrales, considerando como aspectos positivos el buen desempeño, que tiene un 33% siendo esta la principal razón de satisfacción, la asistencia inmediata tiene un 17%, al igual que la presentación relacionada con el armamento y uniformes que posee el guardia de seguridad. Al sumarlos, se obtiene un 67% que sin duda es un valor importante al representar a más de la mitad de clientes entrevistados.

Como aspectos negativos se consideran la alta rotación de personal señalada con un 8%, y un 17% que solicita mayor capacitación para los guardias, lo que es una directriz valiosa para el modelo de gestión por competencias a desarrollar. Los aspectos negativos suman un 25%, valor importante para considerar mejoras sustanciales al respecto.

Finalmente se obtiene un 8% como resultado de una respuesta en blanco, a la que se considera como neutral, respetando la opinión del entrevistado, evitando así darle una interpretación errada, sea a favor o en contra, según los parámetros establecidos en esta investigación.

2. Calificación del Servicio de Seguridad

	Nº	Porcentaje
Muy Satisfactorio	2	17%
Satisfactorio	7	58%
Bueno	2	17%
Regular	1	8%
TOTAL	12	100%



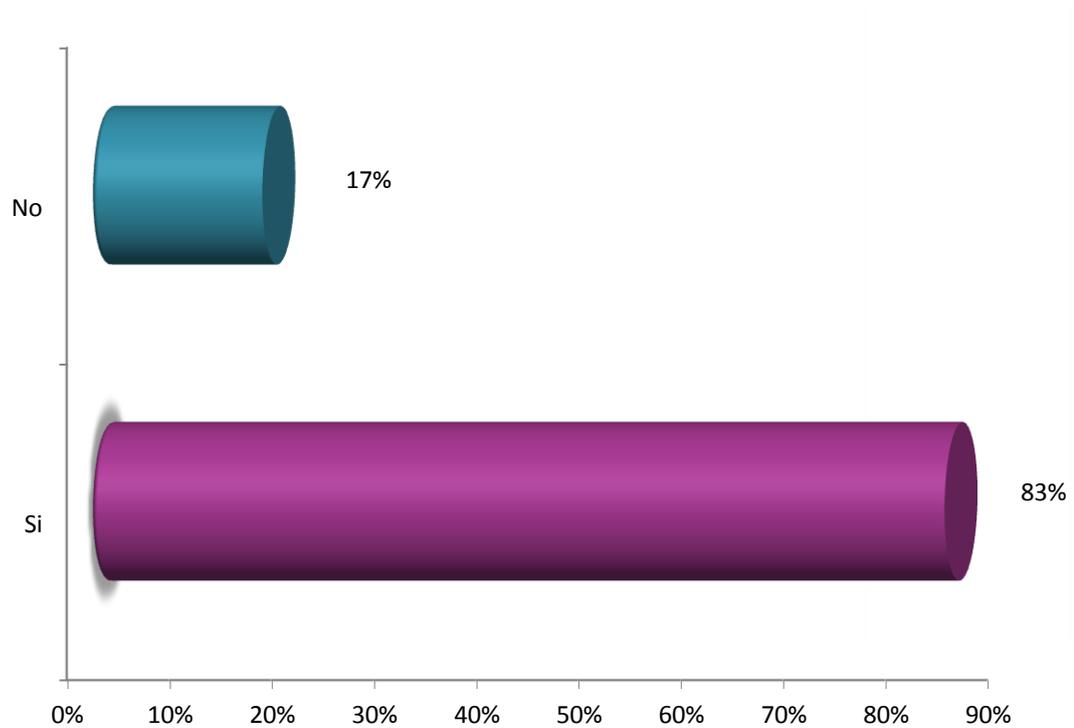
Fuente: Investigación realizada a los clientes de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.

Elaborado por: Autora

Esta pregunta profundiza a la anterior pretendiendo medir el grado de satisfacción de los clientes, además de brindar consistencia sobre las respuestas obtenidas inicialmente, es así que un 17% califica el servicio de seguridad como muy satisfactorio, un 58% como satisfactorio, un 17% como bueno y un 8% como regular, lo que en términos generales señala que un 75% tiene una buena calificación para Seguridad Guerra y existe un 25% que no se halla conforme con el servicio brindado hasta el momento, lo que sería un indicador de que este último grupo de clientes podría optar por la competencia, de ahí la importancia de atender sus expectativas en el menor tiempo posible.

3. Compromiso del Personal de Seguridad con el Trabajo

	Nº	Porcentaje
Si	10	83%
No	2	17%
TOTAL	12	100%



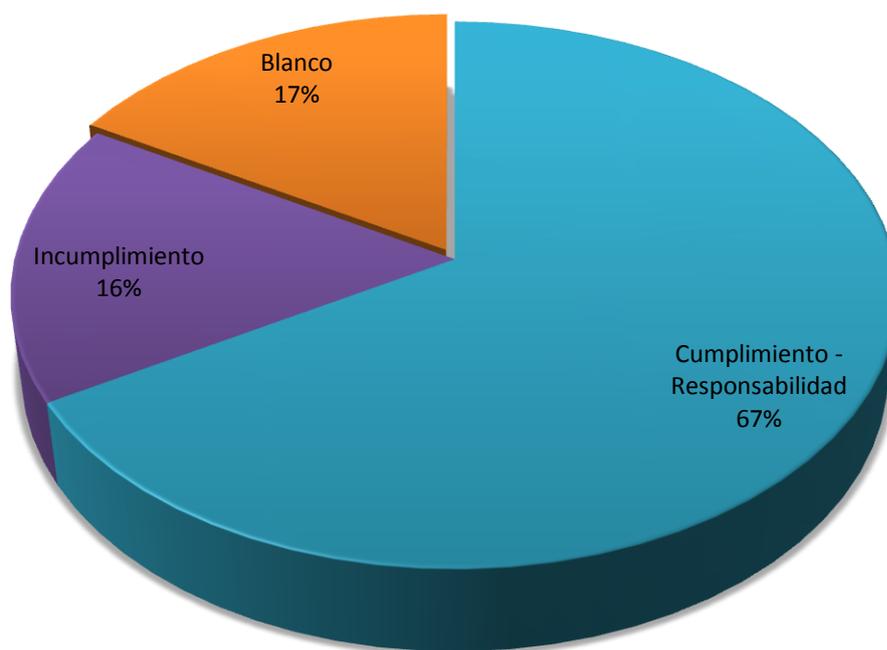
Fuente: Investigación realizada a los clientes de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

El resultado ante esta pregunta es claro, el 83% de los clientes entrevistados cree que los guardias de seguridad están comprometidos con el trabajo de vigilancia que realizan, frente a un 17% que opina lo contrario.

Para conocer el motivo de las respuestas obtenidas se anexa la interrogante de por qué cree que existe o no compromiso, siendo estos los resultados obtenidos:

3.1 Razones de Compromiso con el Trabajo

	Nº	Porcentaje
Cumplimiento - Responsabilidad	8	67%
Incumplimiento	2	17%
Blanco	2	17%
TOTAL	12	100%

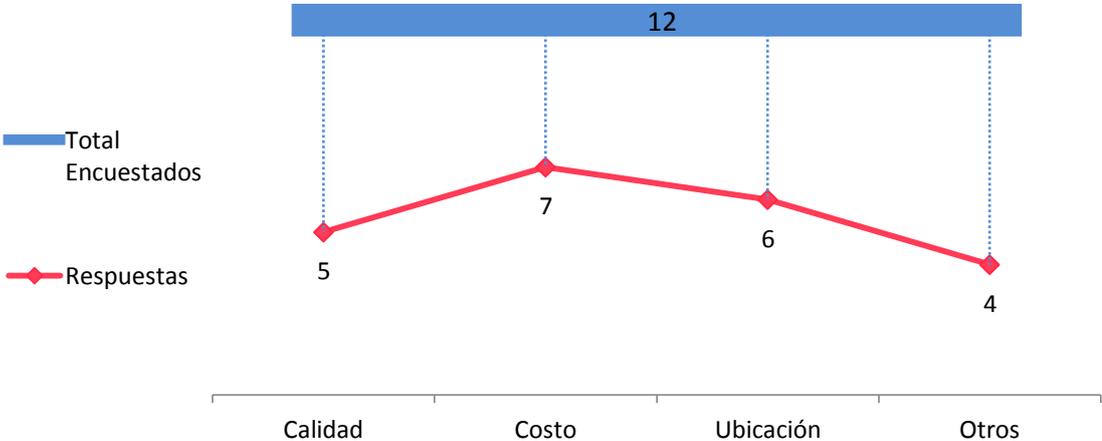


Fuente: Investigación realizada a los clientes de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

Las respuestas obtenidas son congruentes con la pregunta central, es así que el 67% de clientes considera que los guardias de seguridad cumplen con su trabajo y son responsables, por otra parte existe un 16% que percibe falta de compromiso y solita personal con mejor perfil para desempeñar el cargo. Finalmente hay un 17% en blanco, en este caso los clientes respondieron positivamente en la pregunta inicial pero no amplían sus respuestas.

4. Razones para Contratar el Servicio de Seguridad de Guerra Ocaña

	Nº	Porcentaje	Diferencial		TOTAL	
Calidad	5	42%	7	58%	12	100%
Costo	7	58%	5	42%	12	100%
Ubicación	6	50%	6	50%	12	100%
Otros	4	33%	8	67%	12	100%



Fuente: Investigación realizada a los clientes de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
 Elaborado por: Autora

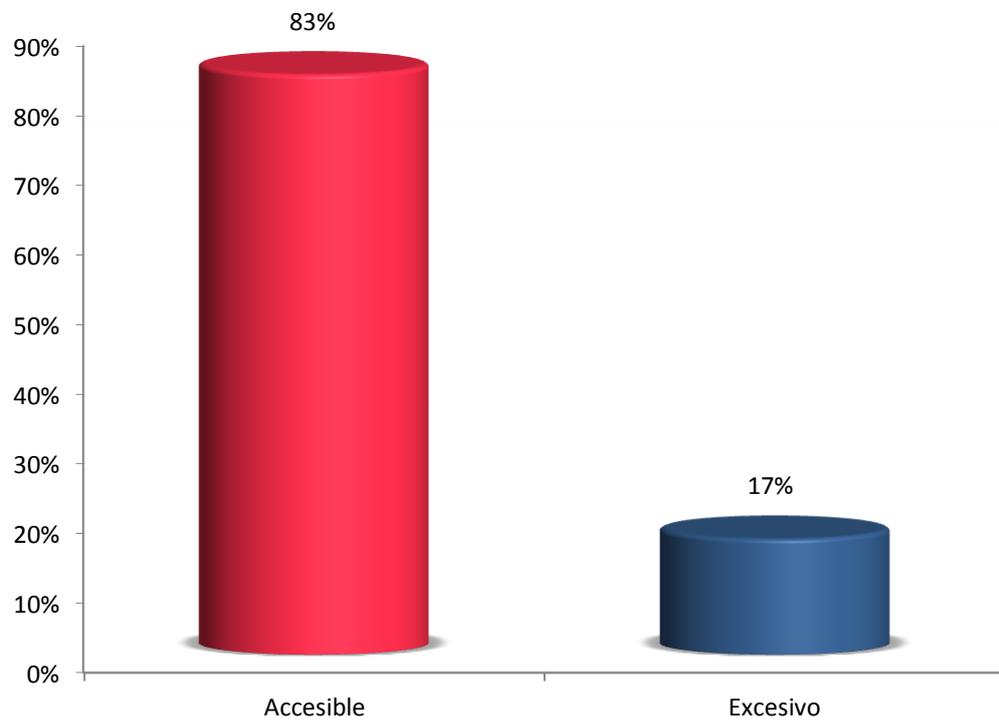
Previo al análisis de las respuestas obtenidas en esta interrogante de elección múltiple, es necesario señalar que no se restringió la selección de opciones con el fin de determinar cuál de ellas era la de mayor peso para los clientes de Seguridad Guerra, es así que para la elaboración de la gráfica se consideró un esquema lineal, que muestre con claridad cual de todas las opciones tenía mayor número de electores, contando con un denominador común que es el universo de la encuesta en doce, para cada opción.

Frente a esta condición se refleja que la motivación más importante de contratación es el costo con 7 clientes que lo eligen, seguida por la ubicación que tiene 6 electores, la calidad fue elegida por 5 clientes y finalmente se encuentra otras razones con un número de 4 clientes.

En el cuadro se utilizó un par de columnas para el diferencial, que permite visualizar en número y porcentaje quienes no eligieron a la respectiva opción. También es necesario señalar que entre las respuestas acerca de otros motivos de contratación están las siguientes: Referencias – recomendaciones, seriedad empresarial, y por ofertar un servicio integral de seguridad.

5. Costo del Servicio de Seguridad Privada

	Nº	Porcentaje
Accesible	10	83%
Excesivo	2	17%
TOTAL	12	100%

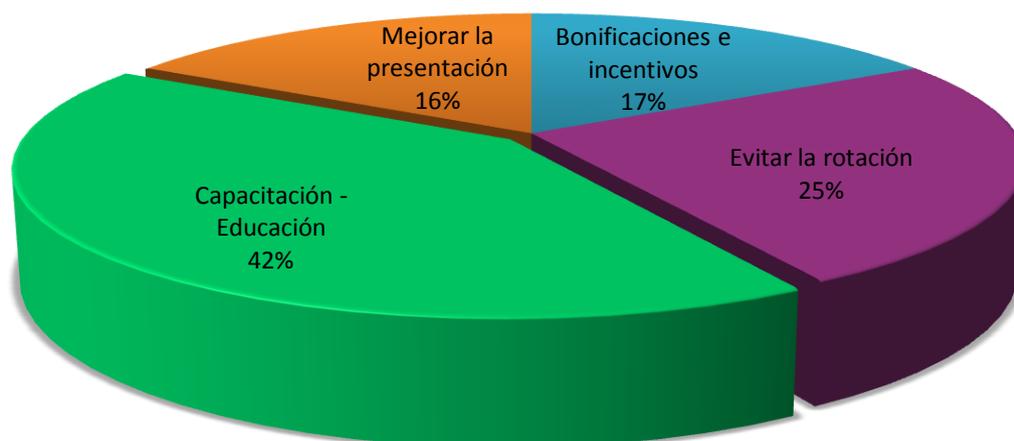


Fuente: Investigación realizada a los clientes de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

Los resultados obtenidos evidencian y permiten interpretar la relación existente entre satisfacción y costo, además de corroborar las respuestas obtenidas en el tema de motivos de contratación, de tal manera que un 83% considera el costo de seguridad privada como accesible, frente a un 17% que lo percibe como excesivo.

6. Recomendaciones para la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña

	Nº	Porcentaje
Evitar la rotación	3	25%
Capacitación - Educación	5	42%
Mejorar la presentación	2	17%
Bonificaciones e incentivos	2	17%
TOTAL	12	100%



Fuente: Investigación realizada a los clientes de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.

Elaborado por: Autora

Esta pregunta abierta fue planteada con el propósito de recabar cualquier elemento que no haya sido considerado en las anteriores interrogantes, y se obtuvo como principal recomendación el capacitar y mejorar los niveles educativos del personal de vigilancia con un 42%, evitar la rotación de personal también ha sido una solicitud permanente con un 25%, el implementar bonificaciones e incentivos tiene un 17%, y mejorar la presentación un 16%. También se manifestó de manera puntual entregar cierta información específica, sin embargo no se consideró dentro de la gráfica justamente por su carácter particular.

Un aspecto valioso fue el pedido de consecución en lo que a formación del personal se refiere, al igual que mantener el servicio con la responsabilidad como se lo ha venido prestando hasta el momento, lo que es sin duda un aliciente frente al trabajo desarrollado y un compromiso por mejorar constantemente.

Otro pedido planteado fuera de esta pregunta pero que se considera importante es el de flexibilizar multas al personal, aspecto que se debe tomar en cuenta pese a no constar dentro de la gráfica por la respectiva tabulación.

La realización de estas entrevistas es de gran valor para la elaboración del presente Plan de Gestión, puesto que delinear y soportan la tesis planteada en el presente documento.

1.3.5 Entrevistas a Clientes Internos (Guardias de Seguridad) en Relación al Nivel de Satisfacción de acuerdo a sus Expectativas dentro de la Empresa

Para medir el nivel de satisfacción de los actuales colaboradores, se diseñó un modelo de entrevista escrita para ser aplicado al personal de guardias y conocer su percepción y expectativas actuales de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda., ya que los resultados han de obtenerse preliminarmente, guiarán y facilitarán la futura toma de decisiones, sean estas de mejoramiento, implementación o erradicación, conforme el Modelo de Gestión por Competencias.

Dentro de la entrevista se abordan temas referentes a motivación, actividades, capacitación y dotación de recursos, sin dejar de lado la relación del trabajo en equipo, tan importante dentro de la actividad de seguridad.

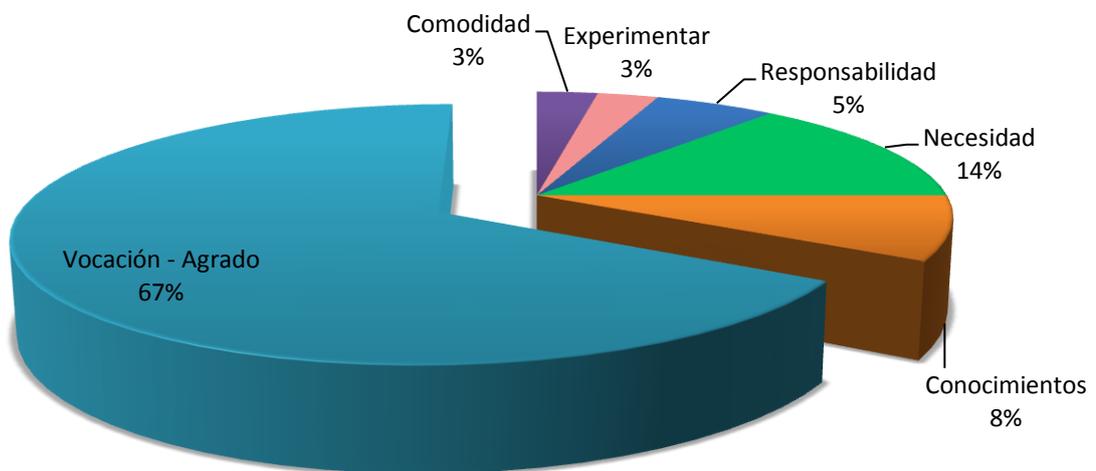
El diseño de las preguntas se lo pensó en términos simples para su fácil y rápida comprensión, con la finalidad de obtener de los entrevistados sus impresiones más honestas. (Ver anexo 2)

1.3.6 Presentación Estadística de los Resultados de las Entrevistas aplicadas a Clientes Internos (Guardias de Seguridad)

En cuanto a la entrevista realizada al personal, se presenta la respectiva tabulación y análisis de los resultados:

1. Razones por las que trabaja como guardia de seguridad

	Nº	Porcentaje
Responsabilidad	2	5%
Necesidad	5	14%
Conocimientos	3	8%
Vocación - Agrado	24	67%
Comodidad	1	3%
Experimentar	1	3%
TOTAL	36	100%



Fuente: Investigación realizada al personal de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.

Elaborado por: Autora

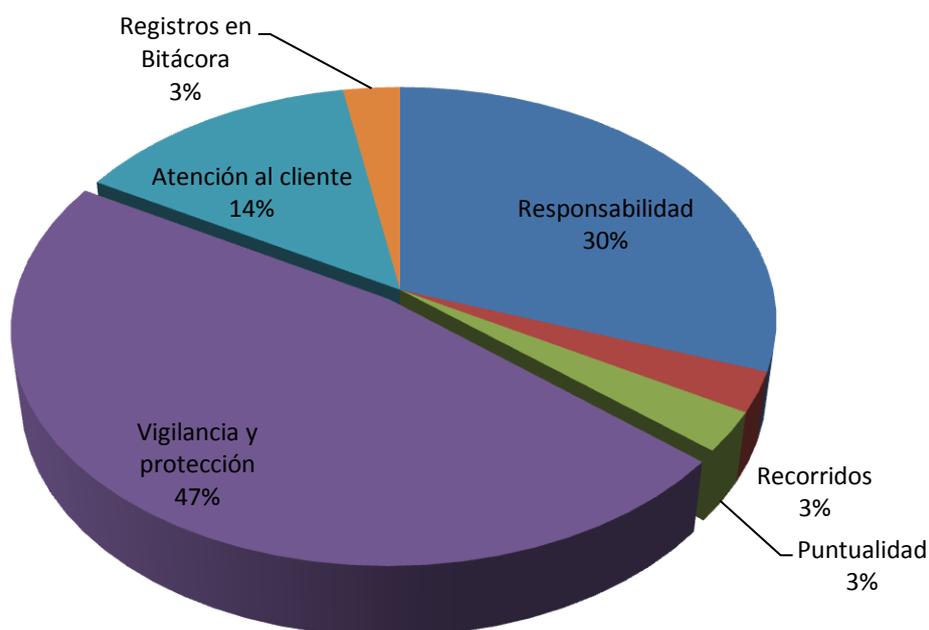
El resultado de esta pregunta muestra que una mayoría considerable del 67%, tiene como motivación primordial para ejercer sus actividades de vigilancia la vocación, lo que es positivo para posteriores procesos de mejoramiento; con un porcentaje notoriamente inferior se encuentra la necesidad con un 14% y la responsabilidad con el 5%, esta última puede ser interpretada bajo dos perspectivas, una bajo la responsabilidad familiar tomando en cuenta que los entrevistados son cabezas de hogar, lo que terminaría agrupándose como necesidad, y otra considerando la responsabilidad como la idoneidad que sienten poseer los colaboradores para realizar su trabajo, conscientes del alto grado de compromiso que demanda el brindar servicios de seguridad.

En niveles muy bajos se encuentran motivos como los deseos de adquirir conocimientos para desempeñarse como guardias de seguridad con un 8%, que pueden suponerse derivan de la conveniencia personal que implican conocer temas de seguridad o por cierto nivel de afinidad que tengan con el estilo de vida militar o policial, siendo la actividad de guardia la más cercana a los civiles; este concepto difiere de la experimentación que se registra con un mínimo del 3% y se cree surge de la inestabilidad laboral. Otro factor registrado es la comodidad, al cual se lo considera un motivo particular, calificación corroborada por su bajísimo porcentaje, que es del 3%.

Tras vislumbrar estas realidades, la Compañía deberá indagar aún más para conocer el trasfondo de las respuestas, sobre todo, de aquellas con menor porcentaje, en caso de calificarlas alejadas de las expectativas que mantiene con su personal.

2. Tareas que considera importantes en su puesto de trabajo

	Nº	Porcentaje
Responsabilidad	11	31%
Recorridos	1	3%
Puntualidad	1	3%
Vigilancia y protección	17	47%
Atención al cliente	5	14%
Registros en Bitácora	1	3%
TOTAL	36	100%



Fuente: Investigación realizada al personal de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

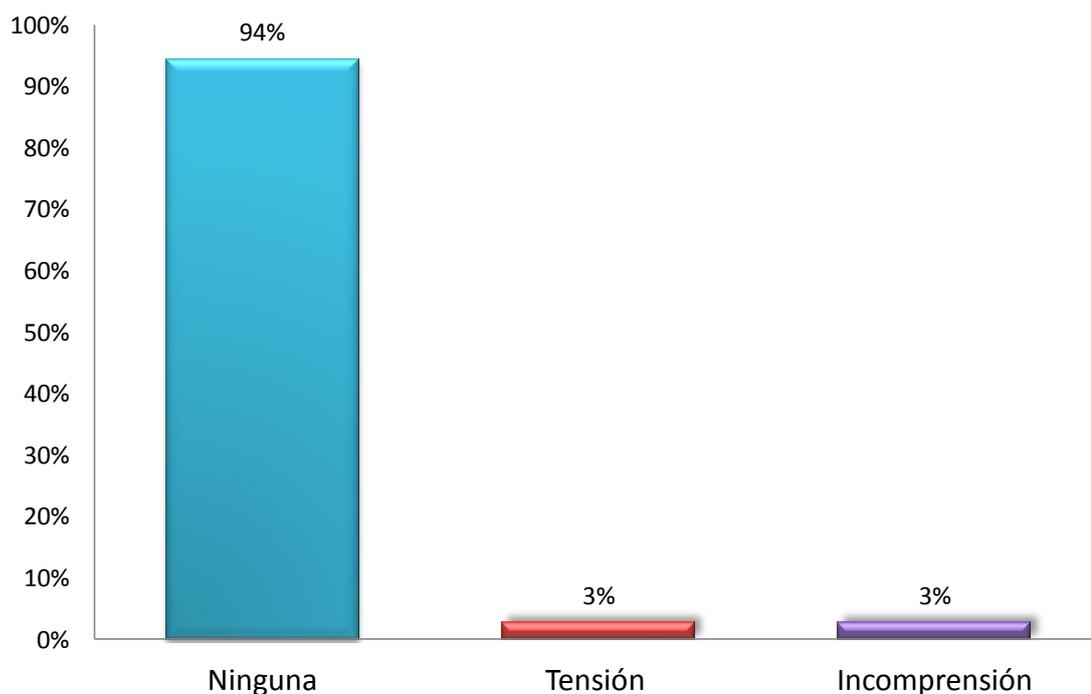
Frente a este cuestionamiento los guardias señalaron en un 47%, que la vigilancia y protección es la actividad más importante que deben realizar dentro de su sitio de trabajo, seguida de cerca por la responsabilidad, con el 30%, la cual tiene una relación directa con la asistencia y cumplimiento de sus horarios de trabajo, puesto que el ausentismo laboral genera serios inconvenientes y el personal tiene plena conciencia de esto.

La atención al cliente obtuvo el 14% dentro de las actividades importantes a ser realizadas, y abarca el ayudar en lo que su contingente sea requerido, brindar socorro en casos de emergencias, guiar a los clientes al proporcionarles información, y el trato cordial hacia los mismos.

Estuvieron calificados con bajo e igual porcentaje; los recorridos o rondas dentro de sus lugares de trabajo; registros en bitácora, que comprenden todas las novedades relevantes e información cotidiana en general y finalmente la puntualidad que si bien no es una actividad en si misma, sino un valor individual, es necesaria para el cambio de turno, que comprende la entrega de todos los equipos, correspondencia, objetos de valor encargados y la comunicación de disposiciones importantes para una adecuada jornada de trabajo.

3. Dificultades para el desempeño de su trabajo

	N ^o	Porcentaje
Ninguna	34	94%
Tensión	1	3%
Incomprensión	1	3%
TOTAL	36	100%



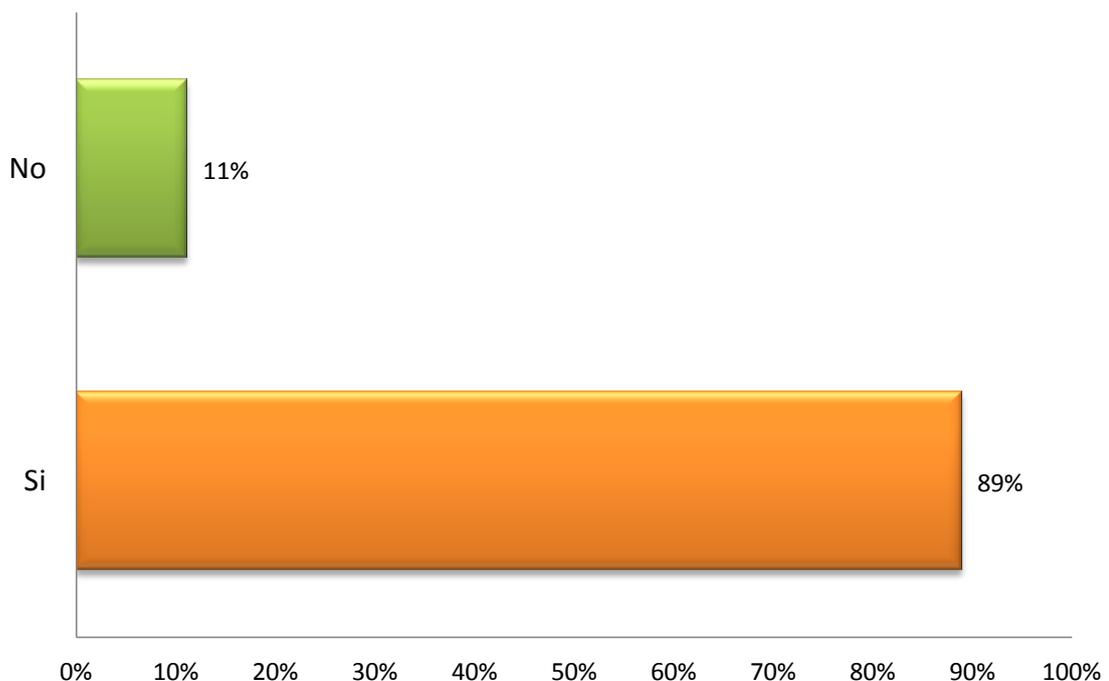
Fuente: Investigación realizada al personal de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

Con este cuestionamiento se buscaba conocer cualquier factor que entorpeciera la actividad del personal, y los resultados obtenidos son claros, es así que el 94% afirma no tener ninguna dificultad para realizar su trabajo; apenas un 3% indica que es afectado por tensión, la que se origina por su estado de alerta frente a la amenaza delincriminal. Idéntico porcentaje presenta la incomprensión, consecuencia de la impaciencia y

frustración de los clientes y la comunidad en general, que todavía no asimila la importancia de los procedimientos de seguridad, que demandan tiempo, frente a lo que reaccionan con una actitud grosera y prepotente hacia el guardia, al dificultar su labor por falta de colaboración, sin que esto llegue a impedir su accionar por la autoridad que indiscutiblemente respalda la función del vigilante.

4. Capacitación para el desempeño de sus actividades

	Nº	Porcentaje
Si	32	89%
No	4	11%
TOTAL	36	100%

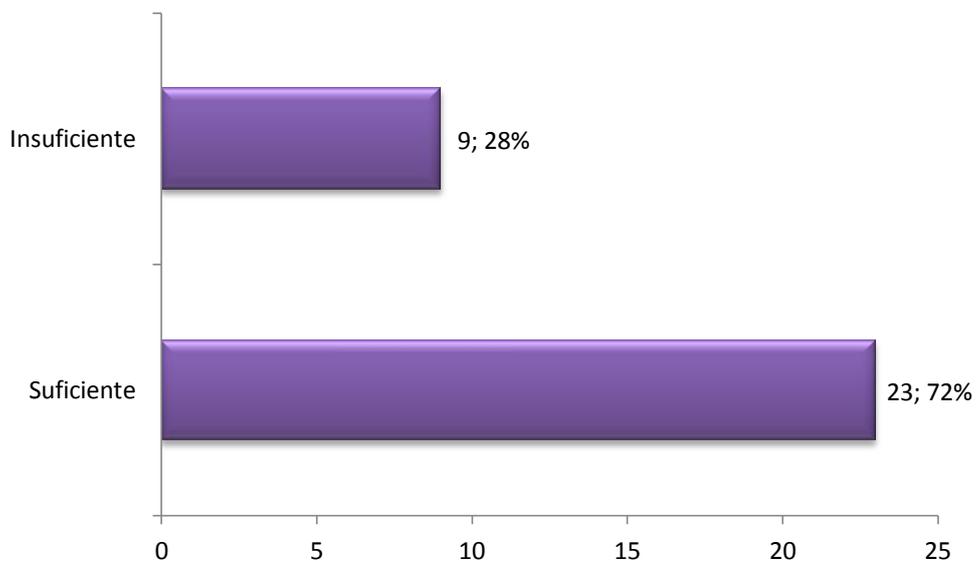


Fuente: Investigación realizada al personal de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

Ante los resultados obtenidos en esta pregunta, ajustando las cifras, el 90% del personal ha sido capacitado para realizar funciones como guardia de seguridad, porcentaje que tal vez para una empresa de otra rama sería considerado como óptimo, sin embargo debido a lo delicado de la actividad de seguridad, principalmente lo relacionado al manejo de armas, el presentar un 10% de trabajadores sin previa capacitación es un índice elevado, que debe ser reducido a 0. Sin embargo estas cifras requieren una lectura adicional sobre dos aspectos, el primero es que quienes contestaron que no tuvieron capacitación previa, fueron contratados recientemente y entienden por capacitación a la reunión de un grupo de personas que asisten específicamente a recibir conocimientos, y no consideran como capacitación las indicaciones y disposiciones individuales emitidas por los supervisores, por los compañeros saca francos⁸ y por los compañeros que laboran junto con ellos.

El segundo aspecto muestra que del segmento que considera haber recibido capacitación, un 72% la consideró suficiente, mientras que el 28% restante opina que todavía falta información dentro de los talleres de capacitación. Lo que se evidenció en todo el grupo entrevistado fue el deseo de continuar con estas actividades, su acogida y colaboración, ya que en varias respuestas calificaron muy bien a los talleres y prácticas recibidas hasta el momento.

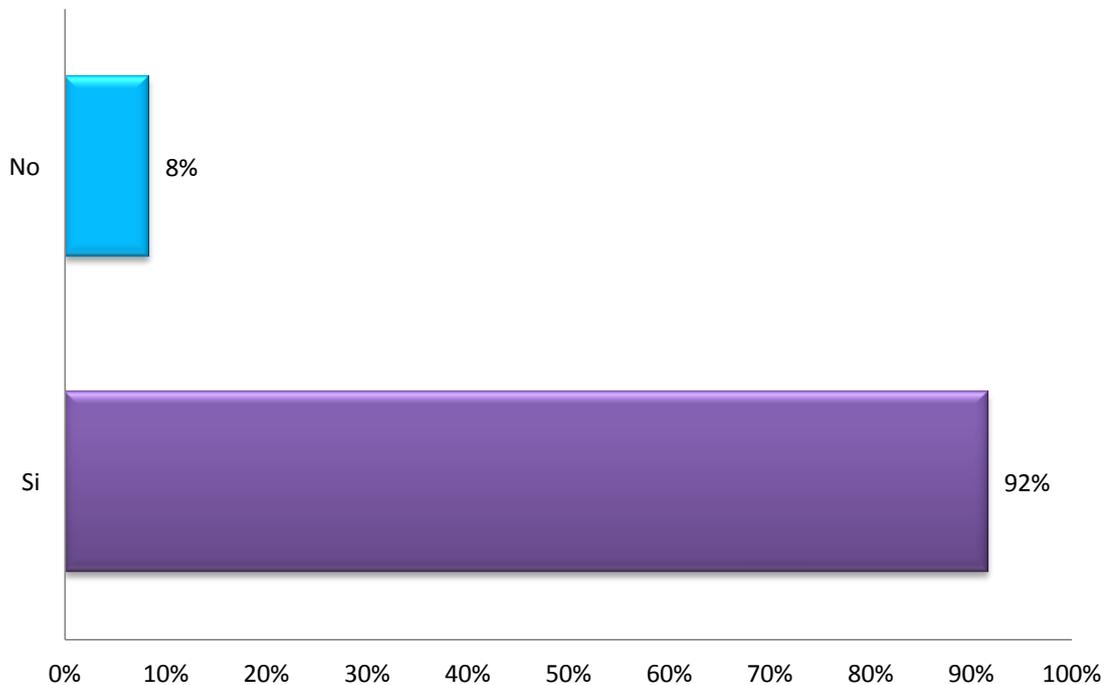
⁸ Saca francos es un término militar, que denomina a las personas que trabajan en turnos rotativos y que asisten a varios lugares de trabajo, para que sus compañeros puedan tener jornadas de descanso o días libres.



Fuente: Investigación realizada al personal de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

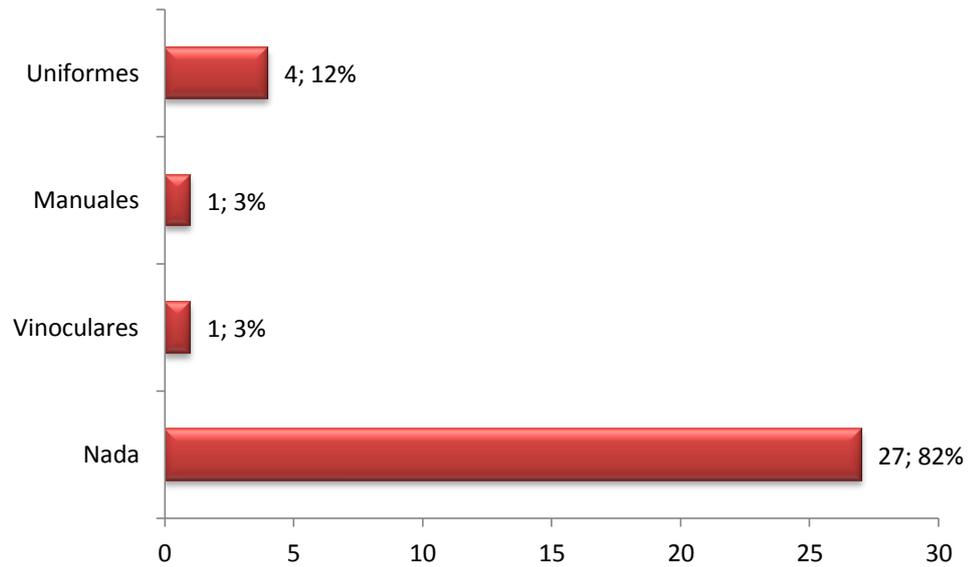
5. Dotación de equipo para realizar su trabajo

	Nº	Porcentaje
Si	33	92%
No	3	8%
TOTAL	36	100%



Fuente: Investigación realizada al personal de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
 Elaborado por: Autora

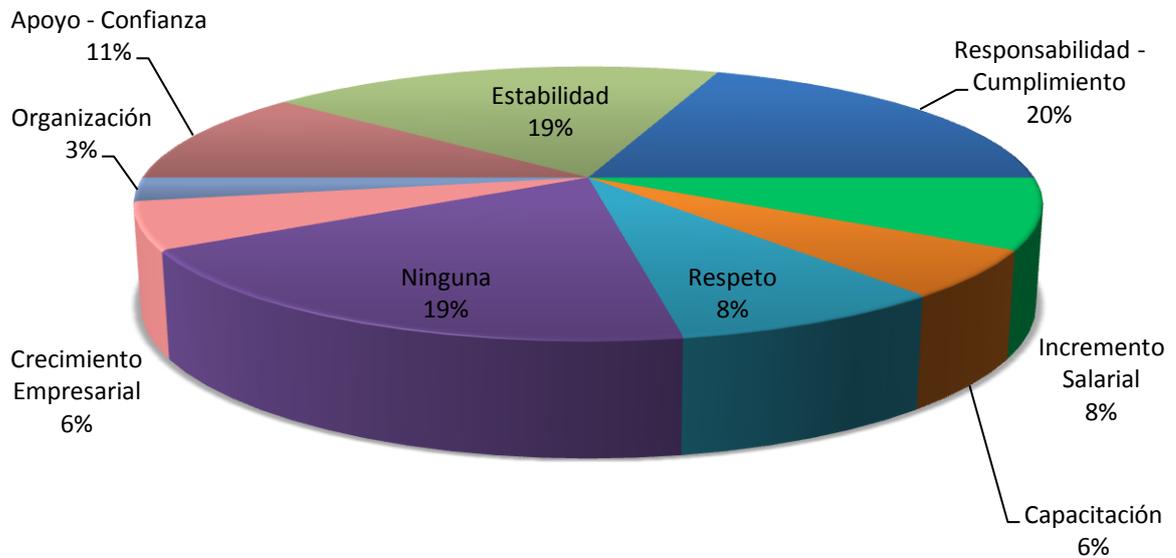
Por los porcentajes que presenta esta pregunta se determina que el personal está dotado de equipos y suministros en general, un 92% así lo indica y dentro del 8% restante se encontró que un 14% solicita nuevos chalecos antibala y mayor número de uniformes, a pesar de que a cada guardia se le entregan 2 uniformes distintos, con 5 y 6 prendas cada uno. Dos artículos adicionales fueron requeridos, binoculares y manuales de seguridad y debe ser contemplada la real necesidad de implementarlos.



Fuente: Investigación realizada al personal de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

6. Expectativas sobre la Compañía

	Nº	Porcentaje
Responsabilidad - Cumplimiento	7	19%
Incremento Salarial	3	8%
Capacitación	2	6%
Respeto	3	8%
Ninguna	7	19%
Crecimiento Empresarial	2	6%
Organización	1	3%
Apoyo – Confianza	4	11%
Estabilidad	7	19%
TOTAL	36	100%



Fuente: Investigación realizada al personal de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
 Elaborado por: Autora

Esta pregunta es muy importante para la Compañía, puesto que permite conocer lo que sus colaboradores esperan de su gestión, a lo que respondieron en mayor número, responsabilidad y cumplimiento, con el 20%, anotando además que estos factores continúen como se los ha venido manejando, por lo que se recoge que existe aprobación del personal sobre el manejo de las políticas con ellos aplicadas, que han sido siempre de estricto cumplimiento de las leyes laborales, no solo en lo económico sino también en lo que a seguridad corresponde.

La estabilidad es un factor importante para los trabajadores, así lo demuestra el 19% obtenido en esta respuesta, en este punto es necesario indicar que la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda., no considera el despido como opción, de no ser en casos excepcionales, infiriendo que estas expectativas corresponderían en cierto porcentaje a personal nuevo y el restante estaría influenciado por la situación económica actual.

Otra opinión fue que los colaboradores no tienen ninguna expectativa con relación a la Compañía y alcanzó un 19%, esta respuesta tiene dos lecturas; la primera puede considerarse satisfactoria ya que aparentemente el personal está satisfecho con el manejo y trato que la Compañía les brinda, la segunda en cambio podría ser preocupante si se la relaciona con desinterés por considerar el empleo como temporal, por lo que se estima necesario, al igual que en la primera pregunta, indagar sobre la realidad tras esta respuesta, sin que necesariamente exista una alarma desmedida.

El apoyo y confianza obtuvo un 11%, y presumiblemente estaría relacionada con ciertas medidas de precaución que la Compañía solicita especialmente al personal recién contratado, como es la gráfica de un croquis del domicilio del empleado, por razones de seguridad tanto para el cliente que va a recibir el servicio, como de la persona que va a desempeñar el cargo de guardia, sobre todo por las exigencias del seguro de vida y responsabilidad civil contratados por la Compañía, en caso de siniestros. En cuanto al apoyo, la percepción es que se mantenga la

colaboración que la Empresa brinda permanentemente en cuestiones económicas, a través de anticipos y préstamos sin ningún tipo de beneficio corporativo y también la ayuda con horarios flexibles para quienes estudian, conscientes del esfuerzo y los beneficios que esto conlleva tanto para el crecimiento personal como empresarial.

El incremento salarial también fue una expectativa para varios colaboradores, con el 8%, siendo este un porcentaje pequeño, revela la realidad económica nacional y se considerará de acuerdo al incremento anual del salario sectorial y los respectivos componentes y beneficios adicionales de ley.

El respeto también obtuvo un 8%, y al igual que en otras observaciones se estima que el deseo es que continúe existiendo este valor como se lo ha mantenido a lo largo de la trayectoria empresarial de Seguridad Guerra.

La capacitación y el crecimiento empresarial obtuvieron individualmente un 6%, lo que corrobora lo analizado en la pregunta número 4, referente a los talleres de capacitación y en cuanto al crecimiento empresarial es gratificante para quienes conforman la Compañía de Seguridad Guerra, el contar con un grupo de colaboradores que aportan día a día para el crecimiento de su Empresa, teniendo precisamente esa perspectiva.

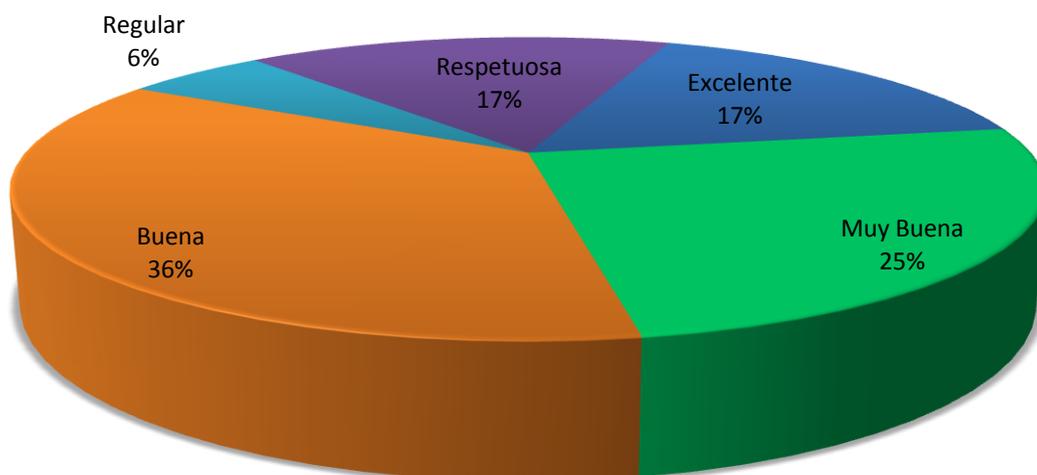
Finalmente mejorar la organización también fue una expectativa recogida por esta entrevista, que al tener un 3%, es vista como un mensaje de que

todo siempre es susceptible de perfeccionamiento y precisamente a eso es lo que apunta Seguridad Guerra.

Al ser esta una pregunta abierta planteó diversas respuestas, todas han sido presentadas en la tabulación y gráficos respectivos evitando dejar de lado cualquier criterio por pequeño que sea el porcentaje que represente.

7. Relación de trabajo con sus compañeros

	Nº	Porcentaje
Excelente	6	17%
Muy Buena	9	25%
Buena	13	36%
Regular	2	6%
Respetuosa	6	17%
TOTAL	36	100%



Fuente: Investigación realizada al personal de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

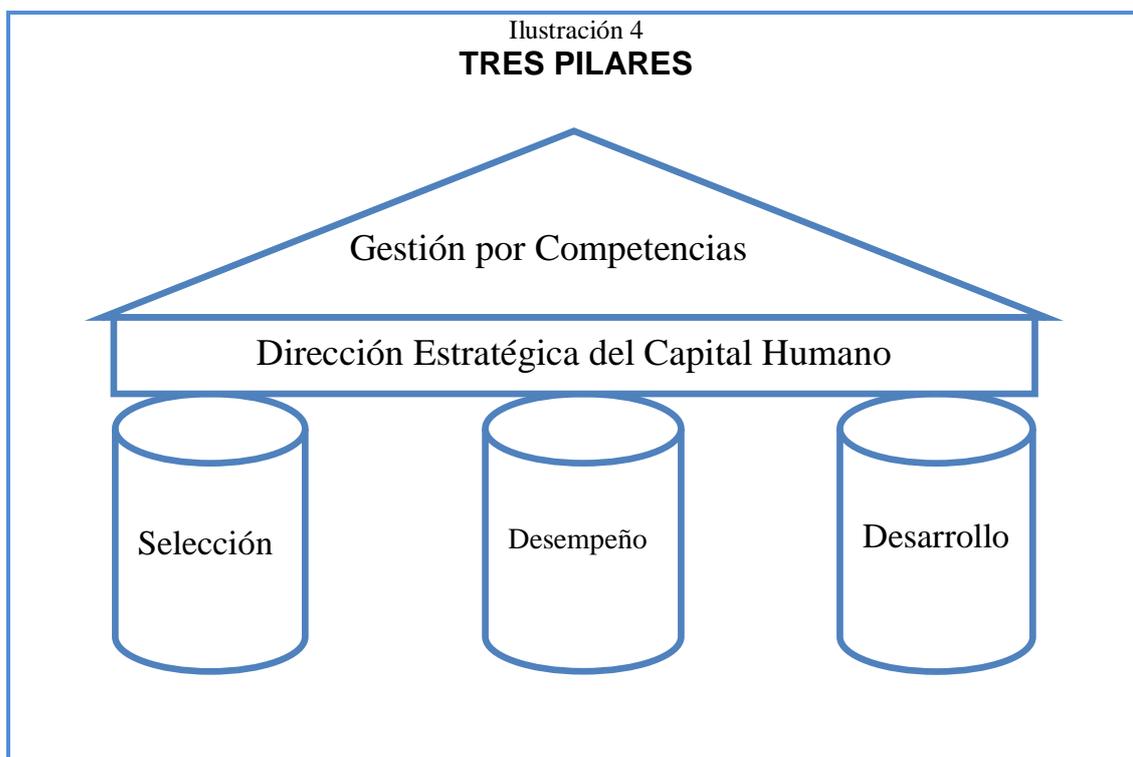
Sumando los porcentajes con calificaciones de excelente, muy buena, buena y respetuosa se obtiene 94%, lo que en términos generales muestra un muy buen clima laboral, el 6% restante manifiesta que la relación que mantiene con sus compañeros es regular, por lo que se deberá evaluar con mayores argumentos las razones por las cuales existen fricciones y trabajar sobre estas.

El balance de la entrevista de acuerdo con sus respuestas y porcentajes, junto con las impresiones obtenidas por el entrevistador, es positivo, al considerar valiosas las opiniones extraídas sobre todo por la evidente honestidad con que las que fueron expresadas.

CAPITULO II

2.1 Definición de la Gestión por Competencias

El modelo de Gestión por competencias, en sí apunta al desarrollo de las mismas “y se basa en tres subsistemas: **selección**, para que a partir de su puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; **evaluación del desempeño**, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el **desarrollo** de las mismas”.⁹



Fuente: ALLES, Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, 2008. p 20.
Elaborado por: Autora

⁹ ALLES, Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008, p 20.

Como se ve el modelo de gestión por competencias se ajusta perfectamente a las necesidades requeridas por la Compañía, razón por la que ha sido elegido.

Cabe anotar que es necesario implantar todos los subsistemas para un manejo integral de los recursos humanos por competencias.

Para entender mejor el enfoque del Modelo de Gestión por Competencias es necesario puntualizar varios conceptos ligados al mismo, y estos son el *talento*, que según el diccionario de la Real Academia Española es el “conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres, [...] o dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”¹⁰.

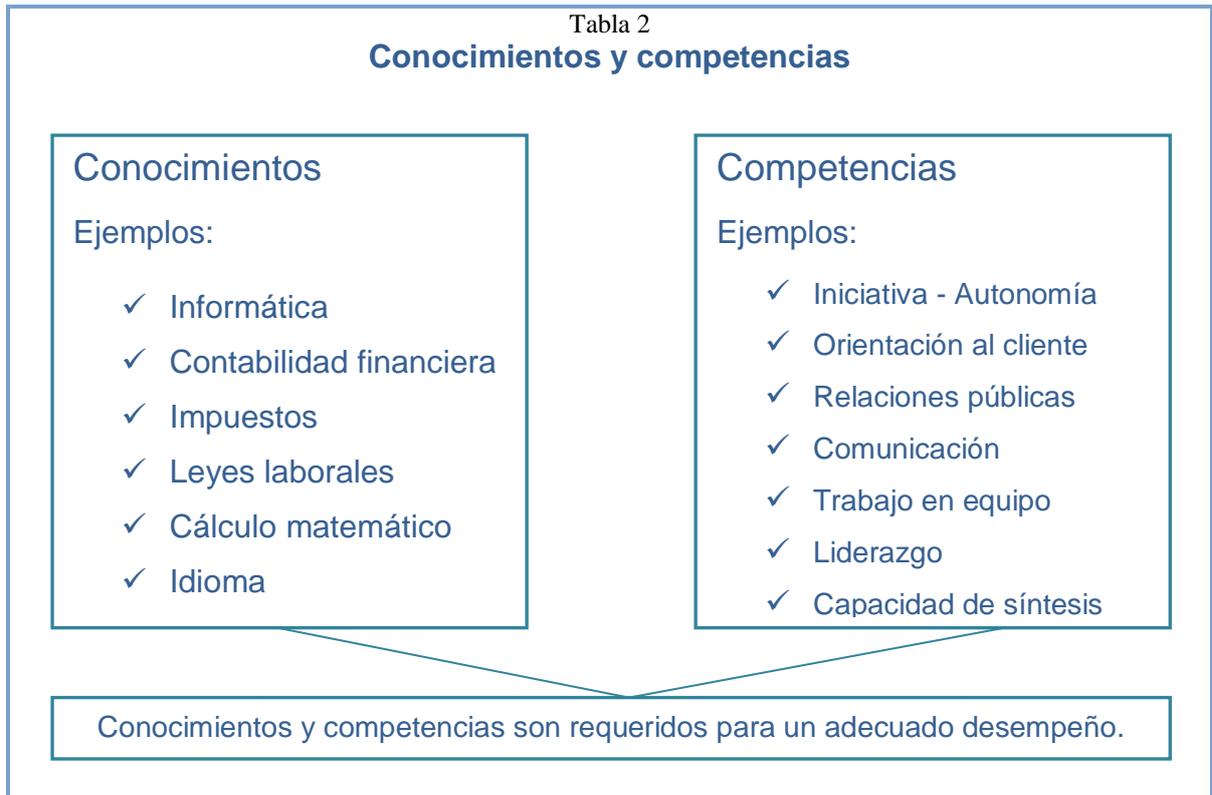
La *competencia*, que “hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”¹¹.

Se presenta una gráfica para ejemplificar ambos conceptos:

¹⁰ ALLES, Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008, p 33.

¹¹ *Ibíd*em, p33.

Tabla 2
Conocimientos y competencias



Fuente: ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias", 2008, p 82.
Elaborado por: Autora

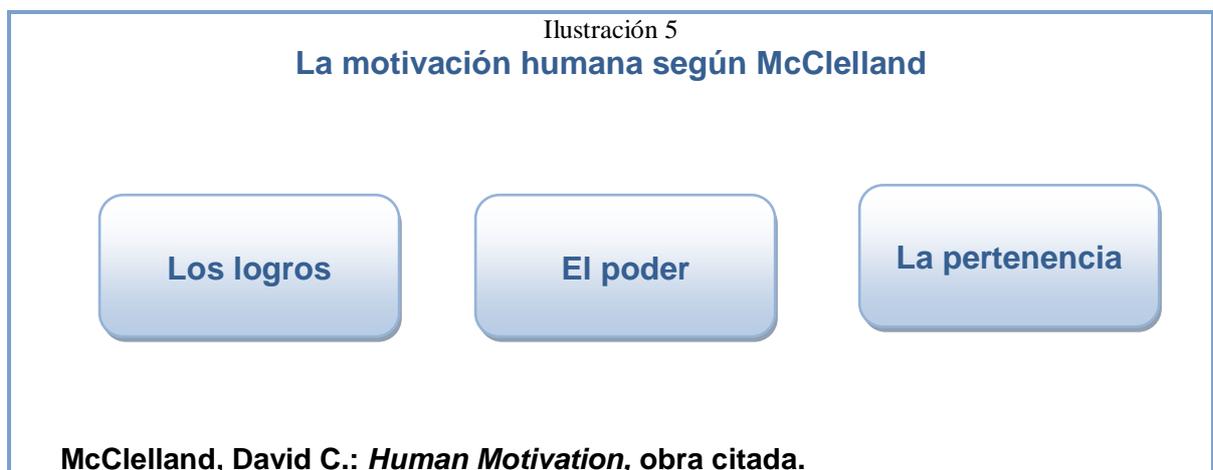
También se debe considerar el concepto de motivación, ya que sin éste los conocimientos y las competencias no son suficientes. La *motivación* humana se define como el "interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos"¹².

Un motivo surge cuando se piensa sobre un objetivo con frecuencia, y no ocasionalmente.

¹² ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008, p 46.

“La motivación ha sido estudiada por muchos autores, entre ellos por David McClelland, que ha definido los tres sistemas importantes de motivación humana: 1) los logros como motivación; 2) el poder como motivación y 3) la pertenencia como motivación”¹³.

- 1) **Los logros como motivación:** “O “*n achievement*” [...] representa un interés recurrente por hacer algo mejor. *Hacer algo mejor* implica algún estándar de comparación interno o externo”¹⁴.
- 2) **El poder como motivación:** “la necesidad de poder [...] impacta sobre la gente. Los elevados niveles de “*n power*” están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación”¹⁵.
- 3) **La pertenencia como motivación:** “Estaría derivada de la necesidad de estar con otros”¹⁶.



Fuente: ALLES, Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, 2008. p 48.
Elaborado por: Autora

¹³ ALLES, Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008, p 62.

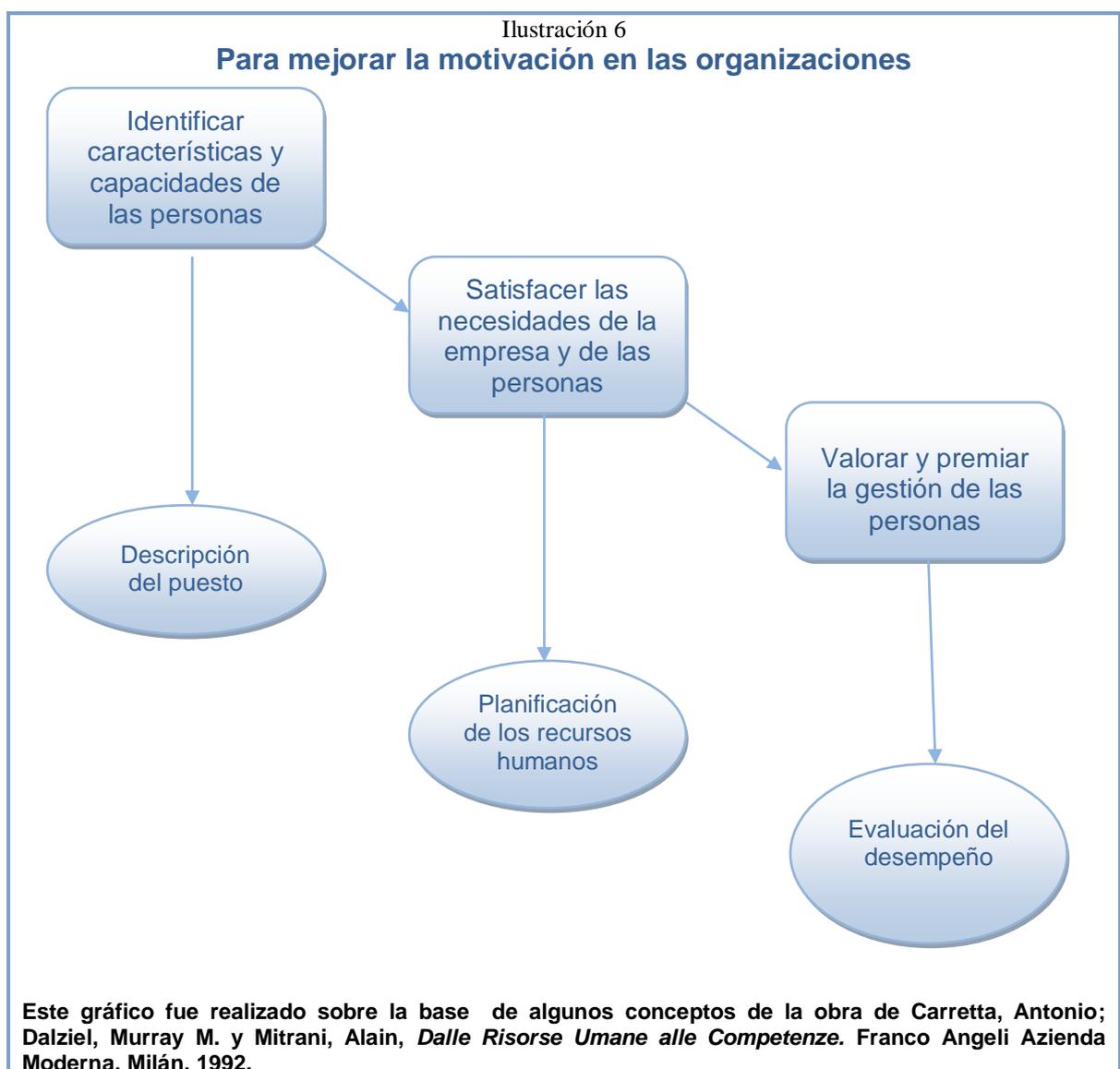
¹⁴ *Ibidem*, p 47.

¹⁵ *Ibidem*, p 47.

¹⁶ *Ibidem*, p 47.

“Los empleados y las organizaciones inician una relación laboral con un grado de entusiasmo que muchas veces se va diluyendo por muchas razones, la mayoría de las veces porque no cumplen con las expectativas, reales o imaginarias, que cada uno se había planteado”¹⁷.

El siguiente esquema puede tomarse como un curso de acción a seguir.



Fuente: ALLES, Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, 2008. p 49.
Elaborado por: Autora

¹⁷ Ibídem, p49.

“El talento [...] se puede representar como la conjunción de los tres elementos mencionados: conocimientos, competencias y motivación”¹⁸.



Fuente: ALLES, Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, 2008. p 45.
Elaborado por: Autora

“Cuando se dice, [...] que alguien tiene talento, se está diciendo que esa persona tiene un desempeño superior al estándar”¹⁹.

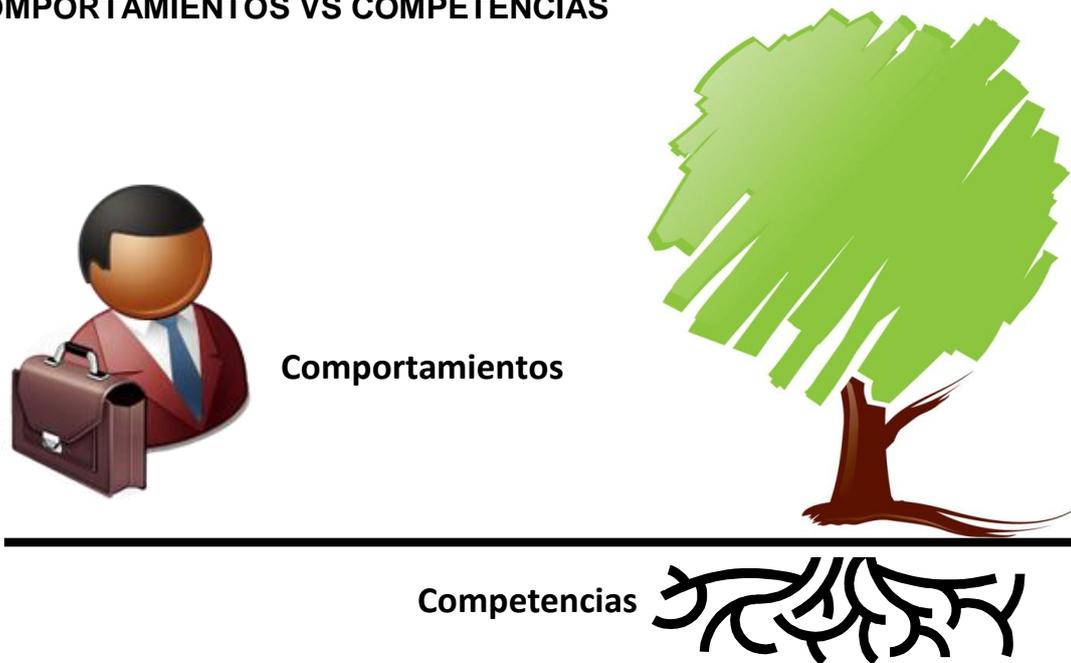
¹⁸ ALLES, Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008, p 45.

¹⁹ *Ibíd.*, p 53.

Finalmente es necesario definir al *comportamiento* como la “conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada”²⁰. “Comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Un comportamiento NO es aquello que una persona desea hacer o decir o que piensa que debería hacer o decir”²¹.

Ilustración 8

COMPORIAMIENTOS VS COMPETENCIAS



Fuente: ALLES, Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, 2008. p 55.
Elaborado por: Autora

Tratando “de desentrañar lo que hace que una persona tenga o no un desempeño superior, se observará que esa performance superior se basa en sus comportamientos. Los comportamientos son la parte visible de la competencia, la que nos informa sobre cómo es una persona en realidad”²².

²⁰ *Ibidem*, p 53.

²¹ *Ibidem*, p 62.

²² *Ibidem*, p 53.

Tras observar los comportamientos cotidianos, estos “deberán ser contrastados con los comportamientos tipo que identifican la competencia y sus grados²³.”

Ejemplo de una competencia y sus grados

INICIATIVA

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

A

Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.

B

Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C

Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.

D

Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presenta y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Fuente: ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 2007. p 152.

Elaborado por: Autora

²³ Ibídem, p 56.

Si los comportamientos permiten llegar a la determinación de las competencias, el talento podría dividirse del siguiente modo”²⁴.



Fuente: ALLES, Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, 2008. p 56.
Elaborado por: Autora

El ejemplo del gráfico anterior corresponde a una posición de alto liderazgo, con sus respectivas competencias.

“Sin las competencias mencionadas – aún contando con los conocimientos – esa persona no podría llevar adelante su función. En

²⁴ *Ibidem*, p56.

cambio, si posee un alto desarrollo de las competencias y carece de algunos de los conocimientos necesarios, podría adquirirlos o pedir soporte a algún colaborador que los posea”²⁵.

“El talento del alto ejecutivo fue desglosado en competencias que a su vez se pueden abrir en grados, y estos en comportamientos observables. A partir de esta apertura se puede evaluar el talento, detectar las brechas y sin que sea sencillo, también emprender acciones para mejorar el talento, allí donde las brechas indiquen que es necesario”²⁶.

A continuación se detalla un índice de Competencias, que sirven de guía para todo tipo de empresas:

Tabla 3
Índice de Competencias

SECCIÓN	NOMBRE DE LA COMPETENCIA
Competencias cardinales	Compromiso Ética Prudencia Justicia Fortaleza Orientación al cliente Orientación a los resultados Calidad del trabajo Sencillez Adaptabilidad al cambio Temple Perseverancia Integridad Iniciativa Innovación Flexibilidad <i>Empowerment</i> Autocontrol Desarrollo de las personas Conciencia Organizacional

²⁵ *Ibidem*, p57.

²⁶ *Ibidem*, p 60.

Competencias de logro y acción	Desarrollo del equipo Modalidades de contacto Habilidades mediáticas Liderazgo Liderazgo para el cambio Pensamiento estratégico <i>Empowerment</i> Dinamismo – Energía <i>Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad</i> Relaciones públicas Orientación al cliente Trabajo en equipo Orientación a los resultados Integridad Iniciativa <i>Entrepreneurial</i> Competencia “del náufrago”
Niveles intermedios y otros niveles	Adaptabilidad – Flexibilidad Colaboración Calidad del Trabajo Dinamismo – Energía <i>Empowerment</i> Franqueza– Confiabilidad – Integridad Habilidad analítica Iniciativa – Autonomía – Sencillez Liderazgo Modalidades de contacto Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad Orientación al cliente interno y externo Profundidad en el conocimiento de los productos Orientación a los resultados Orientación al cliente Negociación Comunicación Aprendizaje continuo Credibilidad técnica Presentación de soluciones comerciales Resolución de problemas comerciales Trabajo en equipo Capacidad de planificación de organización Iniciativa Innovación Adaptabilidad al cambio Perseverancia Temple Conocimiento de la industria y el mercado Construcción de relaciones de negocios Pensamiento analítico Manejo de relaciones de negocios Pensamiento conceptual Dirección de equipos de trabajo Desarrollo estratégico de recursos humanos Impacto e influencia

Niveles intermedios y otros niveles (continuación)	Capacidad de entender a los demás Integridad Flexibilidad Autocontrol Búsqueda de Información Conciencia organizacional Confianza en sí mismo Desarrollo de relaciones Desarrollo de las personas Preocupación por el orden y la claridad <i>Entrepreneurial</i> Competencia “del naufrago”
Niveles iniciales	Alta adaptabilidad – Flexibilidad Capacidad para aprender Dinamismo – Energía Habilidad analítica Iniciativa – Autonomía Liderazgo Modalidades de contacto Orientación al cliente interno y externo Productividad Responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo Flexibilidad Autocontrol Búsqueda de información Conciencia organizacional Confianza en sí mismo Desarrollo de relaciones Desarrollo de las personas Impacto e influencia Pensamiento analítico Preocupación por el orden y la claridad Pensamiento conceptual
Competencias del conocimiento	Apoyo a los compañeros Autodirección basada en el valor Responsabilidad personal Innovación del conocimiento Profesionales inteligentes Desarrollo de profesionales inteligentes Competencias de los profesionales del conocimiento Desarrollo de redes flexibles Desarrollo de redes inteligentes Conocimiento inteligente Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes Redes a partir de comunidades de intereses Trabajo en equipo centrado en objetivos Comunicación para compartir conocimientos Orientar y desarrollar a otras personas Desarrollar la relación con el cliente Gerenciamiento (<i>management</i>) de proyectos

Competencias del conocimiento (continuación)	Comprender el negocio del cliente Demostrar valor Metodología para la calidad Herramientas al servicio del negocio Manejo de relaciones de negocios <i>(networking)</i>
E – competences	Construcción de relaciones de negocios Innovación Adaptabilidad al cambio Manejo de relaciones de negocios <i>(networking)</i> Dirección de equipos de trabajo Temple <i>Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad</i> Competencia asesina Desarrollo estratégico de los recursos humanos Desarrollo del equipo Modalidades de contacto Habilidades mediáticas Liderazgo para el cambio Pensamiento estratégico <i>Empowerment</i> Dinamismo – Energía Relaciones públicas <i>Entrepreneurial digital</i> Competencia “del náufrago”

Fuente: ALLES, Martha, “Gestión por Competencias El diccionario”, 2007, p 9 – 13.
 Elaborado por: Autora

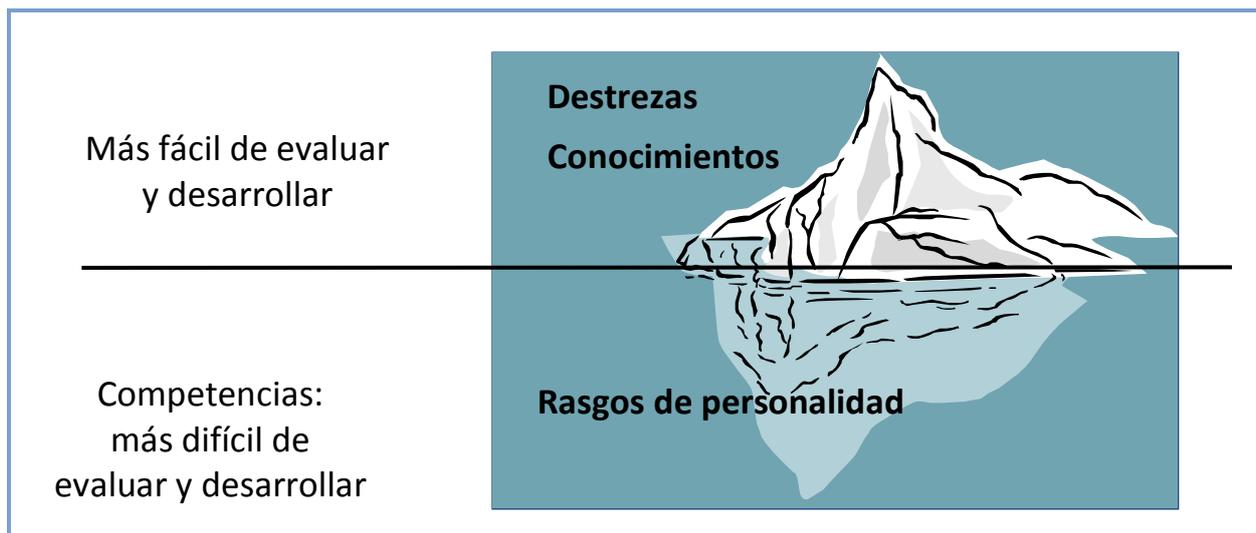
Como se puede observar existe una clasificación de las competencias por niveles, en razón de la diversificación de las mismas, pensadas especialmente para facilitar su designación dentro de los nuevos esquemas organizacionales, al igual que facilitar la identificación de competencias en el personal de acuerdo a su posición jerárquica.

Sin embargo, sean cuales fueren las competencias requeridas para un puesto de trabajo, con la premisa de que una persona “es competente o no”; se limita totalmente el accionar sobre el talento. Mientras que, si se acepta la propuesta planteada por el Modelo de Gestión por Competencias, “de que el talento puede segmentarse en competencias, se podrá actuar,

tanto desde una postura individual como desde las organizaciones para desarrollar el talento a través de acciones dirigidas a incrementar las competencias, o guiando a las personas para que lo hagan”²⁷.

La gestión por competencias pretende que la organización compita en el mercado y obtenga éxito, al no considerar a su personal como un mero recurso, si no como el verdadero eje de diferenciación entre las empresas, por lo que es ideal para aquellas que pertenecen al área de servicios. Muestra de ello es que basa toda su propuesta en el individuo, con la complejidad que lo caracteriza, al abordar sus competencias, que se encuentran en lo más profundo de su personalidad.

Ilustración 10
Personalidad y Competencias



Fuente: ALLES, Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, 2008. p 41.
Elaborado por: Autora

La ventaja de este modelo es que permite “cuidar a las personas dentro de un esquema que permita, también, cuidar los resultados de la empresa”.²⁸

²⁷ *Ibíd*em, p 61.

La gestión por competencias, cuando está bien diseñada, “es un verdadero sistema de ganar – ganar; ya que por un lado permitirá el cumplimiento de los objetivos organizacionales y, por otro, ubicará a las personas en los puestos para los cuales están mejor capacitadas, tanto en conocimientos como en competencias”.²⁹

Pero para alcanzar los objetivos organizacionales, previamente cada empresa debe definir sus competencias en relación al plan estratégico que a su vez está basado en la Misión y Visión, solo entonces el Modelo de Gestión por Competencias estará correctamente concebido.



Fuente: ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias”, 2008. p 84.
Elaborado por: Autora

²⁸ ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias”, 2º Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008, p 16.

²⁹ *Ibíd.*, p 18.

“Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones.

Usualmente se combinan ambos colectivos”.³⁰

2.2 Sistema de Gestión por Competencias

El sistema de Gestión por Competencias se basa en tres subsistemas, los cuales se detallan a continuación:

³⁰ *Ibíd*em, p 85.

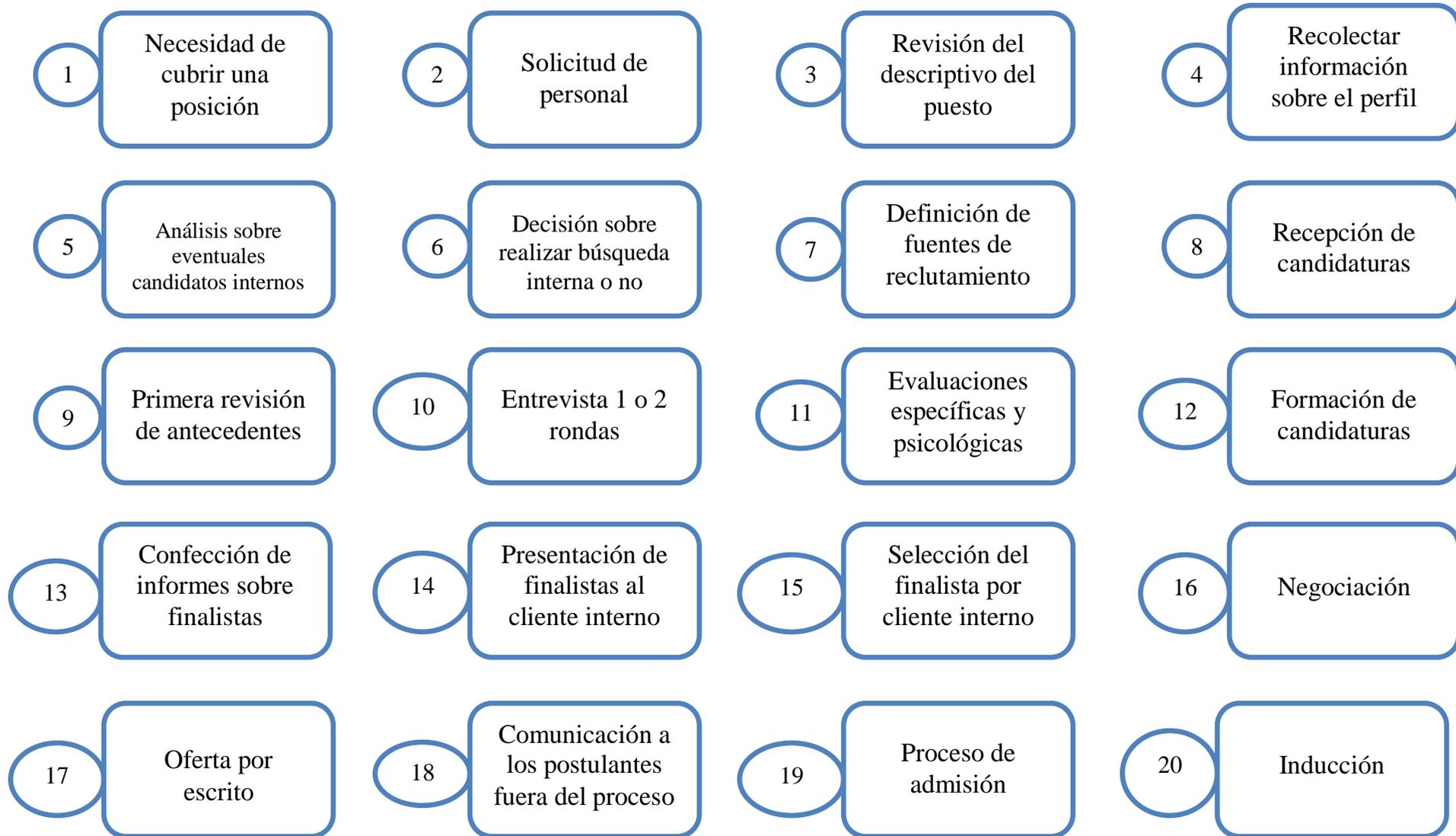
2.2.1 De la Selección

Un óptimo proceso de selección debe buscar beneficiar a la empresa con una adecuada contratación, al igual que un beneficio para el nuevo colaborador. Si bien es conocido que en el entorno laboral del país, debido al desempleo, existen un número considerable de aspirantes, la empresa debe lograr atraer a aquellos que posean el perfil requerido de acuerdo con el puesto de trabajo.

A continuación se presenta el proceso de selección, que está estructurado por una serie de pasos, con la finalidad de “contratar a la persona indicada, en el momento indicado, y con el salario indicado”,³¹ así:

³¹ ALLES, Martha. Op. Cit. p. 172.

Tabla 4
Pasos de un proceso de selección



Fuente: ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias", 2008, p 173.
Elaborado por: Autora

Ahora se detalla cada uno de los pasos para llevar a cabo la selección por competencias:

Paso 1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo.

“Depende de la línea o cliente interno”³².

Paso 2. Solicitud de empleado o solicitud de personal. “Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir”³³.

Paso 3. Revisión del descriptivo del puesto. “Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente”³⁴.

Paso 4. Recolectar información sobre el perfil del puesto. Se debe recolectar la información descrita y “realizar un análisis del cargo a cubrir”³⁵.

Paso 5. Análisis sobre eventuales candidatos internos. Consiste en un estudio previo de posibles candidatos que al momento ya trabajan para la empresa y podrían ser promovidos para cubrir la vacante existente.

³² ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias”, 2º Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008, p 173.

³³ *Ibidem*, p173.

³⁴ *Ibidem*, p173.

³⁵ *Ibidem*, p173.

Paso 6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no. “Para reclutamiento interno se puede implementar *job posting* o autopostulación”³⁶.

Paso 7. Definición de fuentes de reclutamiento externo. “Anuncios, bases de datos, contactos, consultoras. Puede darse el caso de un reclutamiento combinado, interno y externo”³⁷.

Paso 8. Recepción de candidaturas o postulaciones.

Paso 9. Primera revisión de antecedentes. “Implica la lectura de currículum vitae (CV) o aplicación de filtros en caso de búsquedas a través de Internet o intranet. Objetivos: descartar casos, identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil de modo de optimizar costos y tiempos. En este paso deben considerarse todos los instrumentos que sea factible aplicar en esta instancia, lo que dependerá de cada caso en particular. Por ejemplo: cuestionarios *on line* o preguntas sobre conocimientos que puedan realizarse de manera previa al proceso de selección propiamente dicho. También, administrar algún tipo de test de conocimientos. Este último punto dependerá de la posición a cubrir”³⁸.

³⁶ *Ibidem*, p 173.

³⁷ *Ibidem*, p 174.

³⁸ *Ibidem*, p 174.

Paso 10. Entrevistas (una sola o varias rondas). “Lo usual son dos rondas de entrevistas. Objetivos de las entrevistas: presentación al postulante del puesto que se desea cubrir, análisis y evaluación de la historia laboral del postulante para determinar si sus conocimientos y competencias se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda”³⁹.

Paso 11. Evaluaciones específicas y psicológicas. “Se realizan todas las indagaciones posibles en el paso 9. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos, muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos. En este punto del proceso de selección pueden administrarse también pruebas adicionales para medir competencias, como entrevistas BEI (Behavioral Event Interview – Entrevista por eventos conductuales) y Assessment Center Method (ACM – Pruebas situacionales conflictivas)”⁴⁰.

Paso 12. Formación de candidaturas. “Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores

³⁹ *Ibíd.*, p174.

⁴⁰ *Ibíd.*, p 174.

postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes”⁴¹.

Paso 13. Confección de informes sobre finalistas. “La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos”⁴².

Paso 14. Presentación de finalistas al cliente interno. “Apoyo en la coordinación de las entrevistas, ofreciendo ayuda en aquello que el cliente interno pueda necesitar”⁴³.

Paso 15. Selección del finalista por parte del cliente interno. “Asesorar al cliente interno en el momento en que deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y con el desarrollo en general del proceso de selección”⁴⁴.

Paso 16. Negociación de la oferta de empleo. “Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos; cada organización fijará una política al respecto”⁴⁵.

⁴¹ *Ibíd*em, p 174.

⁴² *Ibíd*em, p 174.

⁴³ *Ibíd*em, p 174.

⁴⁴ *Ibíd*em, p 174.

⁴⁵ *Ibíd*em, p 175.

Paso 17. Presentación de la oferta por escrito. “No es de uso frecuente en muchos países; sin embargo, es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que la realizan lo hacen a todos los niveles”⁴⁶.

Paso 18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección. “Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada a ingresado a la organización”⁴⁷.

Paso 19. Proceso de admisión.

Paso 20. Inducción.

“Frente a esta cantidad de pasos, [...] la mejor decisión sobre cuáles de estos son imprescindibles y cómo armar la secuencia depende de las habilidades o competencias que debe tener un selector. Es oportuno recordar que, teóricamente, una mayor cantidad de instancias de evaluación asegura un mejor resultado; pero esto puede no verificarse en la práctica. Se deberá administrar la cantidad justa de instancias de evaluación para asegurarse la contratación de un buen colaborador sin olvidar los costos involucrados”⁴⁸.

Posterior a este breve detalle se presenta una guía ampliada que operativiza cada paso del proceso de selección por competencias, con conceptos y formas útiles para la adecuada implantación del mismo.

⁴⁶ *Ibíd.*, p 175.

⁴⁷ *Ibíd.*, p 175.

⁴⁸ *Ibíd.*, p 175.

2.2.1.1 Reclutamiento y Selección

El reclutamiento “es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para que reciba el ofrecimiento de empleo”⁴⁹; mientras que la selección es la “elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas”⁵⁰.

El éxito de la selección “depende absolutamente de cómo se realice el reclutamiento. Si este se hace de manera adecuada, será factible resolver exitosamente la selección. Si el reclutamiento es inadecuado, o bien la selección será más costosa porque se reiniciará el proceso para realizar un reclutamiento adecuado, o bien se corre el riesgo de tomar una decisión inadecuada”⁵¹.

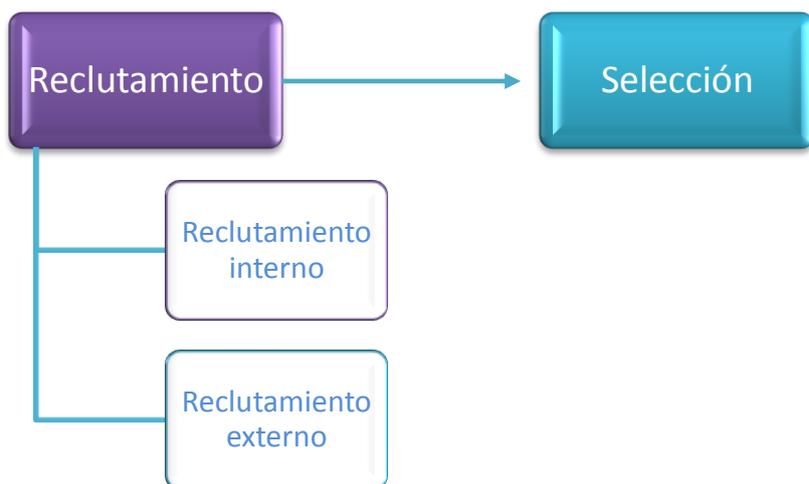
Al realizar la selección de personal para un puesto de trabajo, es indispensable la claridad en la comunicación durante todo el proceso, al igual que fijar el salario asignado al cargo con anterioridad al reclutamiento, el mismo que puede ser interno, a través de ascensos, o externo. El proceso de reclutamiento es siempre previo al de selección.

⁴⁹ ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 1º Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2007, p 101.

⁵⁰ *Ibidem*, p 102.

⁵¹ *Ibidem*, p 104.

Ilustración 12
Reclutamiento y Selección



Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007, p 104.
Elaborado por: Autora

Si bien existen varias fuentes de reclutamiento, tras la necesidad de cubrir una vacante se recomienda iniciar "la búsqueda entre los actuales colaboradores. Sólo luego de agotar exhaustivamente este camino será aconsejable salir al mercado"⁵².

Para llevar a cabo el reclutamiento interno correctamente se debe cumplir con los siguientes pasos:

- "Colocar avisos de empleo en cartelera y otros medios internos (*job posting*).
- Llevar un eficiente inventario del personal, con un banco de datos indicando habilidades o aptitudes.
- Planificar reemplazos y sucesiones"⁵³.

⁵² *Ibíd*em, p 104.

⁵³ *Ibíd*em, p 178.

“El proceso mediante el cual se realiza el reclutamiento dentro de la misma organización, usualmente se denomina “promoción interna”. También puede utilizarse la autopostulación, que es una práctica en franco crecimiento”⁵⁴.

Sin embargo, la organización debe decidir cuál opción es la más conveniente dependiendo de la vacante disponible y sus propias circunstancias, por ello se presentan las ventajas y desventajas tanto del reclutamiento interno como externo:

	Ventajas	Desventajas
<p>Reclutamiento Interno</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Más económico ✓ Más rápido ✓ Más seguro en cuanto a los resultados finales ✓ Motiva empleados ✓ Es un retorno de la inversión de la organización en formación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso ✓ Puede generar conflicto de intereses ✓ Puede elevar a empleados a su máximo de incompetencia ✓ Evita la renovación que la gente nueva aporta (<i>statu quo</i>)
<p>Reclutamiento Externo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización ✓ Renueva los recursos humanos de la empresa ✓ Aprovecha inversiones en formación y desarrollo de personal efectuadas por otras organizaciones o por los propios postulantes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tarda más que el reclutamiento interno ✓ Más costoso ✓ Menos seguro que el reclutamiento interno ✓ Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos ✓ Puede traer aparejado problemas salariales a la organización, por ejemplo, cuando un candidato externo pretende más de lo previsto inicialmente.

Fuente: ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 2007, p 179, 180.
Elaborado por: Autora

⁵⁴ *Ibidem*, p 106.

Otro aspecto clave dentro de la selección por competencias es el contar con un especialista en Recursos Humanos, quien debe conocer a profundidad la empresa, el giro de negocio, brindar asesoría a los [clientes internos]⁵⁵ y generar confianza para mantener una adecuada interrelación entre él y el entrevistado. “Debe existir algún tipo de correlación entre el nivel y experiencia”⁵⁶. “Las referencias culturales y sociales no deben entenderse en relación con las clases sociales, sino como experiencia profesional. Para entrevistar a un alto ejecutivo será muy útil haberlo sido en algún momento, además de saber entrevistar”⁵⁷, entre otras habilidades para lograr que el proceso de selección sea exitoso.

Tabla 5
Primera Interrelación

<u>El candidato</u>	<u>El Selector</u>
• La experiencia	• Su comportamiento
• Los conocimientos	• Sus actitudes
• Sus competencias	• Sus competencias
• Su comportamiento	• Su técnica para preguntar
• Sus actitudes	• Sus referencias culturales y sociales
• Sus referencias culturales y sociales	
• Sus proyectos	

Fuente: ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 2007, p 120.
Elaborado por: Autora

⁵⁵ Nota: Actualmente las empresas consideran como clientes externos, a los consumidores de sus productos o servicios, y como clientes internos a quienes conforman sus nóminas de trabajadores; estos términos han sido aceptados dentro del ambiente empresarial, sin embargo Martha Alles, se refiere como clientes internos a los trabajadores que pertenecen a la empresa y podrían ser considerados para ascensos, dentro del proceso de selección de personal y denomina como clientes externos, a todas aquellas personas del entorno laboral exterior que acudan durante el reclutamiento, de ahí también que clasifique al reclutamiento como interno y externo, respectivamente.

⁵⁶ ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 1º Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2007, p 118.

⁵⁷ *Ibidem*, p 120.

Pero si se considera necesario las consultoras actualmente son una opción para aconsejar a las organizaciones en temas de recursos humanos, debido al ambiente altamente competitivo del mundo empresarial. La correcta selección de una consultora, especialmente para grandes compañías, puede ayudar a resolver problemas y agregar valor a los procesos, por las siguientes razones:

- “Otorgan experiencia no disponible dentro de la organización.
- Brindan un punto de vista independiente, objetivo y desinteresado.
- Poseen fuentes y el tiempo para concentrarse en el tema.
- Tienen acceso a vastas fuentes de información”⁵⁸.

Si finalmente la decisión es ejecutar el proceso de selección, contando con el especialista de recursos humanos de la empresa, se debe iniciar con el descriptivo de puestos, en el cual se indican las competencias y sus grados.

Para ejemplificarlo, se presenta una forma con el descriptivo de puesto precisamente de “gerente de Recursos Humanos en una empresa de servicios”⁵⁹.

⁵⁸ *Ibíd*em, p 191.

⁵⁹ *Ibíd*em, p 152.

Formato 1
Descriptivo de puestos: competencias

Nombre de la competencia	Grados			
	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a resultados			X	
Calidad de trabajo		X		
Ética	X			
Competencias específicas				
Liderazgo		X		
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones			X	
Capacidad de planificación y organización		X		
Comunicación / Capacidad para entender a los demás		X		
Habilidad / Pensamiento analítico / conceptual		X		
Adaptabilidad – Flexibilidad		X		
Negociación		X		
Iniciativa – Autonomía			X	

Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007. p 153.

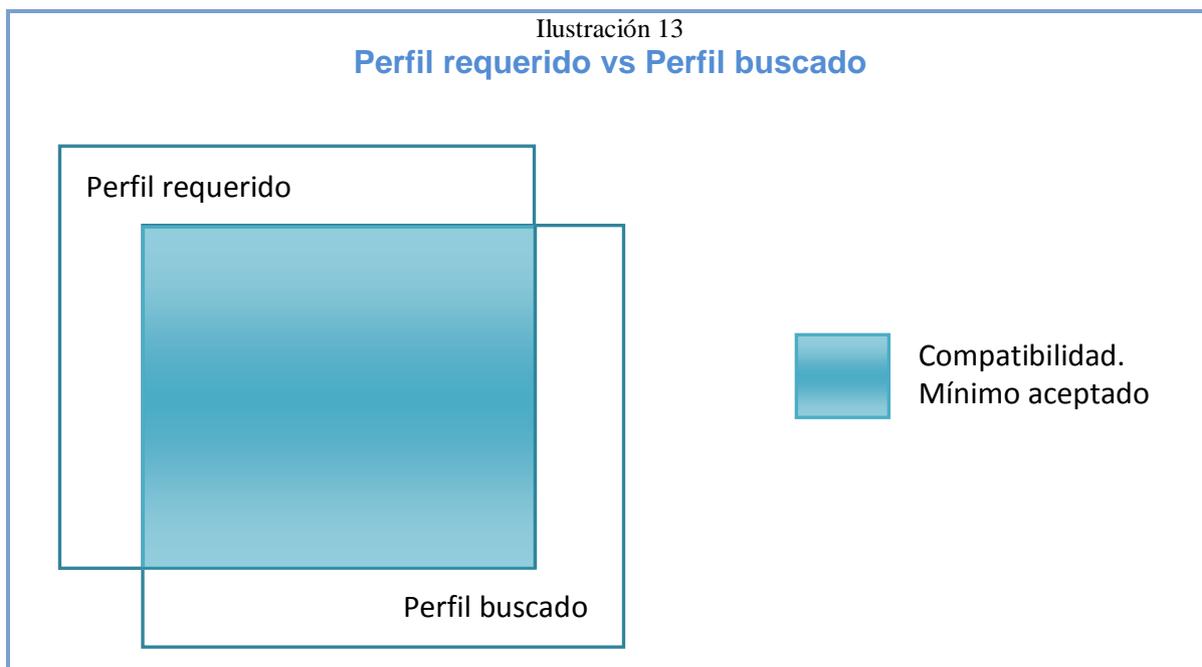
Elaborado por: Autora

En lo referente al perfil se debe tener suma precaución para evitar cometer un error común, que consiste en definir el perfil "partiendo de la descripción de una persona y no de un puesto de trabajo"⁶⁰, esto es un antiperfil.

"Cuando se realiza la recolección de información para definir el perfil de la persona a seleccionar se deberá preguntar al cliente interno sobre cuál es su mínimo aceptable en materia de requerimientos –conocimientos, experiencia y competencias- en relación con los eventuales postulantes"⁶¹.

⁶⁰ *Ibidem*, p 163.

⁶¹ *Ibidem*, p 163.



Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007, p 132.
Elaborado por: Autora

Es pertinente indicar que el "*descriptivo de puesto y el perfil*, no son lo mismo. Aún si la organización posee una descripción de puestos actualizada, se deberá realizar la recolección de datos sobre el perfil a seleccionar"⁶².

Para relevar el perfil se presenta un formulario sintético y otro más completo:

⁶² *Ibíd*em, p 163.

Formato 2
Formulario Sintético

Cliente (interno o externo):

Puesto:

Perfil o puesto a cubrir

Objetivo básico de la posición (misión o síntesis del puesto)

Descripción del puesto:

Dependencia

Sectores a cargo

Principales funciones

Requisitos del puesto:

Experiencia

Educación

Otros conocimientos: PC, idiomas, etcétera.

Otros requisitos: edad, sexo, domicilio,
etcétera.

Personalidad / competencias conductuales
dominantes.

Remuneración

Fecha de incorporación

Fecha:/...../.....

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

		Día	Mes	Año
Cliente:	Razón social o denominación de la empresa			
Búsqueda:	Nombre de la posición			
Contacto:	Nombre de la persona que encargó la búsqueda			
Referente:	Nombre de la persona que realizó el contacto entre la consultora y el cliente			

OBJETIVO DE LA POSICIÓN

Enumerar los principales objetivos de la función a corto, mediano y largo plazo

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Dependencia

Línea: Indicar cargo al cual reportará la posición linealmente

Funcional: Indicar cargo al cual reportará la posición funcionalmente

Sectores a cargo: Nombre de los departamentos que dependen de la posición y número de personas supervisadas

Dibujo del organigrama

Esquema gráfico del organigrama de la posición, debiendo incluirse los sectores a cargo y niveles de reporte

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 2)

DESCRIPCIÓN DEL CARGO (continuación)

Principales

funciones:

Enumerar las responsabilidades y tareas relevantes de la función

PLAN DE CARRERA

En ... años

Mencionar las posibles promociones en la escala jerárquica de la compañía, indicando a la izquierda en cuántos años

En... años

Ibídem

En... años

Ibídem

REQUISITOS

Experiencia (tipo de empresa, funciones, número de años):

Mencionar en qué tipo de empresas el nuevo colaborador debería haber trabajado, las empresas, funciones y responsabilidades requeridas para la posición, así como también los años de experiencia exigidos

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 3)

<u>EDUCACIÓN</u>				
Secundaria				
Indicar si se prefiere egresados de alguna institución en particular				
Universitaria				
Indicar carrera o formación requerida para la posición y nombre de la institución si se prefiere alguna en particular				
Posgrados				
Indicar qué conocimientos de posgrados se requieren y en qué institución				
Conocimientos especiales				
Indicar cursos de especialización preferidos para la posición				
PC				
Indicar utilitarios que la posición y la organización exijan conocer				
En el cuadro adjunto indicar el o los idiomas que la posición exige conocer, qué tipo de dominio se requiere y en qué nivel (indicar: Muy bien / Bien / Regular)				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés				
Francés				
Portugués				
Alemán				
Otro				
<u>Otros requisitos:</u>	En <u>edad</u> indicar entre un máximo y un mínimo la edad preferida. En <u>sexo</u> indicar con X qué opciones se prefiere, o si es indistinto.			
Edad (rango): Entre años y años				
Sexo:	Varón		Mujer	Indistinto
Domicilio:	Indicar si la compañía prefiere una zona de residencia en particular			
Disponibilidad para viajar:	Indicar sí o no			
Disponibilidad para mudarse:	Indicar sí o no y en qué localidad, provincia o país			

Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007. p 160.
Elaborado por: Autora

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 4)

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Indicar en el cuadro adjunto con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles jerárquicos

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL

Mencionar algún dato relevante que describa en el entorno socio-cultural en el que se desenvolverá el seleccionado para la posición en las situaciones planteadas abajo

Jefe:

Clientes más importantes:

Colegas:

Proveedores:

Supervisados:

Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007. p 161.
Elaborado por: Autora

Una vez definido el perfil, se necesita dar inicio al reclutamiento, una manera de hacerlo es a través del anuncio, ya sea en el periódico convencional o en sitios web especializados, que actualmente son muy visitados por todo tipo de candidatos, al conocer que gran cantidad de empresas, con diversos giros de negocios, consideran estas bases de datos al momento de llenar una vacante.

En este ámbito el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, mantiene desde el año 2005⁶³ una Bolsa de empleos totalmente gratuita, con todo tipo de profesionales y diversos tipos de empresas, una excelente iniciativa, que permite acceder a una amplísima plataforma de información, beneficiando tanto al mercado laboral como al empresarial. Sin embargo, se deben mantener adecuados filtros y rigurosas verificaciones, previas al proceso de contratación.

Sin importar lo tradicional o moderno del medio en el cual se vaya anunciar, es la redacción del anuncio lo primordial, entonces el anuncio siempre debe ser directo y claro; “debe evitar expresiones ingeniosas o poco profesionales. Es preciso recordar que por su presentación y contenido el anuncio es un reflejo de la organización que lo publica, [...] por lo que se deberá pensar en la imagen que se quiere proyectar”⁶⁴.

⁶³ www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/conquito-en-marcha-para-crear-empleos-209878

⁶⁴ *Ibíd.*, p 197.

Además de elegir acertadamente el medio, el tamaño, la ubicación y tiempo de publicación del anuncio, es necesario que éste contenga ciertas partes indispensables:

Ilustración 14

El anuncio: partes indispensables



Definir la organización que plantea la búsqueda

Describir la posición

Requisitos excluyentes y no excluyentes

Competencias dominantes

Indicar qué se ofrece (por ejemplo, desarrollo)

Información sobre cómo postularse



Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007, p 199.
Elaborado por: Autora

La *definición de la empresa*, se refiere a publicar anuncios con su nombre, y logotipo; en la *descripción de la posición* “se formulan las responsabilidades, lugar de trabajo y cualquier otro dato relevante. En lo referente a [*requisitos excluyentes*]⁶⁵ y *no excluyentes*, la persona que lee el anuncio debe conocer sin ningún lugar a dudas aquellos aspectos del perfil sin los cuales un eventual postulante no se tomará en cuenta”⁶⁶. El indicar las [*competencias dominantes*]⁶⁷ es opcional. La *frase que indique qué se ofrece*, se relaciona por ejemplo a un buen salario, el desarrollo de carrera, movilización, o cualquiera similar. Dentro de las *indicaciones finales* se incluye información sobre “donde presentarse, plazo de recepción del currículum vitae; [...] señalar dirección y teléfono del lugar de recepción. Indicar e-mail y fax sólo si está dispuesto a recibir postulaciones por esos medios”⁶⁸.

Tras el reclutamiento y la presentación de los postulantes, es necesario llevar a cabo la preselección, en esta etapa “se realizan acciones tales como entrevistas cortas o exámenes sobre conocimientos, tendientes a separar tempranamente aquellas postulaciones que no correspondan al perfil requerido”⁶⁹.

El siguiente paso es la selección, “una vez que el selector se ha asegurado de que los participantes reúnen los requisitos de tipo objetivo del puesto, se

⁶⁵ Se consideran requisitos excluyentes aquellos que indefectiblemente (imprescindiblemente) la persona a seleccionar deberá poseer.

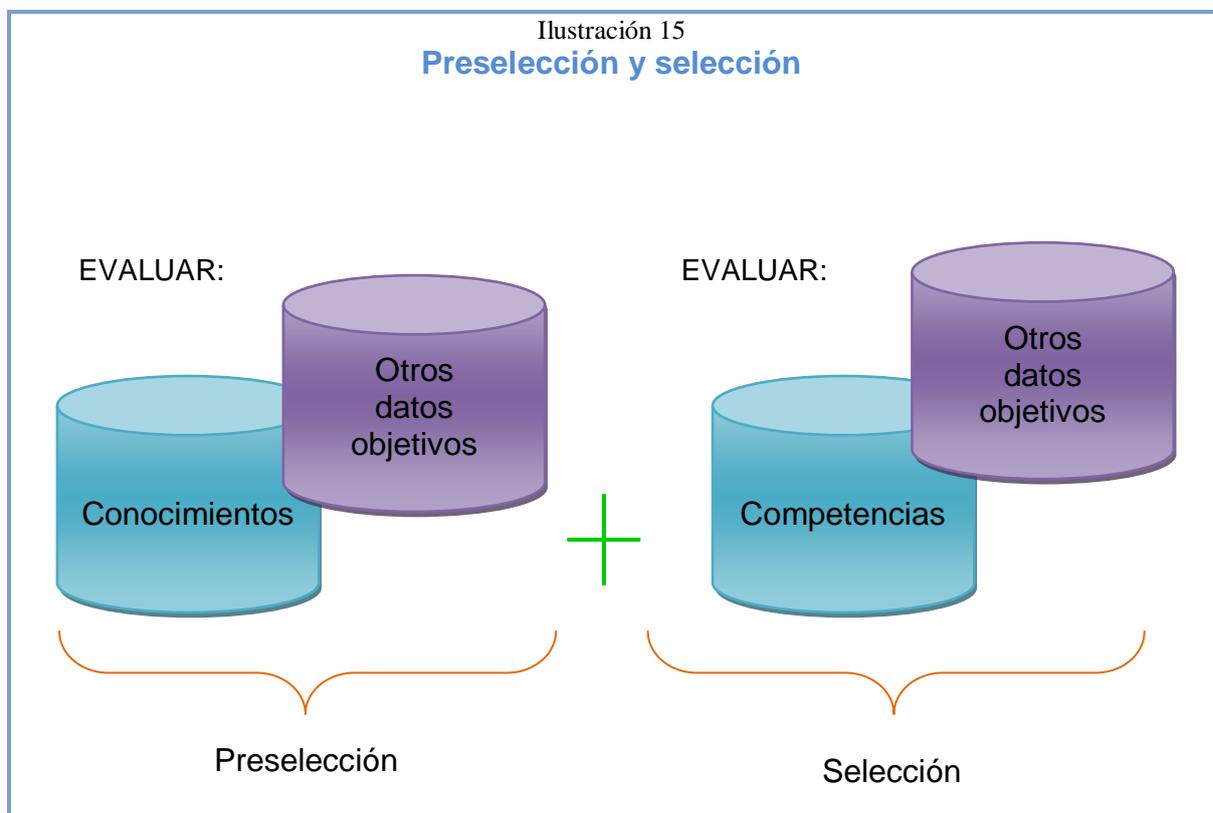
⁶⁶ *Ibíd.*, p 199.

⁶⁷ Se denomina competencias dominantes a aquellas que en el proceso de selección se consideran más importantes en relación con el perfil.

⁶⁸ *Ibíd.*, p 199.

⁶⁹ *Ibíd.*, p 216.

realiza la verdadera selección, donde el énfasis está puesto en el análisis de la persona, de las competencias conductuales que podrían llevar al individuo a un desempeño superior al estándar, el perfil motivacional y otros aspectos de la personalidad del postulante”⁷⁰.



Fuente: ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 2007, p 230.
Elaborado por: Autora

Tras concluir el proceso de selección, se procede con la entrevista, ésta “es la herramienta por excelencia en la sección de personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto vacante. La entrevista es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua, y gran parte de la acción recíproca entre

⁷⁰ *Ibidem*, p 276.

ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista”⁷¹.

Para que la entrevista sea exitosa es aconsejable preparar un ambiente apropiado, para lo cual se necesita privacidad, reducir las distracciones al mínimo posible (interrupciones telefónicas), verificar que el aspirante se encuentre cómodo, además de que tanto el entrevistador como el entrevistado estén ubicados de manera apropiada, frente a frente, ya que esto facilita la comunicación.

También es necesario evitar caer en el error de formarse una opinión basada en la primera impresión, antes de llevar a cabo la entrevista, ya que el prejuicio podría viciarla. “La objetividad debe ser la guía a seguir durante todo el proceso”⁷².

“El entrevistador debe manifestar su voluntad de ayudar, y su interés [...], absteniéndose de formular críticas. Lo fundamental es rodear a la entrevista de un clima de calidez, confianza y comodidad.”⁷³.

Otro aspecto que el entrevistador debe cuidar, es la manera de preguntar, porque esto “puede afectar profundamente las respuestas que reciba; también es indispensable que sepa escuchar. Para facilitar la entrevista es recomendable considerar adicionalmente:

⁷¹ *Ibidem*, p 234.

⁷² *Ibidem*, p 234.

⁷³ *Ibidem*, p 235.

- Formular preguntas de modo que puedan comprenderse fácilmente.
- Efectuar una sola pregunta por vez.
- Evitar que las preguntas condicionen las respuestas”⁷⁴.

Al ampliar el uso de los diversos tipos de preguntas, dentro de la entrevista por competencias se señala:



Fuente: ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 2007, p 237.
Elaborado por: Autora

⁷⁴ *Ibíd*em, p 236.

- *“Preguntas cerradas:* son aquellas que se pueden contestar con una sola palabra.

- *Preguntas abiertas o de sondeo:* son aquellas que permiten que el entrevistado se explaye sobre un tema, y – además – obtener información y evaluar otros aspectos del candidato: modalidad de expresión y contacto, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, expresión corporal, etc. Un ejemplo de pregunta abierta es “Cuénteme sobre su experiencia en....”.

- *Preguntas hipotéticas:* se le presenta al entrevistado un situación hipotética, un caso práctico para que lo resuelva: “¿Qué haría usted si....?”, “¿Cómo resolvería usted....?”. Este tipo de preguntas pueden ser de utilidad para evaluar conocimientos.

- *Preguntas intencionadas:* son aquellas que obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables. No son útiles y tampoco aconsejables.

- *Preguntas de provocación:* no se recomiendan en ningún caso. Sus defensores sostienen que son muy útiles para evaluar la reacción del candidato. Se las incluye en la mitad de la entrevista y sin que nada las anticipe; de ese modo juega, además, el factor sorpresa.

- *Preguntas capciosas*: merecen la misma opinión que las últimas; se trata de preguntas en las que el entrevistador induce respuestas⁷⁵.

Además de sugerir que preguntas no es conveniente realizar, hay otras acciones a evitar por parte del entrevistador como:

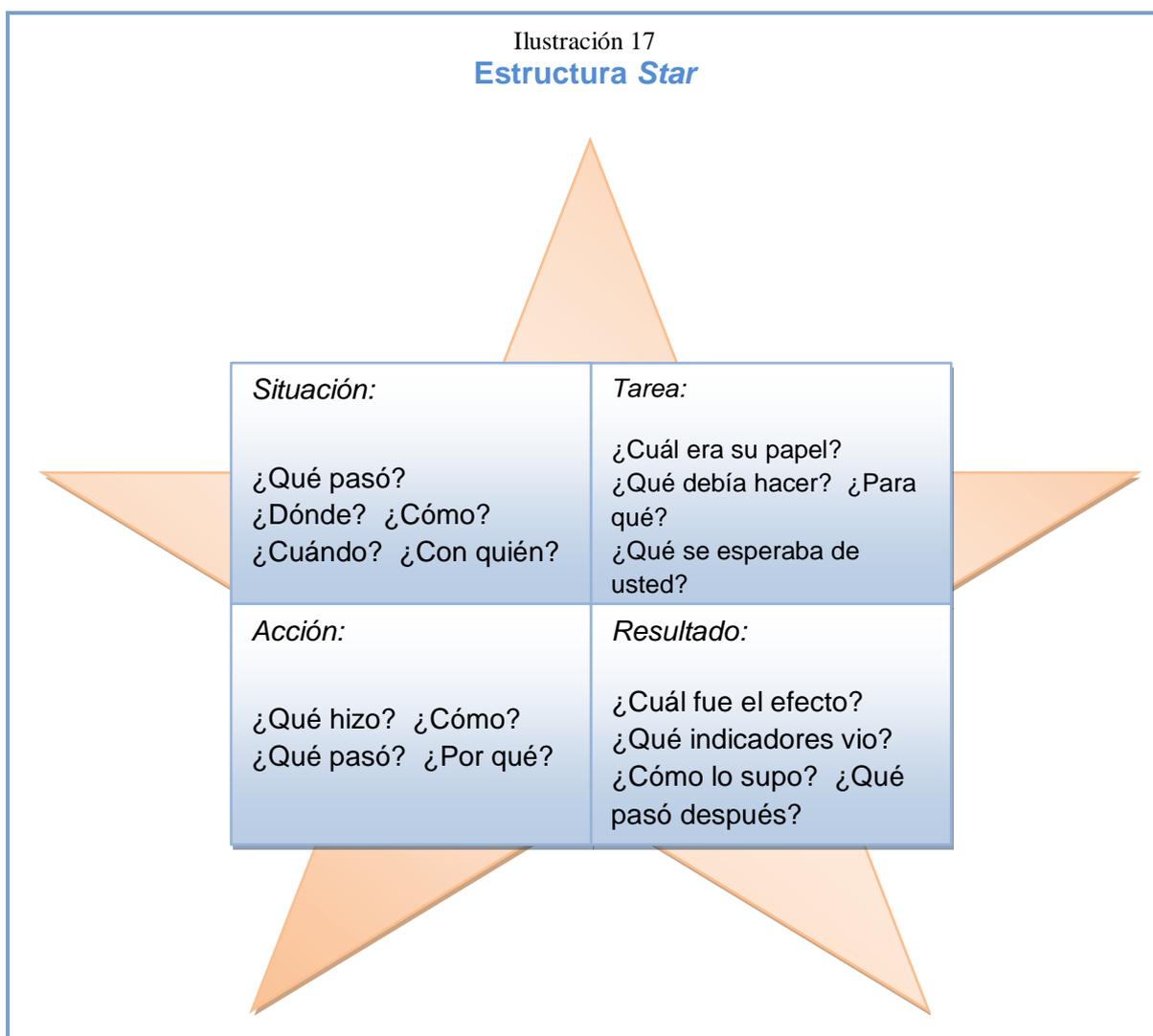
- “Hablar sobre sí mismo.
- Demostrar su superioridad en la situación.
- Demostrar su acuerdo o desacuerdo con lo que el entrevistado dice.
- Comparar durante la entrevista al candidato con otro entrevistado o con el actual ocupante de la posición a cubrir.
- Interrumpir al candidato sin razón⁷⁶; sólo debe hacérselo en caso de que la entrevista se estuviese desviando del tema central, para lo cual se pueden utilizar frases como: “volvamos al tema que nos ocupa”, o “¿por qué no me relata exactamente cuáles eran sus responsabilidades en.....?”.
- “Usar terminología que el entrevistado pueda no entender.
- Hablar de cosas irrelevantes⁷⁷.

⁷⁵ *Ibidem*, p 238.

⁷⁶ *Ibidem*, p 246.

⁷⁷ *Ibidem*, p 246.

Al abordar la entrevista por competencias, es necesario mencionar que para llegar a conocer dichas competencias durante este proceso “es fundamental *bucear* en la historia del candidato con preguntas [...] que siguen esta secuencia”⁷⁸:



Fuente: ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 2007, p 264.
Elaborado por: Autora

⁷⁸ *Ibidem*, p 263.

Un reflejo de la aplicación del modelo de entrevista por competencia se muestra a continuación:

Formato 4

Esquema de una entrevista por competencias

- “Hola, ¿cómo llegó hasta aquí?” (30 segundos para romper el hielo).
- “Cuénteme sobre su historia laboral...” (pregunta abierta de sondeo; incluye despejar requisitos “duros” del perfil).
- Preguntas para explorar competencias.
- Otras preguntas.
- Explorar motivación.
- Cierre (informar respecto de cómo sigue el proceso y preguntar si el entrevistado tiene alguna duda).

Fuente: ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 2007, p 268.
Elaborado por: Autora

“La entrevista por competencias surge de incorporar en una entrevista preguntas para evaluar las competencias dominantes. De este modo se evalúan competencias en un tiempo no muy extenso. La entrevista por competencias presenta una ventaja adicional: puede ser realizada tanto por el entrevistador como por el cliente interno, no especialista en Recursos Humanos”⁷⁹.

⁷⁹ *Ibíd.*, p 276.

“El entrevistador formula las preguntas para evaluar competencias. A continuación, y a partir del relato del entrevistado, se deberá extraer los comportamientos para luego, [...] determinar el grado de la competencia observado en la persona”⁸⁰. Se recomienda el uso de una guía, como un diccionario de comportamientos, para interpretar y calificar correctamente al candidato.

Tabla 6

Los diccionarios de preguntas

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Confianza en sí mismo</p> <p>Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo. <hr/> 2. Cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta. Antes de hacerlo, ¿pensaba que le iba a ir bien? ¿Cómo resulto finalmente? <hr/> 3. Cuando usted tiene un problema especialmente complejo, ¿siente que podrá resolverlo? Cuénteme una situación a modo de ejemplo. <hr/> 4. Frente a alguna situación que usted considera como muy difícil, de esas que solemos llamar “imposibles”, ¿pensó que de todos modos podría resolverla? Cuénteme una situación y dígame por qué, <i>a priori</i>, usted pensaba que era tan difícil.

Fuente: *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2006. Página 149.

Fuente: ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 2007, p 266.
Elaborado por: Autora

⁸⁰ *Ibíd*em, p 277.

“Las preguntas especiales – adicionales y específicas – para explorar sobre la motivación del candidato en relación con la posición a cubrir, se realizan con un esquema similar a las preguntas para evaluar competencias”⁸¹, así:

Tabla 7

Preguntas para evaluar motivación

	Preguntas sugeridas
Expectativas de desarrollo profesional	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Por qué quiere ingresar a.....?</i> 2. <i>¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en.....?</i> 3. <i>¿Qué imagina que estará haciendo dentro de tres años?</i> 4. <i>¿Dónde podría realizar un mejor aporte a nuestra organización?</i>
Motivaciones para el cambio	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Qué elementos consideraría para un cambio? ¿En qué orden de importancia?</i> 2. <i>En caso de una respuesta a un anuncio, indagar si está en una búsqueda intensa o contesto a ésta por un interés particular.</i> 3. <i>¿En cuántas búsquedas está participando? ¿Qué expectativas tiene respecto de ellas?</i> 4. <i>¿Alguna vez le hicieron una contraoferta cuando usted presentó la renuncia? ¿Qué lo motivo a cambiar cuando se fue de.....?</i>

Fuente: *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias.* Ediciones Granica. Buenos Aires, 2006. Página 155.

Fuente: ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 2007, p 275.
Elaborado por: Autora

⁸¹ *Ibíd.*, p 277

Tras detallar las características propias de la entrevista por competencias, se recomienda elaborar una entrevista estructurada, y se la considera como tal “cuando se ha planificado en todos sus detalles; es decir, se han dispuesto todas las preguntas en un formulario específico”⁸². Una entrevista de competencia estructurada se compone de las preguntas tradicionales de selección juntamente con otras preguntas sugeridas para evaluar competencias⁸³.

Tabla 8
La entrevista estructurada

Competencia	Preguntas sugeridas
<p>Confianza en sí mismo</p> <p>Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo. 2. Cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta. Antes de hacerlo, ¿pensaba que le iba a ir bien? ¿Cómo resulto finalmente? 3. Cuando usted tiene un problema especialmente complejo, ¿siente que podrá resolverlo? Cuénteme una situación a modo de ejemplo. 4. Frente a alguna situación que usted considera como muy difícil, de esas que solemos llamar “imposibles”, ¿pensó que de todos modos podría resolverla? Cuénteme una situación y dígame por qué, <i>a priori</i>, usted pensaba que era tan difícil.
<p>Competencia</p> <p>Confianza en sí mismo</p> <p>Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo. 2. Cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta. Antes de hacerlo, ¿pensaba que le iba a ir bien? ¿Cómo resulto finalmente? 3. Cuando usted tiene un problema especialmente complejo, ¿siente que podrá resolverlo? Cuénteme una situación a modo de ejemplo. 4. Frente a alguna situación que usted considera como muy difícil, de esas que solemos llamar “imposibles”, ¿pensó que de todos modos podría resolverla? Cuénteme una situación y dígame por qué, <i>a priori</i>, usted pensaba que era tan difícil.
<p>Definición de la competencia</p> <p>Confianza en sí mismo</p> <p>Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo. 2. Cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta. Antes de hacerlo, ¿pensaba que le iba a ir bien? ¿Cómo resulto finalmente? 3. Cuando usted tiene un problema especialmente complejo, ¿siente que podrá resolverlo? Cuénteme una situación a modo de ejemplo. 4. Frente a alguna situación que usted considera como muy difícil, de esas que solemos llamar “imposibles”, ¿pensó que de todos modos podría resolverla? Cuénteme una situación y dígame por qué, <i>a priori</i>, usted pensaba que era tan difícil.

Fuente: ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 2007, p 271.
Elaborado por: Autora

⁸² *Ibidem*, p 271.

⁸³ *Ibidem*, p 272.

Al reunir todos los aspectos; competencias, conocimientos, motivación que indudablemente deben ser incluidos en la entrevista, se puede elaborar una guía general para la misma:

Formato 5

GUÍA PARA LA ENTREVISTA	
Fecha _____ / _____ / _____	Nombre _____ Puesto _____
Temas a relevar	Comentarios
<u>Estudios</u> (formales y otros) Máximo nivel alcanzado. Por qué estudió esa carrera. Desempeño como estudiante (tiempos y notas). Materias preferidas. Cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas.	
<u>Historia laboral</u> Empresas. Puestos. Funciones y niveles. Salario. Motivos de cambio. Trayectoria (ascendente, estable, descendente). Antigüedad en el empleo actual. Si está desempleado: tiempo que lleva en esa situación. Relaciones con jefes, pares y subordinados.	
<u>Experiencia para el puesto</u> Qué experiencia aporta para el puesto requerido.	
<u>Motivación para el puesto</u> Qué tipo de motivación: económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que se dice.	
<u>Aspectos económicos</u> Salario actual y pretendido (incluir <i>bonus</i> y otros beneficios monetarios y no monetarios).	
<u>Relaciones interpersonales</u> En función del perfil buscado, como se prevé que pueda adaptarse en su relación con jefes, pares, subordinados.	
<u>Personalidad</u> (competencias) Aspectos generales y los especialmente requeridos por el puesto. Por ejemplo: responsabilidad, capacidad analítica, flexibilidad, dinamismo, potencial de desarrollo, entre otros.	
<u>Habilidades gerenciales</u> (competencias) Experiencia en conducción de grupos humanos. Estilo de conducción. Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal (solicitar el relato de experiencias reales).	
<u>Apariencia exterior</u> Aspecto físico y modales. Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario. Actitud general: seguro, agresivo, tímido, etc.	

Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007. p 239.
Elaborado por: Autora

Ahora basado en el modelo general anteriormente presentado, se muestra un caso práctico para un cargo de Jefe de Tecnología, con un perfil previamente determinado, así:

Formato 6

Selección de un Jefe de Tecnología

Perfil Jefe de Tecnología	Comentarios			
Requisitos significativos				
• Experiencia en puesto similar	Como Jefe de Tecnología			
• Título universitario	Ingeniero en sistemas o título equivalente. Se podría considerar a alguna persona con estudios incompletos			
• Conocimiento del <i>software</i> XYZ – 2006	En su defecto podría ser la versión 2004 del mismo <i>software</i> (XY)			
• Idioma inglés (lectura, escritura y oral: bien en todas las modalidades)	Se podría analizar el caso de una persona que pueda leer muy bien (como mínimo)			
Requisitos menos significativos				
• Diploma máster	Analizar casos en los que sólo pueda leer			
• Idioma portugués				
Perfil de competencias				
• Iniciativa	Grado A			
• Calidad de trabajo	Grado A			
• Dinamismo / Energía	Grado A			
• Trabajo en equipo	Grado B			
• Pensamiento analítico	Grado B			
• Adaptabilidad	Grado B			
• Desarrollo de personas	Grado B			
• Desarrollo de relaciones	Grado C			
• Confianza en sí mismo	Grado B			
¿Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo.	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta. Antes de hacerlo, ¿pensaba que le iba a ir bien? ¿Cómo resultó finalmente?				
Preguntas para evaluar motivación				
Expectativas de desarrollo profesional	¿Por qué quiere ingresar a.....? ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en.....?			
Motivaciones para el cambio	¿Qué elementos considera para un cambio? ¿En qué orden de importancia? ¿Alguna vez le hicieron una contraoferta cuando usted presentó la renuncia?			

Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007. p 254.

Elaborado por: Autora

Al dar por terminada la entrevista, ésta puede finalizar con preguntas tales como: “*¿Tiene alguna pregunta? o El paso siguiente es....*”⁸⁴. Es conveniente comunicar el proceso a seguir y el tiempo estimado que demandará para evitar ansiedad en los postulantes.

El registro de la entrevista, realizado por entrevistador, es importante y debe tratar de recoger toda la información posible sobre la misma, estas “notas deben tomarse en dos etapas:

1. *Durante la entrevista se anotan todos aquellos datos que brinda el entrevistado al responder a las preguntas realizadas:*

- *Experiencia y conocimientos.*
- *Puesto actual y nombre de la empresa donde se desempeña, si corresponde (cuando se utiliza un formulario como “Síntesis de entrevista” se puede dibujar al dorso el organigrama de la empresa).*
- *Remuneración actual.*
- *Motivación para el cambio.*

⁸⁴ *Ibíd*em, p 241.

2. *Inmediatamente después de finalizada la entrevista, completar los ítems que implican alguna valoración sobre el candidato:*

- *Presentación.*
- *Expresión / contacto.*
- *Personalidad.* (Si se trabaja bajo la modalidad de competencias se deberá tomar nota sobre comportamientos o conductas observadas.)
- *Conclusión:* en relación con el perfil requerido⁸⁵.

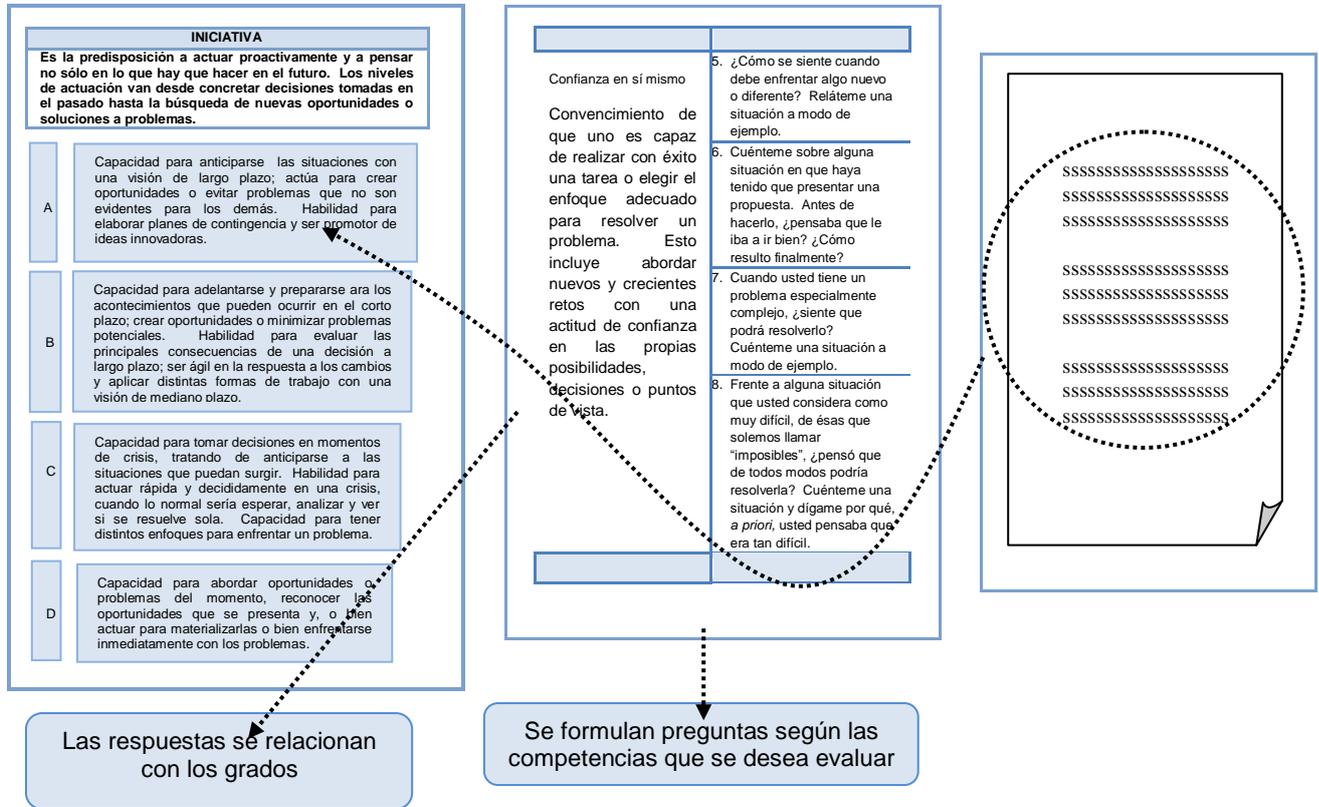
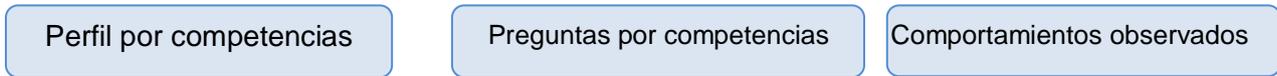
“En ningún caso el entrevistador deberá consignar opiniones personales (por ejemplo, “me parece que sería un buen supervisor” o creo que sería el candidato perfecto para el puesto)”⁸⁶. Se deben emplear frases descriptivas, evitando por ejemplo anotar algo como “El señor vestía un horrible terno café” sino más bien reemplazarlo por: “El señor vestía completamente de café”.

Concluida la entrevista con todas las recomendaciones y formas anteriormente indicadas, y tras la lectura del registro de la misma, lo siguiente deriva en la interrogante de cómo analizar las respuestas, para lo cual se presenta el siguiente esquema:

⁸⁵ *Ibíd.*, p 242.

⁸⁶ *Ibíd.*, p 242.

Ilustración 18
Cómo analizar las respuestas



Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007, p 269.
 Elaborado por: Autora

Tras el análisis de las respuestas el siguiente paso consiste en comparar la información obtenida de los postulantes, en función del perfil:

Ilustración 19

Comparación de candidatos: división de atributos para su análisis

<u>PERFIL</u>	<u>POSTULANTE 1</u>	<u>POSTULANTE 2</u>	<u>POSTULANTE 3</u>
<p>Requisitos Clase 1 (más significativos)</p> <p>Requisitos Clase 2 (menos significativos)</p>	<p>Requisitos Clase 1 (más significativos)</p> <p>Requisitos Clase 2 (menos significativos)</p>	<p>Requisitos Clase 1 (más significativos)</p> <p>Requisitos Clase 2 (menos significativos)</p>	<p>Requisitos Clase 1 (más significativos)</p> <p>Requisitos Clase 2 (menos significativos)</p>
<p><u>Competencias dominantes</u> y su apertura en grados</p> <p><u>Otras competencias</u> y su apertura en grados</p>	<p><u>Competencias</u></p> <p>Describir los comportamientos observados y relacionarlos con los grados requeridos</p>	<p><u>Competencias</u></p> <p>Describir los comportamientos observados y relacionarlos con los grados requeridos</p>	<p><u>Competencias</u></p> <p>Describir los comportamientos observados y relacionarlos con los grados requeridos</p>
<p><u>Salario previsto: rango</u></p>	<p><u>Salario previsto: rango</u></p>	<p><u>Salario previsto: rango</u></p>	<p><u>Salario previsto: rango</u></p>

Requisitos de Tipo 1

Requisitos de Tipo 2

Alternativa 1

Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007, p 251.

Elaborado por: Autora

2.2.1.2 Evaluaciones Específicas

“En un proceso de selección existen numerosas instancias donde se evalúan competencias, personalidad, potencial y conocimientos. Algunas de estas se realizan durante las etapas de preselección y selección, y otras son consideradas evaluaciones específicas.

Las entrevistas específicas de evaluación, en un proceso de selección, se administran usualmente luego de las entrevistas [...], y de la evaluación de competencias [...] ⁸⁷ y son utilizadas con la finalidad de profundizar aún más en la evaluación de competencias.

A continuación “se verá una entrevista específica para la evaluación de los comportamientos de una persona, la entrevista *BEI (Behavioral Event Interview)*” ⁸⁸, junto con “las evaluaciones psicológicas que miden los aspectos de la personalidad, y los *assessment (ACM)*; evaluaciones de tipo grupal para la evaluación de competencias” ⁸⁹.

Previamente se muestra un cuadro “indicando el tipo de búsqueda para el cual se sugiere utilizar las evaluaciones en cada caso” ⁹⁰:

⁸⁷ *Ibíd.*, p 282.

⁸⁸ *Ibíd.*, p 282.

⁸⁹ *Ibíd.*, p 282.

⁹⁰ *Ibíd.*, p 284.

Tabla 9

Tipos de evaluación y sugerencias de aplicación

Evaluación	Tipo de búsqueda
Preselección: aplicación de test o exámenes por Internet	Niveles iniciales hasta mandos medios
Preselección: aplicación de cuestionarios de pre entrevista	Todos los niveles
Preselección: pre entrevistas o entrevistas breves	Niveles iniciales hasta mandos medios
Preselección: exámenes de conocimientos	Niveles iniciales hasta mandos medios
Entrevista	Todos los niveles
Entrevista grupal	Niveles iniciales, programas de jóvenes profesionales
Entrevista por competencias	Todos los niveles
BEI (Behavioral Event Interview)	Altos ejecutivos
Evaluaciones psicológicas	Todos los niveles
Evaluaciones psicológicas grupales	Niveles iniciales, programa de jóvenes profesionales
Evaluaciones de potencial	Posiciones donde se requiere alto nivel potencial, indicadas en general para personas jóvenes
ACM (Assessment Center Method)	En selección se sugiere para niveles iniciales, programas de jóvenes profesionales y similares. Búsquedas internas: permite su utilización a niveles superiores
Pruebas específicas sobre conocimientos (incluyen idiomas)	Todos los niveles
El cliente interno evalúa conocimientos en la entrevista	Todos los niveles

Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007. p 284.

Elaborado por: Autora

2.2.1.3 La entrevista *BEI* (*Behavioral Event Interview*) o por incidentes críticos

“La *BEI* (conocida también como *Entrevista por Eventos Conductuales* o *Entrevista por Incidentes Críticos*) es una entrevista específica para evaluar competencias”⁹¹ de manera aún más completa y profunda que la entrevista por competencias que es precisamente una versión simplificada de la *BEI*.

La entrevista *BEI*, es adecuada para niveles gerenciales, al igual que en “*fusiones y adquisiciones*, para evaluar competencias de altos ejecutivos, en especial cuando se debe decidir quién es la persona más indicada para una posición determinada, o para determinar el capital intelectual de una empresa”⁹²; y en “*Planes de sucesión* para elegir posibles candidatos [...] de posiciones clave”⁹³. Debe ser administrada por un profesional especialista, con “el objetivo [...] de obtener descripciones conductuales (comportamientos) lo más detalladas posible, a fin de que revelen cómo la persona se desempeña en su trabajo”⁹⁴, mediante el planteamiento de un escenario con situaciones críticas para obtener respuestas “que describan los comportamientos, pensamientos y acciones específicas que el entrevistado ha demostrado en situaciones reales”⁹⁵.

⁹¹ *Ibíd.*, p 285.

⁹² *Ibíd.*, p 287.

⁹³ *Ibíd.*, p 287.

⁹⁴ *Ibíd.*, p 287.

⁹⁵ *Ibíd.*, p 287.

Previa la aplicación de la entrevista *BEI* es necesario:

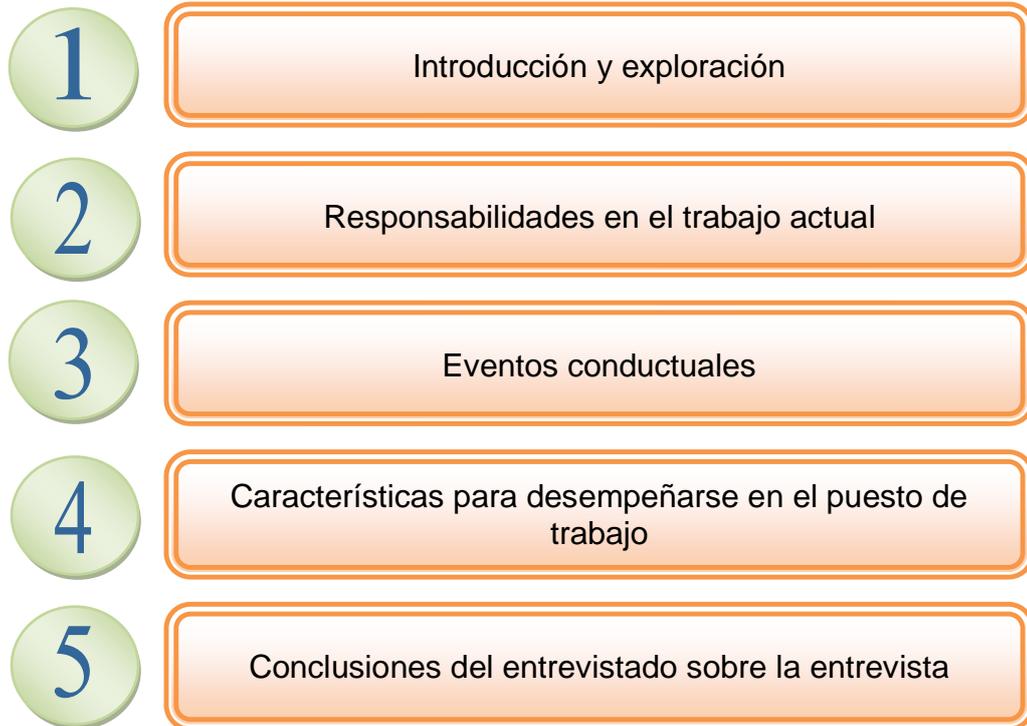
- Informarse acerca de la persona a entrevistar
- Prever un lugar adecuado
- Analizar la posibilidad de grabar y/o tomar notas de la entrevista
- Planear preguntas específicas para todas las competencias a evaluar
- Planear preguntas específicas sobre motivación teniendo en cuenta las circunstancias por las cuales se realiza la *BEI* (por ejemplo: selección, planes de sucesión, compra o fusiones de empresas, etc.)
- Conocer a fondo la planificación (sólo se la podrá consultar, *no* leer cada una de las preguntas a formular)

Tras estas consideraciones previas, se presenta el esquema de cinco pasos bajo los cuales está estructurada la entrevista *BEI* que son:

Ilustración 20

BEI (Behavioral Event Interview)
Entrevista por eventos conductuales

5 pasos



Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007, p 286.
Elaborado por: Autora

Seguidamente se amplía cada uno de los pasos para su mejor comprensión:

Paso 1. Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo.

“Presentación y explicación del propósito y formato de la entrevista y primera exploración sobre la carrera profesional del entrevistado, su educación (estudios formales) y sus experiencias laborales previas utilizando preguntas de sondeo, se debe procurar que el entrevistado se relaje y motivarlo a participar, además de hacerle conocer la confidencialidad de sus respuestas y para pedir su autorización para grabar si fuese el caso.

Paso 2. Responsabilidades en su trabajo actual

Lograr que el entrevistado describa sus tareas y responsabilidades laborales más importantes.

Paso 3. Eventos conductuales

El objetivo central de la BEI es hacer que el entrevistado describa en detalle al menos cuatro y preferentemente seis historias completas de situaciones críticas. A continuación, preguntas específicas para explorar acerca de competencias. Esta sección toma gran parte del tiempo de la entrevista, y aquí el entrevistado debe brindar detalles específicos.

Paso 4. Características para desempeñarse en el puesto actual

Este paso tiene dos objetivos: 1) obtener situaciones críticas adicionales sobre temas que se mencionaron o situaciones adicionales sobre temas ya relevados; 2) hacer sentir al entrevistado que se lo valora, al solicitar su opinión.

Paso 5. Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista

Cerrar la entrevista agradeciendo al entrevistado por su tiempo y la información suministrada. Solicitarle que resuma las situaciones y descubrimientos clave de la entrevista. Se solicita opinión sobre la entrevista, sobre el entrevistador y en particular, su autoevaluación con relación al paso 4⁹⁶.

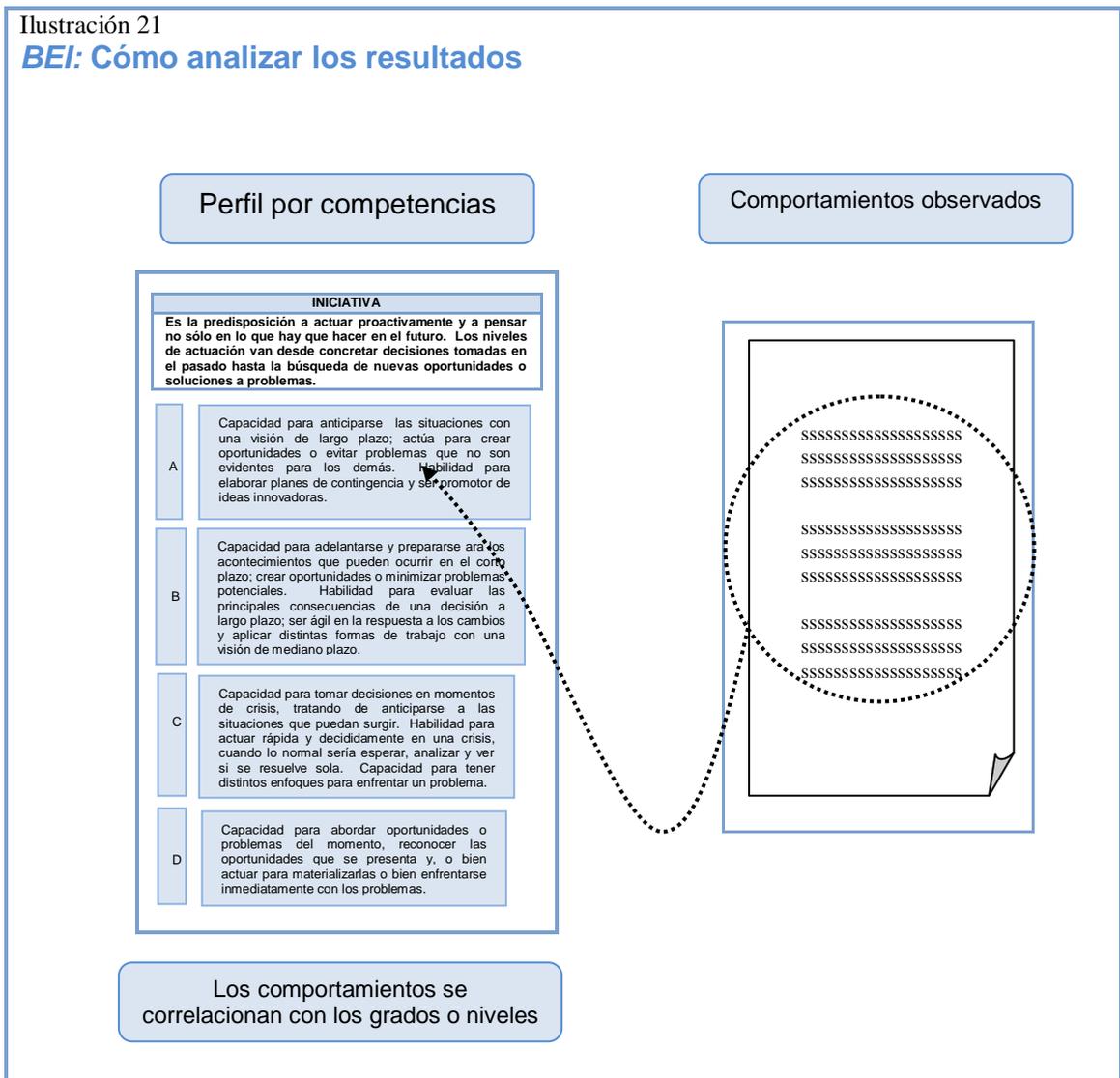
Para analizar los resultados “en todos los casos lo que se debe obtener son *comportamientos*, luego deben ser comparados con los requeridos según la definición de competencias”⁹⁷.

⁹⁶ *Ibíd*em, p 289, 290, 291, 295.

⁹⁷ *Ibíd*em, p 297.

Ilustración 21

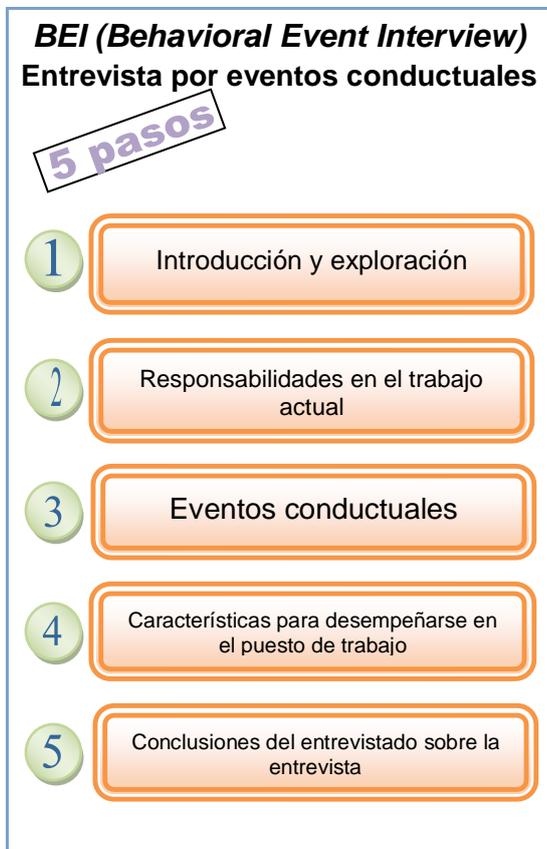
BEI: Cómo analizar los resultados



Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007, p 297.
Elaborado por: Autora

Acerca del registro de la entrevista *BEI*, "siempre se deben registrar hechos, comportamientos, para lo cual se puede utilizar una grabadora", en casos en los cuales no sea posible se lo puede hacer mediante el apunte de notas mientras se escucha al entrevistado; lo esencial es tratar de registrar todo con el mayor detalle posible.

Cómo registrar una BEI



Diccionario de competencias

INICIATIVA	
Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
A	Capacidad para anticiparse las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.
B	Capacidad para adelantarse y prepararse ara los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presenta y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.

Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007, p 298.
 Elaborado por: Autora

2.2.1.4 Evaluaciones Psicológicas

Este tipo de evaluaciones pueden definirse como "específicas sobre la personalidad de un individuo en relación con un determinado puesto de trabajo y el entorno laboral, [...] las mismas deben ser administradas por

profesionales (psicólogos o licenciados en Psicología)”⁹⁸, de manera individual o grupal, sin embargo “las evaluaciones psicológicas más utilizadas son las de tipo individual”⁹⁹.

Estas evaluaciones de carácter psicológico no deberían ser decisivas en el proceso de selección, sino más bien un “elemento de juicio adicional en el conjunto de pruebas y evaluaciones que se realizan durante el proceso [...], teniendo como objetivo propio elaborar un perfil de “personalidad laboral”, es decir, de las características personales relacionadas con el perfil de la posición”¹⁰⁰. Es necesario comprender que los tests psicológicos no deben buscar “un diagnóstico de personalidad con miras a derivaciones psicoterapéuticas”¹⁰¹.

La entrevista para este tipo de evaluaciones “debe ser muy corta, de no más de 20 minutos o media hora, tiempo en el cual habrá que indagar sobre los aspectos de la vida personal del individuo y otros vinculados”¹⁰² a lo intelectual y socio – laboral.

“Un proceso de selección es, fundamentalmente, un proceso interactivo, de muchos pasos; por lo tanto, es un error pensar que la evaluación psicológica es más importante que los otros”¹⁰³ aspectos.

⁹⁸ *Ibíd.*, p 299.

⁹⁹ *Ibíd.*, p 300.

¹⁰⁰ *Ibíd.*, p 301.

¹⁰¹ *Ibíd.*, p 302.

¹⁰² *Ibíd.*, p 302.

¹⁰³ *Ibíd.*, p 304.

Por otra parte hay que considerar que si la selección se ha realizado con un alto grado de profesionalismo, “los resultados de la evaluación psicológica serán una confirmación de lo evaluado en instancias previas”¹⁰⁴.

“La evaluación psicológica y la entrevista por competencias son dos evaluaciones diferentes, pero ambas tienen como propósito analizar la personalidad de un individuo. No son mutuamente excluyentes, es decir, en un proceso de selección se pueden aplicar los dos tipos de herramientas y es sin duda lo más aconsejable”¹⁰⁵.

El test psicológico que se aplicará a los candidatos, debe ser elegido cuidadosamente en función de dos parámetros que son: efectividad y tiempo, para ello se recomienda que el cuestionario no sea demasiado extenso, atendiendo a la sugerencia de que en un proceso de selección, el aspecto psicológico debe ser evaluado objetivamente, sin pretensiones terapéuticas ni psicoanálisis médicos.

A continuación se muestra un test de personalidad con un buen número de preguntas, considerando el limitante de tiempo, para determinar tendencias dominantes, competitivas, agresivas o ansiosas; sus opuestos como auto-control, tranquilidad y amabilidad, o una personalidad balanceada, lo que mostraría eficiencia y productividad en el trabajo pese a presiones y nerviosismo.

¹⁰⁴ *Ibíd.*, p 304.

¹⁰⁵ *Ibíd.*, p 306.

Test de Personalidad

	Si	No
1. ¿Cree que el día no tiene bastantes horas para todas las cosas que debería usted hacer?		
2. ¿Siempre se mueve, camina o come con rapidez?		
3. ¿Se siente impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?		
4. ¿Acostumbra decir: "Ah, ajá" o "sí, sí, sí", "bien, bien", cuando le habla una persona apremiándola inconscientemente a que acabe de decir lo que tiene que decir?		
5. ¿Tiene tendencia a terminar las frases de otras personas?		
6. ¿Se siente irritado cuando el auto que tiene en frente rueda de forma que usted considera demasiado lenta?		
7. ¿Considera angustioso tener que hacer cola o esperar turno para conseguir una mesa en un restaurante?		
8. ¿Encuentra intolerable observar cómo otras personas realizan tareas que usted sabe puede hacer más rápido?		
9. ¿Se impacienta consigo mismo si se ve obligado a realizar tareas repetitivas (trazar cuadros, firmar registros, lavar platos, etc.), que son necesarios pero le impiden hacer las cosas que a usted le interesan realmente?		
10. ¿Es usted de esas personas que leen a toda prisa o intenta siempre conseguir resúmenes de libros interesantes?		
11. ¿Se esfuerza por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente? Por ejemplo, al tiempo que intenta escuchar la charla de una persona, sigue dando vueltas a otro tema sin ninguna relevancia con lo que escucha.		
12. ¿Mientras disfruta de un descanso, continúa pensando en sus problemas laborales, domésticos o profesionales?		
13. ¿Tiene usted el hábito de acentuar excesivamente varias palabras que considera clave en su conversación ordinaria?		
14. ¿Encuentra difícil abstenerse de llevar cualquier conversación hacia los temas que le interesan, y si no lo consigue finge escuchar pero sigue ocupado en sus propios pensamientos?		
15. ¿Se siente vagamente culpable, cuando descansa y no hace nada durante varias horas o varios días?		
16. ¿Intenta siempre programar más y más cosas en menos tiempo, y al hacerlo así deja cada vez menos margen para los imprevistos?		
17. Al conversar, ¿da con frecuencias golpes o palmadas en la mesa, o golpea con un puño la palma de la otra mano para dar énfasis a punto particular de la discusión?		
18. ¿Se somete a ciertos plazos en su trabajo que con frecuencia son difíciles de cumplir?		
19. ¿Aprieta con frecuencia las mandíbulas, hasta el punto que le rechinan los dientes?		
20. ¿Lleva con frecuencia material relacionado con su trabajo o sus estudios a su casa por la noche?		
21. ¿Acostumbra usted evaluar en términos numéricos no sólo su propio trabajo, sino también las actividades de los demás?		
22. ¿Se siente usted insatisfecho con su actual trabajo?		

Fuente: www.psycoactiva.com/tests/test9.htm

Elaborado por: Autora

2.2.1.5 Assessment Center Method (ACM)

El [assessment]¹⁰⁶ es un tipo de evaluación grupal “donde los participantes resuelven de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo”¹⁰⁷.

Se puede definir al *assessment (ACM)*, “sin utilizar la palabra inglesa, como: *pruebas situacionales donde se enfrenta a los candidatos con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo*”¹⁰⁸.

Haciendo una breve referencia histórica se conoce que “las primeras aplicaciones del método situacional para la búsqueda de características concretas del comportamiento humano surgen como consecuencia de un planteamiento originado en el ejército alemán, durante la Primera Guerra Mundial”¹⁰⁹, para posteriormente ser “los británicos, -específicamente los responsables del Consejo de Selección de la Oficina de Guerra- quienes, a lo largo de la Segunda Guerra Mundial, abordaron el problema con técnicas más cercanas a lo que hoy se considera un *ACM*”¹¹⁰.

¹⁰⁶ Se puede traducir como evaluación o valoración, dentro del contexto específico como valoración de personas.

¹⁰⁷ *Ibidem*, p 307.

¹⁰⁸ *Ibidem*, p 308.

¹⁰⁹ *Ibidem*, p 309.

¹¹⁰ *Ibidem*, p 309.

Hoy en día, los *assessment* o métodos de casos consisten “en una serie de problemas a resolver en la vida práctica, con escenarios realistas en los que se brinda a la persona un paquete de información variada (y no siempre completa) que debe “gestionar” hasta llegar a tomar una serie de acciones y decisiones”¹¹¹.

En contraposición no se consideran como *assessment*, a juegos o prácticas deportivas también conocidos como “out doors”¹¹² porque no se ajustan a situaciones reales precisas de carácter laboral. Un verdadero “*assessment* es siempre una práctica grupal situacional en casos que conforman la evaluación en relación al puesto de trabajo”¹¹³.

El *assessment* puede ser aplicado con diversas finalidades, tales como:

- “*En un proceso de selección.* En este caso hay que tener en cuenta que deben ser búsquedas donde el nivel de las postulaciones permita la aplicación de una dinámica grupal. No siempre es posible aplicarlo a personas con una trayectoria laboral importante, niveles gerenciales o similares.
- *Programas de jóvenes profesionales.* O para las posiciones de base”

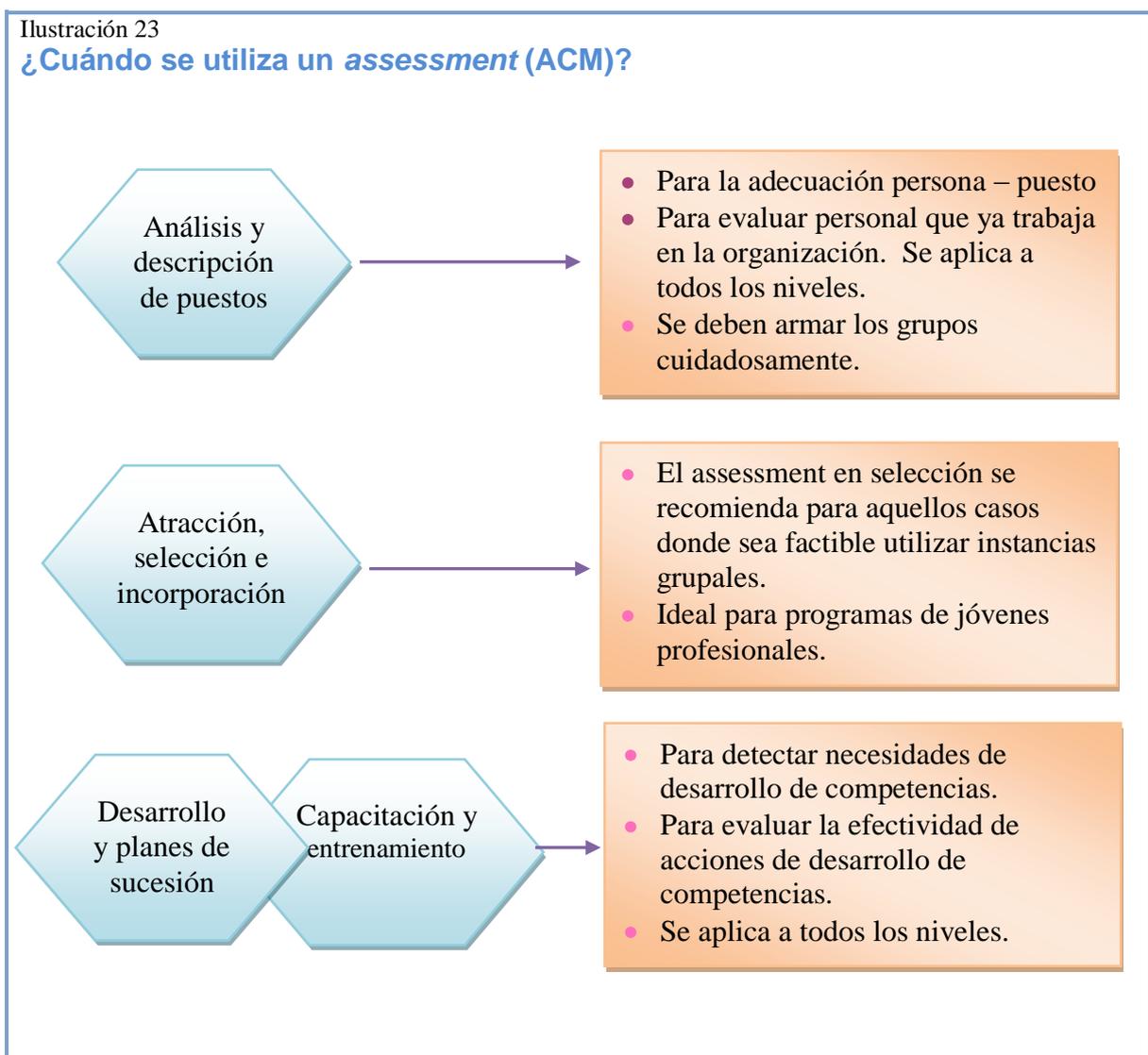
¹¹¹ *Ibíd*em, p 308.

¹¹² Término conocido en el ámbito empresarial como prácticas grupales deportivas o juegos, realizados por sus participantes al aire libre.

¹¹³ *Ibíd*em, p 308.

- En procesos de fusión o reingeniería. O cualquier otro que implique movimiento de personas entre puestos ¹¹⁴.

A continuación se presenta un cuadro que amplía lo anteriormente expuesto:



Fuente: ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 2007, p 312.
 Elaborado por: Autora

¹¹⁴ *Ibíd*em, p 310.

Tras conocer las diversas situaciones en las que el *assessment* puede ser utilizado, es necesario exponer los lineamientos claves para que esta herramienta proporcione resultados altamente veraces y satisfactorios, así:

- Al “construir las pruebas situacionales estas deben reunir determinada estructura y contenidos”¹¹⁵, y apegarse de manera estricta a situaciones reales del puesto de trabajo, ya que el *assessment* evalúa comportamientos de los candidatos al resolver precisamente dichas situaciones.
- Los *assessment* son grupales y deben involucrar “hasta doce participantes”¹¹⁶.
- Se deben armar “grupos homogéneos”¹¹⁷.
- “Se requiere la presencia de un evaluador entrenado cada cuatro participantes”¹¹⁸.
- “Los evaluadores deben ser entrenados”¹¹⁹ en este tipo de evaluación.
- La “duración de esta evaluación no debe sobrepasar más de medio día”¹²⁰.
- “No deben quedar tiempos muertos, ya que se pierde el foco en el objetivo”¹²¹.

¹¹⁵ *Ibídem*, p 315.

¹¹⁶ *Ibídem*, p 315.

¹¹⁷ *Ibídem*, p 310.

¹¹⁸ *Ibídem*, p 315.

¹¹⁹ *Ibídem*, p 310.

¹²⁰ *Ibídem*, p 315.

¹²¹ *Ibídem*, p 316.

2.2.1.5.1 Tipos de pruebas situacionales utilizadas en el ACM

“Existe una amplia gama de ejercicios usualmente utilizados en *assessment*. El evaluador experto deberá analizar las variantes y armar las actividades [...] que considere más adecuadas. Algunas de las alternativas más utilizadas son:

- Juegos de negocios: simulaciones en las que un grupo de participantes compiten entre sí en una situación de toma de decisiones complejas. Generalmente se utiliza para posiciones gerenciales.
- Discusión en grupos: el grupo de participantes debe resolver diversas situaciones problemáticas; deben discutir entre ellos y llegar a una situación conjunta y/o individual.
- Ejercicios de presentación: se utilizan en especial para evaluar la comunicación y consisten en que cada participante realiza una presentación de sí mismo [...] o presentar un tema en particular para promover la discusión en grupos.
- *In-baskets* (bandeja de documentos de entrada): consiste en la presentación de una serie de documentaciones en relación con un puesto de trabajo [...] para su tratamiento por el grupo de evaluación. El ejercicio puede ser de administración individual dentro del grupo y luego una vez finalizado, promover la discusión grupal acerca de las diferentes soluciones a las cuales arribaron individualmente los participantes.

- Entrevistas simuladas: la evaluación consiste en entrevistas simuladas a postulantes, clientes o proveedores planteando alguna situación problemática”¹²².

2.2.1.5.2 Escenario de Aplicación de un *Assessment*

Se muestra a continuación una gráfica para identificar a los involucrados y como se lo lleva a cabo en la práctica.

Ilustración 24

Qué y cómo se observa un *assessment*, y quien lo hace

Observador
(cliente interno)



Administrador

Observadora

Participantes

Participantes



Participante

Se observan comportamientos, no la solución en sí del caso / ejercicio / problema diseñado para la administración del *assessment*



Cada evaluador prepara un informe escrito sobre los comportamientos observados.

Luego se reúnen para compartir la información, integrarla y hacer una recomendación consensuada sobre cada candidato.

Fuente: ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 2007, p 322.
Elaborado por: Autora

¹²² *Ibidem*, p 319.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, “en un *assessment* participan distintas personas que tienen, a su vez, diferentes roles:

1. El administrador: debe ser un profesional con experiencia en la metodología; usualmente son psicólogos de profesión. Es la persona que dirige la actividad, que dice las palabras iniciales y las de cierre, y que define temas tales como la duración de la actividad, objetivos, da las consignas generales, hace observaciones a los participantes y comunica los pasos del proceso de contratación.
2. El observador asistente: también debe tener experiencia en la metodología. Su rol es “pasivo”, de observación, debe brindar su apoyo al administrador e inclusive estar preparado para reemplazarlo.
3. El observador pasivo: el rol de observador pasivo está generalmente reservado para un miembro de la empresa. La participación del observador “de la línea” enriquece la evaluación al tratarse de un futuro jefe de los participantes. En ocasiones [...] colabora en el diseño del caso a presentar a los evaluados para su discusión o análisis. El lugar de observación para este miembro será desde fuera de la escena de evaluación, y si esto no es posible

la persona se ubicará en un lugar separado del que ocupan los otros participantes del proceso de *assessment*.

4. Los participantes o evaluados: el número de participantes debe ser alrededor de diez o doce, y serán de un perfil similar y ya habrán sido preseleccionados según sus antecedentes¹²³.

Es importante señalar que “no es factible [...] evaluar en un *assessment* una gran cantidad de competencias por lo que se sugiere la evaluación “de cuatro a seis de estas”¹²⁴.

Al finalizar el *assessment* “cada observador (el administrador, el observador asistente y el observador pasivo – jefe del área) completará individualmente su formulario de evaluación y luego realizará una comparación de sus observaciones con las de los demás, con el propósito de llegar a un único informe final consensuado por los observadores”¹²⁵.

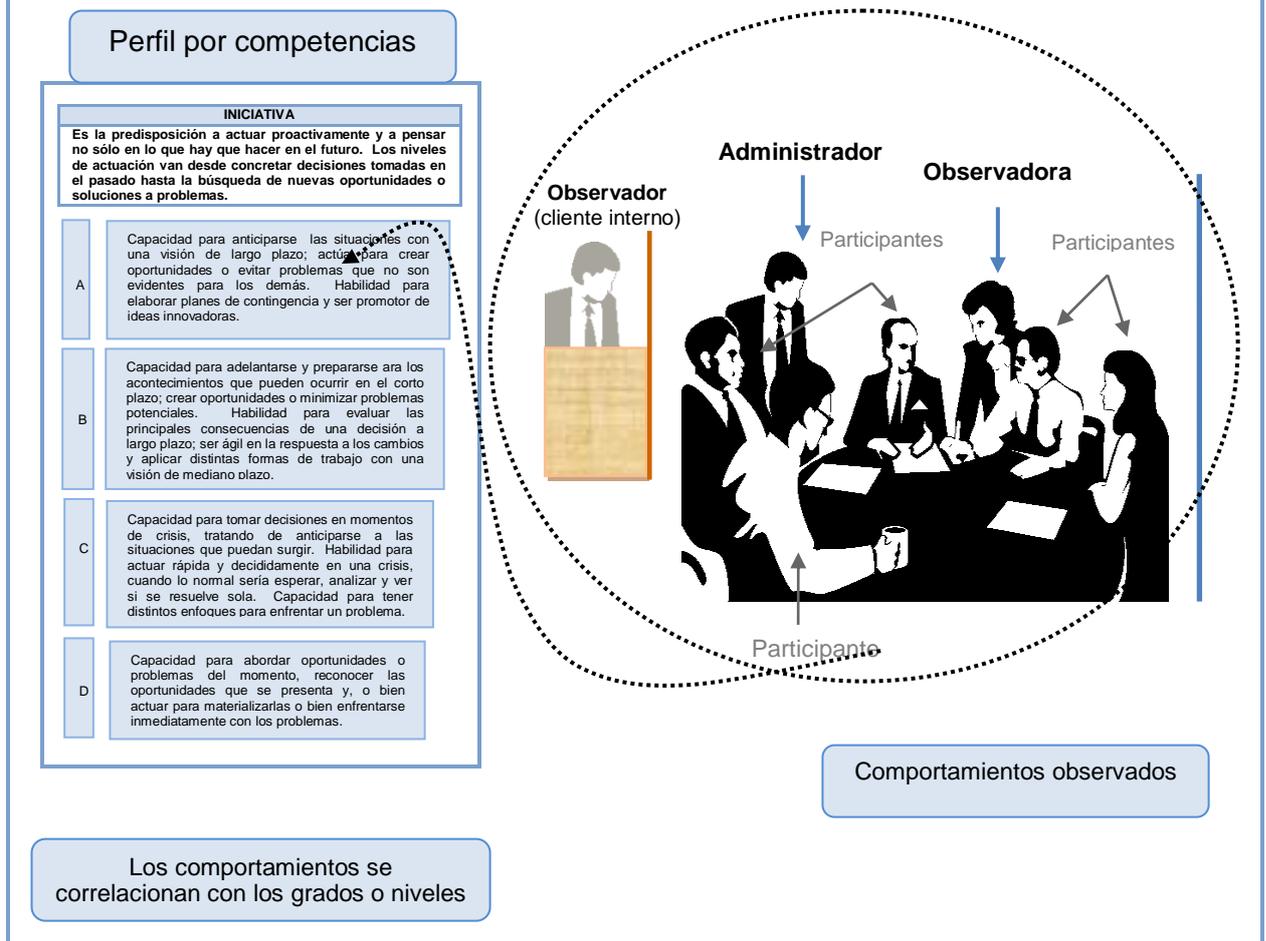
¹²³ *Ibíd.*, p 319, 320.

¹²⁴ *Ibíd.*, p 323.

¹²⁵ *Ibíd.*, p 324.

Ilustración 25

Cómo analizar las observaciones en un *assessment*



Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007, p 323.

Elaborado por: Autora

Si el *assessment* es correctamente diseñado y aplicado, cumpliendo cada uno de sus integrantes con su respectivo rol se logrará el objetivo de identificar las competencias dominantes, previamente definidas, e inclusive permitirá evaluar otras adicionales, por lo que es recomendable tener a mano todas las competencias que el puesto requiera, para tenerlas en cuenta al realizar el informe correspondiente.

2.2.1.6 Pruebas de Conocimientos

Los conocimientos requeridos en una persona para desempeñar un determinado trabajo, son sin duda necesarios, sin embargo es recomendable que tales conocimientos sean valorados con anterioridad a la aplicación de las evaluaciones específicas, tal como se ha expuesto en los pasos anteriormente tratados; como en la entrevista, que ofrecía una guía para determinar a la par, conocimientos y competencias, de acuerdo al perfil requerido para el cargo. No obstante en algunas situaciones las pruebas de conocimientos pueden ser aplicadas en instancias posteriores, si el caso así lo requiriera. Se puede medir niveles de conocimiento, a través de exámenes escritos sobre todo en aspectos técnicos, “pruebas de conocimientos específicos [...] como utilización de *software* o evaluaciones de idiomas”¹²⁶.

También se puede aplicar pruebas de conocimiento más complejas para determinar el candidato mejor preparado, en caso de que sus competencias sean equivalentes.

Lo que se debe considerar en cualquier circunstancia es la finalidad de las pruebas de conocimiento, que buscan “comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad de la puesta en práctica de los diferentes conocimientos teóricos y de la experiencia que el candidato posee”¹²⁷.

¹²⁶ *Ibíd.*, p 326.

¹²⁷ *Ibíd.*, p 326.

Los modelos o esquemas para exámenes o pruebas de conocimiento deberán ser diseñados de acuerdo a las especificaciones y requerimientos propios de cada perfil.

2.2.1.7 Confección de informes sobre finalistas

Tras la aplicación de las diversas evaluaciones se deben armar las capetas de los candidatos finalistas, con los resultados obtenidos por cada uno de ellos junto con los informes del evaluador, presentando “información detallada sobre cada postulante de manera objetiva, junto con el currículum vitae de cada persona.

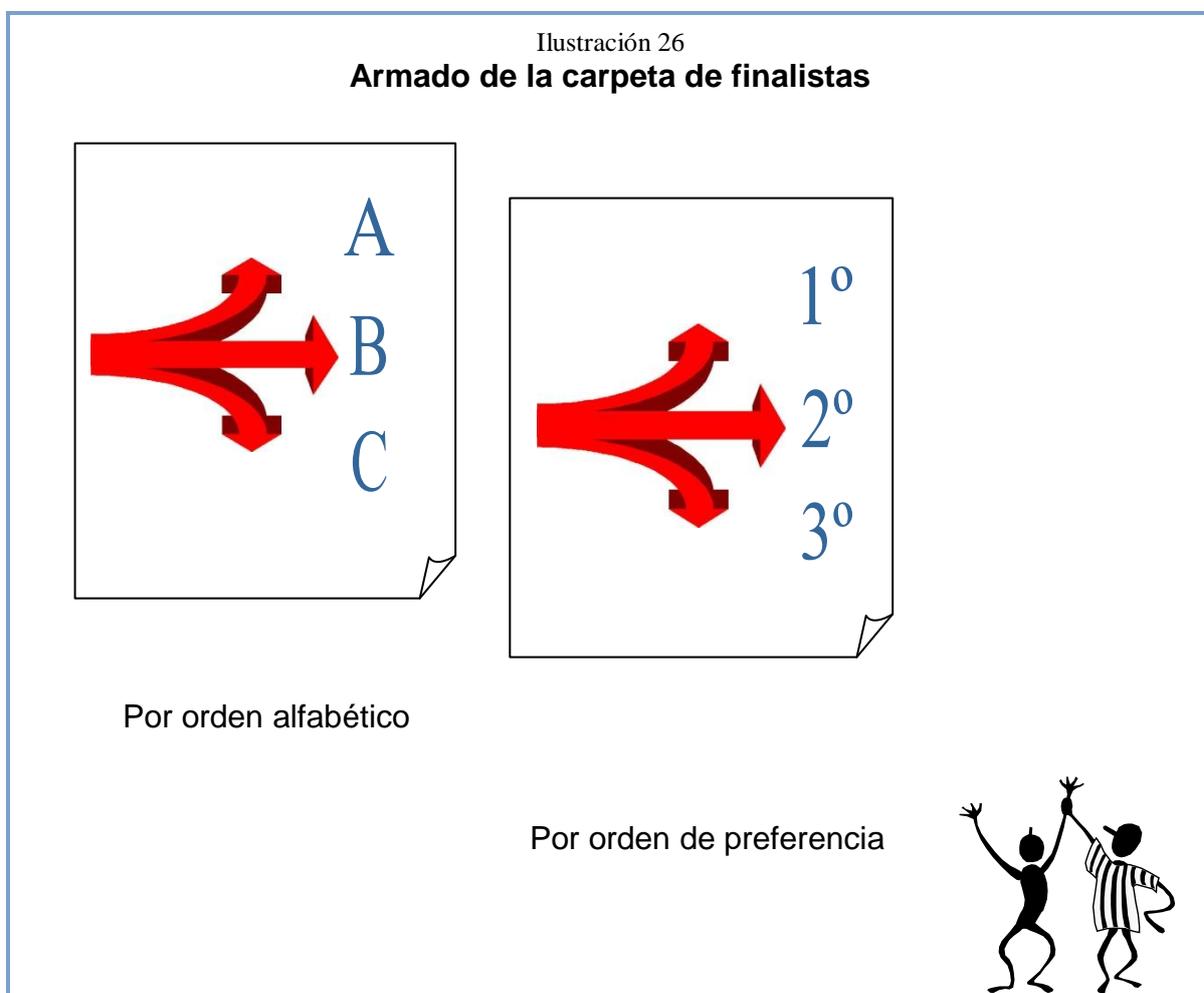
Un informe de finalistas debe contener como mínimo:

- Información detallada, con relación a lo requerido por el perfil, acerca de estudios formales y conocimientos específicos;
- Empleo actual y anteriores, con fechas y principales responsabilidades;
- Resultados de las distintas evaluaciones aplicadas;
- Aspectos económicos relacionados con la posición a cubrir, salario actual del postulante, pretensiones, etc.;
- Disponibilidad para comenzar a trabajar, y toda información complementaria que resulte útil para tomar una decisión”¹²⁸.

¹²⁸ *Ibíd*em, p 258.

Acerca de la forma de presentar el informe de finalistas cada selector tendrá su estilo propio, sin embargo lo que si debe tener “muy claro es el *ranking* (orden de mérito) de cada postulante; las opciones para el armado son:

- Utilizar el orden alfabético para no condicionar a quien decida la contratación, en primera instancia, o bien
- Presentar a los postulantes según el grado de preferencia del responsable de la selección y en relación con el perfil requerido¹²⁹.



Fuente: ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 2007, p 257.
Elaborado por: Autora

¹²⁹ *Ibíd.*, p 258

Si bien “no es función del área de Recursos Humanos elegir al mejor candidato, sino presentar la información para que la línea – el cliente interno (futuro jefe) – tome una buena decisión respecto de cuál se considera la mejor opción”¹³⁰, su opinión será requerida y de alguna manera influirá. Es por esto que se debe incluir dentro de las opciones sólo a quienes cumplan adecuadamente con el perfil requerido y precisar cualquier condición que aleje al candidato del perfil.

2.2.1.8 Negociación

“En la negociación es esencial la comunicación, desde la verbal en el desarrollo central de la misma hasta su materialización documental simbolizada en la oferta por escrito. El objetivo de toda negociación es el acuerdo logrado en función del ingreso de personas a la organización”¹³¹. De manera general la negociación comprende un acuerdo satisfactorio para los involucrados.

“Antes de iniciar una negociación se debe recolectar toda la información necesaria sobre el tema a tratar y también sobre la persona con la que se deberá negociar, [...] conocer los propios intereses y los del otro. Por otra

¹³⁰ *Ibídem*, p 256.

¹³¹ *Ibídem*, p 335.

parte la única negociación que una persona debe hacer siempre sola es la salarial, ya que se trata de algo muy personal”¹³².

Los componentes para la negociación laboral y son:

1. “Las partes que deben negociar: empleado (futuro colaborador) y empleador.
2. El objeto de la negociación: lo más frecuente, las condiciones de contratación.
3. El lugar de la negociación: usualmente, las oficinas del empleador.
4. Los elementos de la negociación: información disponible para cada una de las partes”¹³³.

“En ocasiones el proceso de negociación solo será el ofrecimiento de una remuneración, y el postulante simplemente podrá aceptar o no”¹³⁴. Sin embargo por sencillo que pueda ser el proceso de negociación presenta el siguiente esquema:

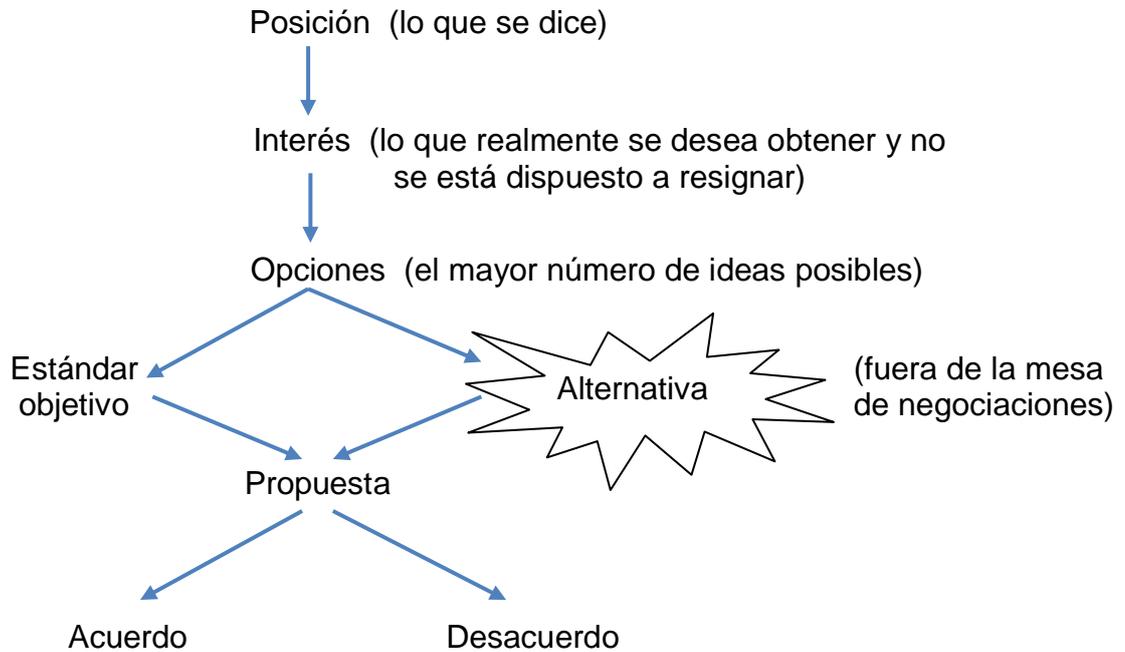
¹³² *Ibíd.*, p 337.

¹³³ *Ibíd.*, p 335.

¹³⁴ *Ibíd.*, p 335.

Ilustración 27

Esquema de una negociación



Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007, p 338.
Elaborado por: Autora

“La *posición* es el primer acercamiento a la negociación; el postulante dice lo que él quisiera obtener y la empresa plantea su opción mínima”¹³⁵.

“El *interés* es aquello que realmente quiere el postulante o el nivel mínimo que está dispuesto a percibir en materia de compensaciones y beneficios. Y desde la empresa, será el nivel que realmente puede ofrecer, [...] porque no le origina problemas con la estructura salarial.

Las *opciones*, [...] son las variantes que se exploran para acercar a las partes limando las diferencias.

¹³⁵ *Ibíd.*, p 338.

Estándar objetivo o *criterios objetivos* son aquellos elementos que [...] pueden ser salarios de mercado para esa posición y esa industria.

La *alternativa* es una opción fuera de la mesa de negociaciones.

Por último se llega a la *propuesta*, sobre la cual habrá o no un *acuerdo*¹³⁶.

En lo referente a que persona es la indicada para llevar a cabo la negociación, cada empresa definirá una política adecuada al respecto, puede estar a cargo del personal de Recursos Humanos, del jefe de línea o del superior que se considere conveniente.

En el caso de realizar el proceso de selección a través de una agencia de empleos, esta será la encargada de comunicar los términos de la negociación.

Independientemente de la persona que realice la negociación, existen aspectos importantes sobre los cuales debe reflexionar el candidato y el empleador, tales como la posición de la empresa dentro del mercado laboral, la jerarquía del cargo ofertado, planes de carrera, el nivel de experiencia que se puede adquirir desempeñando la vacante existente, sueldo inicial, bonos (sujetos a resultados, por comisiones), beneficios de salud (seguros de accidentes laborales, seguros de vida), “beneficios no monetarios como [...] vehículos de la compañía para movilización”¹³⁷, gastos de transportación, vivienda en caso de traslado, servicio de

¹³⁶ *Ibídem*, p 338, 339.

¹³⁷ *Ibídem*, p 344

comedor, transporte de la empresa, uniformes y otros específicos que se establecen según el giro de negocio.

2.2.1.9 La oferta por escrito

“La oferta por escrito consiste en una carta donde la organización registra las condiciones de la oferta de empleo”¹³⁸, si bien este documento no constituye una obligación para las partes, al menos las compromete en mayor grado del que lo hace una oferta verbal, además ofrece una gran ventaja, ya que evita confusiones (*yo dije..., yo entendí*) y puede ser aplicada a cualquier vacante sin importar su jerarquía dentro de la empresa, por lo que es recomendable realizarla.

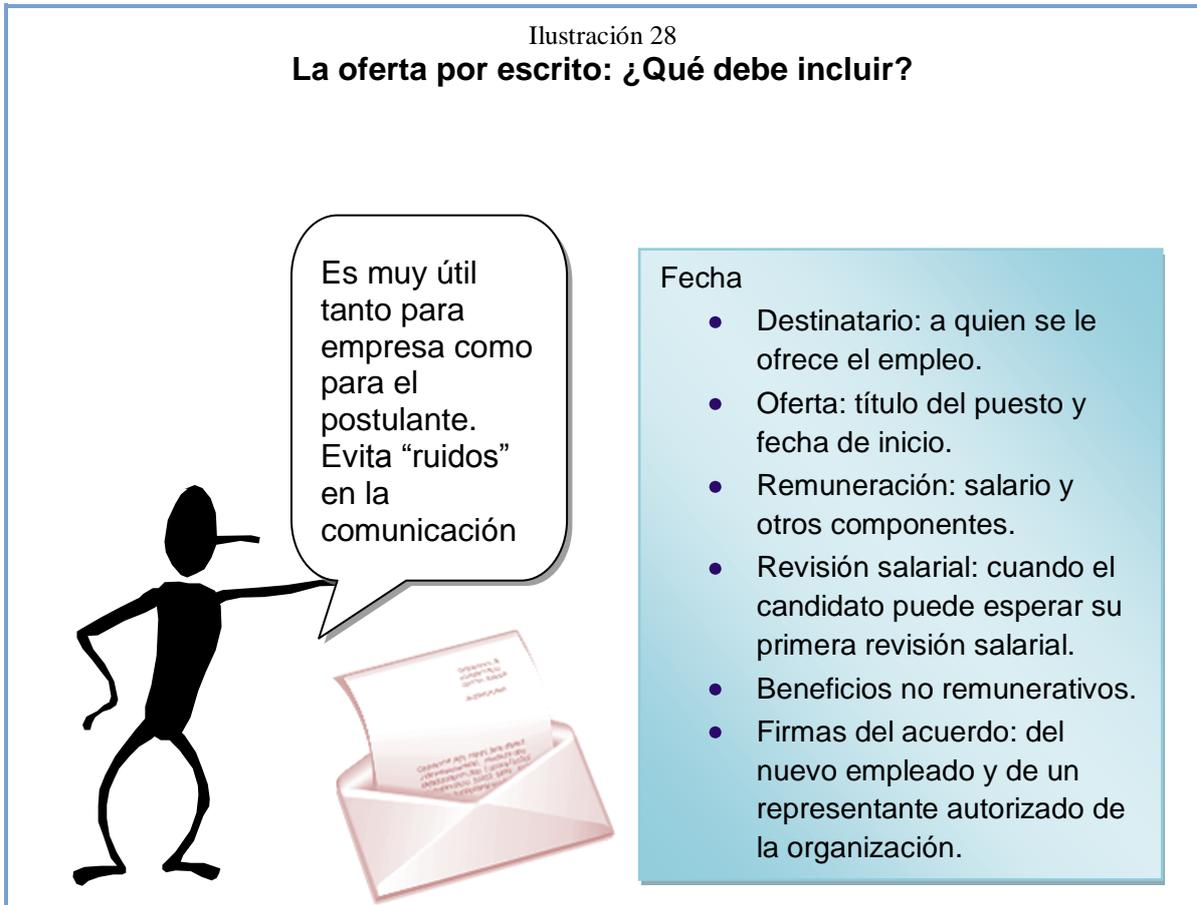
Previa la elaboración de la oferta se debe “acordar con el interesado – en forma verbal – las condiciones de contratación, responsabilidades, tareas, personal a cargo y remuneración, que incluye el salario y otros beneficios, y cuando se llega a un acuerdo, expresarlo por escrito. Para ello:

- Presentar una oferta por escrito donde se detalle la oferta económica, la posición a ocupar y la fecha de inicio de las actividades.
- La oferta debe estar firmada por una persona autorizada a tales efectos por la organización.

¹³⁸ *Ibíd.*, p 345.

- Por último aceptada por el ingresante, este la devuelve firmada a la organización”¹³⁹.

Ilustración 28
La oferta por escrito: ¿Qué debe incluir?



Es muy útil tanto para empresa como para el postulante. Evita “ruidos” en la comunicación

Fecha

- Destinatario: a quien se le ofrece el empleo.
- Oferta: título del puesto y fecha de inicio.
- Remuneración: salario y otros componentes.
- Revisión salarial: cuando el candidato puede esperar su primera revisión salarial.
- Beneficios no remunerativos.
- Firmas del acuerdo: del nuevo empleado y de un representante autorizado de la organización.

Fuente: ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 2007, p 346.
Elaborado por: Autora

2.2.1.10 Las referencias laborales

Las empresas deben establecer un protocolo sobre cómo solicitar las referencias laborales, e “informar al candidato que se comienza esa etapa del proceso. Usualmente se solicitan referencias sólo del candidato finalista”¹⁴⁰.

¹³⁹ Ibídem, p 345.

¹⁴⁰ Ibídem, p 347.

El tema de referencias laborales es delicado ya que implica colocar al candidato en evidencia, si éste no ha comunicado con la debida antelación en su trabajo actual la búsqueda de empleo que está llevando a cabo; de ahí la importancia de tratar el tema previamente, ya que de lo contrario lo afectará a él, y a la veracidad de la información que la compañía que está realizando el proceso de selección requiere.

Es recomendable que un reducido número de personas manejen la información proveniente de las referencias laborales, ya sean del área de Recursos Humanos o el jefe de línea, deben tener experiencia para que soliciten información precisa, datos concretos (verificar si trabajó en lugar precisado, fechas de entrada, salida y cargo) y de igual manera que hablen con la persona indicada para obtener dicha información. En la mayoría de casos son los jefes quienes pueden aportar con información sobre desempeño, relación laboral y la calidad de trabajo en general del postulante. Dentro de la gestión por competencias se debe solicitar referencias que provean “información acerca de los comportamientos de la persona”¹⁴¹.

Generalmente las referencias son suministradas de forma verbal, pero también se las puede requerir por escrito.

Otro tipo de referencias son las obtenidas de diferentes fuentes, así pueden otorgar información acerca de “juicios pendientes, inhabilitaciones

¹⁴¹ Ibídem, p 349.

bancarias, o despidos”¹⁴². Otra fuente puede estar constituida por proveedores, clientes, agencias de publicidad, auditores, y otros similares.

Ilustración 29

El pedido de referencias



Se hace usualmente por teléfono; por lo tanto el registro de la información obtenida está a cargo de quien pidió la referencia.

ANTES

Solicitar referencias sólo cuando se esté convencido de que el candidato reúne todos los requisitos de la posición a cubrir.

DURANTE

Asegurarse sobre todos los aspectos:

- Educativos.
- Laborales.
- Financieros
- Judiciales.

DESPUÉS

¿Qué pasa si una referencia no es buena?
Averiguar más.
Recuerde: un jefe que se siente “abandonado”, puede dar una mala referencia.

Se recomienda ser muy cuidadoso en todos los casos, y muy especialmente si la persona está trabajando

Fuente: ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 2007, p 349.
Elaborado por: Autora

Además de las referencias laborales es necesario pedir “títulos originales, certificados de materias, etc.”¹⁴³, y verificar la autenticidad de la documentación considerando que la falsificación es realmente fácil, gracias a los modernos equipos de escaneo y programas de computación.

¹⁴² Ibídem, p 348.

¹⁴³ Ibídem, p 350.

Una “buena sugerencia es realizar las mismas verificaciones para todos los finalistas”¹⁴⁴, al igual que dependiendo del tipo de actividad que realiza la empresa solicitar al nuevo colaborador su firma sobre “acuerdos de confidencialidad y asegurarse de que quienes se retiran devuelvan todo el material que puedan tener a su cargo”¹⁴⁵.

2.2.1.11 Admisión

“La admisión es la etapa final del proceso de selección de un nuevo integrante de la organización, [...] en donde se cubren ciertos aspectos formales como formularios o fichas de ingreso, pruebas o exámenes médicos”¹⁴⁶.

El examen médico sirve para determinar el estado físico del aspirante, requerido por la empresa y también permite conocer “si existe alguna limitación médica que deba tenerse en cuenta”¹⁴⁷.

El identificar problemas de salud ayuda a “reducir el ausentismo laboral y los accidentes, [...] además de detectar enfermedades”¹⁴⁸ de todo tipo que pueden ser desconocidas por el aspirante.

¹⁴⁴ *Ibíd.*, p 350.

¹⁴⁵ *Ibíd.*, p 352.

¹⁴⁶ *Ibíd.*, p 352.

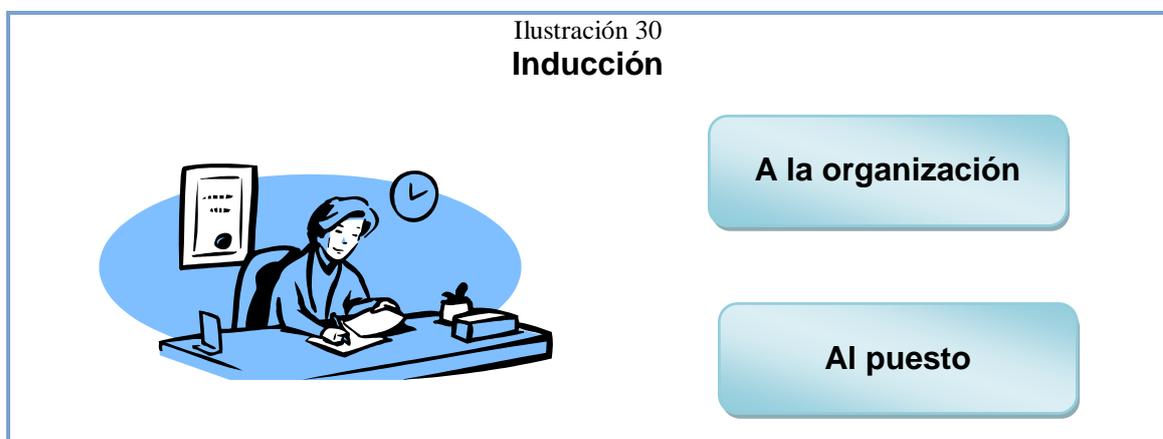
¹⁴⁷ *Ibíd.*, p 352.

2.2.1.12 Inducción

“La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Usualmente se realiza después del ingreso de la persona a la organización. El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura”¹⁴⁹, por lo que debería instituirse en una práctica obligatoria.

Cada institución elige la forma de realizar el proceso de inducción, existen varias maneras:

- “Una carpeta o *brochure* de tipo explicativo.
- Un curso
- Un video
- Un CD
- Una sección en la intranet de la compañía”¹⁵⁰.



Fuente: ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 2007, p 353.
Elaborado por: Autora

¹⁴⁸ *Ibíd.*, p 353.

¹⁴⁹ *Ibíd.*, p 353.

¹⁵⁰ *Ibíd.*, p 353.

La inducción es necesaria para todos los colaboradores que ingresen a las instituciones, independientemente del cargo que ocuparán. Esta actividad puede ser ejecutada por el responsable del departamento de Recursos Humanos o en su defecto por el jefe inmediato del nuevo subordinado.

“La inducción consta de dos partes conceptualmente diferentes:

1. *Inducción a la organización*: se refiere al conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, [...] políticas, [...] higiene y seguridad, programas de salud laboral, misión, valores, [...] implementación de modelos como el de gestión por competencias¹⁵¹ y otros temas importantes.
2. *Inducción al puesto de trabajo*: tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. Es importante describir las tareas, explicar¹⁵² a la persona que ingresa a la empresa cuáles son los resultados y comportamientos que se esperan de él, quienes son sus superiores y subordinados si fuese el caso. Indicar el funcionamiento de maquinaria y equipo de trabajo en general.

¹⁵¹ *Ibíd.*, p 354.

¹⁵² *Ibíd.*, p 354.

“En la inducción, el nuevo colaborador deberá familiarizarse respecto de los métodos de trabajo y los procedimientos más habituales que lo involucran”¹⁵³, por lo que es recomendable entregarle el *descriptivo del puesto*.

“Es una buena práctica acompañar a los nuevos empleados [...] para el seguimiento de su integración a la organización. Cada “x” semanas primero, cada “x” meses”¹⁵⁴ después, indagar si se está habituando y cómo percibe el clima laboral.

Otra práctica positiva que debe implementarse en las empresas es la entrevista de salida, así “toda persona que se retire [...] cualquiera sea su nivel y sin importar el motivo de su desvinculación, debiera ser entrevistada antes de su partida” con el fin de recoger mensajes que aportarán “información útil para nuevos procesos de selección”¹⁵⁵, además de realizar una entrega detallada de información, observaciones específicas, equipos y bienes en general que hayan estado a su cargo, lo que evitará consultas posteriores a su retiro.

¹⁵³ *Ibíd.*, p 355.

¹⁵⁴ *Ibíd.*, p 355.

¹⁵⁵ *Ibíd.*, p 356.

2.2.1.13 Comunicación a los postulantes fuera del proceso

Este paso es necesario realizarlo con dos finalidades, la primera evitar la ansiedad de los candidatos y la segunda dejar una buena imagen corporativa que respaldará una nueva selección si fuera requerida. Sin importar el nivel jerárquico o el medio de comunicación elegido, “las personas deben ser informadas del resultado de la búsqueda, en especial de aquellas que participaron activamente del proceso de selección asistiendo a entrevistas y evaluaciones”¹⁵⁶.

La forma en que se comunique los resultados debe ser respetuosa y discreta, se sugiere utilizar frases como: “*otra persona se ajustó más a lo requerido*”¹⁵⁷; agradecer la colaboración y si es finalista dejar la posibilidad de requerir su contingente en el futuro, tomando en cuenta que pese a los esfuerzos realizados durante todo el proceso de selección, pueden presentarse imprevistos por los que se necesitará contratar a otra persona y sería favorable recurrir a aquella que ya pasó por el proceso y fue un buen candidato, de ahí la importancia no solo de comunicar la elección realizada sino de hacerlo de manera adecuada.

¹⁵⁶ *Ibíd.*, p 367.

¹⁵⁷ *Ibíd.*, p 367.

2.2.2 De la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño ha sido desde hace mucho tiempo atrás tema relevante dentro de las empresas, y lo sigue siendo, en algunos casos por lo obsoletas que resultan algunas técnicas y por la desconfianza de los resultados que ofrecen los métodos utilizados, es por esto que se debe realizar “un diseño adecuado de la herramienta de evaluación, considerando la cultura organizacional y las reales necesidades”¹⁵⁸ de cada empresa. “La evaluación debe estar alineada con los objetivos organizaciones, y luego de asegurarse que la herramienta”¹⁵⁹ con la que se va a trabajar es la adecuada, comenzar el entrenamiento con el personal y hacerlo de forma continua.

El análisis del desempeño permite supervisar al personal, lo que promueve el desarrollo profesional, la corrección de errores, la consecución de objetivos y el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos. Permite también el diálogo entre jefes y subordinados y brinda una guía para ambos grupos, pues de sus resultados se desprenderán tanto las expectativas de la empresa, como la de los empleados en relación a desempeño, comportamientos, conocimientos, promociones, remuneraciones y retroalimentación.

“Como se ve, se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la

¹⁵⁸ ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias”, 2º Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008, p 262.

¹⁵⁹ *Ibíd.*, p 262.

empresa y la actuación futura de las personas”¹⁶⁰, entre muchas más cosas específicas y valiosas que se detallan en el siguiente cuadro:



Fuente: ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias”, 2008, p 264.
Elaborado por: Autora

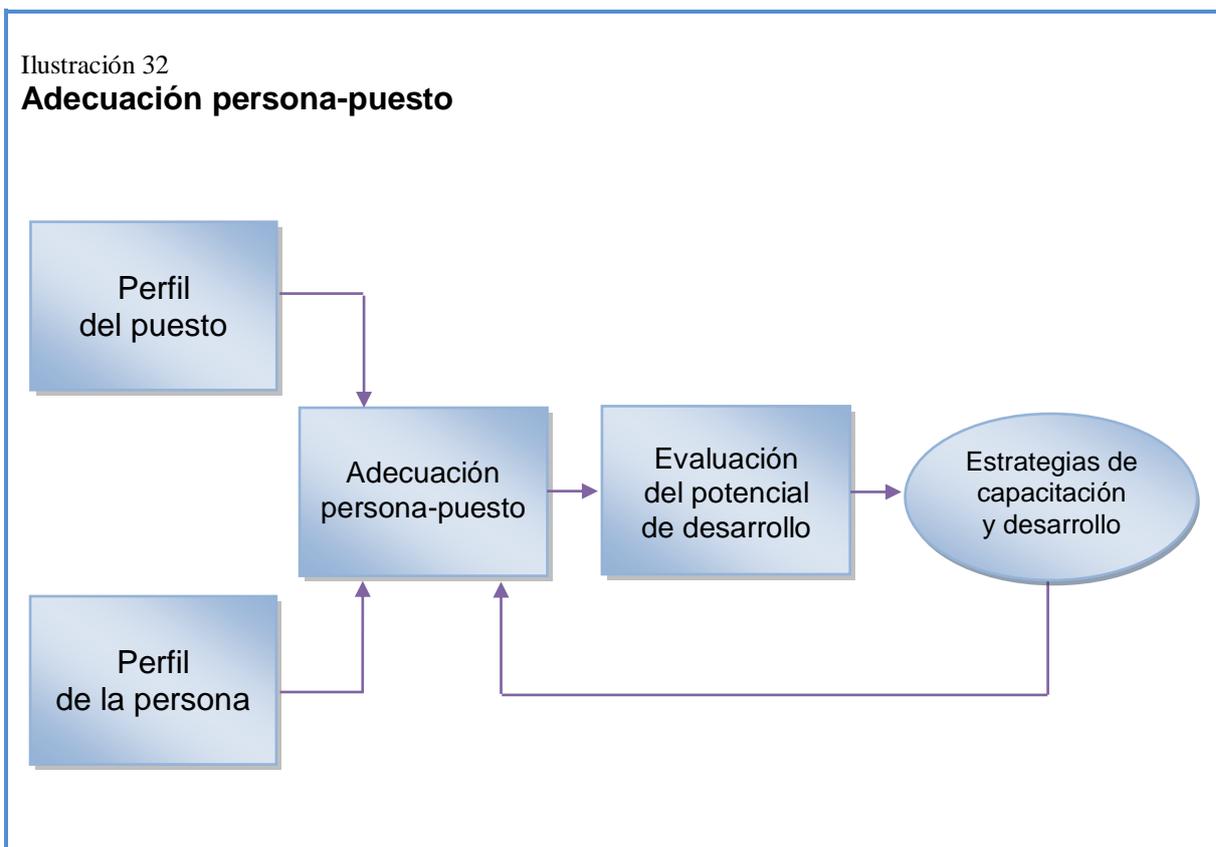
“Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al **perfil del puesto**. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con lo que se espera de ella en el puesto”¹⁶¹.

¹⁶⁰ Ibídem, p 264.

¹⁶¹ Ibídem, p 263.

Comparando “el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la **adecuación persona-puesto**”¹⁶².

Posterior a esto se podrá evaluar el desempeño, el potencial y definir estrategias de capacitación y desarrollo.



Fuente: ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias”, 2008, p 264.

Elaborado por: Autora

Actualmente la evaluación de desempeño no debe ser percibida como una exigencia del empleador, sino como una guía para el colaborador acerca de cómo está realizando su trabajo.

¹⁶² *Ibíd.*, p 263.

Pese al óptimo diseño de una herramienta, esta puede arruinarse si los evaluadores no saben la forma adecuada de aplicarla, es por esto que “en todos los casos, la totalidad de los evaluadores deberán recibir capacitación”¹⁶³. Otros problemas comunes en la evaluación de desempeño son:

- “carencia de normas;
- criterios subjetivos o poco realistas;
- falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador;
- errores del evaluador;
- mala retroalimentación;
- comunicaciones negativas”¹⁶⁴;

Estos problemas se pueden evitar utilizando “un formulario y un instructivo junto al adecuado entrenamiento de los evaluadores”¹⁶⁵ para llevar a cabo el proceso. Este entrenamiento se basa en la familiaridad que tengan los evaluadores con las técnicas que se utilizarán, entre ellas el observar comportamientos, al igual que comprender la importancia de “evaluar en forma justa y objetiva, porque el éxito del programa depende de ellos”¹⁶⁶, ya que el área de Recursos Humanos coordina el programa de evaluación, pero son “los supervisores quienes realizan la evaluación de su equipo”¹⁶⁷.

¹⁶³ *Ibíd*em, p 286.

¹⁶⁴ *Ibíd*em, p 265.

¹⁶⁵ *Ibíd*em, p 265.

¹⁶⁶ *Ibíd*em, p 265.

¹⁶⁷ *Ibíd*em, p 265

2.2.2.1 Pasos de una evaluación de desempeño

Los pasos para realizar la evaluación de desempeño son:

- Definir el puesto, mediante las guías proporcionadas por el descriptivo del puesto. Se sugiere “asegurarse que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- Evaluar el desempeño en función del puesto: para ello se sugiere fijar criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado.
- Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado”¹⁶⁸.

El análisis del desempeño tiene tres etapas:

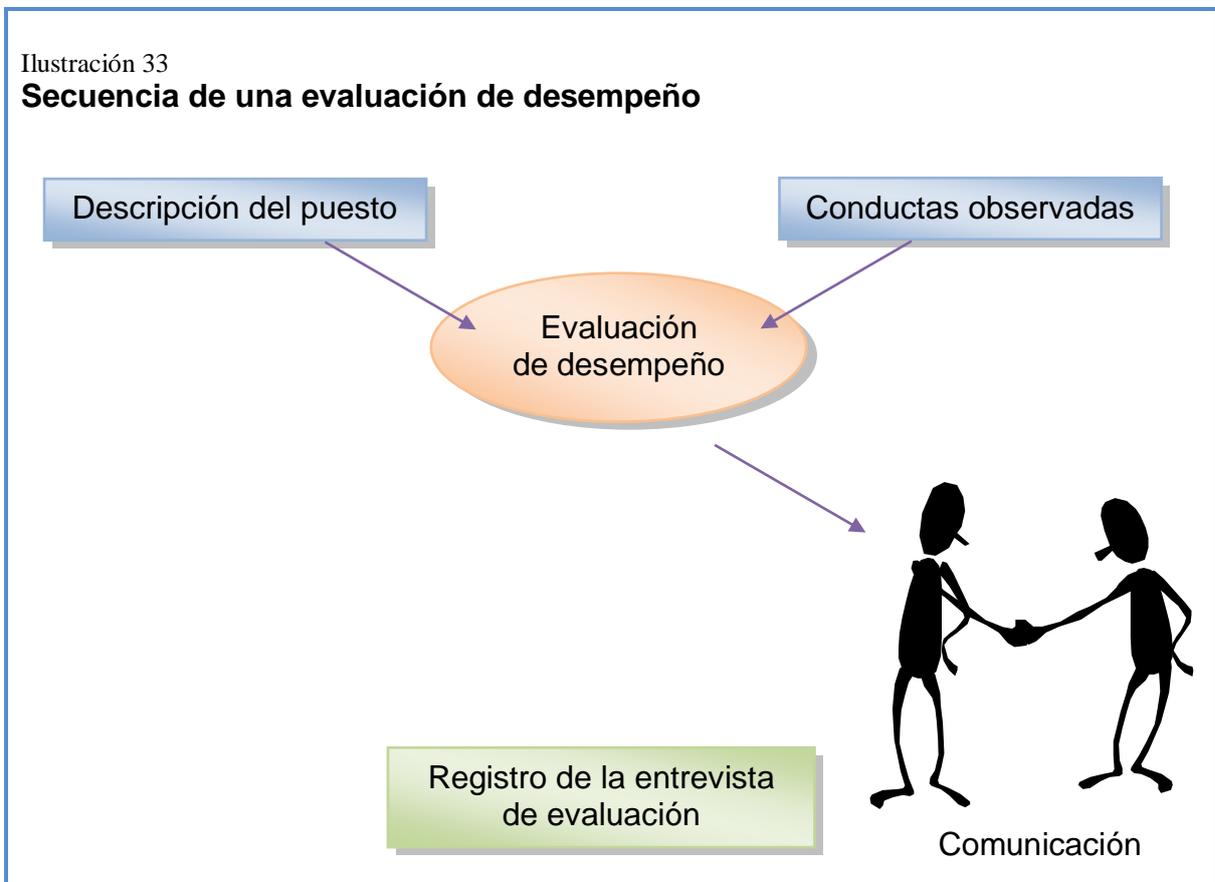
1. La “etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del puesto”¹⁶⁹, en una reunión.
2. “Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación –generalmente un año– es aconsejable establecer cada tres o seis meses una reunión de progreso, donde se realice un balance”¹⁷⁰ de los objetivos alcanzados.

¹⁶⁸ *Ibíd*em, p 266.

¹⁶⁹ *Ibíd*em, p 266.

¹⁷⁰ *Ibíd*em, p 266.

3. La última etapa comprende la “reunión final de evaluación de los resultados”¹⁷¹.



Fuente: ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias”, 2008, p 267.
Elaborado por: Autora

“En base a la **descripción del puesto** y de las **conductas observada (comportamientos)** es factible realizar la **evaluación de desempeño**, proceso en el cual son muy importantes la comunicación y el registro no solo de la evaluación en sí misma, [...] sino también del **resultado de la entrevista de evaluación**”¹⁷².

¹⁷¹ Ibídem, p 266.

¹⁷² Ibídem, p 266.

2.2.2.2 Pasos de la reunión de retroalimentación

Como toda entrevista debe ser previamente planificada especialmente “si se debe comunicar un desempeño no favorable”¹⁷³. En la reunión de retroalimentación “se deberá explicar con fundamentos los motivos por los cuales el empleado fue evaluado de una manera determinada”¹⁷⁴. El contar con “un registro de los comportamientos positivos y negativos facilitará el diálogo”¹⁷⁵.

Además se recomienda para la reunión:

- Iniciar con un “saludo cálido para distender la entrevista.
- Realizar un resumen de la evaluación para asegurarse de que el empleado comprende la forma en que fue evaluado.
- Tratar primero los puntos fuertes y a continuación los débiles.
- Darle al empleado la oportunidad de expresar sus sentimientos.
- Modificaciones en la compensación: anunciar el nuevo salario y la fecha en que será efectivo, si se mereció un aumento.
- Excepto en caso de que el desempeño del evaluado sea en forma global *muy malo*, cerrar la reunión con una frase positiva”¹⁷⁶.

¹⁷³ *Ibíd*em, p 267.

¹⁷⁴ *Ibíd*em, p 267.

¹⁷⁵ *Ibíd*em, p 267.

¹⁷⁶ *Ibíd*em, p 267.

2.2.2.3 Evaluaciones de desempeño insatisfactorias

Existen varias alternativas a ser implementadas en casos en los que los resultados obtenidos de las evaluaciones no fuesen satisfactorios, como el “programa de **mejora del rendimiento**, [...] el mismo que debe tener un plazo definido e incluir:

- instrucciones y orientaciones verbales;
- comentarios y sugerencias frecuentes;
- conversaciones formales e informales;
- reportes de evaluación del rendimiento;
- entrenamiento;
- advertencias verbales y por escrito”¹⁷⁷.

A la par se debe delinear “un plan de acción con fecha de inicio, fechas de revisiones parciales y firmas de la persona involucrada, su supervisor inmediato y el responsable del área”¹⁷⁸. Para elaborar el plan de acción se debe “analizar el tipo de problemas y las causas de estos, pensar en medidas realistas que podrían ayudar a rectificar los problemas”¹⁷⁹, se sugieren algunas ideas:

 “¿necesita entrenamiento? ¿en qué?

 ¿necesita repasar la descripción del puesto?

¹⁷⁷ *Ibídem*, p 268.

¹⁷⁸ *Ibídem*, p 268.

¹⁷⁹ *Ibídem*, p 268.

 ¿tiene dudas sobre las políticas o los procedimientos?”¹⁸⁰

Si tras esta revisión e implementación del programa de mejora del rendimiento y plan de acción el empleado no mejora su rendimiento quedan las siguientes instancias:

- “Realineamiento de la carrera, ofreciéndole otra posición acorde con su nuevo estándar de rendimiento
- Reingreso al programa de mejora del rendimiento con nuevos plazos y objetivos.
- Desvinculación”¹⁸¹.

“Para retener al personal clave y saber cuando desvincular al mal empleado, las mejores herramientas de que se dispone son la evaluación y retroalimentación de desempeño”¹⁸².

2.2.2.4 Esquema de evaluación por competencias

Las evaluaciones dentro del esquema de competencias deben concebirse en función de las mencionadas competencias, a diferencia de la evaluación tradicional que en ocasiones suele estar prejuiciada y mal encaminada, ya que muestra lo que las personas podrían llegar a hacer y no lo que verdaderamente hacen. Estos casos los protagonizan las empresas de

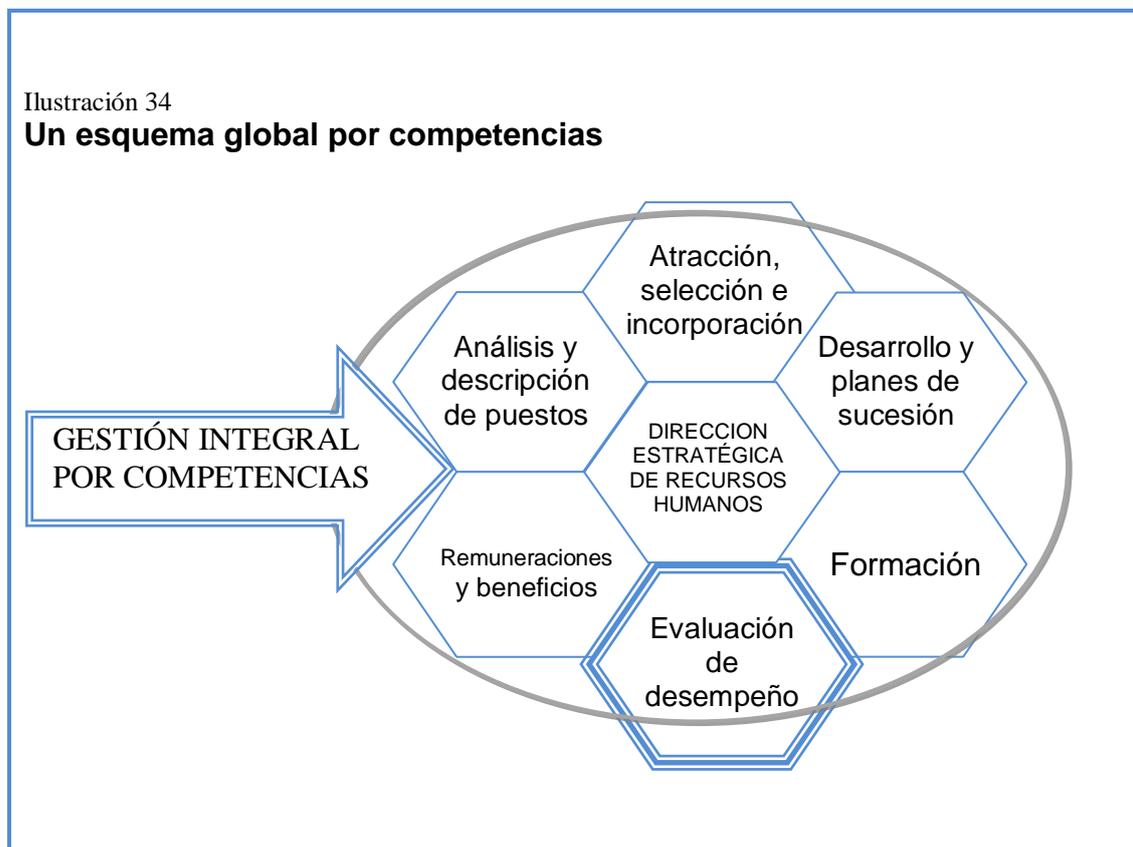
¹⁸⁰ *Ibídem*, p 268.

¹⁸¹ *Ibídem*, p 268.

¹⁸² *Ibídem*, p 286.

servicios, puesto que su evaluación de desempeño es muy vulnerable en relación al momento en que se la realiza; ya que el empleado puede cumplir adecuadamente con su trabajo, pero al menor descuido de sus superiores o supervisores en el caso específico de seguridad, simplemente pueden descuidar o incumplir con sus obligaciones. Mientras que al evaluar las competencias que derivan en comportamientos es mucho más fácil conocer el desempeño del individuo bajo supervisión o ausencia de la misma.

A continuación se presenta un esquema global por competencias, resumiendo lo planteado hasta el momento, así:



Fuente: ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias", 2008, p 269.
Elaborado por: Autora

2.2.2.5 Análisis del rendimiento

Para realizar el análisis del rendimiento se requiere ponderar los objetivos planteados en la etapa inicial del análisis del desempeño, “con valores que sumen diez o cien para su rápida visualización.

Los objetivos serán evaluados en relación con el grado de consecución, por ejemplo, en una escala de 1 a 5:

1. Supera ampliamente
2. Supera.
3. Alcanzó el objetivo.
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo.
5. No alcanzó el objetivo”¹⁸³.

Formato 7

Análisis del rendimiento

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
	100%		

Fuente: ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias”, 2008, p 271.

Elaborado por: Autora

¹⁸³ Ibídem, p 271.

2.2.2.6 Análisis del desempeño

“Para realizar el análisis del desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición.

Para ello se sugiere también una escala de 1 a 5¹⁸⁴, así:

1. “Excelente.
2. Muy bueno.
3. Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición).
4. Necesidad de desarrollo.
5. Necesidad de mejora urgente

Se sugiere adicionar la autoevaluación de la persona involucrada, con la misma escala. Suponiendo 10 competencias para un determinado puesto.”¹⁸⁵

¹⁸⁴ *Ibíd.*, p 271.

¹⁸⁵ *Ibíd.*, p 271, 272.

Análisis del desempeño

Competencias y comportamiento esperado	Nivel según el evaluado (1 a 5)	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
Orientación a resultados Preocupado por el cumplimiento de objetivos y consecución de resultados. Utiliza criterios de negocio en los casos en que hay que tomar decisiones sobre alternativas distintas.			
Colaboración Es capaz de trabajar con grupos multidisciplinarios, con compañeros de trabajo muy distintos: expectativas positivas respecto de los demás, comprensión interpersonal.			
Orientación al cliente Preocupación por sincronizar las necesidades de los clientes con las propias, de forma que se genere una relación de colaboración permanente. Busca constantemente nuevas formas de mejorar la relación con los clientes.			
Liderazgo Transmite la visión del negocio, desarrolla la cooperación y el trabajo en equipo, llevando al grupo de trabajo a la consecución de los objetivos, actuando como ejemplo modelo a seguir por los demás.			
Delegación Delega responsabilidades en sus subordinados, instruyéndolos, desarrollándolos y perfeccionándolos, asegurando el control adecuado que regule la eficacia de las personas.			
Comunicación Transmite oportunamente la información necesaria a las personas de su área de influencia de forma clara, adecuada y asequible.			
Flexibilidad Es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios, trabajando con efectividad frente a situaciones variables y diferentes.			
Trabajo en equipo Da prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal. Su visión del equipo incluye, además de sus jefes, pares y colaboradores, a sus clientes y proveedores internos como socios.			
Decisión Toma decisiones consistentes, viables y ponderadas entre diferentes opciones, asumiendo plenamente las consecuencias.			
Organización Planifica y coordina su propio trabajo o el de su unidad, asignando bien las prioridades, utilizando los recursos y el tiempo con eficacia.			

Fuente: ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias", 2008, p 272.
 Elaborado por: Autora

2.2.2.7 Recomendaciones

“Es factible recomendar acciones específicas para cada colaborador evaluado, por ejemplo capacitación o entrenamiento, participación en determinados proyectos de la compañía, asignaciones especiales u otras. Las mencionadas acciones deben ser acordadas con el evaluado”¹⁸⁶.

Formato 9

Recomendaciones

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Fuente: ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias”, 2008, p 273.

Elaborado por: Autora

2.2.2.8 Evaluación final

“Cada evaluación debe tener una nota final, [...] una única puntuación: según el esquema propuesto, se sugiere una puntuación de 1 a 5:

- 1. Excepcional:** para aquellos que demuestren logros extraordinarios en *todas* las manifestaciones de su trabajo.

¹⁸⁶ *Ibídem*, p 273.

2. **Destacado:** cuando los resultados superan lo esperado. La persona demuestra de forma regular logros significativos.
3. **Bueno:** se entiende como el esperado para la posición.
4. **Necesita mejorar:** este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona [...] necesita mayor desarrollo.
5. **Resultados inferiores a los esperados:** se aplica para quienes su cumplimiento está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo”¹⁸⁷.

La evaluación final requiere las firmas “del evaluador, del jefe directo del evaluador y del evaluado (su firma no significa necesariamente acuerdo de su parte)”¹⁸⁸ y sus respectivos comentarios. Además requiere también “asignar una nota final en relación al cumplimiento de objetivos; y en relación a las competencias elaborar un plan de desarrollo”¹⁸⁹.

Emplear el modelo de competencias presenta ventajas como las de evaluar al mismo tiempo “los objetivos y su grado de cumplimiento y las competencias y su grado de desarrollo, así se puede establecer una relación porcentual entre ambas variables; por ejemplo, 70% en relación con el cumplimiento de objetivos y 30% en relación a competencias”¹⁹⁰.

¹⁸⁷ *Ibíd.*, p 273, 274.

¹⁸⁸ *Ibíd.*, p 274.

¹⁸⁹ *Ibíd.*, p 274.

¹⁹⁰ *Ibíd.*, p 274.

Al fijar competencias para las empresas, independientemente de las personas que cubran los diversos cargos vacantes, se garantiza un proceso de evaluación del desempeño objetivo.

2.2.2.9 360° feedback o evaluación de 360 grados

La evaluación de 360 grados consiste en una herramienta vanguardista de evaluación que incluye múltiples fuentes para calificar el desempeño de un colaborador, en virtud de lo prejuiciadas e incompletas que pueden llegar a ser las evaluaciones jefe-empleado. Se consideran como fuentes a compañeros de trabajo, clientes, supervisores, proveedores, jefes y la autoevaluación.

La evaluación de 360 grados muestra un resultado mucho más imparcial y veraz gracias a la intervención de varios criterios, haciendo la evaluación más justa al no depender de un único juicio, que sería el del superior en formatos convencionales. Además, reduce considerablemente el tiempo que los supervisores invierten en evaluaciones individuales. Otra ventaja importante es la percepción del cliente, ya que seguramente se sentirá más involucrado con la empresa, tomando esta iniciativa con entusiasmo y aportando información valiosa para todo el grupo de trabajo, permitiendo determinar en conjunto las necesidades reales de entrenamiento.

“La evaluación de 360 grados o *360º feedback* es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos”¹⁹¹.

El método “de evaluación de 360º es [...] sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional.

El proceso a seguir en una evaluación de 360º es el siguiente:

-  **Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización.** Usualmente los comportamientos a evaluar son los mismos que los de la evaluación de desempeño.
-  **Diseño de la herramienta** soporte del proceso, es decir el cuestionario de evaluación de 360º.
-  **Elección de las personas** que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, compañeros de otras áreas, clientes y proveedores. Es importante recalcar que estas evaluaciones son **anónimas.**

¹⁹¹ *Ibíd.*, p 277.

- ✍ **Lanzamiento del proceso** de evaluación con los interesados y evaluadores.
- ✍ **Recolección y procesamiento de los datos** de las diferentes evaluaciones.
- ✍ **Comunicación a los interesados** de los resultados de la evaluación de 360^o¹⁹².

Ilustración 35
360° Feedback



Fuente: Edwards y Ewen

Fuente: ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias", 2008, p 278.
Elaborado por: Autora

¹⁹² *Ibíd.*, p 277.

“Para que el método no se torne burocrático, se eligen uno o dos pares, dos supervisados, dos o tres clientes; y no todos los involucrados en cada nivel”¹⁹³. Es importante la autoevaluación.

La evaluación de 360° grados permite al colaborador “verse a través de la mirada de otros. Muchas personas no aceptan el resultado obtenido, y en esos casos todo es tiempo perdido. Por ello este tipo de herramientas no son aplicables para todas las organizaciones”¹⁹⁴. Sin embargo si el personal asimila el concepto, “el verdadero beneficio vendrá después de la evaluación de 360 grados, con el plan de desarrollo que se elabore”¹⁹⁵.

2.2.2.10 La evaluación de 180 grados

La evaluación de 180 grados es una versión simplificada de la evaluación de 360 grados, porque intervienen únicamente compañeros y jefes, se puede aplicar como una evaluación previa a la de 360 grados o en casos en que el evaluado no tenga personal a su cargo.

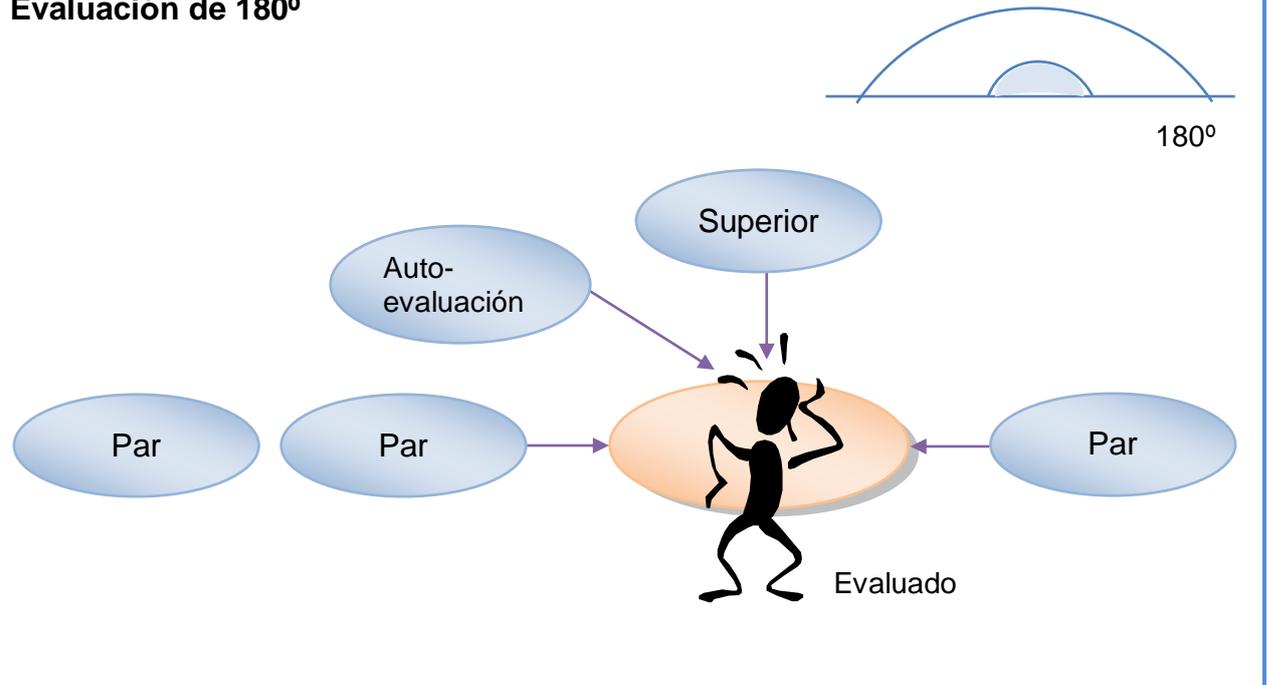
¹⁹³ *Ibídem*, p 278.

¹⁹⁴ *Ibídem*, p 278.

¹⁹⁵ *Ibídem*, p 279.

Ilustración 36

Evaluación de 180°



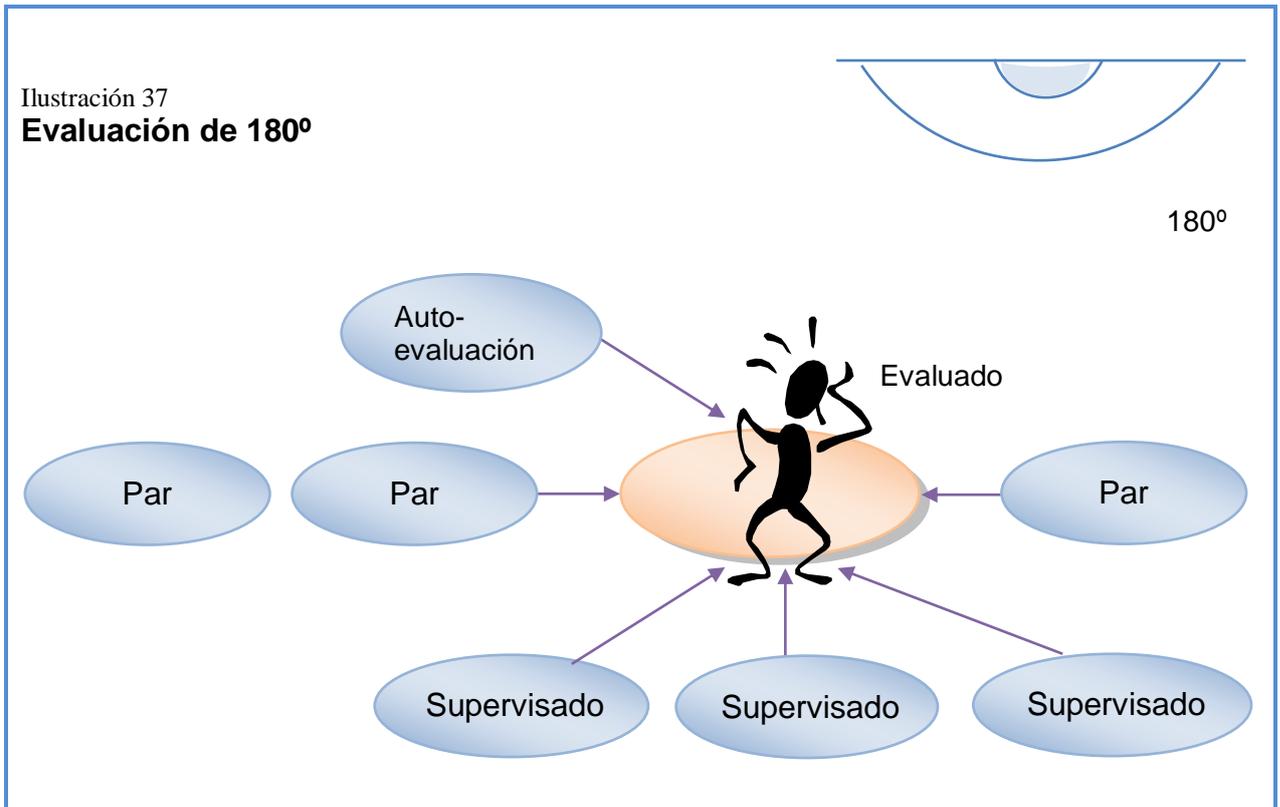
Fuente: ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias", 2008, p 279.

Elaborado por: Autora

Este tipo de evaluación ofrece una excelente opción para gerentes, propietarios de negocios y socios, ya que de igual forma que se aplica para quienes no tiene subordinados, también se aplica para quienes no tienen superiores.

Al mantener el liderazgo dentro de una institución, conservar una visión clara de la misma marca grandes diferencias y una forma de hacerlo es recogiendo información para determinar con precisión fortalezas y debilidades, al igual que analizar las sugerencias que los integrantes hacen a la gestión administrativa, ya que contribuye no solo a observar errores sino a tomar medidas para corregirlos.

Ilustración 37
Evaluación de 180°



Fuente: ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias", 2008, p 280.
Elaborado por: Autora

2.2.2.11 Diagrama del proceso de evaluación de 360°

Toda evaluación comprende cierto grado de inseguridad y nerviosismo, la evaluación de 360°, involucra un elemento adicional que es la confidencialidad, y del correcto cuidado de este factor depende el éxito de esta modalidad.

Se presentan a continuación algunas sugerencias para el proceso de evaluación de 360°:

“Revisar y definir el formulario [...] e imprimir la cantidad necesaria de copias según el número de evaluados y de evaluadores. Se recomienda imprimir el nombre de cada evaluado en los formularios.

Se entrega al personal los grupos de formularios respectivos.

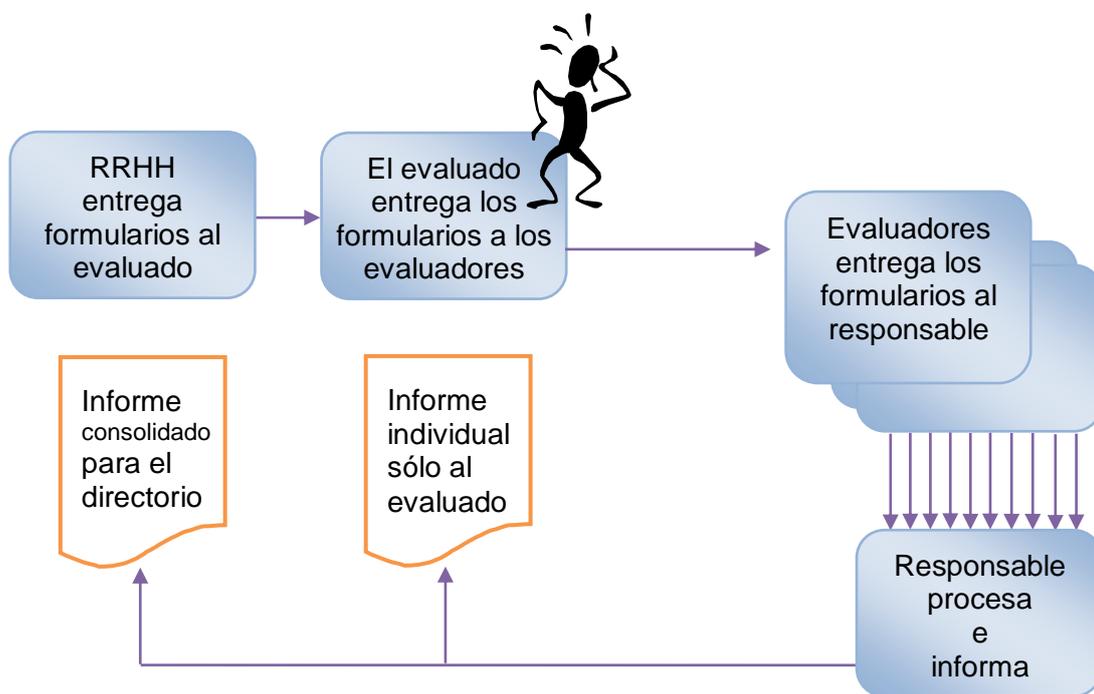
El evaluado se queda con el formulario correspondiente a la autoevaluación.

- Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los entregan al responsable de la evaluación.
- Se procesan las evaluaciones y se elabora un solo informe de 360° que posteriormente se entrega al evaluado en la reunión de devolución o *feedback*.
- Finalmente se presenta a la empresa un informe consolidado respecto del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado”¹⁹⁶.

¹⁹⁶ *Ibíd*em, p 281.

Ilustración 38

Diagrama del proceso de evaluación de 360°



Fuente: ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias", 2008, p 282.

Elaborado por: Autora

En este como en los anteriores procesos descritos la comunicación asertiva de los resultados es vital, ya que crea confianza y así se puede compartir información dentro de la reunión grupal, haciendo que el *feedback* sea positivo y sencillo, facilitando a su vez el diseño de planes de acción.

A pesar del cuidado que se tenga al comunicar los resultados de la evaluaciones "las revisiones de desempeño pueden tener consecuencias

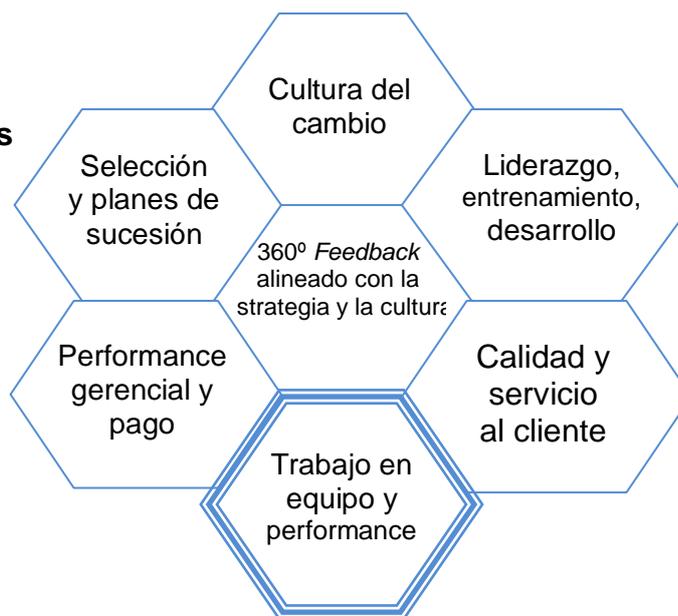
emocionales, [...] pero es importante transmitir el mensaje deseado, prescindiendo de la eventual reacción del empleado”¹⁹⁷.

“La estructura persona-persona es necesaria para quienes atraviesan problemas conocidos, lo que hace este esquema más productivo y focalizado para mejorar el desempeño individual y también es aconsejable para ejecutivos con posiciones estratégicas dentro de la organización”¹⁹⁸.

El modelo de evaluación de 360° es totalmente compatible con la estrategia de la organización, trabajando bajo el modelo de competencias.

Ilustración 39

Integración de 360° a la estrategia de Recursos Humanos



Fuente: ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias”, 2008, p 283.
Elaborado por: Autora

¹⁹⁷ Ibídem, p 285.

¹⁹⁸ Ibídem, p 282.

Para la implementación de esta herramienta la empresa debe estar preparada, en algunas ocasiones las empresas procesan la información con la asesoría de consultores externos, lo que incrementa los costos, sin embargo las empresas pequeñas pueden seguir el esquema con la guía aquí detallada, aún si sus nóminas son reducidas. Se muestran algunas ideas a continuación para este tipo de empresas:

“Criterio de revisión de desempeño. El enfoque más simple es revisar el trabajo del empleado basándose en calidad y cantidad, en relación con los requisitos del puesto.

Calificaciones de desempeño. Debe calificarse el desempeño del empleado de una manera consistente”¹⁹⁹.

Si se piensa por ejemplo en una evaluación que implique aumentos de sueldos, dentro de una empresa pequeña que no cuente con un grupo de asesores externos de Recursos Humanos, se presenta para ello aquí una guía:

¹⁹⁹ *Ibíd*em, p 284.

Tabla 10

Evaluación de desempeño

Descripción	Aumento sugerido
Resultados inferiores a los esperados. Este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo.	0%
Necesita mejorar. Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora.	0 – 3%
Bueno. Se entiende como el esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de quienes tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en ese nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.	4 – 7%
Destacado. Los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.	8 -10%
Excepcional (puede significar promoción). Para aquellos que demuestren logros extraordinarios en <i>todas</i> las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.	+ 10%

Fuente: ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias”, 2008, p 284.

Elaborado por: Autora

2.2.2.12 Relación entre la estrategia de negocios con el desempeño

“Partiendo del concepto básico de que los objetivos los alcanzan las personas que integran la organización”²⁰⁰, si estas no están alineadas con los tales objetivos organizacionales se afectará la estrategia trazada.

²⁰⁰ *Ibidem*, p 289.

Frente a esto la “Gestión de Recursos Humanos por Competencias [...] es el medio para tener éxito y alcanzar los objetivos organizacionales”²⁰¹, al evaluar y potencializar los comportamientos que permitirán obtener los resultados buscados.

Al fijar los objetivos organizacionales, estos “caen en cascada hacia toda la organización. Cuando a cada empleado se le fijan sus objetivos, estos son parte de esa “cascada de objetivos organizacionales”²⁰².

Por su parte el colaborador contribuirá de mejor manera con la empresa, si conoce la importancia de cumplir con sus objetivos individuales, lo que también lo vinculará de manera más estrecha a la organización al sentirse parte de los logros alcanzados. “Si una organización le dice a cada uno de sus empleados de qué modo contribuye a lograr sus objetivos, no solo logrará que la persona realice mejor su tarea, sino que también, indirectamente, logrará que se sienta mejor”²⁰³. Es así que se plantea “la evaluación de desempeño, relacionando la estrategia global de los negocios con los objetivos individuales del empleado”²⁰⁴.

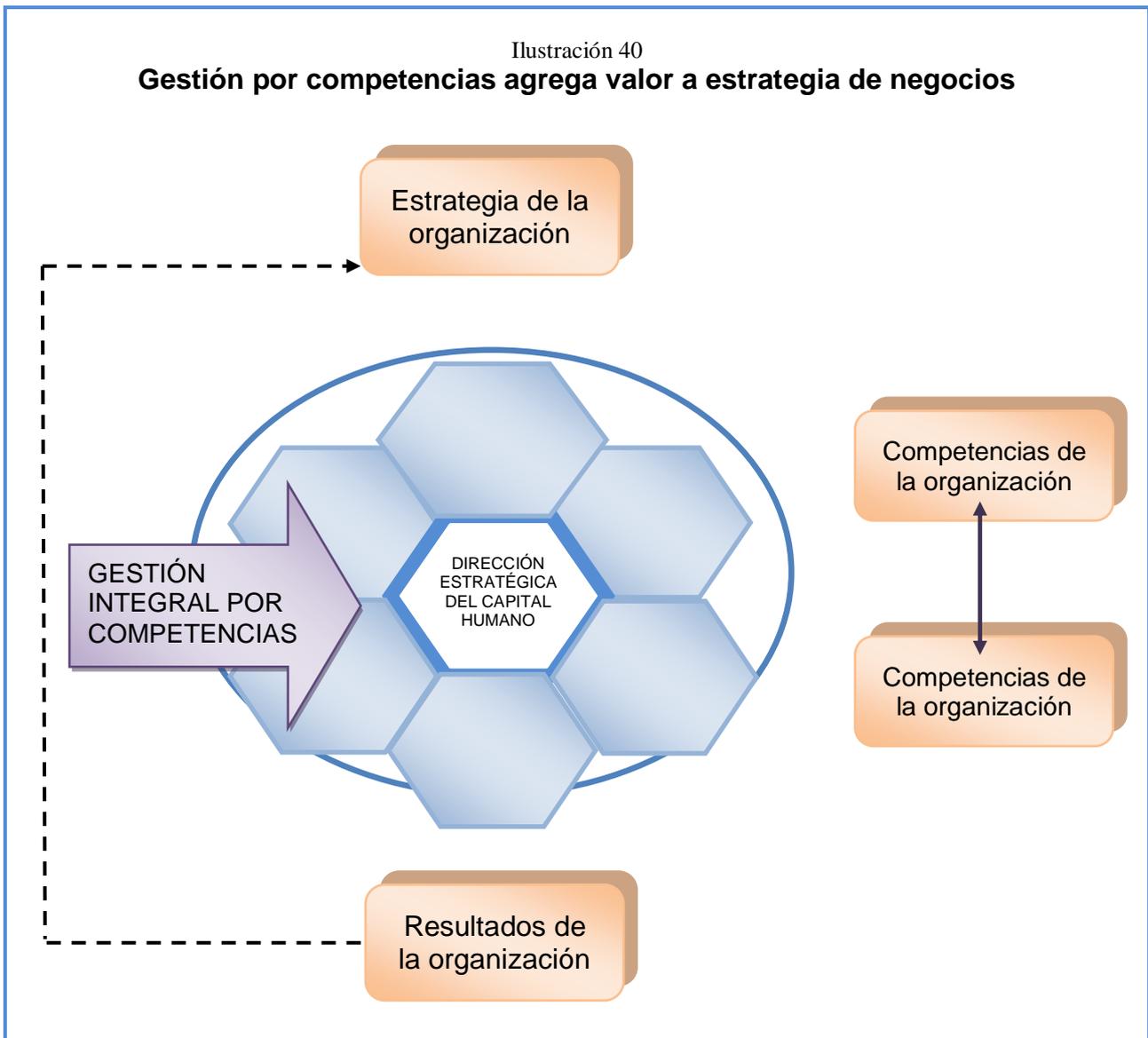
²⁰¹ *Ibíd.*, p 289.

²⁰² *Ibíd.*, p 289

²⁰³ *Ibíd.*, p 290.

²⁰⁴ *Ibíd.*, p 290.

Ilustración 40
Gestión por competencias agrega valor a estrategia de negocios



Fuente: ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias", 2008, p 290.

Elaborado por: Autora

El colaborador "debe conocer "qué se espera" y a su vez, recibir *feedback* acerca de su trabajo, es decir, que alguien le diga cómo lo está haciendo y, si lo hace bien, ser recompensado por ello"²⁰⁵.

²⁰⁵ *Ibíd.*, p 291.

Al evaluar desempeño se debe recompensar justamente lo que se está midiendo, el desempeño. Una institución madura debe estar en capacidad de “decir claramente qué quiere hacer y qué espera de sus empleados, para alcanzar las estrategias de negocios”²⁰⁶.



Fuente: ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias”, 2008, p 292.
Elaborado por: Autora

Para el éxito de la evaluación se requiere “el compromiso de todos, directivos y empleados; el propósito debe ser el desarrollo de los empleados con una clara fijación de objetivos, seguimiento durante el año

²⁰⁶ *Ibíd.*, p 291.

(entrenamiento) con comentarios que permitan conocer cómo se está trabajando (*feedback*), y una evaluación formal una vez al año”²⁰⁷.

La entrevista de evaluación debe focalizarse en las fortalezas y en las áreas de mejora o desarrollo, sin descuidar los intereses de carrera del evaluado. Es aconsejable que la organización prevea planes especiales de desarrollo para los empleados con alto potencial. También se proponen planes especiales de recuperación para aquellos buenos empleados que en algún momento de sus carreras presenten un desempeño por debajo de lo esperado o requerido.

Las evaluaciones de desempeño, así como la apertura en grados de las competencias y otras mediciones, deben responder a metas altas pero realistas; deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. No hay nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar. A su vez, tampoco produce motivación una meta muy baja. Por ello, una buena administración de las evaluaciones de desempeño deberá incluir la revisión de las metas, para evitar esos efectos negativos. (Alles Martha, 2008)

El cambio de la cultura organizacional es mucho más fácil de alcanzar utilizando adecuadamente las evaluaciones de desempeño por competencias al involucrar a todo el personal y mejorando las relaciones laborales al corregir conductas y mejorar la performance.

Es necesario concienciar en el colaborador que la evaluación no es un examen “sino una oportunidad para expresarse y mejorar”²⁰⁸ además de un beneficio para sí mismo.

Las empresas exitosas logran mejorar “en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del

²⁰⁷ *Ibíd.*, p 292.

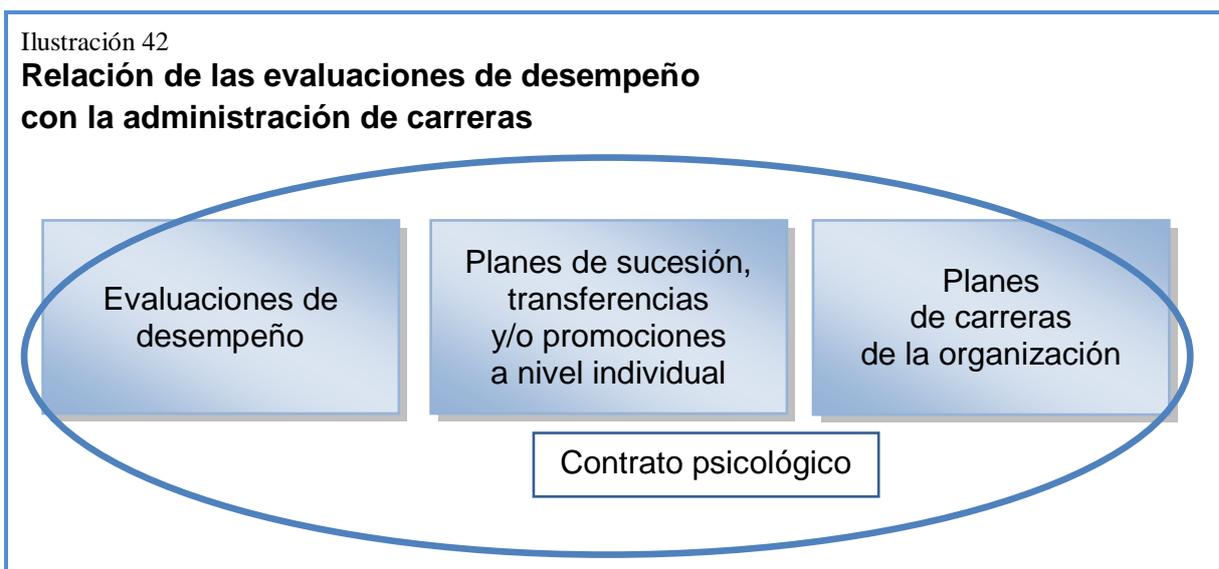
²⁰⁸ *Ibíd.*, p 293.

personal. Y, desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales”²⁰⁹.

2.2.2.13 Evaluaciones de desempeño y promociones

“Las promociones suelen ser una consecuencia de las evaluaciones de desempeño”²¹⁰ y pueden constituir por sí solas, un factor motivante al ofrecer una carrera ascendente dentro de la empresa, por lo que depende de los involucrados y sus jefes alcanzar sus expectativas laborales.

Sin embargo cuando las promociones implican transferencias, “deben ser consensuadas con los empleados, ya que si implican desplazamientos geográficos pueden ocasionar problemas con sus familias”²¹¹.



Fuente: ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias”, 2008, p 293.
Elaborado por: Autora

²⁰⁹ Ibídem, p 293.

²¹⁰ Ibídem, p 293.

²¹¹ Ibídem, p 293.

2.2.3 Del Desarrollo de Competencias

Para explicar la capacidad de desarrollar competencias en el personal, es necesario conocer el enfoque bajo el cual se apoya este modelo de gestión, al reconocer que un individuo determinado posee o no, ciertas competencias, y también que estima “cierto que se puede trabajar sobre ellas para lograr algún grado de mejora”²¹², es innegable que se requiere cierta base de competencias para luego desarrollarlas, y es por esta premisa que al proponer trabajar a partir de las competencias; no se lo hace a través de todas, sino obviamente de acuerdo con las que el colaborador debe poseer, en función con las “que un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior”²¹³.

El modelo de gestión por competencias plantea la manera más adecuada para el desarrollo del talento humano, porque si bien el modificar comportamientos puede no ser fácil, también es cierto que de conseguirlo será duradero.

En definitiva el desarrollo de competencias “requiere metodología, esfuerzo, tiempo”²¹⁴ y que el colaborador se encuentre motivado a continuar desarrollando sus competencias.

²¹² ALLES, Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008, p 23.

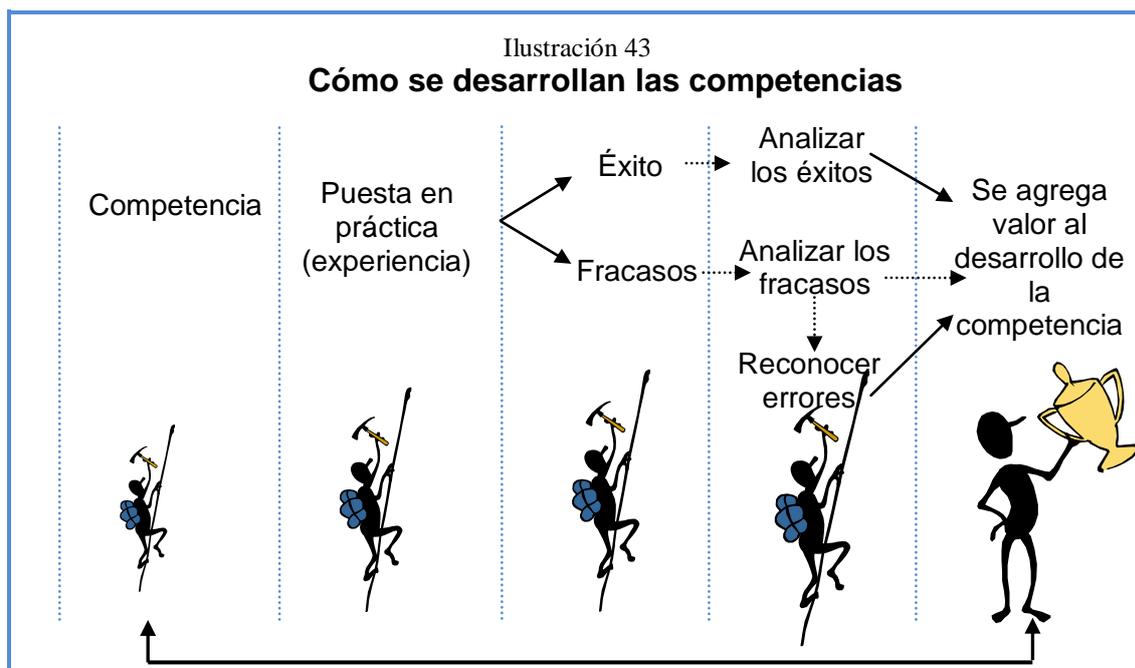
²¹³ *Ibíd*em, p 66.

²¹⁴ *Ibíd*em, p 12.

Se presenta a continuación un concepto claro de desarrollo con relación a las competencias para su óptima comprensión y contextualización, diciendo que se define al “*desarrollo como las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.*”

Por lo tanto cuando se habla de *desarrollo de competencias* se hace referencia a una serie de actividades que se realizan con el propósito de mejorar la performance o el desempeño en una competencia en particular”²¹⁵.

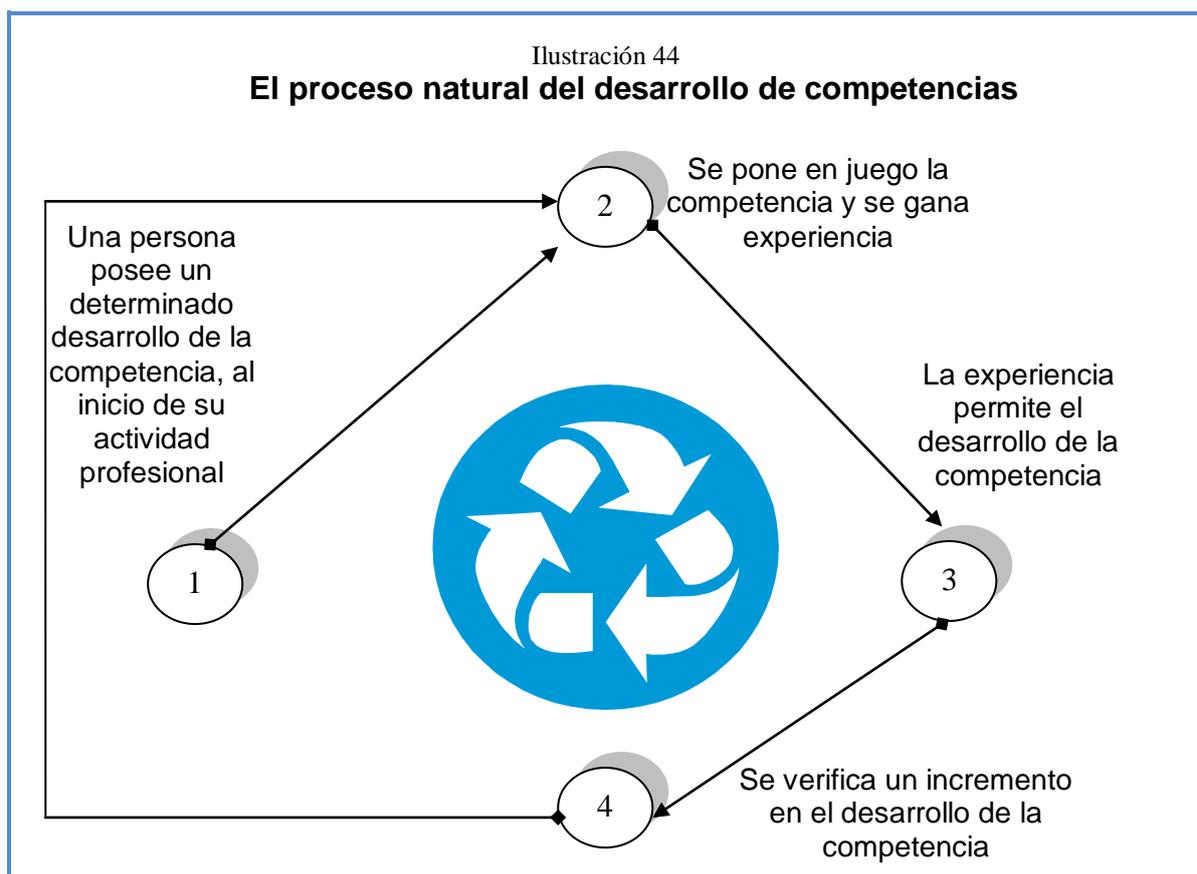
A continuación se presenta un cuadro demostrativo sobre el desarrollo de las competencias:



Fuente: ALLES, Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, 2008, p 88.
Elaborado por: Autora

²¹⁵ Ibídem, p 70.

El proceso de formación de competencias es natural y se lo denomina así ya que gracias a la experiencia obtenida, lo más seguro es que las competencias se desarrollen inintencionalmente por parte del individuo, lo que se aplica de manera general en la vida de las personas no solo dentro sino también fuera de las instituciones empresariales ya que “las personas deben aprender cosas nuevas (conocimientos y competencias) constantemente y en cualquier tipo de actividad”²¹⁶.



Fuente: ALLES, Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, 2008, p 89.

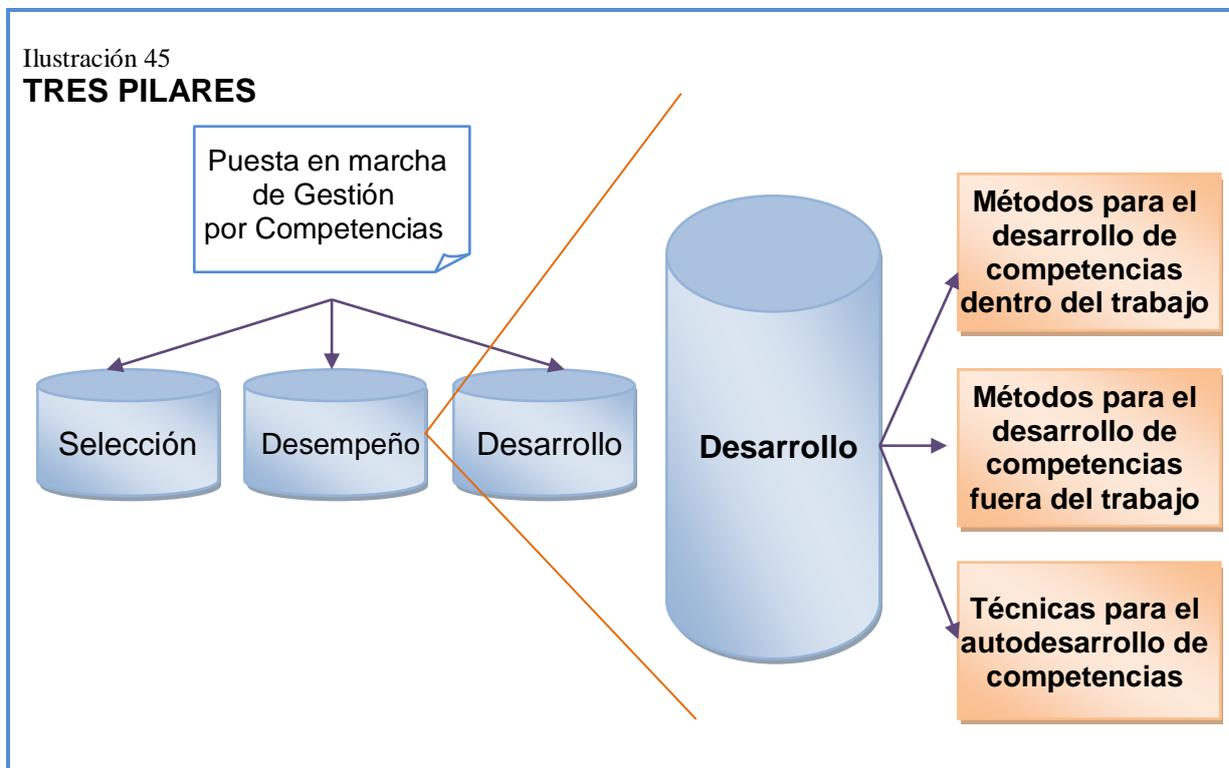
Elaborado por: Autora

“El desarrollo de competencias solo es posible si la persona lo desea, pero el deseo solo no es suficiente”²¹⁷.

²¹⁶ *Ibíd*em, p 127.

²¹⁷ *Ibíd*em, p 152.

Este modelo de gestión plantea tres métodos para el desarrollo de competencias dentro de la organización y son:



Fuente: ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", 2008. p 26.
Elaborado por: Autora

2.2.3.1 Métodos de desarrollo de personal por competencias

La empresa al implementar el desarrollo de las competencias de su talento humano, "dispone de una pluralidad de métodos posibles, que están agrupados en tres grandes categorías: dentro del trabajo, fuera del trabajo, y las denominadas técnicas para el autodesarrollo"²¹⁸.

²¹⁸ *Ibíd.*, p 148.

A continuación se conceptualiza los métodos y sus respectivas actividades, así:

2.2.3.1.1 Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo:

Bajo este método se agrupan “todas las acciones para el desarrollo de personas que se realizan junto con la tarea cotidiana”²¹⁹.

- **Entrenamiento experto:** “Es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de personas, desde el entrenamiento diario hasta el feedback (retroalimentación) brindado por una persona (jefe) a sus colaboradores con alguna periodicidad”²²⁰.
- **Mentoring:** Se basa en programas de tutoría y requiere de la participación de un tutor o mentor, el cual “debería ser una persona no relacionada con el día a día, e idealmente, fuera de la línea de mando para que no esté involucrado directamente con las responsabilidades de la primera persona bajo programa. El mentor *monitorea* el plan de carrera del involucrado”²²¹.
- **Rotación de puestos:** “Se trata de asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios – incluso

²¹⁹ Ibídem, p 149.

²²⁰ Ibídem, p 169.

²²¹ Ibídem, p 207.

pueden ser de otras áreas –, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización”²²².

- **Asignación a *task forces***²²³: “Estas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según la descripción del puesto”²²⁴.
- **Asignación a comités / nuevos proyectos**: “Se trata de la asignación de grupos de personas a comités que tienen siempre un propósito específico (por temas o proyectos son las dos modalidades más frecuentes). Los comités suelen tener como objetivo la solución de problemas, dando lugar generalmente a nuevos proyectos”²²⁵.
- **Asignación como asistente de posiciones de dirección**: “Consiste en asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. En este rol, el asistente puede observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado, con un propósito de entrenamiento”²²⁶.
- **Paneles de gerentes para entrenamiento**: “Es una variante [...] del punto anterior. Al igual que los comités, se trata de grupos de

²²² Ibídem, p 169.

²²³ Entiéndase la traducción de *task forces* como grupos especiales o equipos especiales.

²²⁴ Ibídem, p 170.

²²⁵ Ibídem, p 170.

²²⁶ Ibídem, p 170.

trabajo con un propósito específico – por ejemplo, el desarrollo de una o varias competencias en particular –²²⁷.

2.2.3.1.2 Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo:

“En este grupo de actividades se incluyen todas aquellas que son planeadas por la organización y que pueden realizarse dentro del ámbito de la misma como fuera de ella (desde la ubicación geográfica), y tanto en el horario de trabajo como en otro momento”²²⁸. “El ejemplo más frecuente de este tipo de actividades lo constituyen los cursos de capacitación o formación: se relacionan directamente con la tarea diaria pero se realizan fuera de esta”²²⁹.

- **Cursos formales de capacitación o formación:** “Estos pueden ser desde los clásicos cursos de capacitación profesional hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por ella”²³⁰.
- **Lecturas guiadas:** “Se relacionan a [...] las lecturas sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras personas que puedan influir

²²⁷ Ibídem, p 171.

²²⁸ Ibídem, p 149.

²²⁹ Ibídem, p 224.

²³⁰ Ibídem, p 229.

favorablemente [...] para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias”²³¹.

- **Capacitación *on line*:** Generalmente “sólo se trata de actividades de capacitación que utilizan el soporte tecnológico (el ordenador), y tienen una ventaja sobre los métodos tradicionales, al permitir el entrenamiento de personas sin requerir su desplazamiento físico; otra ventaja – muy importante – es que con este método las personas pueden elegir el horario en que se capacitarán, ya que pueden hacerlo en cualquier momento”²³².
- **Seminarios externos:** “Al igual que sucede con los juegos gerenciales, hay muchas opciones en el mercado”²³³. Se debe tener cuidado en la elección.
- **Método de estudio de casos:** “Se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto”²³⁴.
- **Juegos gerenciales:** “Tienen un propósito de simulación, es decir, poner en juego al participante en situaciones simuladas

²³¹ *Ibíd*em, p 230.

²³² *Ibíd*em, p 230.

²³³ *Ibíd*em, p 230.

²³⁴ *Ibíd*em, p 230.

para su formación. Un juego de simulación requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible. [...] Las personas pueden jugar solas o en grupos. Muchos juegos de simulación no tienen una única solución y solo plantean poner en acción las relaciones interpersonales. Para que los mismos sean fructíferos, las actividades deberán ser conducidas por un instructor experimentado”²³⁵.

- **Programas relacionados con universidades:** “Los programas en universidades son muy útiles para la formación gerencial integral pero no están, en general, enfocados al desarrollo de competencias en particular”²³⁶.
- **Role – playing**²³⁷: “Requiere una persona entrenada en esta práctica para asumir el rol específico deseado. Se utiliza especialmente para el desarrollo de competencias”²³⁸.
- **Licencias sabáticas:** “Esta práctica propone un período sabático de un año, de allí la denominación de “año sabático”; sin embargo, puede ser un período de entre seis meses y un año, durante el cual el empleado dispone de tiempo libre sin dejar de percibir su salario habitual. El involucrado puede destinar su

²³⁵ *Ibíd*em, p 230.

²³⁶ *Ibíd*em, p 231.

²³⁷ Entiéndase la traducción de *role playing* como entrenamiento a través de simulación.

²³⁸ *Ibíd*em, p 231.

tiempo, por ejemplo, a programas sociales, entrenamiento en lugares remotos, vivir en países con los cuales no tiene contacto habitual en su tarea cotidiana, realizar programas de voluntariado u otras actividades formativas”²³⁹.

- **Actividades *outdoors* o fuera del ámbito laboral:** “Estas actividades han tenido su origen en programas para altos ejecutivos, por medio de los cuales estos pasaban varios días o fines de semana alejados de sus lugares de trabajo para realizar determinadas actividades. Las mismas se focalizaban en trabajo en equipo y en actividades de esfuerzo individual o grupal, tales como actividades en un desierto o en una montaña. Muchas llegaban a ser verdaderas pruebas de supervivencia”²⁴⁰.
- **Codesarrollo:** “Son las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias”²⁴¹.

2.2.3.1.3 Técnicas para el autodesarrollo: “Se trata de la realización de una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito de trabajo y que no se relacionan con la vida laboral. Si bien al autodesarrollo lo denominamos “dirigido”, ya que la organización puede

²³⁹ Ibídem, p 231.

²⁴⁰ Ibídem, p 232.

²⁴¹ Ibídem, p 235.

sugerir ciertas actividades como las más convenientes para el desarrollo de tal o cual competencia, el empleado las llevará a cabo sólo por su propia iniciativa. El rol que tiene la organización en este grupo de actividades es el de hacer tomar conciencia a los empleados sobre la necesidad de su autodesarrollo, brindarles información sobre cuáles son las competencias que cada uno debe desarrollar, y por último ofrecerles oportunidades e información respecto de qué actividades pueden realizar para concretar dicho desarrollo. En todos los casos, la decisión de realizar o no esas actividades queda en manos del empleado. Se complementan con técnicas de autodesarrollo dentro del trabajo”²⁴².

- **Deportes:** Al mencionar diversos tipos de deportes como: “baloncesto, fútbol, béisbol, tenis, vóleybol, o cualquier otro; “no debe pensarse en las reglas del juego o sus características particulares, sino en que el mismo es un deporte “de equipo”. [...] No hay que pensar en la práctica deportiva sólo en base a una perspectiva *competitiva* o relacionándola con campeonatos de cualquier tipo, [...] sino en que todos los deportes grupales permiten el desarrollo de la competencia “Trabajo en equipo” ”²⁴³.
- **Hobbies:** Comprenden “actividades que se realizan por mero placer personal” ²⁴⁴ , sin embargo dentro la propuesta

²⁴² Ibídem, p 149.

²⁴³ Ibídem, p 278, 280.

²⁴⁴ Ibídem, p 280.

organizacional dichas actividades tienen como finalidad desarrollar competencias.

- **Actividades extracurriculares:** “Un ejemplo de actividad extracurricular podría ser el realizar trabajo comunitario”²⁴⁵, ya que su ejecución permitirá el desarrollo de la competencia.
- **Lecturas:** “En general, cuando se hace referencia a las lecturas orientadas al desarrollo de competencias pensamos en libros, ya que habitualmente son materiales revisados en profundidad por sus autores y editores. [...] También se pueden utilizar textos de revistas, en especial las de tipo técnico.

El propósito de la lectura es doble. Primero, que la persona tome conciencia – real y profunda – respecto del contenido teórico del concepto (competencia) que se desea desarrollar. En segundo término, se espera que como una consecuencia de la lectura la persona diseñe para sí (por medio del autodiseño, o con ayuda de un mentor, tutor o entrenador) un plan de acción para poner en práctica los conceptos teóricos respectivos. Adicionalmente, si la persona se identifica con el tema logrará modificar sus comportamientos en la forma esperada²⁴⁶. No se recomiendan fuentes de internet o lecturas ligeras por lo poco fiable de su origen.

²⁴⁵ *Ibídem*, p 280.

²⁴⁶ *Ibídem*, p 282.

- **Análisis de películas:** “A través de esta otra vía de estimulación se logra un proceso análogo al que puede realizarse mediante las lecturas. Si las películas son de tipo comercial, [...] la actividad se torna casi lúdica. Se trabaja con un elemento atractivo para lograr una identificación negativa o positiva frente a una situación”²⁴⁷.
- **Referentes:** “Se trata de la actividad de autodesarrollo que mayor decisión personal requiere, y la menos frecuente. [...] Para que tomar a una persona como referente sea de utilidad en el desarrollo de competencias, se requiere un fuerte involucramiento personal por parte del que esté realizando el autodesarrollo, ya que deberá investigar por su propia cuenta”²⁴⁸. El colaborador que elija esta actividad debe estar verdaderamente interesado, puesto que tendrá que estudiar a la persona tomada como referente y los aspectos sobre los cuales debe enfocar dicho estudio “son los comportamientos, no para imitarlos (quizá sea muy difícil), sino para tomarlos como guía del propio comportamiento”²⁴⁹.

Como se puede observar, las alternativas ofrecidas son variadas, por lo que se deben seleccionar con agudo juicio profesional las diversas actividades a ser aplicadas para el desarrollo de competencias de acuerdo a las exigencias y entorno de cada empresa.

²⁴⁷ Ibídem, p 283.

²⁴⁸ Ibídem, p 285.

²⁴⁹ Ibídem, p 285.

Ilustración 46

Métodos de desarrollo de personal por competencias



Fuente: ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", 2008. p 122.
Elaborado por: Autora

Tras el amplio detalle de cada uno de los métodos de desarrollo, se presentan las siguientes tablas con los grados de eficiencia tanto para competencia como para conocimientos, así:

Tabla 11

Grado de eficacia de cada uno de los métodos de desarrollo dentro del trabajo

Actividad	Aplicable a	Grado de eficacia
Mentoring	Conocimientos Competencias	Alto Alto
Entrenamiento experto	Conocimientos Competencias	Alto Alto
Rotación de puestos	Conocimientos Competencias	Alto Medio
Asignación a <i>task forces</i>	Conocimientos Competencias	Alto Alto
Asignación a comités y nuevos proyectos	Conocimientos Competencias	Alto Medio
Asignación como asistente de posiciones de dirección	Conocimientos Competencias	Medio Alto
Paneles de gerentes para entrenamiento	Conocimientos Competencias	Medio Alto

Fuente: ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", 2008. p 171.

Elaborado por: Autora

Tabla 12

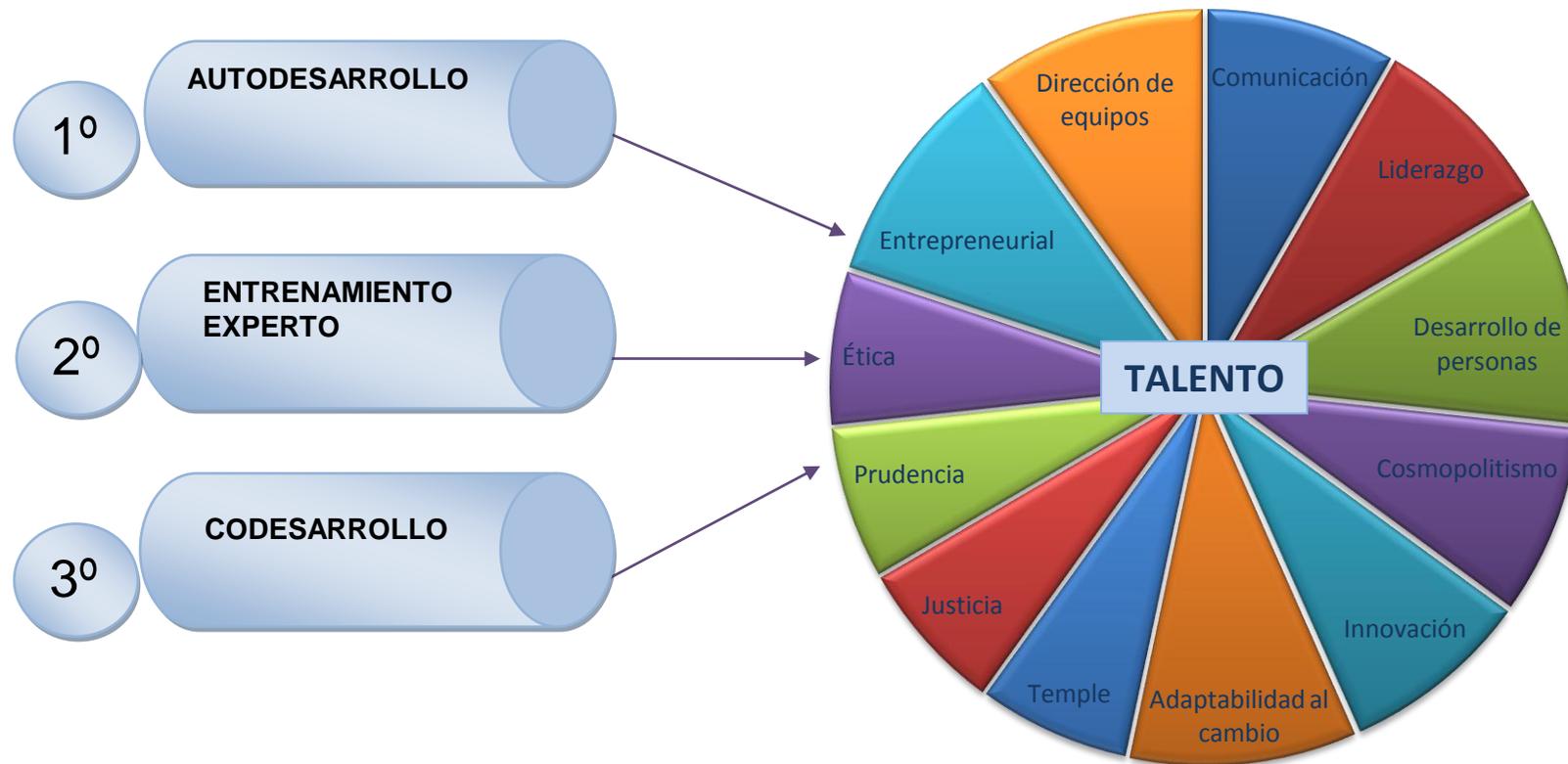
Grado de eficacia de cada uno de los métodos de desarrollo fuera del trabajo

Actividad	Aplicable a	Grado de eficacia
Cursos formales de capacitación	Conocimientos Competencias	Alto Bajo
Lecturas guiadas	Conocimientos Competencias	Alto Medio
Capacitación <i>on line</i>	Conocimientos Competencias	Alto Bajo
Seminarios externos	Conocimientos Competencias	Alto Medio
Estudio de casos	Conocimientos Competencias	Alto Medio
Juegos gerenciales	Conocimientos Competencias	Alto Medio
Programas con universidades	Conocimientos Competencias	Alto Bajo
<i>Role - playing</i>	Conocimientos Competencias	Medio Alto
Licencias sabáticas	Conocimientos Competencias	Alto. Depende del objetivo Medio. Depende del objetivo
Actividades <i>outdoors</i>	Conocimientos Competencias	Bajo Medio
Codesarrollo	Conocimientos Competencias	Alto Alto

Fuente: ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", 2008. p 233.

Elaborado por: Autora

Ilustración 47
Métodos para el desarrollo de competencias y su grado de eficacia



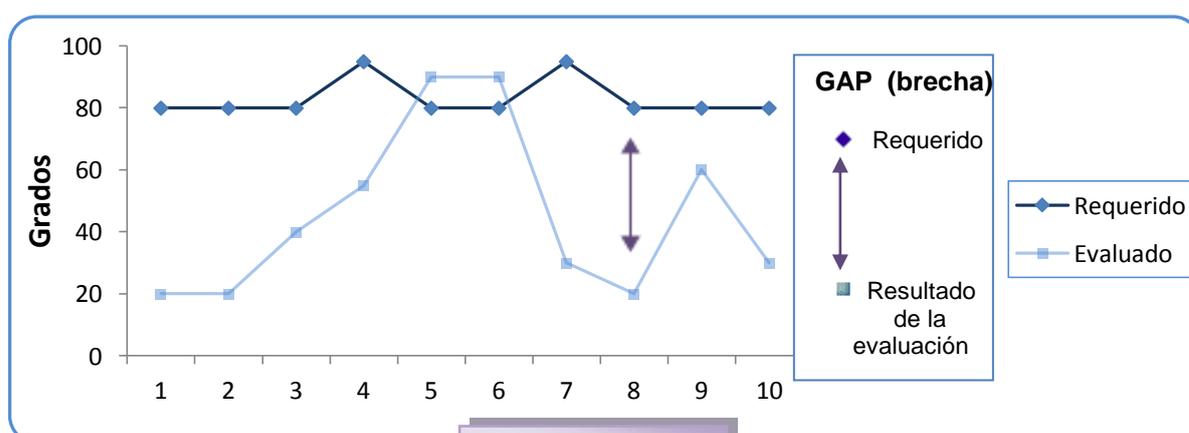
Fuente: ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", 2008. p 162.
Elaborado por: Autora

2.2.3.2 Análisis individual y colectivo previo a la elaboración de la guía de desarrollo de competencias

Es preciso señalar un paso importante para el adecuado diseño de una guía de desarrollo, que consiste en el análisis individual de los resultados obtenidos por el colaborador en las evaluaciones de desempeño, para lo cual se utilizan gráficas estadísticas que registran las competencias con déficit y facilitan su accionar sobre las mismas, al igual que las del colectivo que permiten determinar con certeza los métodos de desarrollo a aplicar en relación al talento humano en su conjunto.

Ilustración 48

Evaluación por competencias individual (de Francisco Olivares Méndez)



Competencias

Competencias evaluadas

1. Integridad
2. Liderazgo
3. Empowerment
4. Iniciativa
5. Orientación al cliente
6. Orientación a los resultados
7. Trabajo en equipo
8. Desarrollo de las personas
9. Modalidades de contacto
10. Adaptabilidad al cambio

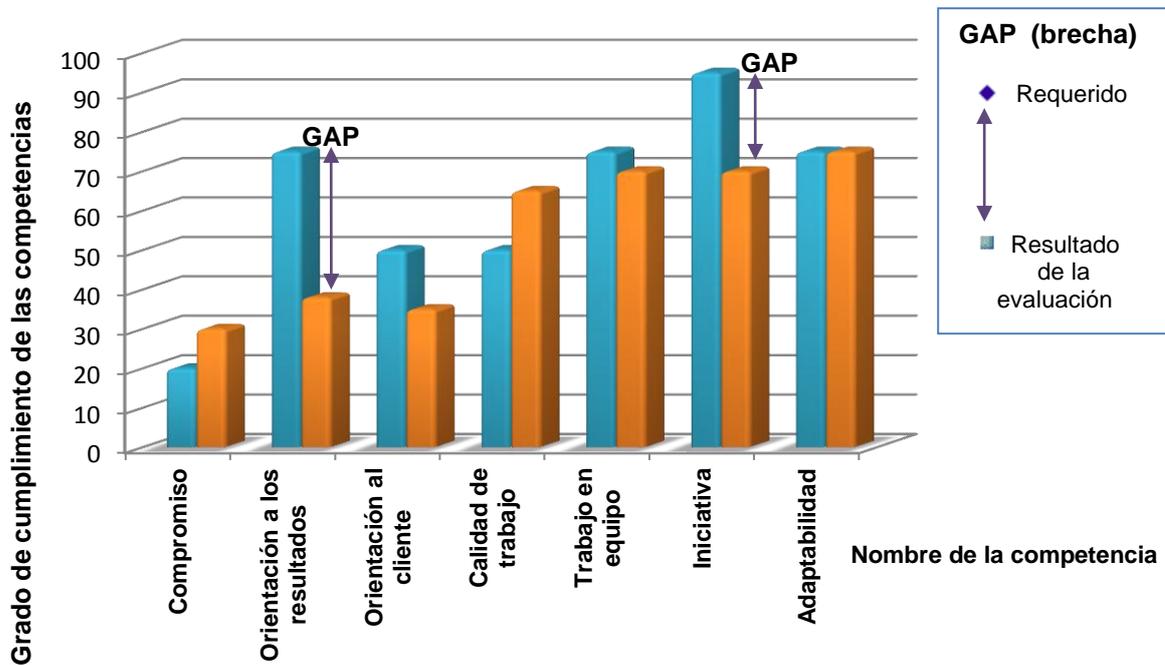
Escala numérica de los grados

- A: 100%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%
- No desarrollada: 0%

Fuente: ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", 2008. p 135.

Elaborado por: Autora

Ilustración 49
Informe sobre un colectivo de personas



Fuente: ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", 2008. p 138.
Elaborado por: Autora

2.2.3.3 Guía de desarrollo de competencias

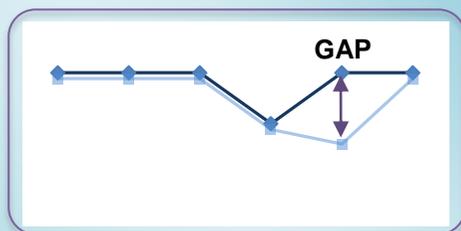
A continuación se presenta un modelo para la elaboración de una guía individual de desarrollo de competencias; no se elabora una guía para el colectivo, en razón que este informe recoge la sumatoria del desarrollo individual.

Así, se muestran a continuación los pasos a seguir para alcanzar el desarrollo de competencias en el colaborador:

Guía individual de desarrollo de competencias

Paso 1

Análisis de los resultados de la Evaluación de Henry Espín



Comentarios:

.....

.....

.....

.....

.....

Paso 2

Determinar Problemas

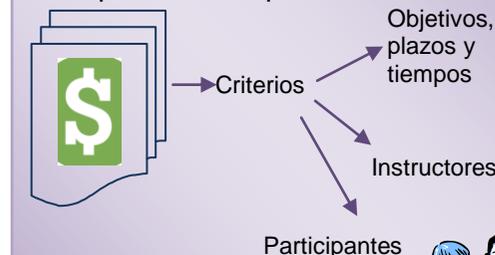
Conocimientos
Cambio
Motivación
Competencias



Paso 3

Fijar objetivos, elegir métodos y dar seguimiento

Presupuesto de capacitación



Combinación de Métodos

- ▶ Entrenamiento experto
- Seminarios
- ✿ Deportes

Fuente: ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", 2008. p 250, 251.

Elaborado por: Autora

2.2.3.4 Seguimiento del desarrollo de competencias

Se recomienda el seguimiento del proceso de desarrollo de competencias, ya que esto permitirá registrar ágilmente las variaciones del GAP²⁵⁰, lo que evidenciará la efectividad o no de la guía diseñada. Además porque las evaluaciones de desempeño sean de 360° ó de 180°, pueden tener un período de aplicación muy distante al ser semestrales o anuales, de ahí el gran aporte que representa un seguimiento oportuno.

Para facilitar el seguimiento individual se presentan dos formas como ejemplos, tomando el método de entrenamiento experto y el de mentoring, por la efectividad de ambos en el desarrollo de competencias.

Posteriormente se muestran las variaciones del GAP individual, apoyadas en los registros estadísticos.

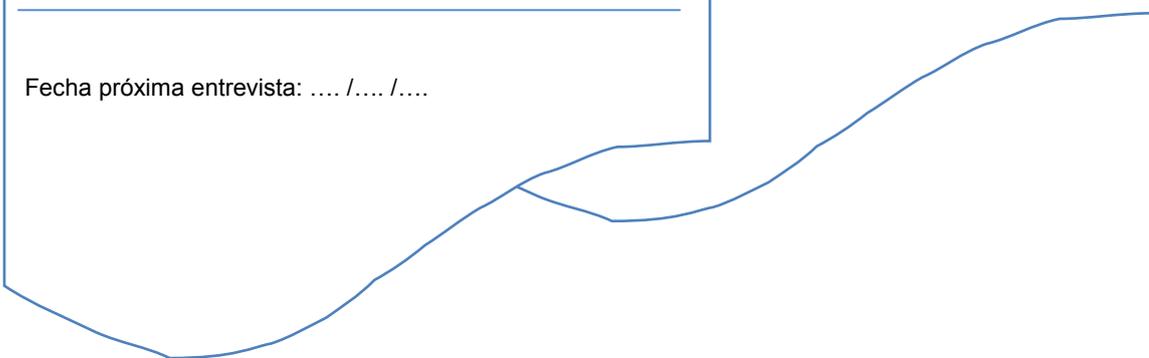
Para el seguimiento del desarrollo de competencias colectivo, se mantiene el monitoreo global comparativo, también sustentado en el análisis estadístico, que condensa la evolución del desarrollo de las competencias para toda la organización.

²⁵⁰ Entiéndase como la brecha existente, entre el grado de competencia requerido por el cargo o la organización en general y el real mostrado como resultado de las evaluaciones aplicadas.

Formato 10

Entrenamiento experto: entrenador y aprendiz llevan sus registros de seguimiento

SEGUIMIENTO DEL ENTRENAMIENTO EXPERTO	
SEGUIMIENTO DEL ENTRENAMIENTO EXPERTO	Nombre del entrenador:
Nombre del entrenador:
Nombre del aprendiz:
Posición que ocupa: /..... /.....
Fecha de la entrevista: /.... /....
Objetivos a alcanzar
Trabajos o asignaciones específicas
Puntos fuertes (formación en conocimientos y competencias)
Puntos débiles (formación de conocimientos y competencias)
Grado de avance del objetivo a alcanzar al momento de la reunión de seguimiento:
Comentarios
Fecha próxima entrevista: /.... /....



Fuente: ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", 2008. p 177.
Elaborado por: Autora

Formato 11

Formulario de tutoría o mentoring

SEGUIMIENTO DE TUTORÍA

Nombre del tutor:

Nombre de la persona bajo tutoría:

Posición que ocupa:

Fecha de la entrevista: / /

Breve comentario sobre la actuación de la persona bajo tutoría

.....
.....

Puntos fuertes (formación en conocimientos y competencias)

.....
.....

Puntos débiles (formación de conocimientos y competencias)

.....
.....

Inquietudes de la persona bajo tutoría en relación a su carrera profesional:
proyectos en los que participa, proyectos en los que quisiera participar, etc.

.....
.....

Compromiso asumido por el tutor en relación al desarrollo profesional en el
período

.....

Comentarios

.....
.....

Fecha próxima entrevista: / /

Fuente: ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", 2008.
p 214.

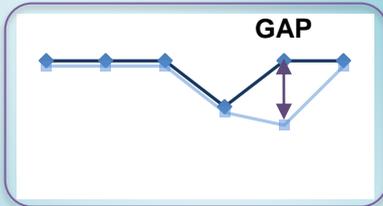
Elaborado por: Autora

Ilustración 51

Medición del GAP individual

Medición inicial

Análisis de los resultados de la Evaluación de Henry Espín



Comentarios:

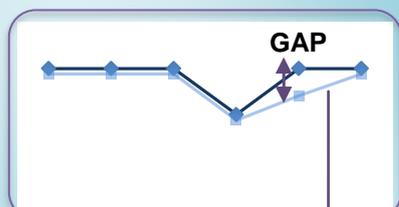
.....
.....
.....
.....

Mediciones posteriores

Análisis de los resultados de la Evaluación de Henry Espín



Análisis de los resultados de la Evaluación de Henry Espín



Comentarios:

.....
.....
.....
.....

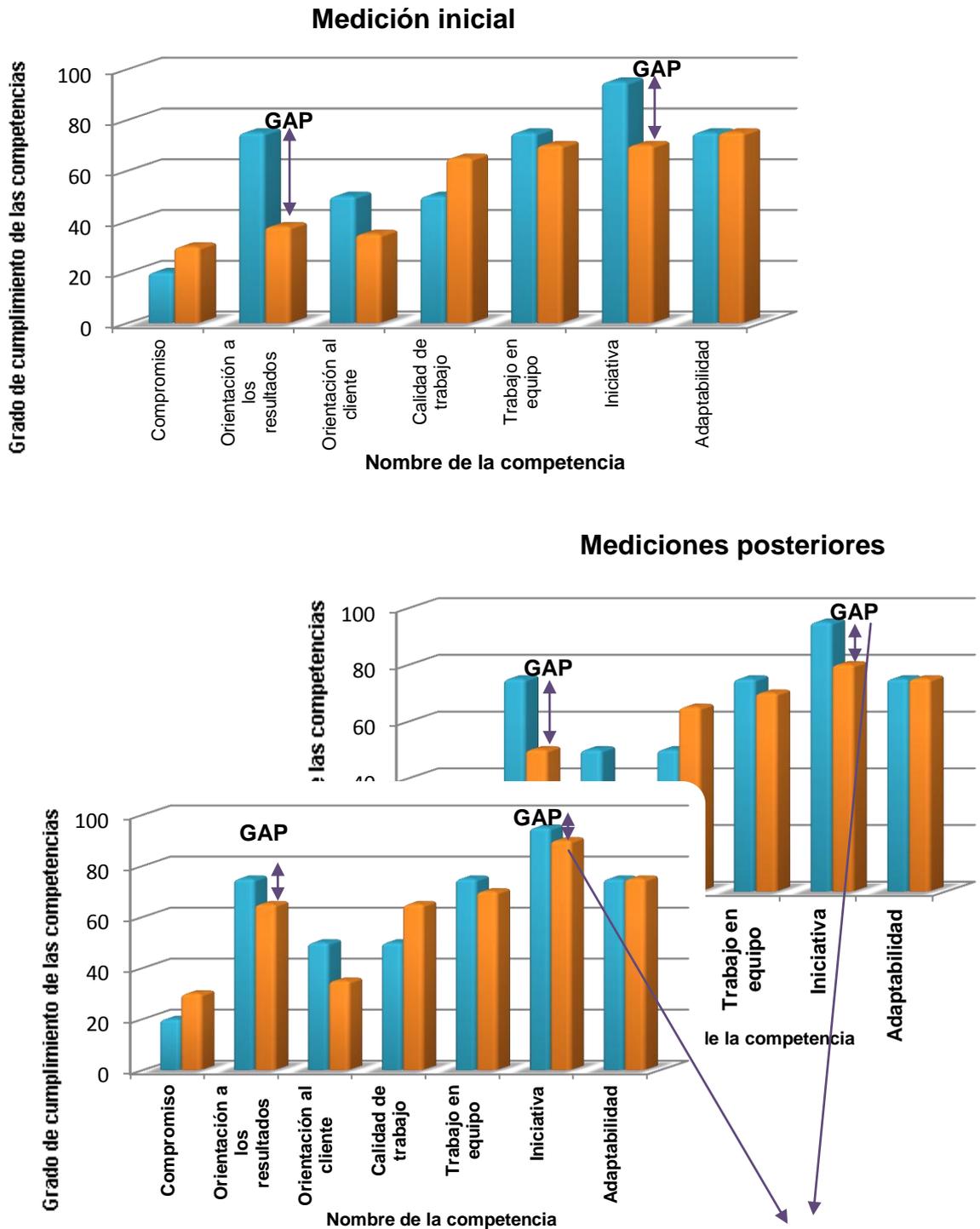
Si el gap o brecha disminuye, eso significa que las acciones de desarrollo son eficaces

Fuente: ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", 2008. p 257.

Elaborado por: Autora

Ilustración 52

Medición del GAP colectivo



Si el gap o brecha disminuye, eso significa que las acciones de desarrollo son eficaces

Fuente: ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", 2008. p 258.

Elaborado por: Autora

2.2.3.5 Comparación entre autores y definiciones de la Gestión por Competencias

Al igual que otros planteamientos, la Gestión por Competencias tiene varios autores y definiciones, con el afán no sólo de comparar sus ideologías al respecto, sino también presentar un sólido sustento teórico, se muestra a continuación un cuadro, el cual recoge los criterios de sus principales exponentes y se resume así:

En la primera columna los autores que dieron fundamento a la gestión por competencias, como lo son Elliott Jaques y David C. McClelland. En la segunda columna se presenta el valioso aporte de Lyle Spencer y Signe Spencer, sobre los cuales se basa gran parte de la teoría desarrollada por la Dra. Martha Alles, (Consultora internacional en gestión por competencias, escritora, especialista en temas de Recursos Humanos). En la tercera columna se muestran “autores de diversas nacionalidades que amplían el trabajo de los anteriores”²⁵¹ como Jean-Marie Peretti, Nadine Jolis, Antonio Carretta, entre otros. En la cuarta se incluye a Daniel Goleman, un autor que es imprescindible citar por su trabajo realizado sobre inteligencia emocional. Y finalmente la quinta columna contiene los parámetros sobre competencias laborales, emitidos por la Organización Internacional del Trabajo.

²⁵¹ ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias”, 2º Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008, p 96.

McClelland/Jaques	Spencer y Spencer	Peretti, Levy-Leboyer, Jolis, Carreta y otros	Goleman	O.I.T.
<p>Elliott Jaques¹ estudia la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La capacidad para el trabajo consiste en poder usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones, que hace posible resolver problemas y alcanzar los resultados (realizar la tarea).</p> <p>Para Jaques, los dos últimos elementos se relacionan con un trabajo en particular, acotando que <i>ninguno de nosotros es competente para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas.</i></p> <p>Por otra parte los procesos mentales sí son genéricos. Nosotros debemos argumentar que existe la complejidad mental</p>	<p>Si bien fue David McClelland el propulsor de estos conceptos, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer²: <i>competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.</i></p> <p>“Característica subyacente” significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.</p> <p>“Causalmente relacionada” significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.</p>	<p>Peretti³ se refiere a los grandes déficits en el siglo que se inicia derivados de las mutaciones tecnológicas con sus consecuencias en materia de empleo, calificación, formación, motivación y remuneración.</p> <p>Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un <i>aproach</i> dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación del personal en su puesto de trabajo.</p> <p>Para Levy-Leboyer “las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante</p>	<p>Daniel Goleman⁴, en su libro <i>La inteligencia emocional en la empresa</i>, plantea interesantes conceptos que se relacionan con el tema central del capítulo. El autor no hace referencia específicamente a las competencias, aunque sí menciona a David McClelland⁵, quien fue su profesor en Harvard.</p> <p><i>Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decir quién será contratado y quién no, a quien se retiene y quién se deja ir, a quién se asciende y quién se pasa por alto.</i></p>	<p>La Organización Internacional del Trabajo impulsa a nivel mundial una serie de programas tendientes a lograr la Certificación en <i>competencias laborales</i> de personas que no poseen un título o certificado que acredite un conocimiento o especialidad. Estos programas de certificación son impulsados, a su vez, desde los gobiernos de los respectivos países.</p> <p><i>Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es</i></p>

<p>como parte del carácter de una persona sin considerar el tipo de trabajo.</p> <hr/> <p>David C. McClelland⁶ analiza la motivación humana, la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias.</p> <p>Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como un interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.</p>	<p>“Estándar de efectividad” significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.</p> <p>Las competencias se dividen en dos categorías: “de punto inicial” y “diferenciales”, según el criterio de desempeño laboral que predicen.</p> <p><i>Competencias de punto inicial.</i> Son características esenciales (generalmente conocimiento o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien.</p> <p><i>Competencias diferenciales.</i> Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo, orientación con respecto a establecer objetivos más altos que</p>	<p>todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de <i>savoir-faire</i>, conocimientos y cualidades individuales.</p> <p>De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales”.</p> <p>Para otra francesa, Nadine Jolis⁷, las competencias se dividen en:</p> <p><i>Competencias teóricas.</i> Por ejemplo, conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.</p> <p><i>Competencias prácticas.</i> Traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.</p> <p><i>Competencias sociales.</i> Por ejemplo, capacidad para lograr que trabaje un</p>		<p><i>una capacidad real y demostrada.</i></p> <p>(Definición dada por el Centro Interamericano de investigación y Documentación sobre Formación Profesional, perteneciente a la O.I.T.)</p> <p>La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias para un desempeño adecuado.</p> <p>A modo de ejemplo comentaremos el modelo mexicano en materia de competencias laborales, presentado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer), en un documento de 1998, destinado a ser aplicado</p>
---	--	--	--	---

	<p>los que la organización requiere.</p>	<p>equipo o para relacionarse.</p> <p><i>Competencias del conocimiento.</i> Combinar y resolver: conjugar informaciones con saberes, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.</p> <p>Las tres primeras convergen en la última.</p> <hr/> <p>Para los autores Carretta Dalziel y Mitrani⁸ los complejos escenarios del mundo laboral requieren: Identificar las características y las capacidades necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto, siempre más complejo y desafiante. Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.</p>	<p>en ese país. La definición de competencias laborales para este organismo es: <i>capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.</i></p> <p>Las competencias laborales se relacionan con oficios y, por extensión, se aplican a profesiones de tipo universitario; en algunos países se han aplicado al ámbito de la educación. Más allá del nivel educacional que abarque, en nuestra opinión la principal diferencia con la gestión por competencias radica en el punto de partida. En la práctica, tanto académica como</p>
--	--	---	---

		<p>Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.</p> <hr/> <p>Según Ken Blanchard⁹ para crear el empowerment del personal y de las organizaciones la clave primera es compartir la información con otros, en realidad con <i>todos</i>.</p>		<p>profesional, a las denominadas "competencias conductuales" se las denomina "competencias", sin aditamento alguno, y a las que se originaron en la OIT, "competencias laborales".</p>
--	--	---	--	---

Fuente: ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias", 2008. p 97, 98, 99, 100.
 Elaborado por: Autora

1. Jaques, Elliott, y Cason, Kathryn, *Human Capability*, Cason Hall & Co. Publishers Ltd., Falls Church, 1994.
2. Spencer, Lyle M., y Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., EE.UU, 1993.
3. Peretti, Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, Librairie Vuibert, Paris, 1998.
4. Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999.
5. Autor citado.
6. McClelland, David C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.
7. Jolis, Nadine, *Compétences et Compétitivité*, Les éditions d'organisation, Paris, 1998.
8. Carretta, Antonio; Dalziel, Murray M., y Mitrani, Alain, *Dalle Risorse Umane alle Competenze*, Franco Angeli Azienda Moderna, Milán, 1992.
9. Blanchard, Ken; Carlos, John P. y Randolph, Alan, *El empowerment*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1996.

2.2.4 Enfoque Pedagógico

Hasta aquí se ha presentado una perspectiva laboral sobre las competencias, sin embargo modelos pedagógicos aplicados en países como Alemania hace décadas atrás, han apuntalado su éxito en el estudio de competencias y su desarrollo desde etapas escolares, tanto así que al cabo de la educación primaria ya se ha determinado una orientación profesional para el infante, y “el profesorado está en capacidad de sugerir a los padres el tipo de enseñanza secundaria más adecuada para su hijo”²⁵², tras potencializar sus habilidades innatas, lo que hace totalmente comprensible el éxito no solo profesional de la comunidad alemana sino también la realización personal de sus ciudadanos, al explotar sus talentos y alcanzar un óptimo nivel de vida a través de lo que mejor saben hacer, desafiarse a sí mismos en pos de mejorar constantemente, así lo evidencia la efectividad de su trabajo y el equilibrio de su entorno en general.

El compromiso y la confianza sobre el modelo por competencias en Europa tienen un elevado nivel, que sobrepasa lo académico y abarca al individuo de manera integral dentro de la sociedad, muestra de esto es “la propuesta de Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo sobre competencias claves para el aprendizaje permanente, presentada por la Comisión de las Comunidades Europeas”²⁵³ que contienen ocho competencias indispensables para todos los ciudadanos de la Unión Europea:

²⁵² www.dw-world.de/dw/article

²⁵³ Manual de Recursos del Maestro, GRUPO OCÉANO. Barcelona – España, 2008, p 347.

- Comunicación en lengua materna
- Comunicación en lenguas extranjeras
- Competencias matemáticas y competencias básicas en ciencia y tecnología.
- Competencia digital
- Aprender a aprender
- Competencias interpersonales, interculturales y sociales, y competencia cívica.
- Espíritu de empresa
- Expresión cultural

Claramente se puede observar la universalidad de las competencias, sencillamente porque están basadas en comportamientos y estos a su vez son intrínsecos al ser humano.

Retomando el planteamiento de las competencias dentro del ámbito pedagógico, este no solo contempla a los estudiantes sino sobre todo a los maestros que deben conocer y comprender a fondo la dinámica y desarrollo de las competencias para sí mismos, de tal forma que puedan iniciar ese efecto multiplicador tan positivo en sus educandos, para ello por ejemplo, deben desarrollar las siguientes competencias:

✿ Competencias interpersonales:

- ✍ Comunicación
- ✍ Trabajo en equipo
- ✍ Liderazgo

✿ Competencias cognitivas:

- ✍ Resolución de problemas
- ✍ Pensamiento crítico
- ✍ Razonamiento cotidiano
- ✍ Creatividad

✿ Competencias instrumentales:

- ✍ Gestión
- ✍ Instrumentales (idiomas, información, documentación)

El ámbito de las competencias puede ajustarse a todo tipo de entorno y requerimiento, permitiéndole a la persona transformar la frustración en éxito por el sencillo hecho de que demanda lo mejor de cada uno, al analizar sus habilidades inherentes y potencializarlas.

Resumiendo se dice que la persona que se siente capaz, hábil, útil o diestra en cualquier actividad se motiva y esa combinación de habilidad y motivación permite que lo mejor de ella se materialice en resultados positivos.

El desafío que se presenta actualmente para comunidades en vías de desarrollo como las latinoamericanas, consiste en la adopción de filosofías que encausen todos los esfuerzos hacia el desarrollo de las capacidades de sus habitantes, siguiendo la lógica de que cada uno haga lo que mejor sabe hacer.

Es de gran satisfacción conocer que en Ecuador existe al momento toda una corriente encaminada al desarrollo de competencias para el área educativa, es así que casas editoriales están elaborando textos que contienen conceptos y directrices sobre competencias, que abarcan programas de educación inicial, educación básica y bachillerato, tal es el caso de Editorial Santillana.

Existe una gran diferencia entre educación convencional y educación por competencias por ejemplo, para el tercer año de educación básica se pedía memorizar las relaciones familiares, mientras que por competencias se pide elaborar el árbol genealógico de su familia, y es de esta manera que los niños desarrollan sus competencias cognitivas y no simplemente su memoria.

Una gran ventaja del modelo por competencias de manera general, es que fortalece las habilidades existentes en el individuo y no lo desalienta pretendiendo que desarrolle competencias inexistentes en el mismo.

2.2.5 Gestión por Competencias VS Otras Teorías

Elaborando un breve resumen de las Teorías Administrativas, estas han evolucionado enormemente sobre todo en el siglo XX, tanto así, que se pasó de contemplar a la fuerza laboral como primitiva, según la Teoría X de Frederick Taylor, a considerarla como un recurso capaz de cumplir con su trabajo por compromiso y satisfacción personal²⁵⁴, luego la visión japonesa acaparó la atención con las bondades de la teoría Z²⁵⁵, basada en las relaciones humanas, las cuales ven al trabajador de manera integral comprendiendo así la complejidad propia del individuo.

Además han existido diversas prioridades empresariales, relacionadas con los cambios históricos, así la revolución industrial tenía como principal objetivo la producción en serie, luego se centrarían en la Calidad Total²⁵⁶, seguidamente en temas de costeo y optimización de recursos, más adelante sería el Marketing²⁵⁷, luego entraría con fuerza la revolución tecnológica, y hoy por hoy el tema medioambiental está presente en empresas de todo tipo.

Sin embargo la apuesta por el Modelo de Gestión por Competencias radica en dos aspectos vitales, el primero es que sin importar el escenario será el hombre quien siga orquestando los destinos del planeta y toda su actividad, de ahí que sin importar las nuevas prioridades planteadas por diversas

²⁵⁴ Teoría Y – Henry Fayol

²⁵⁵ Dr. William Ouchi

²⁵⁶ Edwards Deming

²⁵⁷ Philip Kotler

corrientes empresariales, el elemento imprescindible de toda organización será el ser humano, y es precisamente sobre éste, que debe prevalecer el interés de perfeccionarlo de manera integral, y es el Modelo por Competencias que orienta el trabajo sobre los talentos, capacidades y comportamientos, esa es la base de su efectividad. El segundo aspecto es que se adapta perfectamente a la problemática empresarial de la Compañía de Seguridad Guerra, con sus tres subsistemas de Selección, Desempeño y Desarrollo, con esta estructura se abordan los puntos focales de conflicto.

CAPITULO III

3.1 Plan Estratégico por Competencias

Previo al desarrollo de los tres pilares del Modelo por Competencias para la Compañía de Seguridad Guerra, es necesario elaborar el Plan Estratégico por Competencias para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos y encaminar correctamente todo el modelo, así se plantea a continuación:

3.1.1 Misión

La misión de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda., es brindar servicios de seguridad y vigilancia armada eficaces, con personal altamente capacitado, que proteja y resguarde la integridad física, bienes e inversiones de nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades.

3.1.2 Visión

La visión de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda., es liderar la demanda del servicio de seguridad a nivel zonal y expandir su cobertura a nivel local, fidelizar a sus clientes, y ofrecer a sus colaboradores la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales, incrementando así su solvencia y rentabilidad.

3.1.3 Objetivos

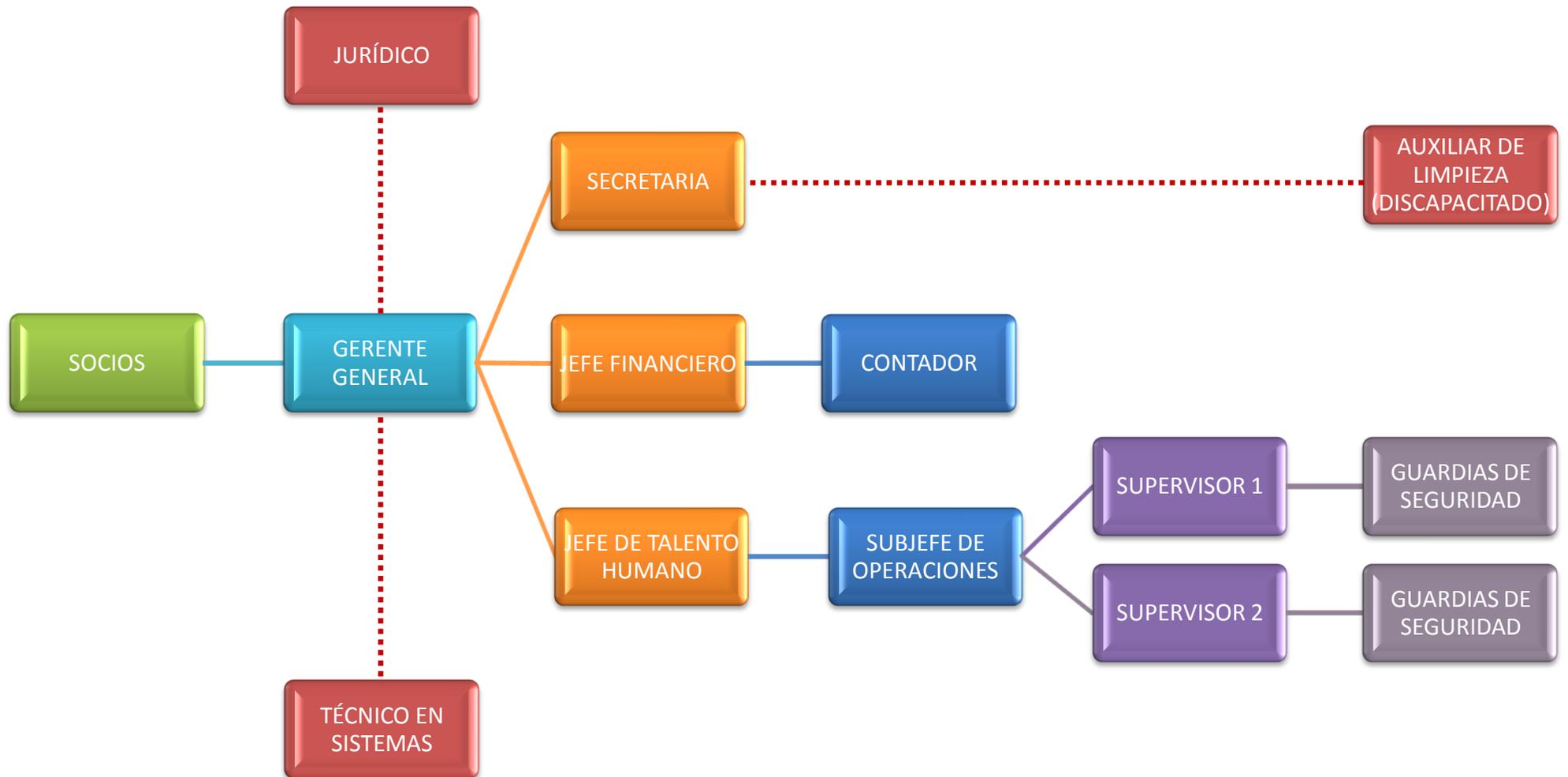
3.1.3.1 Objetivo General

Crecer para alcanzar el liderazgo a nivel zonal y local, ofertando servicios de seguridad de alta calidad y confiabilidad a nuestros clientes.

3.1.3.2 Objetivos Específicos

- Generar confianza en nuestros clientes a través de un servicio de alta calidad.
- Capacitar al personal en lo referente a relaciones humanas, manejo de armas, atención al cliente, normas de seguridad generales y específicas de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- Implementar planes de mejoramiento para el personal operativo de empresa.
- Invertir en publicidad, para dar a conocer los servicios de la empresa al público en general.
- Alcanzar el incremento en la facturación con nuevos puestos de trabajo, en al menos un 25%, para llevar a cabo los programas y proyectos propuestos.

3.2 Estructura Orgánica



Fuente: Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

3.2.1 Descripción General de Funciones según el Organigrama

El organigrama presentado anteriormente ha sido diseñado de manera horizontal, manteniendo el criterio de autoridad pero coherente con la flexibilización de jerarquías a fin de mejorar las relaciones laborales, promover el trabajo en equipo y mejorar las vías de comunicación.

Realizando un resumen descriptivo de funciones se indica:

- 1. Socios:** En el caso de la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda., son tres: el Gral. Raúl Guerra, el Lic. Withman Díaz y el Lic. Germán Barragán. Ellos al ser inversionistas toman las decisiones de mayor relevancia dentro de la Empresa, tales como adquisiciones de bienes muebles e inmuebles, variaciones de capital, nombramiento para el cargo de Gerencia, participan y promueven procesos de control, evalúan los Estados Financieros, y en general aprueban la incursión en nuevos proyectos.
- 2. Gerencia General:** Está representada por el Lic. Withman Díaz, quien está encargado de emitir las disposiciones generales, estrategias y directrices a seguir para todas las áreas de trabajo, designa también a los jefes de área y evalúa su gestión, determina metas de corto y largo plazo, lidera el manejo de capital y la asignación de recursos, y es la imagen de la empresa al ejercer

funciones de mercadeo, ya que es él quien cierra los contratos de seguridad con los clientes actuales y potenciales.

- 3. Secretaría:** Realiza funciones de atención telefónica, atención de visitas, manejo de archivo, recepción de correspondencia física y electrónica, elaboración de informes, mantiene actualizados todos los permisos de funcionamiento, manejo de agendas, calendarización, coordinación general de actividades entre las áreas de trabajo, manejo de inventario de suministros de oficina y limpieza, y asistencia permanente a Gerencia.
- 4. Jefatura Financiera:** La persona que ejerce el cargo de Jefe Financiero es responsable del manejo de cuentas bancarias, gestión crediticia, elaboración de presupuesto anual y mensual, evaluar el desempeño del contador, evaluación de cotizaciones, análisis de minimización de costos y maximización de utilidades, cumplimiento oportuno de obligaciones tributarias y patronales, cancelación a proveedores, evaluación general de cartera, prioriza las necesidades de las áreas y gestiona la entrega de recursos económicos a las mismas.
- 5. Contabilidad:** El contador realiza registro de transacciones, comprobantes de ingreso, egreso, libros diarios, mayores, libros auxiliares, Estados Financieros, facturación, retenciones, notas de crédito, cobranzas, cálculos de incrementos tanto en cobranza como

en temas salariales, además de liquidaciones para el personal, de horas extras, planillas de pagos de décimos, utilidades y demás obligaciones patronales tanto para el IESS, como para el Ministerio de Relaciones Laborales, declaración de impuestos, y todo los documentos concernientes al SRI, y documentación requerida por la Superintendencia de Compañías.

6. Jefatura de Talento Humano: El encargado de esta área tiene como principales funciones las de llevar a cabo procesos de selección y reclutamiento de personal, contratación del mismo para las diferentes áreas de la empresa, manejo de documentación del personal (Hojas de vida, récords policiales, copias de documentos de identificación, avisos de entrada y salida del IESS), coordinar junto el con el Comité Paritario de Seguridad los temas de capacitación, elaborar guías de entrenamiento e inducción para los diversos cargos, realizar las formas para evaluaciones de desempeño, diseñar los planes de desarrollo para el personal, analizar y autorizar reubicaciones de trabajadores, definir funciones, políticas y procedimientos para todo el personal, diseñar planes de contingencia, informar novedades para nómina, emitir notificaciones y memos, elaborar listados de personal tanto para el Seguro Social Público (IESS), como para la Aseguradora Privada, conjuntamente con el contador debe elaborar informes de personal para toda institución pública o privada que lo requiera, al igual que autorizar y coordinar préstamos y pagos a trabajadores.

7. Sub jefatura de Operaciones: El Subjefe de Operaciones tiene tareas sumamente importantes dentro de la Compañía ya que está relacionado con todo lo referente a seguridad, como armamento y sus respectivos permisos, manejo de inventario de municiones, uniformes, equipos de comunicación y dotación en general para el personal de seguridad, coordinar y controlar el trabajo de los supervisores, elaborar calendario de vacaciones del personal a su cargo, verificación de documentación entregada por el personal de supervisión y seguridad, elaboración de guías de procedimientos de seguridad e informativos generales para cada uno de los puestos de trabajo, entrega y explicación de guías de inducción para el personal a su cargo, entrenamiento a supervisores, solicitar y mantener reservas de personal, preselección del personal operativo, emisión de reportes de desempeño, aprobar cuadros y turnos de relevos, además de turnos extras, verificación de informes de multas, sanciones y pago de bonificaciones, atención de reclamos y quejas y visitas a clientes, coordinar entrega de requerimientos del personal, coordinar mantenimiento de vehículos, matrículas, seguros (SOAT), verificar la vigencia de las licencias de conducir de los supervisores, presentación de formularios ante las aseguradoras en siniestros, controlar consumos de combustibles, coordinar mantenimiento de armamento y equipos de comunicación, contactar y comunicar la existencia de potenciales clientes y aperturar nuevos puestos de trabajo. Es importante señalar que desde este nivel jerárquico se contempla su disponibilidad 24 horas al día.

8. Supervisión: Quienes desempeñan este cargo tienen como responsabilidades controlar al personal de guardia y darle la debida inducción contemplando la guía de procedimientos de seguridad para cada puesto de trabajo, verificar estado de bitácora y garita, tomar reportes de asistencia y elaborar los respectivos registros, monitorear novedades mediante el uso de radios de comunicación, coordinar turnos y relevos, comunicar a su jefe inmediato todo tipo de requerimiento solicitado por los guardias de seguridad, elaborar informes sobre multas, sanciones y bonificaciones para la aprobación del Subjefe de Operaciones, realizar y guiar rondas en los diferentes lugares donde se brinda servicios, verificar el cumplimiento de las disposiciones emitidas al personal, evaluar el desempeño de sus subordinados, promover y coordinar el trabajo en equipo, trasladar al personal en caso de ser necesario, colaborar en la apertura de nuevos puestos de trabajo, atender cualquier requerimiento preliminar de los clientes, trasladar todo tipo de suministros, verificar y reemplazar de ser el caso equipos y dotación en general, ejecutar planes de contingencia de ser necesario, asistir como refuerzo o apoyo si los vigilantes lo ameritan, contactar auxilio inmediato si se lo requiriese, verificar el domicilio del personal de guardia, capacitar a los guardias sobre el correcto manejo del armamento y realizar pruebas en el polígono de tiro previa inducción en el lugar de trabajo, brindar información sobre potenciales clientes, colaborar en trámites y gestiones de cobranzas, pagos y mensajería.

9. Guardias de Seguridad: Quienes realizan funciones como guardias de seguridad deben proteger y custodiar la vida e integridad de quienes estén bajo su responsabilidad, además de los bienes e instalaciones productivas que les pertenecieren, también deben usar correctamente sus uniformes, registrar en bitácoras todo tipo de novedades junto con hora, fecha e información personal y de vehículos de los visitantes que ingresen a sus respectivos lugares de trabajo, manejo de equipos de comunicación, manejo de armamento y munición, limpieza de sus garitas y demás áreas de trabajo a ellos asignados, dar tránsito para el ingreso y salida de vehículos de ser necesario, comunicar anomalías al supervisor de manera inmediata, guiar a quienes requieran su ayuda, brindar su auxilio en casos de emergencia, controlar desórdenes internos que afecten a sus clientes, denunciar ilícitos y robos, impedir el ingreso de personas no autorizadas, controlar el acceso de puertas, su apertura y cierre, receptar documentación en garita, cumplir con sus turnos de trabajo e ingresar puntualmente a su jornada laboral, informar a su compañero cualquier disposición o situación importante, entregar todas las prendas y demás objetos consignados a su relevo, desalojar a personas o vehículos sospechosos de los alrededores y solicitar refuerzos de ser el caso, reportar su hora de ingreso y salida con su respectivo supervisor, realizar rondas y patrullas en sus sitios de trabajo, defenderse y protegerse ante cualquier tipo de agresión física, mantenerse alerta, colaborar diligentemente con su clientes y superiores, proporcionar toda la información que le sea requerida

únicamente a personas autorizadas, y en casos específicos deberá registrar el uso de áreas determinadas, realizar cacheos, atender teléfonos y citófonos, colaborar con Administradores, Jefes de Seguridad y demás autoridades externas, colaborar con el manejo de luminarias comunales, encendido y apagado de bombas de luz y agua, al igual que llaves de paso de agua de piscinas y reservorios.

10. Jurídico: Se cuenta con la asistencia de un Doctor en jurisprudencia, que trabaja como asesor mediante cobro de Honorarios Profesionales, para temas relacionados con legislación laboral y temas contratación y prestación de servicios además de cobranza de cartera vencida por vía judicial. Debido al tamaño de la Compañía no se requiere la creación de un departamento exclusivo para esta labor.

11. Sistemas: En el área de sistemas se cuenta con la colaboración de un profesional en informática, quien se encarga del mantenimiento y reparación de todos los equipos de computación, redes y programas con los que cuenta la Compañía. Considerando la eventualidad del requerimiento de este tipo de servicios técnicos se mantiene como un servicio de asesoría externa.

12. Auxiliar de Limpieza: Este puesto lo ocupa un colaborador discapacitado, sin embargo esta condición no le impide cumplir con las actividades a él encomendadas tales como limpieza de oficina,

mantenimiento de plantas, ayudante de bodega de insumos y uniformes, limpieza de cafetería y en general ayuda con compras pequeñas y trámites sencillos.

3.3. Presentación del Modelo de Gestión por Competencia para la Compañía de Seguridad Guerra

Al iniciar el desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias para la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña se debe determinar las competencias cardinales, es decir aquellas que todos los colaboradores pertenecientes a la empresa deben poseer, siendo estas las elegidas:

Ilustración 53

Competencias Cardinales



Fuente: Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

3.3.1. Definición de las Competencias Cardinales Seleccionadas

A continuación se detalla cada una de las competencias seleccionadas para Seguridad Guerra:

Compromiso
“Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales” ²⁵⁸ .

Orientación al Cliente
“Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad” ²⁵⁹ .

²⁵⁸ ALLES, Martha, “Gestión por Competencias El Diccionario”, 2º Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2007, p 93.

²⁵⁹ *Ibíd*em, p 94.

Responsabilidad

“Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero”²⁶⁰.

Trabajo en Equipo

“Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados serán pares sino que operarán como equipo en su área/grupo”²⁶¹.

Autocontrol

“Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativa ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica resistencia a condiciones constantes de estrés”²⁶².

²⁶⁰ *Ibíd*em, p 204.

²⁶¹ *Ibíd*em, p 119.

²⁶² *Ibíd*em, p 97.

Adaptabilidad al Cambio

“Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización”²⁶³.

Integridad

“Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice”²⁶⁴.

Iniciativa

“Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer a futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas”²⁶⁵.

²⁶³ *Ibíd.*, p 95.

²⁶⁴ *Ibíd.*, p 96.

²⁶⁵ *Ibíd.*, p 96.

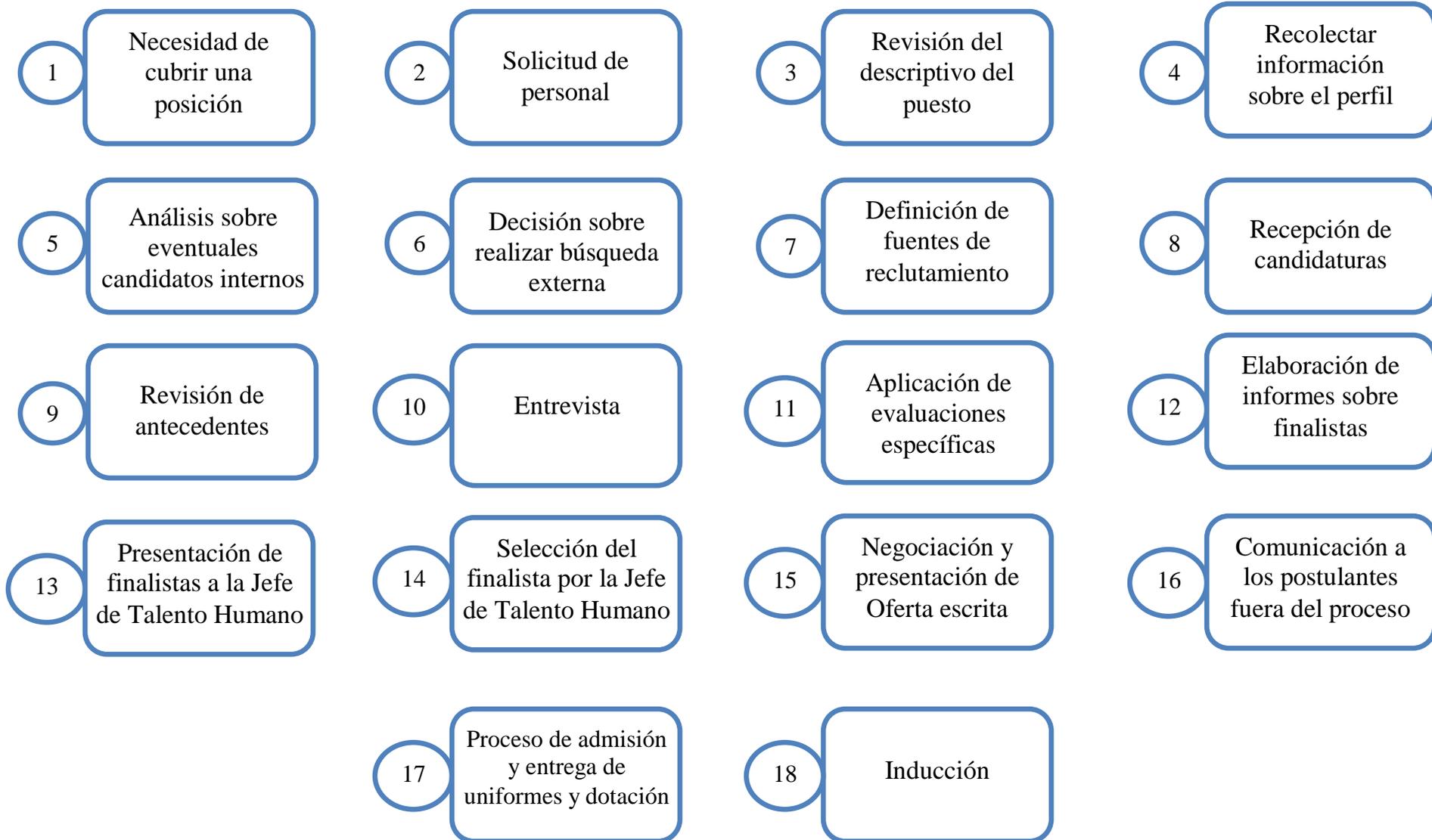
3.4. Proceso de Selección

Una vez definidas las competencias requeridas en el personal se presenta el proceso de selección para la Compañía, considerando todos pasos necesarios que garanticen el éxito del mismo.

A continuación se presenta el cuadro y posteriormente el detalle de cada uno de los pasos señalados, así:

Tabla 13

Proceso de selección para la Compañía de Seguridad Guerra



Fuente: Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

Paso 1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo. Este requerimiento surge ante la ausencia o renuncia justificada o no del personal.

Paso 2. Solicitud de empleado o solicitud de personal. Dependiendo el área en donde se requiera ocupar la vacante será el Jefe inmediato quien solicite se cubra la respectiva vacante.

Paso 3. Revisión del descriptivo del puesto. Se plantea el descriptivo de puestos general, el mismo que será ampliado según el puesto vacante y los requerimientos señalados por el jefe de línea directo.

Tabla 14
Descriptivo de Puestos

Competencias	Grados			
	A	B	C	D
Compromiso		X		
Responsabilidad	X			
Orientación al Cliente			X	
Iniciativa	X			
Adaptabilidad al cambio		X		
Integridad		X		
Autocontrol		X		
Trabajo en equipo		X		

Fuente: Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

Sin embargo, para justificar la calificación en grados mínima requerida para cada competencia se presenta a continuación las ocho competencias y su respectiva apertura en grados:

Competencia y sus grados

COMPROMISO

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

A

Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Habilidad para establecer para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio, y alcanzarlos con éxito. Capacidad para ser un referente de la comunidad donde se desenvuelve, donde lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.

B

Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directivas recibidas transmitiendo a otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir, al fijarse objetivos altos que logra cumplir.

C

Capacidad para instrumentar adecuadamente las directivas recibidas y fijar objetivos de alto rendimiento para el grupo.

D

Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

Fuente: ALLES, Martha, "Gestión por Competencias El Diccionario", 2007. p 143.

Elaborado por: Autora

Competencia y sus grados

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

A

Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y de que éstas sean satisfechas. Capacidad para asumir un compromiso personal por el cumplimiento de los pedidos y deseos de los clientes, y lograr que el cliente manifieste que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas, demostrando su entusiasmo y deleite.

B

Capacidad para defender y representar los intereses del cliente dentro de la relación formal establecida, y ejecutar las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.

C

Capacidad para realizar seguimientos de las necesidades de los clientes, y ser especialmente servicial en los momentos críticos.

D

Capacidad para dar inmediata respuesta al requerimiento de los clientes y solucionar rápidamente los problemas que puedan presentarse, corrigiendo, eventualmente, los errores cometidos.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Fuente: ALLES, Martha, "Gestión por Competencias El Diccionario", 2007. p 147.

Elaborado por: Autora

Competencia y sus grados

INICIATIVA

Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

A

Capacidad para conseguir comprometer a otros en tareas extras e inusuales, y actuar anticipadamente para crear oportunidades o evitar problemas.

B

Capacidad para introducir cambios en la manera de trabajar, produciendo mejoras significativas en los resultados.

C

Capacidad para trabajar sin supervisión constante, sin amilanarse ante los problemas.

D

Ejecutar órdenes bajo supervisión.

Fuente: ALLES, Martha, "Gestión por Competencias El Diccionario", 2007. p 156.
Elaborado por: Autora

Competencia y sus grados

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

A

Capacidad para realizar adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta los cambios del entorno o a las necesidades de la situación. Habilidad para evaluar sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.

B

Capacidad para adaptar tácticas y objetivos fin de afrontar una situación o solucionar problemas; revisar y evaluar las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.

C

Capacidad para evaluar y observar la situación planteada de manera objetiva y reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar.
Habilidad para revisar situaciones pasadas a fin de modificar su accionar ante situaciones nuevas.

D

Capacidad para seguir los procedimientos y modificar su accionar de acuerdo con ellos.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Fuente: ALLES, Martha, "Gestión por Competencias El Diccionario", 2007. p 158.
Elaborado por: Autora

Competencia y sus grados

INTEGRIDAD

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

A

Capacidad para trabajar según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Habilidad para asegurarse de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Capacidad para despedir o no contratar a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Habilidad para proponer o decidir, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aún siendo productivo él considera poco ético. Capacidad para ser considerado un referente en materia de integridad.

B

Capacidad para admitir públicamente que ha cometido un error, y actuar en consecuencia, y decir aquello que sea necesario aunque, por ejemplo, pueda molestar a un viejo amigo.

C

Capacidad de desafiar a otro a actuar de acuerdo con valores y creencias, mostrándose orgulloso de ser honrado. Capacidad para ser honesto en las relaciones con los clientes, y dar a todos un trato equitativo.

D

Habilidad para ser abierto y honesto en situaciones de trabajo; reconocer errores cometidos o sentimientos negativos propios y poder expresarlos a otros.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Fuente: ALLES, Martha, "Gestión por Competencias El Diccionario", 2007. p 173.
Elaborado por: Autora

Competencia y sus grados

RESPONSABILIDAD

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

A

Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la capacidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.

B

Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

C

Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para lograr el objetivo.

D

Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

Fuente: ALLES, Martha, "Gestión por Competencias El Diccionario", 2007. p 204.
Elaborado por: Autora

Competencia y sus grados

AUTOCONTROL

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Además, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

A

Capacidad para manejar efectivamente sus emociones, evitando las manifestaciones de las emociones fuertes o del estrés sostenido. Habilidad para seguir desempeñándose bien o responder constructivamente a pesar del estrés.

B

Capacidad para actuar con calma en situaciones emocionales difíciles; capacidad de sentir emociones fuertes, tales como enfado y frustración extrema, y continuar hablando, actuando o trabajando con calma. Habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad o conversación.

C

Capacidad para controlar sus emociones a pesar de sentir el impulso de hacer algo inapropiado, resistiendo la tentación. Habilidad para apartarse del factor desencadenante de las emociones, para controlarlas.

D

Capacidad para no involucrarse, sentir la presión de la situación y mantenerse al margen.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Fuente: ALLES, Martha, "Gestión por Competencias El Diccionario", 2007. p 203.
Elaborado por: Autora

Competencia y sus grados

TRABAJO EN EQUIPO

Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

A

Capacidad para fortalecer el espíritu de equipo en el conjunto de la organización; expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Habilidad para preocuparse por apoyar el desempeño de otras áreas de la organización, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. Capacidad para sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.

B

Capacidad para animar y motivar a los demás, y desarrollar el espíritu de equipo. Capacidad para crear un ambiente de trabajo amistoso, con buen clima y espíritu de cooperación, y resolver los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

C

Capacidad para solicitar y tener en cuenta la opinión del resto del grupo; valorar sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantener una actitud abierta para aprender de los otros, incluso pares y subordinados. Habilidad para promover la colaboración en el equipo y valorar las contribuciones de aquellos que tienen diferentes puntos de vista.

D

Capacidad para cooperar y participar de buen grado en el grupo y apoyar sus decisiones, y realizar la parte de trabajo que le corresponde. Habilidad, como miembro de un equipo, para mantener a los demás al corriente respecto de temas que afecten al grupo, y compartir información.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Fuente: ALLES, Martha, "Gestión por Competencias El Diccionario", 2007. p 171.
Elaborado por: Autora

Paso 4. Recolectar información sobre el perfil del puesto. A continuación se presenta el relevamiento del perfil por competencias para el cargo de guardia de seguridad y supervisor, al ser estos cargos los que mayor nivel de rotación presentan, sin embargo puede ser modificado para cualquier cargo de la Compañía considerando los requerimientos del respectivo jefe inmediato, por lo que se incluye al final el perfil para el cargo de Jefe Financiero.

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

	Día	Mes	Año
Cliente:	COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PRIVADA GUERRA OCAÑA Cía. Ltda.		
Búsqueda:	Guardia de Seguridad		
Contacto:	Sr. Henry Espín – Sub jefe de Operaciones		
Referente:	Pamela Ortiz – Bolsa de Metropolitana de Empleo CONQUITO		

OBJETIVO DE LA POSICIÓN

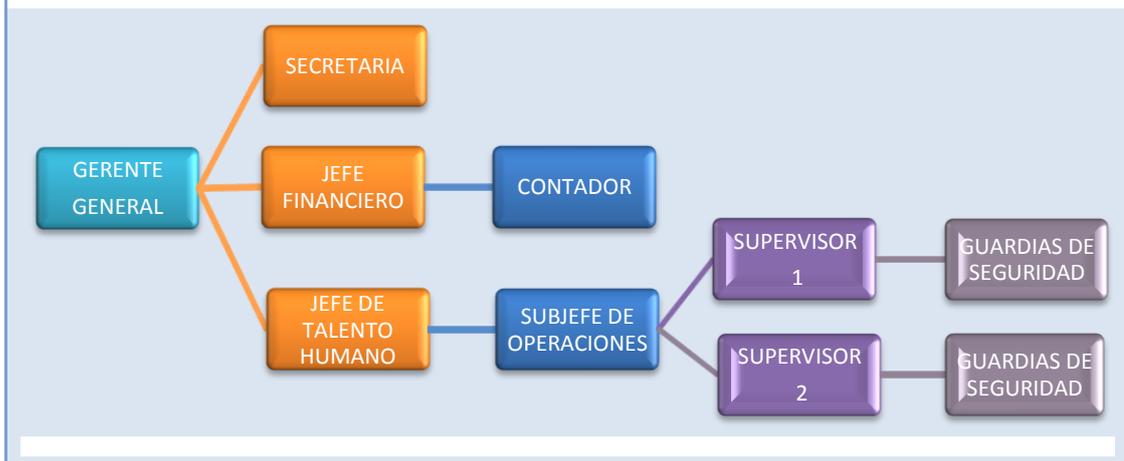
Ser un elemento disuasivo frente a la delincuencia.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Dependencia

Jefe Inmediato: Sr. Hugo Macias (Supervisor – Peregrino 1)

Dibujo del organigrama



RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 2)

DESCRIPCIÓN DEL CARGO (continuación)

Principales funciones: Se consideran las responsabilidades generales relevantes de la función de Guardia de Seguridad

Proteger y custodiar la vida de los clientes y sus bienes.

Registrar en bitácora información sobre visitantes y todo tipo de novedades.

Manejar responsable y cuidadosamente su armamento.

Brindar su contingente en casos de emergencia.

Denunciar todo tipo de ilícitos.

Desalojar a personas o vehículos sospechosos de los alrededores.

Reportarse permanentemente mediante las radios de comunicación (Motorola)

Realizar patrulla y rondas en su sitio de trabajo.

Cumplir con sus jornadas de trabajo y uniformarse correctamente.

Cumplir con las disposiciones emitidas por sus superiores y clientes.

Colaborar diligentemente a los clientes y guiar a quienes requieran su ayuda siempre que cuenten con la debida autorización.

PLAN DE CARRERA

En 2 años Promoción a Supervisor

En 4 años Promoción a Sub jefe de Operaciones

REQUISITOS

Experiencia (tipo de empresa, funciones, número de años):

Trabajos realizados en empresas de seguridad privada, seguridad electrónica, seguridad móvil (transporte de valores, custodia de mercadería en tránsito, transporte de ejecutivos) o investigaciones privadas.

Cargos de guardia de seguridad, guardaespaldas, custodios, panelista de monitoreo electrónico.

Tiempo requerido de desempeño, mínimo 1 año.

EDUCACIÓN

Secundaria (Obligatoria)

Finalizada, o en curso mínimo décimo año de educación básica (presentar certificado de matriculación).

Universitaria (Opcional – Iniciada o en curso)

Ingeniería en Seguridad – ESPE (Escuela Politécnica del Ejército)

Ingeniería en Ciencias de la Seguridad – Universidad Politécnica Javeriana del Ecuador

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 3)

Conocimientos especiales			
Agentes de seguridad – INCASI (Instituto de Capacitación en Seguridad Integral)			
Curso de guardia de seguridad – Escuela de Seguridad I – Shyris			
Servicio Militar Obligatorio			
Equipos – PC			
Manejo de radios de comunicación (Motorola)			
Otros requisitos:			
Edad (rango): Entre 22 años y 35 años			
Sexo:	Varón	Mujer	Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>
Domicilio	Zona – Valle de Tumbaco		
:			
Disponibilidad para viajar:	Requerida		
Disponibilidad para mudarse:	Requerida a nivel de la Provincia de Pichincha		
<u>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</u>			
	Informar	Colaborar	Controlar
Superiores	X		
Colegas	X	X	X
Clientes		X	
Otros			X
<u>CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL</u>			
Jefe:			
Al Supervisor (Jefe inmediato) debe informar todas las novedades ocurridas a diario.			
Al Sub jefe de Operaciones debe brindarle toda la información que le solicite.			
Colegas:			
Tanto al compañero de guardia como al compañero saca francos debe informar de todas las novedades y consignas ocurridas diariamente, colaborar con ellos en lo que le fuera requerido y controlar el adecuado manejo de los equipos, bitácora y garita.			
Clientes más importantes:			
A la Administradora del Conjunto Sierra Morena le debe brindar toda la colaboración que le solicite de acuerdo a sus funciones.			
Debe colaborar con el Presidente en lo que requiera, relacionado estrictamente con el Conjunto, dentro de sus funciones.			
Otros:			
Se considera como otros a: conserje, personal de servicio doméstico, proveedores de gas, agua, motorizados de farmacia, alimentos e inclusive visitas, a quienes el guardia de seguridad debe registrar y controlar tanto su acceso como su salida del Conjunto.			

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 4)

<u>COMPETENCIAS REQUERIDAS</u>					
	Grado				No
	A	B	C	D	Corresponde
Compromiso		x			
Responsabilidad	x				
Orientación al cliente			x		
Iniciativa	x				
Adaptabilidad al cambio		x			
Integridad		x			
Autocontrol		x			
Trabajo en equipo		x			
Otras					
Preocupación por el orden y la claridad		x			
Escala orientativa: A: Excelente B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo requerido					
<u>ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN</u>					
Salario:	\$ 400,00				
Variable:	\$ 20,00 por turnos diurnos adicionales y \$ 30,00 por turnos nocturnos adicionales \$ 40,00 por turnos en días festivos				
Bonus:	\$ 100,00 por colaboración en contratación con nuevos clientes				
Otros:	\$ 20,00 cobertura de medicamentos y alimentación				
No monetarios	Póliza por muerte accidental en jornada laboral por \$ 50.000,00 y cobertura por invalidez total o parcial por \$ 25.000,00				

Elaborado por: Autora

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

	Día	Mes	Año
Cliente:	COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PRIVADA GUERRA OCAÑA Cía. Ltda.		
Búsqueda:	Supervisor		
Contacto:	Sr. Henry Espín – Sub jefe de Operaciones		
Referente:	Pamela Ortiz – Bolsa de Metropolitana de Empleo CONQUITO		

OBJETIVO DE LA POSICIÓN

Optimizar el trabajo del grupo de guardias a su cargo.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Dependencia

Jefe Inmediato: Sr. Henry Espín (Sub jefe de Operaciones)

Sectores a Cargo: Guardias de Seguridad (18 a 20 personas)

Dibujo del organigrama



RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 2)

DESCRIPCIÓN DEL CARGO (continuación)

Principales funciones:

Se consideran las responsabilidades generales relevantes de la función de Supervisión

Controlar al personal de seguridad.

Brindar la respectiva inducción al personal de guardia.

Registrar la asistencia y reportes de los vigilantes de seguridad a su cargo.

Elaborar informes sobre multas, sanciones y bonificaciones.

Monitorear novedades mediante el uso de equipos de comunicación.

Coordinar turnos y relevos y trasladar al personal operativo.

Realizar rondas en los lugares de trabajo.

Verificar estado de bitácora y garita.

Evaluar el desempeño de sus subordinados.

Ejecutar planes de contingencia.

Asistir como refuerzo y contactar auxilio en caso de siniestro.

Atención preliminar de cualquier tipo de requerimiento de los clientes.

PLAN DE CARRERA

En 2 años

Promoción a Sub jefe Operaciones

REQUISITOS

Experiencia (tipo de empresa, funciones, número de años):

Trabajos realizados en empresas de seguridad privada, seguridad electrónica, seguridad móvil (transporte de valores, custodia de mercadería en tránsito, transporte de ejecutivos) o investigaciones privadas.

Cargos de supervisor de seguridad, guardaespaldas.

Tiempo requerido de desempeño, mínimo 1 año.

EDUCACIÓN

Secundaria (Obligatoria)

Finalizada.

Universitaria (Obligatoria – Iniciada o en curso)

Ingeniería en Seguridad – ESPE (Escuela Politécnica del Ejército)

Ingeniería en Ciencias de la Seguridad – Universidad Politécnica Javeriana del Ecuador

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 3)

Conocimientos especiales				
Curso de Supervisor de Seguridad – INCASI (Instituto de Capacitación en Seguridad Integral)				
Curso de Detective privado / Investigador – INCASI (Instituto de Capacitación en Seguridad Integral)				
Servicio Militar Obligatorio				
Equipos – PC				
Manejo de radios de comunicación (Motorola).				
Manejo de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint).				
Otros requisitos:				
Edad (rango): Entre 25 años y 37 años.				
Sexo:	Varón	X	Mujer	Indistinto
Domicilio:	Zona – Valle de Tumbaco			
Disponibilidad para viajar:	Obligatoria			
Disponibilidad para mudarse:	Requerida a nivel de la Provincia de Pichincha			
<u>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</u>				
	Informar	Colaborar	Controlar	Evaluar
Superiores	X			
Colegas	X	X		
Subordinados			X	X
Clientes		X		
<u>CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL</u>				
Jefe:				
Al Sub jefe de Operaciones (Jefe inmediato) debe informar sobre multas, sanciones y bonificaciones del personal a su cargo.				
Al Jefe de Talento Humano debe brindarle toda la información que le solicite sobre evaluaciones de personal.				
Colegas:				
Debe informar cualquier novedad acerca del personal de vigilancia y sus respectivos turnos. Además de nuevas disposiciones o cambio de las existentes para cada uno de los lugares de trabajo.				
Subordinados:				
Controlar el correcto cumplimiento de los procedimientos de seguridad y las disposiciones emitidas (correcto uso del uniforme).				
Evaluar el desempeño del personal de guardia de seguridad.				
Clientes:				
Colaborar y atender cualquier requerimiento preliminar de los clientes.				

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 4)

<u>COMPETENCIAS REQUERIDAS</u>					
	Grado				No
	A	B	C	D	Corresponde
Compromiso	x				
Responsabilidad	x				
Orientación al cliente		x			
Iniciativa	x				
Adaptabilidad al cambio		x			
Integridad	x				
Autocontrol	x				
Trabajo en equipo	x				
Otras					
Negociación		x			
Liderazgo			x		
Dinamismo - Energía		x			
Escala orientativa: A: Excelente B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo requerido					
<u>ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN</u>					
Salario:	\$ 600,00				
Variable:	\$ 25,00 por turnos diurnos adicionales y \$ 35,00 por turnos nocturnos adicionales \$ 40,00 por turnos en días festivos				
Bonus:	\$ 100,00 por colaboración en contratación con nuevos clientes				
Otros:	\$ 20,00 cobertura de medicamentos y alimentación				
No monetarios	Póliza por muerte accidental en jornada laboral por \$ 50.000,00 y cobertura por invalidez total o parcial por \$ 25.000,00				

Elaborado por: Autora

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

Día	Mes	Año
-----	-----	-----

Cliente:	COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PRIVADA GUERRA OCAÑA Cía. Ltda.
Búsqueda:	Jefe Financiero
Contacto:	Lic. Withman Díaz – Gerente General
Referente:	Pamela Ortiz – Bolsa de Metropolitana de Empleo CONQUITO

OBJETIVO DE LA POSICIÓN

Optimizar el uso del recurso económico de la Compañía.

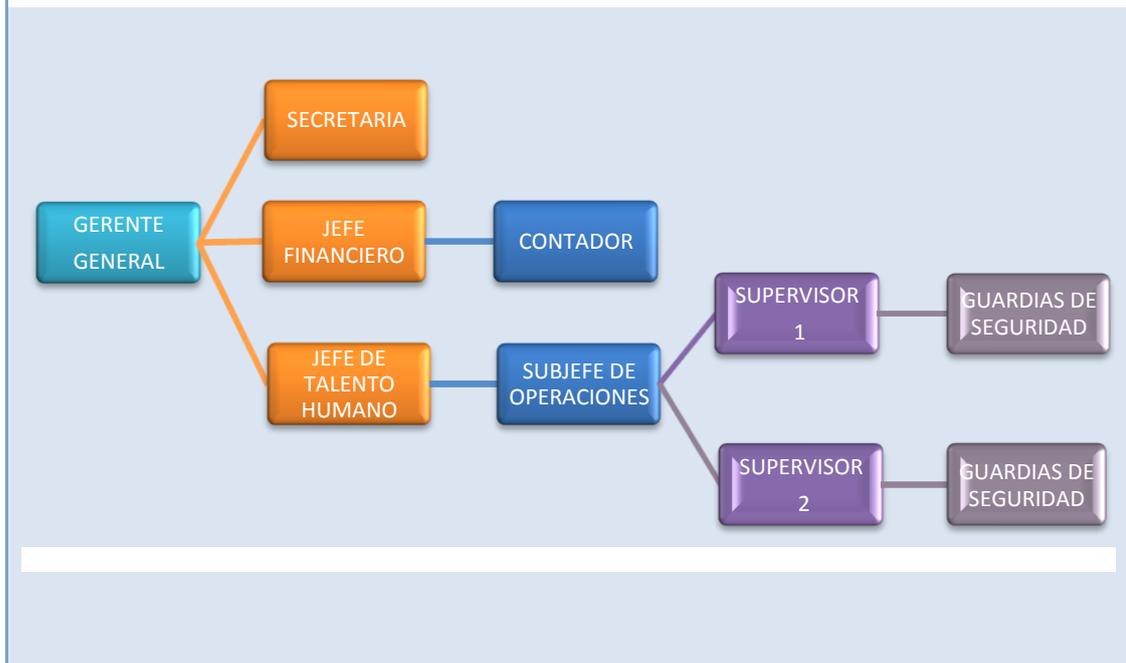
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Dependencia

Jefe Inmediato: Lic. Withman Díaz (Gerente General)

Sectores a Cargo: Contador (1 persona)

Dibujo del organigrama



RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 2)

DESCRIPCIÓN DEL CARGO (continuación)

Principales

Se consideran las responsabilidades generales relevantes de la función de la Jefatura Financiera

funciones:

Manejar cuentas bancarias.

Elaborar presupuestos anuales y mensuales.

Analizar minimización de costos y maximización de utilidades.

Cancelar obligaciones tributarias y patronales.

Cancelar a proveedores.

Gestionar la entrega de recursos económicos a las distintas áreas de trabajo.

Gestionar créditos.

Evaluar cartera.

Evaluar cotizaciones.

Evaluar el desempeño del contador.

PLAN DE CARRERA

En 3 años

Promoción a Gerente General

REQUISITOS

Experiencia (tipo de empresa, funciones, número de años):

Trabajos realizados en empresas de seguridad privada, auditoras o de servicios, en el área de Contabilidad, Contraloría.

Cargos de Contador, asesor financiero, auditor.

Tiempo requerido de desempeño, mínimo 3 años.

EDUCACIÓN

Secundaria (Obligatoria)

Finalizada.

Universitaria (Obligatoria – Finalizada)

Ingeniería en Contabilidad y Auditoría – UPS (Universidad Politécnica Salesiana)

Ingeniería en Administración de Empresas – UPS (Universidad Politécnica Salesiana)

Posgrados (Opcional – Iniciada o en curso)

Maestría en Administración de Empresas MBA – Universidad San Francisco de Quito

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 3)

Conocimientos especiales

Cursos de Tributación (Impuesto a la Renta Sociedades) – SRI (Servicio de Rentas Internas)

Cursos de Capacitación sobre manejo de sistema informático del IESS – (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)

Equipos – PC

Manejo de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Access, Outlook, Visio,).

Manejo de programas contables (Safi, Siigo).

Manejo de Internet Explorer

En el cuadro adjunto indicar el o los idiomas que la posición exige conocer, qué tipo de dominio se requiere y en qué nivel (indicar: Muy bien / Bien / Regular)

Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés	bien	regular	bien	

Otros requisitos:

Edad (rango): Entre 26 años y 35 años.

Sexo:	Varón		Mujer		Indistinto	x
--------------	-------	--	-------	--	------------	---

Domicilio: Zona – Centro norte de Quito

Disponibilidad para viajar: No requerida

Disponibilidad para mudarse: No requerida

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

	Informar	Colaborar	Controlar	Evaluar
Superiores	X			
Colegas	X	X		
Subordinados			X	X
Clientes		X		
Proveedores				X

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL

Jefe:

Al Gerente General (Jefe inmediato) debe informar los resultados obtenidos en los estados financieros mensual y anualmente, al igual que los rubros necesarios para adquisiciones y en general cualquier cuenta que presente variaciones sustanciales.

Colegas:

Debe informar al Jefe de Talento Humano cualquier novedad sobre la cancelación de obligaciones patronales, de igual manera con secretaría el cumplimiento de los pagos previstos mensualmente. Debe colaborar con sus colegas suministrando información requerida por ellos en temas crediticios y laborales.

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 4))

Subordinados:					
Controlar el correcto cumplimiento de los procedimientos contables, verificar el correcto cálculo de valores y el cumplimiento oportuno de obligaciones.					
Evaluar el desempeño del personal del contador					
Clientes:					
Colaborar y atender cualquier requerimiento sobre facturación y financiamiento de cartera vencida.					
Proveedores:					
Evaluar la calidad de productos o servicios recibidos, al igual que el cumplimiento de garantías brindadas.					
<u>COMPETENCIAS REQUERIDAS</u>					
	Grado				No
	A	B	C	D	Corresponde
Compromiso	x				
Responsabilidad	x				
Orientación al cliente		x			
Iniciativa	x				
Adaptabilidad al cambio		x			
Integridad	x				
Autocontrol	x				
Trabajo en equipo	x				
Otras					
Negociación		x			
Orientación a los resultados			x		
Competencia “del náufrago”			x		
Escala orientativa: A: Excelente B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo requerido					
<u>ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN</u>					
Salario:	\$ 1.200,00				
Variable:	\$ 0,00				
Bonus:	\$ 300,00 por alcanzar el incremento previsto en utilidades netas				
Otros:	\$ 100,00 cobertura de medicamentos y alimentación				
No monetarios	Póliza por muerte accidental en jornada laboral por \$ 50.000,00 y cobertura por invalidez total o parcial por \$ 25.000,00				

Elaborado por: Autora

Paso 5. Análisis sobre eventuales candidatos internos. Es política de Seguridad Guerra ofrecer un plan de carrera al personal que labora en la Compañía, por lo que siempre se considerará promover a candidatos internos a vacantes existentes, en el caso de los guardias de seguridad serán reubicados a puestos que ofrezcan mejores condiciones, considerando los respectivos parámetros de desempeño. Y en los cargos de mayor jerarquía se actuará de igual manera en razón del conocimiento previo que ya poseen de la empresa, justamente por lo delicado de su accionar.

Paso 6. Decisión sobre realizar búsqueda externa. Se desistirá de promover a colaboradores internos únicamente en caso de que no cumplieran con los requerimientos del perfil establecido para el cargo.

Paso 7. Definición de fuentes de reclutamiento externo. Las fuentes de reclutamiento externo establecidas son el anuncio, mismo que se publica en una cartelera de la zona céntrica de Tumbaco, sobre todo para postulantes a vigilantes de seguridad, y también en el área de publicidad establecida en el edificio donde funciona la Compañía. Paralelamente se cuenta con el servicio gratuito ofertado por la Bolsa Metropolitana de

Empleo (perteneciente a la Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO), como primera opción, por su procedimiento de verificación de datos y cercanía, ya que se encuentra ubicada en el Centro Comercial Ventura Mall, de Tumbaco, en donde se puede solicitar todo tipo de profesionales ya sea de manera personal acudiendo a las oficinas, vía telefónica, o por medios virtuales.

Solo si fuese necesario se cuenta con otras páginas web que tienen gran acogida en el mercado laboral como www.porfinempleo.com, www.jobrapido.com.ec/quito. Sin embargo se debe tener mayor precaución con la información suministrada por estas direcciones electrónicas.

No se considera la publicación en medios escritos de prensa porque no existe un diario que circule a nivel local, es decir en la zona del Valle de Tumbaco.

A continuación se presenta el modelo de anuncio diseñado por Seguridad Guerra para postulantes a guardias de seguridad privada:

Anuncio



La Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda., solicita personal para trabajar como **Guardia de seguridad**, para proteger y custodiar la vida y bienes de nuestros clientes, siendo un elemento disuasivo frente a la delincuencia.



Requisitos:

- ✓ Terminación del décimo año de educación básica
- ✓ Servicio Militar Obligatorio
- ✓ Manejo de armamento y equipos de comunicación Motorola
- ✓ Disponibilidad para viajar
- ✓ Disponibilidad de tiempo (turnos rotativos)

Competencias:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Iniciativa
- ✓ Trabajo en equipo

Salario: \$ 400,00

Se ofrece:

- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Cursos de capacitación mensuales sobre seguridad privada y relaciones humanas
- ✓ Plan de carrera para supervisor

Preséntese: Tumbaco, Av. Interoceánica y Gaspar de Carvajal esq., Edificio Itaipú, primer piso, oficina 1 y 2, (Altos del Banco Pichincha).
Teléfonos: 2370 – 377 / 2375 – 497

No olvide presentar su hoja de vida, con 3 fotos a color tamaño carnet, copias a colores de cédula de identidad, papeleta de votación, libreta militar, récord policial original vigente y recomendaciones, hasta fin de mes.



Elaborado por: Autora

Paso 8. Recepción de candidaturas o postulaciones.

Paso 9. Revisión de antecedentes. Se debe identificar a los candidatos que se ajusten más al perfil, lo que se facilitará con breves preguntas que confirmen el cumplimiento de los requerimientos presentados en el anuncio, además de constatar la presentación de todos los documentos solicitados junto con la hoja de vida. Para las empresas de seguridad privada es imprescindible realizar una confirmación de antecedentes penales, sobre todo para los puestos operativos, es por esto que la presentación del récord policial es un requerimiento indispensable, sin el cual no se podrá considerar a ningún postulante. El encargado de confirmar la autenticidad del récord es el Subjefe de operaciones, quien debe acudir al Destacamento de Policía en Tumbaco y solicitar la comprobación de la documentación entregada, junto con la verificación del historial penal en el sistema informático que posee la Policía Nacional.

También se deberá verificar las referencias laborales, recomendaciones o certificados de honorabilidad presentadas por el postulante.

Paso 10. Entrevista (Individual o grupal). Tras la revisión de antecedentes, el tipo de entrevista a realizarse dependerá del número de postulantes al cargo, en razón del resultado de la selección, así en caso de ser de tipo individual se la aplicará de la siguiente manera:

Entrevista por competencias para guardias de seguridad

- “Buenos días, ¿pudo ubicar nuestra dirección sin problema, le sirvió la información del anuncio?” (30 segundos para romper el hielo).
- Hemos revisado su documentación y consideramos que es un candidato adecuado para la vacante que tenemos al momento, y quisiéramos conocer más sobre varios aspectos:

GUÍA PARA LA ENTREVISTA	
Fecha _____ / _____ / _____	Nombre _____ Puesto _____
Temas a relevar	Comentarios
<u>Estudios</u> (formales y otros) ¿Cuál es su último año de estudio? ¿Cuál fue o sería su especialización de bachillerato? ¿Qué calificaciones obtenía regularmente? ¿Cuáles eran las materias que más le gustaban? ¿Quisiera terminar y/o continuar con sus estudios? ¿Cómo fue su experiencia en el servicio militar? ¿Tiene algún curso o entrenamiento en defensa personal?	
<u>Historia laboral</u> ¿Ha trabajado en empresas de seguridad privada? ¿En qué empresas? ¿Con qué cargo ha trabajado en esas empresas? ¿Cuáles eran sus funciones principales en ese cargo? ¿Cuánto tiempo trabajo ahí? ¿Cuánto cobro en su último sueldo? ¿Por qué está cambiando de trabajo? ¿Tenía posibilidades de ascender en su último trabajo? ¿Cuánto tiempo ha estado sin empleo? ¿Cómo se llevaba con sus jefes? ¿Y con sus compañeros de trabajo? ¿Cómo era su trato con los clientes de su puesto de trabajo?	
<u>Experiencia para el puesto</u> ¿Qué situaciones de riesgo ha manejado usted? ¿Qué pasó en esa ocasión? ¿Cómo reaccionó, qué hizo? ¿Y al final cómo se resolvió?	

Entrevista por competencias para guardias de seguridad (hoja 2)

GUÍA PARA LA ENTREVISTA	
Fecha _____ / _____ / _____	Nombre _____ Puesto _____
Temas a relevar	Comentarios
<p><u>Motivaciones para el cambio</u> ¿Qué elementos consideraría a la hora de decidir realizar un cambio? ¿En qué orden de importancia? ¿Está buscando cualquier tipo de trabajo, o prefiere el sector de seguridad privada? ¿En cuántas búsquedas está participando? ¿A cuántas cree que le llamen? ¿Alguna vez le hicieron una contraoferta (en sus empleos anteriores o en el actual) cuando usted presentó la renuncia? ¿Qué lo motivó a cambiar cuando se fue de su último trabajo?</p> <p><u>Expectativas de desarrollo profesional</u> ¿Por qué quiere ingresar a Seguridad Guerra? ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en nuestra Compañía? ¿Qué se imagina usted estar haciendo dentro de tres años? ¿Qué podría aportar a la empresa?</p>	
<p><u>Aspectos económicos</u> ¿Cuál es su aspiración salarial?</p>	
<p><u>Relaciones interpersonales</u> ¿Es paciente? ¿Cómo es su relación con su familia? ¿Tiene muchos o pocos amigos? ¿Qué es más fácil para usted ordenar o cumplir? ¿Prefiere oír o hablar?</p>	
<p><u>Personalidad</u> (competencias)</p> <p>Compromiso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se plantea objetivos diariamente? • ¿Cuántos llega a cumplir? • La organización donde usted trabajaba tenía ciertos objetivos. ¿Qué opina usted sobre ellos? • Deme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia dentro de su posición. 	

Entrevista por competencias para guardias de seguridad (hoja 3)

GUÍA PARA LA ENTREVISTA

Fecha _____ / _____ / _____ Nombre _____
 Puesto _____

Temas a relevar	Comentarios
<p><u>Personalidad</u> (competencias)</p> <p>Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cumplía con sus tareas de estudiante oportunamente? • ¿Considera que es una persona puntual? • ¿Cumple con los ofrecimientos que hace a su familia? • ¿Le daría prioridad al trabajo o al estudio? • ¿Realiza o realizaba algún tipo de actividad comunitaria? <p>Orientación al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es su relación con los clientes? • ¿Usted desea atender a sus clientes? Señale ejemplos • ¿Cómo responde al sentido de urgencia de las peticiones de los clientes? • ¿Cuál fue la última situación conflictiva con clientes? ¿Por qué razón? ¿Qué solución se pudo haber dado y no se la realizó? ¿Pudo preverlo? <p>Iniciativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y cómo impactan en su desempeño. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición? • ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? • ¿Qué nuevos objetivos se ha trazado recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos? • ¿Ha realizado algún tipo de plan de carrera? ¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿Qué espera obtener de su carrera? ¿En qué plazos? <p>Trabajo en equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tarea ha tenido que hacer en grupo en su actual empleo?. ¿Cuál fue su aporte? • ¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado a amigos o compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil? • ¿Cuándo es mejor su desempeño, individual o grupalmente? • ¿Cómo coordina su trabajo con un compañero nuevo? 	

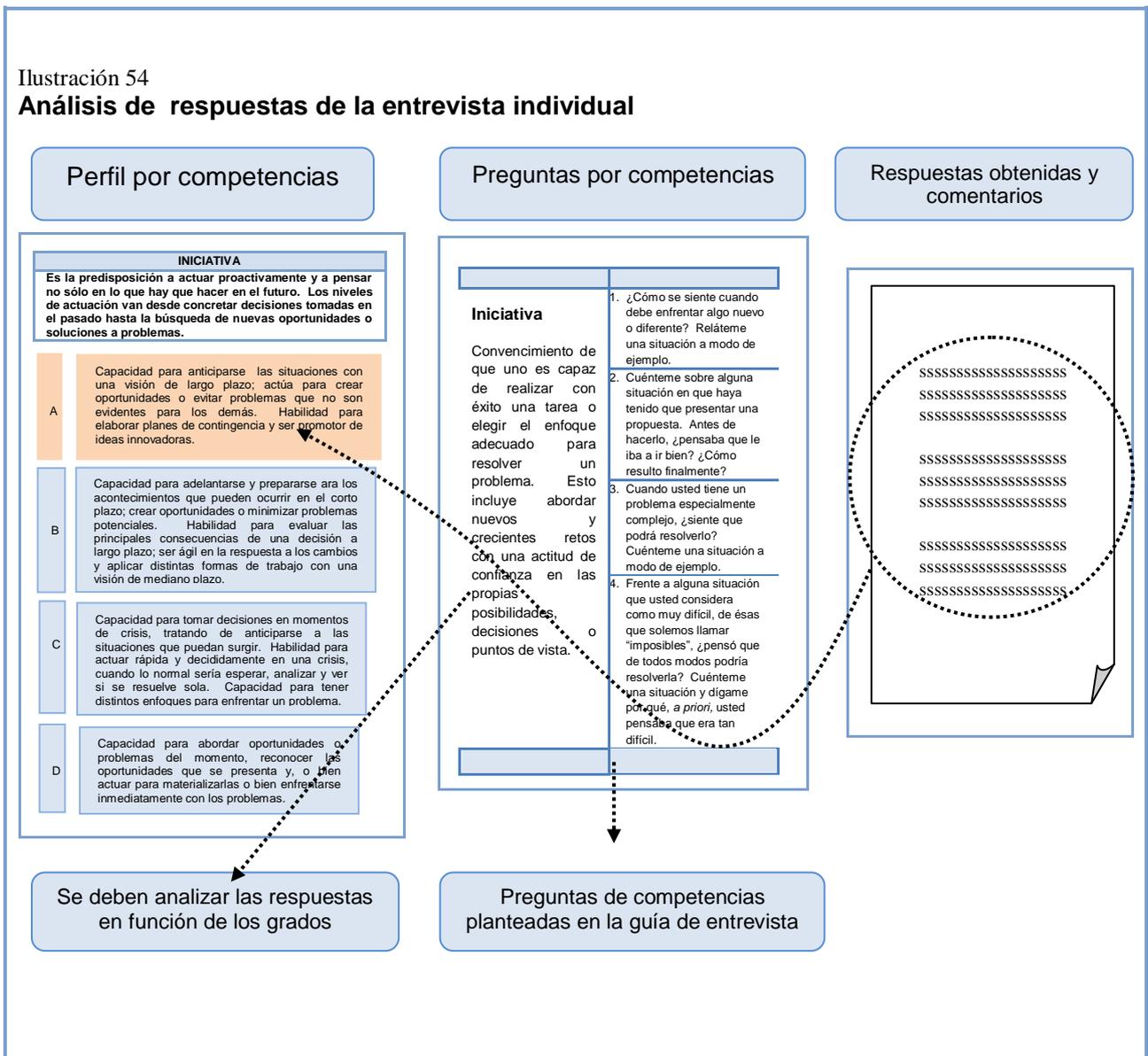
Entrevista por competencias para guardias de seguridad (hoja 4)

GUÍA PARA LA ENTREVISTA	
Fecha ____ / ____ / ____	Nombre _____ Puesto _____
Temas a relevar	Comentarios
<p><u>Personalidad</u> (competencias)</p> <p>Autocontrol:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hábleme de una situación que debió enfrentar en la que se sintió muy molesto • ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? • ¿Considera que son muchas o pocas las cosas que lo molestan? • ¿Se ha visto involucrado en peleas callejeras? <p>Preocupación por el orden y la claridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted cree ser una persona ordenada? Cuénteme por qué llega a esa conclusión • Hay personas que siendo ordenadas en su trabajo, no lo son en su casa. ¿Cuál es su caso? ¿Por qué cree que es así? • ¿Pierde cosas frecuentemente? • Si tuviera que ordenar varios documentos ¿Con qué criterio lo haría? 	
<p><u>Apariencia exterior</u></p> <p>Aspecto físico y modales. Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario. Actitud general: seguro, agresivo, tímido, etc.</p>	

Elaborado por: Autora

Para analizar los resultados de la entrevista individual aplicada, se debe comparar cada grupo de respuestas obtenidas por el candidato, con el perfil por competencias y sus respectivos grados.

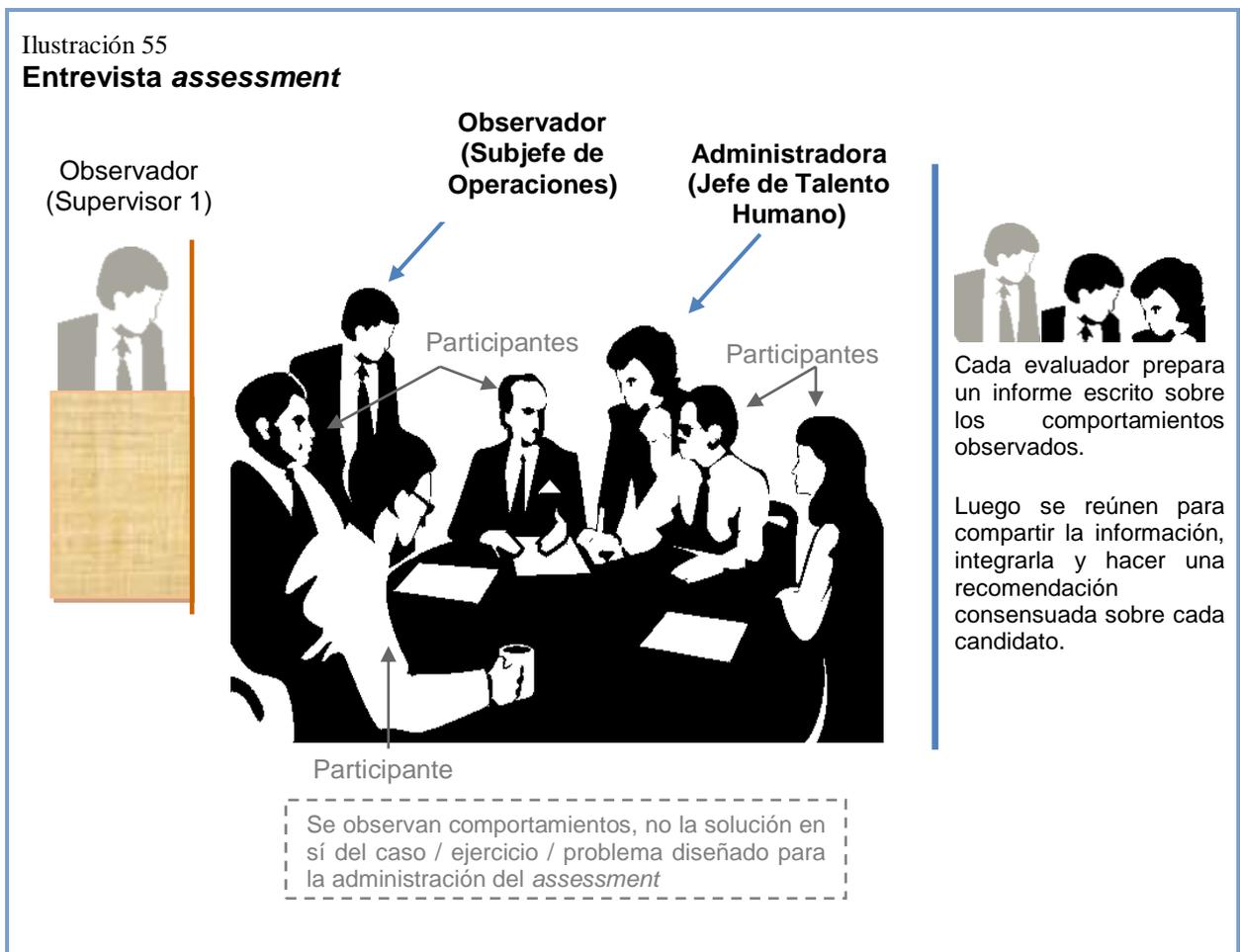
Ilustración 54
Análisis de respuestas de la entrevista individual



Elaborado por: Autora

En caso de que se tuvieran varios postulantes se considera a la aplicación de un *Assessment*, como entrevista grupal, por las ventajas que ofrece, al ser adecuada para todo tipo de niveles profesionales, inclusive por su origen relacionado al ámbito militar. Además porque permite, a través de la simulación de casos evidenciar claramente las competencias requeridas para el cargo, es así que respetando sus lineamientos de no exceder en un máximo de doce participantes y con una duración límite de entre tres y cuatro horas, se desarrollará de la siguiente manera:

Ilustración 55
Entrevista *assessment*



Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007, p 322.
 Elaborado por: Autora

Tabla 15

Ejercicio Individual para aplicación de Entrevista (ACM)

Siendo su primer día de trabajo, en un Conjunto Residencial, apenas ingresando a su turno, varios copropietarios le indican que no tienen agua. Uno de ellos se acerca a usted y le pide solucionar el inconveniente, además le dice que le entregue las llaves del cuarto de máquinas donde permanecen las bombas de agua del Conjunto, ¿Qué haría?

El supervisor llega indicándole que ha tenido quejas de los copropietarios sobre este incidente y que usted no les ha brindado la ayuda necesaria, por lo que tendrá un llamado de atención al respecto. ¿Cómo actuaría?

En horas posteriores llega el Administrador del Conjunto responsabilizándolo de la falta de suministro de agua potable, ¿Cómo reaccionaría?

En la tarde recibe la felicitación de dos copropietarios por que ya tienen agua, ¿Qué les diría usted?

Finalmente su jornada de trabajo ha finalizado, su compañero llega y le pide el informe del día, a lo que usted respondería.....

Elaborado por: Autora

Ilustración 56

Comparación de candidatos: división de atributos para su análisis (Entrevista Grupal ACM)

PERFIL		<u>PARTICIPANTE 1</u>	<u>PARTICIPANTE 2</u>	<u>PARTICIPANTE 3</u>	<u>PARTICIPANTE 4</u>
	Requisitos de Tipo 1				
<u>Requisitos (más significativos)</u>		<u>Requisitos (más significativos)</u>	<u>Requisitos (más significativos)</u>	<u>Requisitos (más significativos)</u>	<u>Requisitos (más significativos)</u>
Educación Primaria		✓ Educación Secundaria	✗ Educación Primaria incompleta	✓ Educación Primaria	✓ Educación Primaria
Experiencia como guardia		✗ No tiene experiencia	✓ Tiene experiencia	✓ Tiene experiencia	✓ Tiene experiencia
Manejo de armamento		✗ No maneja armamento	✓ Maneja armamento	✗ No maneja armamento	✓ Maneja armamento
<u>Requisitos (menos significativos)</u>		<u>Requisitos (menos significativos)</u>	<u>Requisitos (menos significativos)</u>	<u>Requisitos (menos significativos)</u>	<u>Requisitos (menos significativos)</u>
Estabilidad laboral previa		✓ Estabilidad laboral previa	✓ Estabilidad laboral previa	✗ No tiene estabilidad laboral previa	✗ No tiene estabilidad laboral previa
Buenas relaciones	Requisitos de Tipo 2	Buenas relaciones	✓ Buenas relaciones	✓ Buenas relaciones	✗ Buenas relaciones
<u>Competencias dominantes</u>		<u>Competencias dominantes</u>	<u>Competencias dominantes</u>	<u>Competencias dominantes</u>	<u>Competencias dominantes</u>
Compromiso B		Compromiso A	Compromiso B	Compromiso C	Compromiso B
Responsabilidad A		Responsabilidad A	Responsabilidad B	Responsabilidad B	Responsabilidad C
Orientación al Cliente C		Orientación al Cliente D	Orientación al Cliente D	Orientación al Cliente B	Orientación al Cliente D
Iniciativa A		Iniciativa B	Iniciativa C	Iniciativa A	Iniciativa B
Integridad B		Integridad A	Integridad A	Integridad B	Integridad B
Autocontrol B		Autocontrol A	Autocontrol A	Autocontrol A	Autocontrol C
Trabajo en Equipo B		Trabajo en Equipo B	Trabajo en Equipo B	Trabajo en Equipo A	Trabajo en Equipo B
<u>Otras competencias</u>		<u>Otras competencias</u>	<u>Otras competencias</u>	<u>Otras competencias</u>	<u>Otras competencias</u>
Preocupación por el Orden y la claridad B		Preocupación por el Orden y la claridad A	Preocupación por el Orden y la claridad C	Preocupación por el Orden y la claridad B	Preocupación por el Orden y la claridad B
<u>Salario previsto:</u> 400,00		<u>Aspiración Salarial:</u> 400,00	<u>Aspiración salarial:</u> 350,00	<u>Aspiración salarial:</u> 400,00	<u>Aspiración salarial:</u> 450,00
	Alternativa 1				

Elaborado por: Autora

Paso 11. Evaluaciones específicas y psicológicas. Es importante aplicar test psicológicos al personal, debido a la cercanía que tendrán con armas de fuego. Esto permitirá descartar a tiempo cualquier sintomatología depresiva, o violenta que impida el correcto uso del arma, evitando riesgos mortales tanto para el nuevo colaborador como para las personas que deberá proteger.

De igual manera previamente se aplicará un breve cuestionario relacionado específicamente con armas de fuego, a continuación se presentan los cuestionarios mencionados, así:

Formato 13		
Evaluación Técnica sobre armamento		
¿Ha manejado armas de fuego? _____		
¿Qué tipo de arma ha manejado? _____		
Enumere los tipos de armas que conoce: _____		

¿Ha realizado prácticas de tiro? _____		
¿Puede identificar diversos tipos de municiones? _____		
¿Cómo se realiza el mantenimiento de un arma? _____		

Enumere los implementos que debe tener un guardia de seguridad para su adecuada protección		
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Elaborado por: Autora

Test de Personalidad

	Si	No
1. ¿Cree que el día no tiene bastantes horas para todas las cosas que debería usted hacer?		
2. ¿Siempre se mueve, camina o come con rapidez?		
3. ¿Se siente impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?		
4. ¿Acostumbra decir: "Ah, ajá" o "sí, sí, sí", "bien, bien", cuando le habla una persona apremiándola inconscientemente a que acabe de decir lo que tiene que decir?		
5. ¿Tiene tendencia a terminar las frases de otras personas?		
6. ¿Se siente irritado cuando el auto que tiene en frente rueda de forma que usted considera demasiado lenta?		
7. ¿Considera angustioso tener que hacer cola o esperar turno para conseguir una mesa en un restaurante?		
8. ¿Encuentra intolerable observar cómo otras personas realizan tareas que usted sabe puede hacer más rápido?		
9. ¿Se impacienta consigo mismo si se ve obligado a realizar tareas repetitivas (trazar cuadros, firmar registros, lavar platos, etc.), que son necesarios pero le impiden hacer las cosas que a usted le interesan realmente?		
10. ¿Es usted de esas personas que leen a toda prisa o intenta siempre conseguir resúmenes de libros interesantes?		
11. ¿Se esfuerza por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente? Por ejemplo, al tiempo que intenta escuchar la charla de una persona, sigue dando vueltas a otro tema sin ninguna relevancia con lo que escucha.		
12. ¿Mientras disfruta de un descanso, continúa pensando en sus problemas laborales, domésticos o profesionales?		
13. ¿Tiene usted el hábito de acentuar excesivamente varias palabras que considera clave en su conversación ordinaria?		
14. ¿Encuentra difícil abstenerse de llevar cualquier conversación hacia los temas que le interesan, y si no lo consigue finge escuchar pero sigue ocupado en sus propios pensamientos?		
15. ¿Se siente vagamente culpable, cuando descansa y no hace nada durante varias horas o varios días?		
16. ¿Intenta siempre programar más y más cosas en menos tiempo, y al hacerlo así deja cada vez menos margen para los imprevistos?		
17. Al conversar, ¿da con frecuencia golpes o palmadas en la mesa, o golpea con un puño la palma de la otra mano para dar énfasis a punto particular de la discusión?		
18. ¿Se somete a ciertos plazos en su trabajo que con frecuencia son difíciles de cumplir?		
19. ¿Aprieta con frecuencia las mandíbulas, hasta el punto que le rechinan los dientes?		
20. ¿Lleva con frecuencia material relacionado con su trabajo o sus estudios a su casa por la noche?		
21. ¿Acostumbra usted evaluar en términos numéricos no sólo su propio trabajo, sino también las actividades de los demás?		
22. ¿Se siente usted insatisfecho con su actual trabajo?		

Fuente: www.psicoadictiva.com/tests/test9.htm

Elaborado por: Autora

Paso 12. Elaboración de Informes sobre finalistas. Tras el respectivo análisis de los resultados obtenidos tanto en la entrevista individual, como grupal y considerando las evaluaciones específicas, que en este caso en particular comprenden la evaluación técnica y psicológica, se debe elegir a los mejores participantes, esta elección se apoya en los comentarios obtenidos en la guía para la entrevista individual, recogidos por el Subjefe de Operaciones, también se consideran el informe de los observadores, que se desprende de la entrevista grupal (ACM), y finalmente se deben analizar los resultados obtenidos en el test. Un documento de soporte es el de comparación de candidatos en relación al perfil.

Paso 13. Presentación de finalistas a la Jefe de Talento Humano. Se debe presentar las carpetas de los finalistas con la siguiente información:

- ✓ Hoja de vida
- ✓ Resumen del relevamiento por competencias
- ✓ Informe de la entrevista individual, registrando cualquier información adicional que resulte importante conocer, por ejemplo, proceso de divorcio.
- ✓ Resultados obtenidos en test psicológico y técnico

Adicionalmente se debe entregar también:

- ✓ Informe de la entrevista grupal
- ✓ Cuadro de comparación de candidatos en relación al perfil
- ✓ Informe de finalistas en orden de mérito

Paso 14. Selección del finalista por la Jefe de Talento Humano. Con toda la información anteriormente presentada, la Jefe de Talento Humano analiza el candidato que se ajusta en mayor grado al perfil, junto con el análisis de las evaluaciones específicas, psicológicas, y los informes de entrevistas individuales y grupales, acogiendo de esta manera la opinión del equipo, enriqueciendo así el proceso y validándolo al tomar una decisión técnicamente sustentada y en la mayoría de los casos respaldada por el resto de sus colaboradores.

Paso 15. Negociación y presentación de la oferta escrita. Una vez elegido el candidato, se procederá a la negociación, en la que básicamente se comunica con claridad las funciones y responsabilidades que deberá asumir el nuevo colaborador, al igual que sus respectivos horarios de trabajo, que en el caso particular de los vigilantes de seguridad son rotativos, el lugar específico donde brindará el servicio de seguridad y el sueldo que percibirá, respetando los valores establecidos en el anuncio y considerando también sus aspiraciones salariales manifestadas previamente en la entrevista. Si fuese un personal al que se lo considere altamente capacitado y/o experimentado existe la alternativa de incrementar el presupuesto establecido para su salario, este particular deberá ser previamente consultado y aprobado por la Jefe Financiera.

En caso de que existiese reparos y finalmente no se llegue a un acuerdo con la persona seleccionada, por cualquier situación, se elegirá al segundo mejor postulante, con quien se iniciará nuevamente el proceso de negociación en idénticas condiciones.

Para dejar constancia escrita de la negociación se elaborará y firmará el respectivo documento, en original y copia, lo que constituye una garantía tanto para la empresa como para el nuevo colaborador, además de ser una guía que lo prepare para la inducción. Y también servirá para una exigencia final, que consiste en la presentación de un informe médico, esto para garantizar la buena salud de la persona seleccionada, lo que ayuda también a determinar si fuese el caso, enfermedades preexistentes. Es importante señalar que este último requisito es una exigencia establecida por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y se lo solicita en este paso considerando que por su costo es de exclusivo beneficio del candidato seleccionado que ingresará a trabajar.

A continuación se muestra el modelo de oferta escrita, a ser entregado al nuevo colaborador.

COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PRIVADA GUERRA OCAÑA Cía. Ltda.
OFERTA ESCRITA DE TRABAJO



Colaborador: Sergio Torres
Cargo: Guardia de seguridad
Lugar de Trabajo: Tumbaco, calle Vicente Rocafuerte y El Sauce, Edf. Bonaventura.

Objetivo básico de la posición: Ser un elemento disuasivo frente a la delincuencia.

Descripción del puesto:

Dependencia: Jefe inmediato Sr. Hugo Macias (Supervisor)

Principales funciones:

- ✓ Proteger y custodiar la vida de los clientes y sus bienes
- ✓ Registrar en bitácora información sobre visitantes y todo tipo de novedades
- ✓ Manejar responsable y cuidadosamente su armamento

Principales responsabilidades:

- ✓ Es responsable de los bienes encomendados bajo su custodia
- ✓ Es responsable del armamento, munición y equipos de comunicación (radios Motorola)
- ✓ Es responsable de verificar el ingreso y salida de personas dentro de su lugar de trabajo (sobre todo de niños)

Competencias:

Compromiso	Orientación al cliente	Iniciativa
Responsabilidad	Adaptabilidad al cambio	Integridad
Autocontrol	Preocupación por el orden	Trabajo en equipo

Remuneración: \$ 400,00; más beneficios de ley y horas extras.

Fecha de incorporación: viernes, 15 de julio de 2011, 16h00. Inicia en turno nocturno

Imprescindible presentar Certificado médico general hasta el martes 12 de julio de 2011.

f) Jefe de Talento Humano

f) Sergio Torres

Paso 16. Comunicación a los postulantes fuera del proceso de selección. Es importante cumplir con este proceso por dos razones, la primera como una evidencia de seriedad de la empresa al culminar su proceso de selección comunicando a sus participantes los resultados de la misma. La segunda busca dejar abierta la posibilidad de una nueva postulación, no solo por lo reducido que puede ser el mercado laboral para este sector, sino como muestra real de compromiso y respeto para el capital humano.

Paso 17. Proceso de admisión y entrega de uniformes y dotación. El proceso de admisión inicia dos días antes de la fecha de incorporación, en este período de tiempo se elabora la carpeta de ingreso a la empresa, la cual consta de la hoja de ingreso, los documentos presentados por el personal junto con su currículum, la documentación generada en el proceso de selección (Informe de entrevista individual y grupal, análisis de evaluación técnica y psicológica, resumen del relevamiento por competencias), el certificado médico solicitado y la oferta de trabajo escrita.

También se procede a la entrega de uniformes de acuerdo a las tallas y al sitio de trabajo, así en algunos lugares los clientes prefieren el uso de uniformes que constan de prendas formales tales como camisas y pantalones de tela, como en el caso de centros comerciales, mientras que en otros como plantaciones florícolas prefieren el uso de uniformes

llamados de fatiga, porque están elaborados de tela de algodón en estilo militar y botas.

La dotación consta de implementos como porta armas (conocida en el medio como empanadas), porta gas, porta radio, cinto. El chaleco antibalas, el arma, la munición, el radio de comunicación y la bitácora permanecen en el puesto de trabajo por lo que estas herramientas de protección y seguridad serán entregadas únicamente al momento en que se realice el respectivo cambio de turno, es decir, cuando el nuevo guardia de seguridad inicie su jornada de trabajo.

Paso 18. Inducción. La inducción diseñada para el personal de guardias de seguridad consiste en la entrega de un instructivo conformado por información general de la empresa, del concepto de lo que es y representa un guardia de seguridad, la lista de claves para la correcta comunicación vía radio, las actividades, responsabilidades y competencias que debe cumplir en su puesto de trabajo y disposiciones específicas del sitio en donde brindará el servicio de vigilancia, por lo que cada instructivo varía en razón de las necesidades de cada cliente, inclusive si fuese el caso se lo rediseña para cambios generados a niveles gerenciales o sustituciones de Directorios y Administradores, manteniendo siempre las observaciones de seguridad general pero adaptando las modificaciones que se estipulen por parte de los clientes.

La segunda parte es in situ, así el Supervisor asignado al lugar de trabajo traslada al nuevo colaborador uniformado, ahí se hará conjuntamente el recorrido respectivo por todo el perímetro interno del lugar, se le mostrará el funcionamiento de la maquinaria y equipos con que cuente las instalaciones y las instrucciones específicas de manipulación por parte del vigilante si se requiriese su contingente, por ejemplo en caso de contar con bombas de agua, o centrales eléctricas que deban ser encendidas y apagadas por faltas o fallas en el suministro general.

Se le indicará el correcto registro de visitas y novedades en la bitácora, de igual manera se le entregará la documentación que se maneje en la garita como listados de personal, registros de condóminos o cualquier otra similar.

También se le indicará procesos de verificación de vehículos, embarques y descargas de mercaderías, o manejo de sistemas de citofonía, centrales telefónicas, circuitos cerrados de cámaras de video, etc.

Un paso imprescindible dentro de la inducción es la presentación del nuevo guardia a las autoridades pertinentes y de ser el caso a quienes se encontrasen al momento en el lugar, con la finalidad de familiarizar la presencia del guardia con quienes deberá proteger y viceversa.

Posteriormente deberá ser trasladado al polígono, para el entrenamiento del correcto uso del arma y realizar pruebas de tiro para conocer su

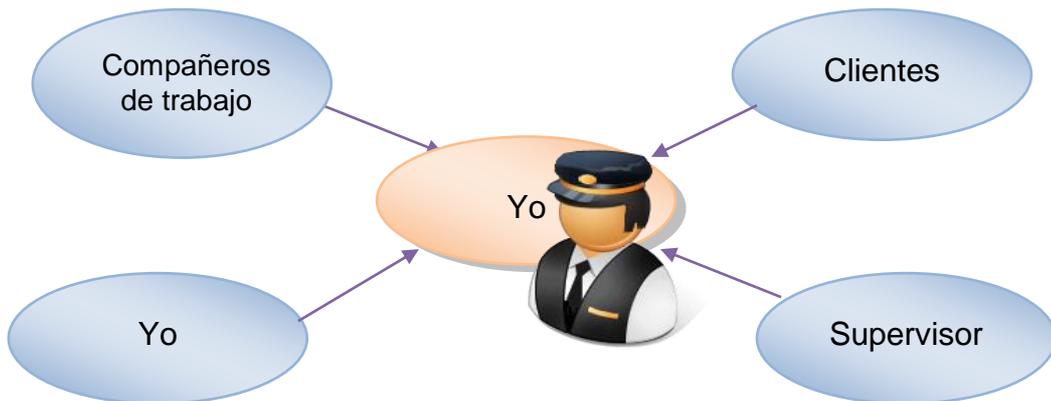
puntería y de ser necesario mejorarla. Aquí se reiterará la información que consta en el instructivo como el uso progresivo de la fuerza, así en caso de sentirse amenazado primero deberá realizar un par de tiros al aire, y de ocurrirse una respuesta de fuego por parte de los atacantes deberá responder apuntando únicamente hacia las extremidades primero inferiores y posteriormente superiores del agresor, esto según contemplan las normativas señaladas por la Policía.

Así el proceso de inducción se lleva a cabo en dos días. El primer día se desarrolla en lugar de trabajo durante cinco horas, tres de las cuales permanece recibiendo información y las otras dos llevando a cabo el manejo del armamento fuera del sitio. Y el segundo día consiste en una práctica idéntica del primero pero en solitario, es decir que ya no recibe información, sino que más bien él manifiesta y ejecuta las instrucciones dadas y así confirma la información recibida para crear un refuerzo en su mente además de familiarizarlo con el trabajo que realizará de ahí en adelante. Si es necesario ésta es la oportunidad ideal para realizar aclaraciones y correcciones por parte de sus compañeros y superiores. El practicar a día seguido el manejo del arma y probar nuevamente su puntería en tiro le dará mayor confianza y seguridad para su adecuado desempeño, con esto finaliza el proceso de inducción.

3.5. Proceso de Evaluación de Desempeño

La adecuada estructuración del proceso de evaluación de desempeño es fundamental para la Compañía, debido a lo complejo que resulta calificar el trabajo del personal disperso, es así que la evaluación por competencias de *360° feedback* o evaluación de 360 grados es la ideal para el servicio de seguridad, por considerar la opinión de clientes, compañeros de trabajo, supervisores y la autoevaluación.

Ilustración 57
360° Feedback



Elaborado por: Autora

En base al esquema planteado se proporcionará el documento de evaluación al Gerente, Propietario, Administrador, Presidente del Directorio, Jefe de Seguridad o al funcionario que se considere pertinente según el tipo de empresa, para que califique varios aspectos del desempeño del guardia de seguridad, manteniendo como puntos focales los referentes a competencias, pero dejando espacio para las recomendaciones que se estimen pertinentes.

El formato es sencillo para facilitar el correcto manejo del cliente y se lo entregará posterior al primer mes de servicio, se le indicará el propósito que cumple esta evaluación, cómo llenarlo y la frecuencia de aplicación, que para el personal de seguridad se cree conveniente realizarla cada dos meses, con lo que se registrarían seis evaluaciones anuales.

Para uso del personal de la Compañía se elaborarán tres formatos de similares características para la evaluación, uno será para el Supervisor, otro para el compañero con quien realiza sus turnos, y el tercero para el mismo guardia de seguridad, cumpliendo así con la autoevaluación.

La decisión de elaborar formatos independientes busca evitar influenciar la calificación, y generar fricciones, sobre todo entre compañeros y con los superiores, por ejemplo, si se combinara en un mismo formato la evaluación del compañero y la del supervisor, quien califique después puede dudar al comparar su respuesta inicial con la calificación previa. También con esta metodología se evitan reclamos entre compañeros.



COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PRIVADA GUERRA OCAÑA Cía. Ltda.

EVALUACIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL DESEMPEÑO DEL GUARDIA DE SEGURIDAD

Nombre del Evaluador: _____ Período de evaluación: Del _____ al _____

Lugar de Vigilancia: _____ Fecha reunión de progreso: _____

Vigilante evaluado:

Competencias y comportamiento esperado	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
Orientación al cliente Mantiene buenas relaciones con los clientes Atiende con agilidad a los clientes El trato con los clientes es cordial y educado		
Responsabilidad Se presenta puntualmente a trabajar Cumple con las disposiciones de los clientes Cumple con los procedimientos de seguridad establecidos Justifica y comunica oportunamente permisos Usa correcta sus uniformes		
Iniciativa Brinda soluciones oportunas a los problemas Copera con su contingente en tareas adicionales Es previsor		
Trabajo en equipo Tiene una buena relación con sus compañeros Colabora en turnos de refuerzo Mantiene bien informado al supervisor		
Autocontrol Mantiene una actitud receptiva frente a las críticas Mantiene una actitud respetuosa ante las quejas Evita enfrentamientos		
Preocupación por el orden y claridad Registra detalladamente las novedades en la bitácora Mantiene su garita ordenada Custodia adecuadamente los objetos a él encomendados		
Propuestas de mejoras:		

Firma Evaluador

Elaborado por: Autora



COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PRIVADA GUERRA OCAÑA Cía. Ltda.

EVALUACIÓN DEL SUPERVISOR (JEFE DIRECTO) SOBRE EL DESEMPEÑO DEL GUARDIA DE SEGURIDAD

Nombre del Evaluador: _____ Período de evaluación: Del _____ al _____

Lugar de Vigilancia: _____ Fecha reunión de progreso: _____

Vigilante evaluado:

Competencias y comportamiento esperado	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
Orientación al cliente Mantiene buenas relaciones con los clientes Atiende con agilidad a los clientes El trato con los clientes es cordial y educado		
Responsabilidad Se presenta puntualmente a trabajar Reporta oportunamente su ingreso, salidas y novedades Cumple con las disposiciones del supervisor Cumple con los procedimientos de seguridad establecidos Justifica y comunica oportunamente permisos Usa correcta sus uniformes		
Iniciativa Brinda soluciones oportunas a los problemas Copera con su contingente en tareas adicionales Es previsor		
Trabajo en equipo Tiene una buena relación con sus compañeros Colabora en turnos de refuerzo Mantiene bien informado al supervisor Mantiene buenas relaciones con el personal administrativo		
Autocontrol Mantiene una actitud receptiva frente a las críticas Mantiene una actitud respetuosa ante las quejas Evita enfrentamientos		
Preocupación por el orden y claridad Registra detalladamente las novedades en la bitácora Transmite correctamente las consignas Mantiene su garita ordenada Custodia adecuadamente los objetos a él encomendados		
Propuestas de mejoras:		

Firma Evaluador



COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PRIVADA GUERRA OCAÑA Cía. Ltda.

EVALUACIÓN DEL COLEGA SOBRE EL DESEMPEÑO DEL GUARDIA DE SEGURIDAD

Nombre del Evaluador: _____ Período de evaluación: Del _____ al _____

Lugar de Vigilancia: _____ Fecha reunión de progreso: _____

Vigilante evaluado:

Competencias y comportamiento esperado	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
Orientación al cliente Mantiene buenas relaciones con los clientes Atiende con agilidad a los clientes El trato con los clientes es cordial y educado		
Responsabilidad Se presenta puntualmente a trabajar Cumple con las disposiciones Cumple con los procedimientos de seguridad establecidos Comunica oportunamente permisos Usa correcta sus uniformes		
Iniciativa Brinda soluciones oportunas a los problemas Copera con su contingente en tareas adicionales Es previsor		
Trabajo en equipo Tiene una buena relación con sus compañeros Colabora en turnos de refuerzo Mantiene bien informado al supervisor Mantiene buenas relaciones con el personal administrativo		
Autocontrol Mantiene una actitud receptiva frente a las críticas Mantiene una actitud respetuosa ante las quejas Evita enfrentamientos		
Preocupación por el orden y claridad Registra detalladamente las novedades en la bitácora Transmite correctamente las consignas Mantiene su garita ordenada Custodia adecuadamente los objetos a él encomendados		
Propuestas de mejoras:		

Firma Evaluador



COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PRIVADA GUERRA OCAÑA Cía. Ltda.

AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (GUARDIA DE SEGURIDAD)

Nombre: _____ Período de evaluación: Del _____ al _____

Lugar de Vigilancia: _____

Competencias y comportamiento esperado	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
Orientación al cliente Mantiene buenas relaciones con los clientes Atiende con agilidad a los clientes El trato con los clientes es cordial y educado		
Responsabilidad Se presenta puntualmente a trabajar Reporta oportunamente su ingreso, salidas y novedades Cumple con las disposiciones de sus superiores y clientes Cumple con los procedimientos de seguridad establecidos Justifica y comunica oportunamente permisos Usa correcta sus uniformes		
Iniciativa Brinda soluciones oportunas a los problemas Copera con su contingente en tareas adicionales Es previsor		
Trabajo en equipo Tiene una buena relación con sus compañeros Colabora en turnos de refuerzo Mantiene bien informado al supervisor Mantiene buenas relaciones con el personal administrativo		
Autocontrol Mantiene una actitud receptiva frente a las críticas Mantiene una actitud respetuosa ante las quejas Evita enfrentamientos		
Preocupación por el orden y claridad Registra detalladamente las novedades en la bitácora Transmite correctamente las consignas Mantiene su garita ordenada Custodia adecuadamente los objetos encomendados		
Propuestas de mejoras:		

Firma

ANVERSO

A continuación se muestra la escala que debe usar para la aplicación de la evaluación de desempeño:

Escala	Calificación
Excelente	5
Muy bueno	4
Normal (desempeño esperado)	3
Necesidad de desarrollo	2
Necesidad de mejora urgente	1

Por favor se solicita proporcione toda la información requerida, y también se pide que lea las diversas actividades y las califique, confiamos en su acertado criterio para llevar a cabo la evaluación.

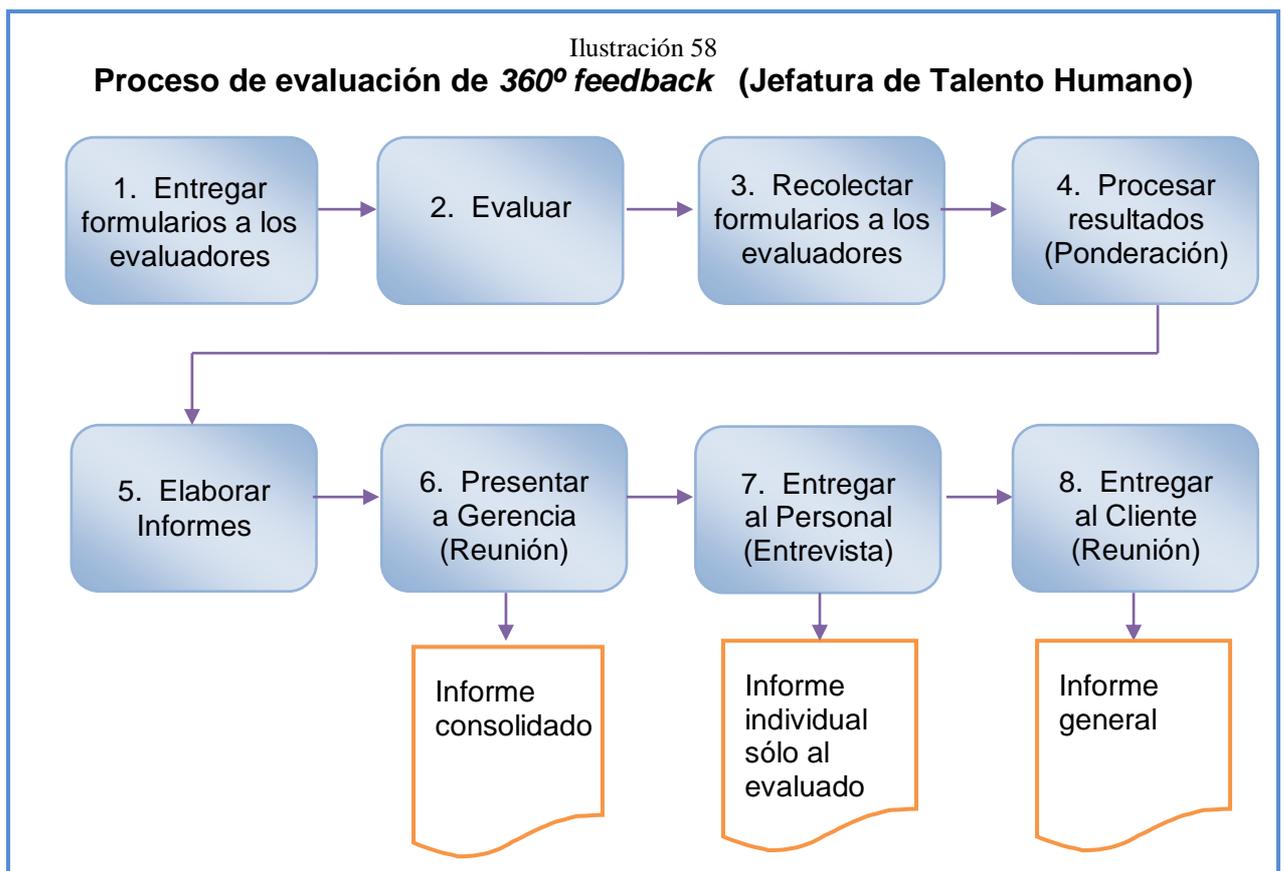
Puede realizar cualquier comentario o propuesta en las casillas respectivas.

Gracias.

Todas las evaluaciones constarán del anverso anteriormente presentado, para facilitar la calificación de cada actividad.

Posteriormente la Jefe de Talento Humano realizará la ponderación de datos para determinar las competencias individuales cumplidas y aquellas que necesiten ser desarrolladas. También deberá emitir tres informes, uno global para ser informado al Gerente, junto con el personal administrativo de la empresa, otro individual para conocimiento del evaluado acompañado de una entrevista, y otro con información general del desempeño para el cliente que realizó la evaluación.

A continuación se presenta el proceso de evaluación *360° feedback*, hasta aquí detallado:



Uno de los pasos fundamentales en el proceso de evaluación de desempeño es la entrega de los resultados al evaluado, porque éste es el momento propicio para indicar cómo está realizando su trabajo y lo que se espera de él de manera inmediata, como una guía previa al plan de desarrollo de competencias. Es importante aprovechar esta ocasión para recompensar el buen desempeño, sea mediante incentivos económicos (bonos) o ascensos, informar de planes especiales de desarrollo, nuevos desafíos o revisión de metas, para motivar a los colaboradores con mayor potencial.

De igual manera esta entrevista ayuda a implementar correctivos en los casos de bajo desempeño, y explicar al guardia que la evaluación es una herramienta que le permite evidenciar su real desempeño, para mejorar su trabajo, lo que se convierte en un beneficio para sí mismo y para la empresa. Si el colaborador logra percibir la evaluación como algo positivo mejorará no solo su desempeño, sino también su actitud futura en este proceso.

La evaluación de desempeño permite detectar las reales necesidades de capacitación, lo que facilitará posteriormente la selección de temas y metodologías a ser aplicadas en el programa de desarrollo por competencias.

3.6. Plan de Desarrollo de Competencias

El desarrollo de competencias busca modificar los comportamientos erróneos y mejorar los positivos, y siendo las competencias seleccionadas cardinales, es decir, esenciales, se estima que todos los colaboradores las poseen en mayor o menor grado, pero basta que existan para que puedan desarrollarse.

Así se deben combinar los tres elementos fundamentales que son: conocimientos, competencias y motivación para alcanzar el desarrollo previsto, dentro de las metodologías seleccionadas que para el plan de desarrollo diseñado son: entrenamiento experto, cursos de capacitación, *Role – playing*, deportes y análisis de películas.

El entrenamiento experto será llevado a cabo por los supervisores, ya que ellos poseen altos grados en las competencias requeridas por el perfil para el cargo de guardia, dominan los procedimientos de seguridad, y conocen las disposiciones precisas para los determinados lugares de vigilancia. También están en capacidad de transmitir correctamente sus conocimientos y experiencia, ya que han sido capacitados para eso.

Igualmente los guardias de seguridad más antiguos de la Compañía son considerados para llevar a cabo el entrenamiento experto, justamente por la experiencia adquirida en sus años de trabajo, así el grupo seleccionado, tiene la habilidad de compartir con sus compañeros (aprendices) sus conocimientos a través de sus experiencias, relacionándolos generalmente a ejemplos cotidianos, por esto precisamente la valía de su cooperación.

El entrenamiento experto se llevará a cabo en los sitios mismos de trabajo, lo que facilitará su comprensión y ejecución. Las actividades serán concretas buscando desarrollar la competencia y/o conocimientos requeridos, previamente determinados en el proceso de evaluación, y su duración según sea la deficiencia y la meta planteada no superará los 15 días de aplicación, respetando obviamente la rotación de turnos. Por ejemplo si se llega a determinar un bajo desempeño en cuanto a la responsabilidad, específicamente al cumplimiento de procedimientos de seguridad, primero se deberá asignar al entrenador, posteriormente determinar el horario en que se llevará a cabo el entrenamiento y se elaborará el documento respectivo para iniciar el proceso de desarrollo de esta competencia, tal como se muestra a continuación:

Tabla 16

Registro de Actividad Entrenamiento experto: entrenador y aprendiz llevan sus registros de seguimiento

SEGUIMIENTO DEL ENTRENAMIENTO EXPERTO	
<p style="text-align: center;">SEGUIMIENTO DEL ENTRENAMIENTO EXPERTO</p> <p>Nombre del entrenador: Henry Espín (Supervisor) Nombre del aprendiz: Sergio Torres Posición que ocupa: Guardia de Seguridad Fecha de la entrevista: 15 /julio /2011</p> <hr/> <p>Objetivos a alcanzar Cumplir correctamente con todos los procedimientos de seguridad, en cuanto a verificación, autorización y registro de visitantes al Conjunto BJ Sierra Morena</p> <p>Trabajos específicos Para permitir el ingreso de personas (visitantes sin vehículo)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saludar 2. Preguntar a quién desea visitar 3. Solicitar la autorización para el ingreso a los propietarios 4. Pedir identificación y registrar los datos del visitante, hora de ingreso, casa a la que ingresa y hora de salida <p>Puntos fuertes (conocimientos y competencias) Conoce el manual de procedimientos Trabaja bien en equipo</p> <p>Puntos débiles (conocimientos y competencias) Exceso de confianza con visitas frecuentes Debe comprender la responsabilidad que implica el correcto registro de visitantes en bitácora</p> <p>Grado de avance del objetivo a alcanzar al momento de la reunión de seguimiento: Correcta ejecución del procedimiento de seguridad para el ingreso de personas, registro completo de datos y solicitud de autorizaciones de ingreso de visitantes a propietarios</p> <p>Comentarios Se percibe una actitud receptiva y compromiso de mejora, posteriormente se reforzará el procedimiento de seguridad para ingreso de visitantes en automóviles.</p> <hr/> <p>Fecha próxima entrevista: 20 /julio /2011</p>	<p>Nombre del entrenador: Henry Espín (Supervisor) Nombre del aprendiz: Sergio Torres Posición que ocupa: Guardia de Seguridad Fecha de la entrevista: 15 /julio /2011</p> <hr/> <p>con todos los procedimientos de verificación, autorización y registro de visitantes al Conjunto BJ Sierra Morena</p> <p>de personas (visitantes sin vehículo)</p> <p>quien desea visitar</p> <p>autorización para el ingreso a los propietarios y registrar los datos del visitante, hora de ingreso, casa a la que ingresa y hora de salida</p> <p>Conocimientos y competencias) procedimientos</p> <p>Conocimientos y competencias) con visitas frecuentes responsabilidad que implica el correcto registro en bitácora</p> <p>Objetivo a alcanzar al momento de la reunión de seguimiento: procedimiento de seguridad para el registro completo de datos y solicitud de autorizaciones de ingreso de visitantes a propietarios</p> <p>receptiva y compromiso de mejora, posteriormente se reforzará el procedimiento de seguridad para ingreso de visitantes en automóviles.</p> <hr/> <p>Fecha próxima entrevista: 20 /julio /2011</p>

Elaborado por: Autora

Asimismo se consideran necesarios Cursos de Capacitación, para fortalecer o desarrollar conocimientos en diversas temáticas, que se detallan a continuación con un programa previsto para un año, así:

Tabla 17

**Plan de Capacitación
(Período de un año)**

Curso	Fecha programada	Duración
Prevención de Riesgos Laborales – Higiene y Seguridad Industrial	Noviembre 2011	20 horas
Automotivación y Compromiso Laboral	Febrero 2012	8 horas
Trabajo en Equipo. Sensibilización de Visión, Misión y Competencias	Abril 2012	8 horas
El Arte de Vivir en Paz	Junio 2012	8 horas
Innovación y Creatividad	Agosto 2012	8 horas
Relaciones Humanas y Excelencia en Servicio al Cliente	Octubre 2012	24 horas

Elaborado por: Autora

El *Role – playing* también ha sido considerado como método de capacitación, para actividades específicas, que solo pueden ser impartidas por una persona entrenada para actividades como las que se detallan a continuación:

Tabla 18

**Plan de Capacitación
(Período de tres meses)**

Curso	Fecha programada	Duración
Manejo de armamento	Enero 2012	8 horas
Defensa personal	Marzo 2012	8 horas
Planes de emergencia y contingencia (Combate de Incendios y Brigadas de emergencia)	Mayo 2012	8 horas

Elaborado por: Autora

Una vez señalados los métodos de entrenamiento experto, cursos de capacitación y *Role – playing* se abordan los deportes que son indudablemente necesarios para el fortalecimiento del Trabajo en equipo y para el mantenimiento del buen estado físico requerido para el óptimo desempeño del vigilante, al igual que como sana fuente de distracción que les permita disipar la mente de la carga de tensión producida por el tipo de trabajo desarrollado, sobre todo por el manejo de armamento y enfrentamiento delincuencia. Por lo que se plantea realizar campeonatos de básquet, fútbol y vóley, acompañado con un trote y ejercicios de calentamiento previos a los juegos y de enfriamiento posteriores a los mismos. Es necesario también realizar carreras de velocidad y resistencia, postas y fortalecimiento de extremidades mediante ejercicios militares como subir y bajar cabos, al igual que flexiones y simulacros trasladando personas. Estas actividades podrán ser programadas trimestralmente.

Finalmente se concluye con el análisis de películas ya que se considera un método muy didáctico y adecuado para el personal de guardias de seguridad, así existen películas valiosas por su contenido en temas de protección y vigilancia como: “El guardaespaldas” presentada en 1992, protagoniza por Kevin Costner y Whitney Houston, con una sinopsis referente a la custodia y protección de personas famosas en donde se presentan diversos procedimientos de seguridad, por ejemplo el correcto traslado en vehículos, verificación de sistemas de cámaras de seguridad, entre otros muy adecuados para la actividad de la Compañía.

Otra película que permite evidenciar diferentes tipos de robo, e inclusive brinda clasificaciones a los tipos de delincuentes y nombres populares, es “Nueve reinas”, filmada en Argentina, estrenada en el año 2000, y protagonizada por Gastón Pauls y Ricardo Darín.

Finalmente en producción nacional, “Ratas, ratones y rateros” es una cinta que se familiariza con la realidad cotidiana porque muestra la forma en que se planifican y perpetran atracos en el país, presentada en 1999 fue dirigida por Sebastián Cordero.

Los films pueden ser presentados uno cada cuatro meses, así se complementarían con las otras actividades de desarrollo ya previstas.

Todo este programa de desarrollo de competencias busca combinar las mejores metodologías tanto dentro del trabajo, como fuera del mismo y el autodesarrollo.

Tabla 19

Grado de eficacia de los métodos de desarrollo dentro y fuera del trabajo

Actividad	Aplicable a	Grado de eficacia
Entrenamiento experto	Conocimientos Competencias	Alto Alto
Cursos formales de capacitación	Conocimientos Competencias	Alto Bajo
<i>Role - playing</i>	Conocimientos Competencias	Medio Alto

Elaborado por: Autora

Ilustración 59

PROGRAMA DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS



Elaborado por: Autora

3.6.1. Presentación del Plan de Desarrollo por Competencias según el Diagrama de Gantt

Capacitación Período Noviembre 2011 – Octubre 2012

Actividades	2011				2012																																							
	Nov		Dic		Ene				Feb				Mar				Abr				May				Jun				Jul				Ago				Sep				Oct			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Curso de Prevención de Riesgos Laborales																																												
Entrenamiento experto																																												
Manejo de armamento																																												
Curso de Automotivación																																												
Defensa Personal																																												
Curso de Trabajo en Equipo																																												
Planes de Emergencia																																												
Curso El Arte de vivir en paz																																												
Campeonato Deportes																																												
Curso de Innovación																																												
Película																																												
Curso RRHH																																												

Es necesario realizar algunas acotaciones sobre el diagrama presentado, una muy importante es la ausencia de cualquier tipo de desarrollo de competencias durante el mes de diciembre, debido a que la delincuencia ataca fuertemente en las festividades propias de este mes, por lo que se tiene previsto revisar los instructivos y procedimientos de seguridad además de implementar operativos especiales de vigilancia y en general mantenerse alerta, siendo todas estas actividades prioritarias.

También se eligen las segundas y terceras semanas del mes para ejecutar actividades de desarrollo por dos razones, la primera porque generalmente los primeros días del mes se instalan puestos de trabajo y se requiere atender adecuadamente a los nuevos clientes, lo que demanda el contingente del personal en general, y los últimos días del mes se realiza cancelación de salarios y los colaboradores tiene actividades particulares que cumplir, por esto, si se llevaría acabo cualquier actividad existiría ausentismo.

Al distribuir las actividades de desarrollo se eligió alternar los diferentes métodos de desarrollo entre sí para dinamizar el plan. De igual manera han sido combinados considerando el costo, así por ejemplo para el mes de abril se ha programado un curso de capacitación que tiene un costo significativo y el análisis de una película que tiene un costo bajo. Además de costos también se ha considerado reforzar el taller de conocimientos con un película que trate sobre el mismo tema dictado, volviéndolo más didáctico.

Sobre el campeonato de deportes se cree adecuado realizarlo en Julio por ser un mes vacacional, propiciando la presencia de mayor número de colaboradores.

En septiembre se tiene prevista una sola actividad, el análisis de una película por cuestiones de tiempo y costo, ya que este mes también resulta complicado para el personal de seguridad por inicio del período escolar, lo que requiere un operativo especial en cada puesto de trabajo, para cubrir temas de seguridad de los niños de los diferentes Conjuntos y Urbanizaciones al igual que en los Centros de Educación en los que se brinda el servicio.

En cuanto al entrenamiento experto se ha previsto que coincida con la evaluación de 360° bimensual planteada anteriormente.

El uso de diferentes colores está relacionado con la metodología utilizada y pretende facilitar su exposición a los Directivos de la empresa.

Tabla 20

Detalle del Diagrama de Gantt

Método de desarrollo	Actividad	Color
Dentro del trabajo	Entrenamiento experto	Verde
Fuera del trabajo	Cursos de capacitación	Naranja
	<i>Role - playing</i>	Rojo
Autodesarrollo	Deportes	Amarillo
	Análisis de películas	Púrpura

Elaborado por: Autora

Finalmente se deberán realizar las mediciones individuales y colectivas para dar seguimiento al desarrollo de las competencias y determinar la efectividad de los métodos de desarrollo elegidos y sus respectivas actividades, a través de las variaciones que presente el GAP (brecha entre el resultado de la evaluación y lo requerido). Esta tarea estará a cargo de la Jefe de Talento Humano, quien deberá apoyarse en los resultados obtenidos del seguimiento de la actividad entrenamiento experto, evaluaciones de conocimientos tras la finalización de los cursos de capacitación y demás resultados que reflejen las actividades de desarrollo de competencias programadas y los análisis de las evaluaciones de 360°.

Es fundamental mantener criterios homogéneos a través del tiempo con los diferentes métodos y actividades de desarrollo de competencias y conocimientos para levantar una correcta estadística que verifique las fluctuaciones del GAP, tanto individual como colectivo.

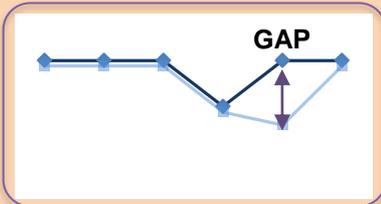
Acerca de las mediciones colectivas se debe tener en cuenta que es necesario observar el progreso grupal de los miembros de la organización, lo que permite una visión real, eliminando posibles distorsiones sobre la efectividad o no del plan de desarrollo presentado, que puede obtenerse de los resultados analizados en un solo individuo.

Ilustración 60

Medición del GAP individual

Medición inicial

Análisis de los resultados de la Evaluación de Sergio Torres



Comentarios:

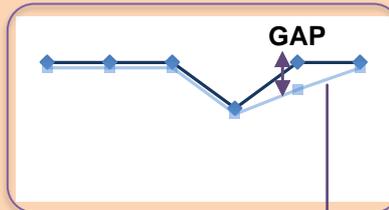
.....
.....
.....
.....

Mediciones posteriores

Análisis de los resultados de la Evaluación de Sergio Torres



Análisis de los resultados de la Evaluación de Sergio Torres



Comentarios:

.....
.....
.....

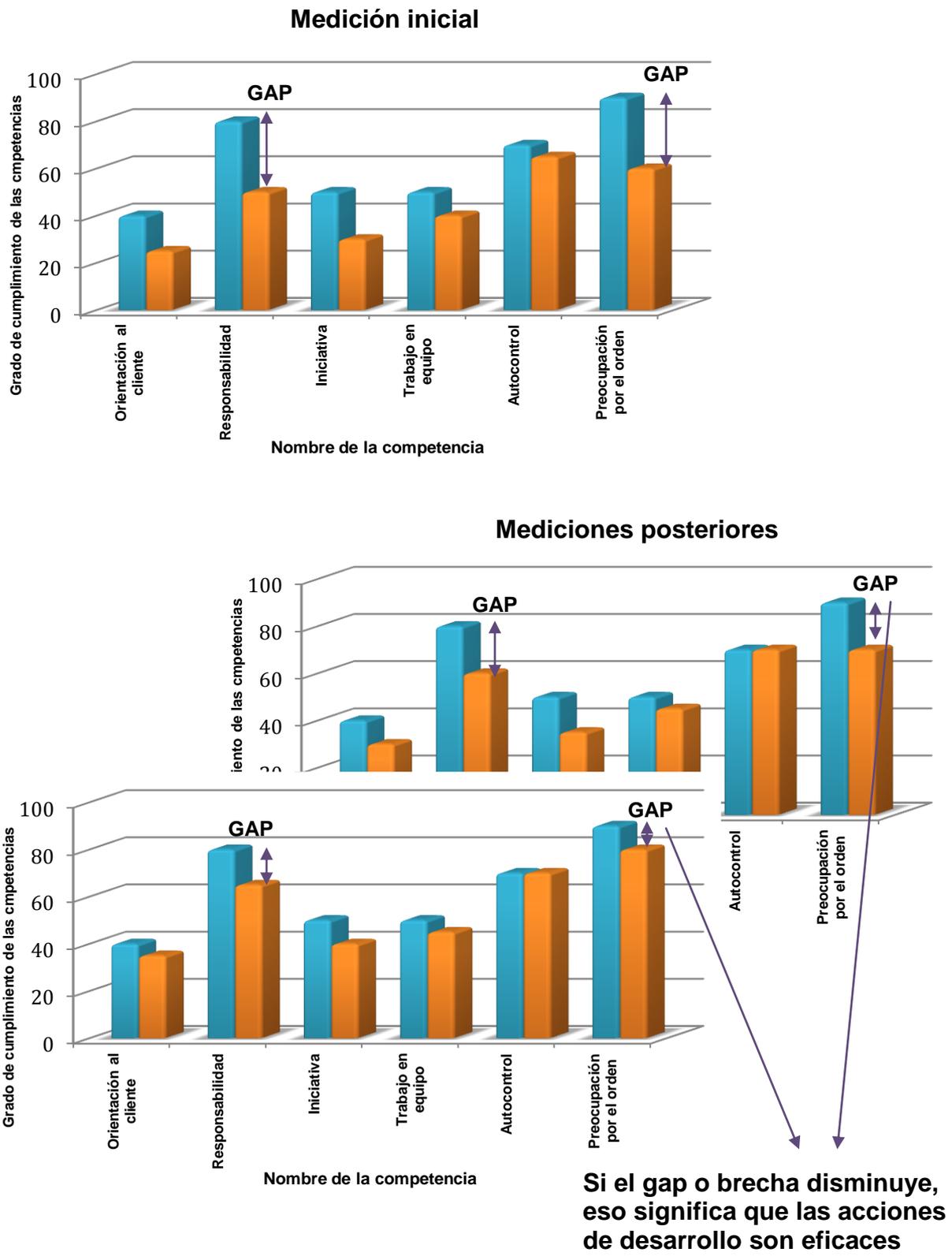
Si el gap o brecha disminuye, eso significa que las acciones de desarrollo son eficaces

Fuente: ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", 2008. p 257.

Elaborado por: Autora

Ilustración 61

Medición del GAP colectivo



Fuente: ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", 2008. p 258.

Elaborado por: Autora

CAPITULO IV

5.1 Presupuesto

La implementación del Modelo de Gestión por Competencias planteado para la Compañía de Seguridad Guerra tiene en sus tres pilares diversos costos, los que se muestran a continuación debidamente detallados, así:

Presupuesto de Implementación del Modelo de Gestión por Competencias para la Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.

Período 2011

Detalle del Proceso	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Selección por competencia			
Anuncios	5	\$5	\$25
Ofertas escritas de trabajo (Resma papel)	1	\$5	\$5
Evaluación por competencias			
Evaluaciones (Resma papel)	1	\$5	\$5
Desarrollo de Competencias			
<u>Entrenamiento Experto (Dentro del Trabajo)</u>			
Registros (Resma papel)	1	\$5	\$5
Movilización (Combustible – Transporte)			\$10
Hora Hombre	10	\$1,67	\$16,70
<u>Curso de Capacitación (Fuera del Trabajo)</u>			
Prevención de Riesgos Laborales – Higiene y Salud Industrial (Expositor)	1	\$5.400	\$5.400
Material escrito (folletos)	45	\$2	\$90
Refrigerios (Café y almuerzos)	46	\$3,26	\$150
<u>Análisis de Películas (Autodesarrollo)</u>			
Película	1	\$15	\$15
Refrigerio (Café)	45	\$0,56	\$25,20
Total:			\$5.746,90

Elaborado por: Autora

Dentro del presupuesto se puede evidenciar que el rubro más alto corresponde a capacitación, por lo que se plantea la posibilidad de acceder al financiamiento existente por la parte de la SETEC (Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional), entidad gubernamental que busca impulsar la capacitación laboral, mediante el cofinanciamiento de hasta el 80%²⁶⁶ en la implementación de programas de formación como seminarios, talleres y cursos en general.

Sin embargo la Compañía debe realizar los trámites correspondientes para calificarse como beneficiaria de este financiamiento, es así que queda planteada esta opción con la finalidad de reducir costos y operativizar el presente plan de gestión.

²⁶⁶ No se presenta el presupuesto con la reducción del 80% por financiamiento de la SETEC, debido a que este porcentaje varía para las empresas consideradas dentro del área de Servicios Complementarios, a la que pertenecen las Compañías de Seguridad Privada, y también porque el porcentaje varía de acuerdo al tipo de capacitación, por lo que únicamente se conoce un porcentaje o valor monetario exacto una vez calificada la empresa y el curso o seminario a desarrollar.

CONCLUSIONES

- ✓ El modelo de Gestión por Competencias es el más adecuado para la Compañía porque abarca los aspectos más conflictivos que tiene, siendo estos: Selección, Evaluación y Desarrollo.
- ✓ La recomendación más solicitada por los clientes es incrementar la capacitación y en general la educación del personal de seguridad.
- ✓ Aproximadamente el 70% del personal de guardias trabajan por afinidad a su cargo.
- ✓ La mayor ventaja competitiva de la Compañía de Seguridad Guerra según sus clientes es el costo con el que opera.
- ✓ La ausencia de un manual de funciones dificulta el trabajo en la Compañía.
- ✓ La adecuada Selección de personal ahorra tiempo y dinero a las empresas.
- ✓ Existe talento gracias a la combinación de conocimientos, competencias y motivación.

- ✓ Los comportamientos son un reflejo de las competencias que posee una persona.
- ✓ Una competencia se puede abrir en grados, lo que posteriormente facilita observar comportamientos y evaluarlos.
- ✓ Es más sencillo adquirir conocimientos que desarrollar competencias.
- ✓ Las competencias requeridas dependerán del cargo a desempeñar.
- ✓ El talento puede segmentarse en competencias y las competencias en grados.
- ✓ El reclutamiento debe buscar reunir al mayor y mejor grupo de candidatos.
- ✓ Una selección óptima de personal depende de un adecuado reclutamiento.
- ✓ Se debe definir un perfil de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo y no por la descripción de una persona.

- ✓ No se debe sobredimensionar los resultados de las evaluaciones psicológicas, porque son un aporte más dentro del proceso de selección.
- ✓ El proceso de selección deberá ajustarse a las reales necesidades de cada empresa.
- ✓ La evaluación de desempeño debe ser percibida por el colaborador como una guía que le muestre cómo está realizando su trabajo.
- ✓ La evaluación de 360° es una manera equitativa de medir el desempeño porque considera la opinión del entorno en el que la persona se desenvuelve y su propio criterio al respecto.
- ✓ Se debe comprender que la evaluación no es un examen sino una oportunidad que permite mejorar el desempeño.
- ✓ La misión planteada en cualquier empresa debe ser motivadora para los colaboradores, debe hacerlos sentir que su trabajo es un aporte valioso para la sociedad.
- ✓ Los objetivos deben ser reales, de lo contrario generan frustración por ser imposibles de alcanzar.

- ✓ El modelo de gestión por competencias es la manera más adecuada para el desarrollo del talento humano, porque el modificar comportamientos es complejo pero si se logra hacerlo es duradero.
- ✓ El desarrollar competencias requiere de la correcta selección y combinación de metodologías, el compromiso de los colaboradores, tiempo para ejecutar el proceso y la motivación para continuar mejorando permanentemente.
- ✓ ***“El desarrollo de competencias solo es posible si la persona lo desea, pero el deseo solo no es suficiente”²⁶⁷***
- ✓ Todas las personas tiene competencias en diferentes áreas y niveles, porque están basadas en comportamientos y estos a su vez son intrínsecos al ser humano.
- ✓ Una persona que se siente capaz en cualquier actividad se motiva y esa combinación le permite perfeccionarse.
- ✓ El elemento imprescindible de toda organización es el ser humano por lo que debe prevalecer el interés de perfeccionarlo de manera integral.

²⁶⁷ ALLES, Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008, p 152.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar un manual de funciones para todo el personal de la Compañía.
- Se sugiere aplicar la entrevista ACM (pruebas situacionales conflictivas) por la efectividad que proporcionan a empresas como las de Seguridad Privada.
- Se considera de gran beneficio elaborar ofertas de trabajo por escrito para seguridad de la empresa y del personal.
- Se recomienda el uso de organigramas horizontales para flexibilizar las líneas jerárquicas dentro de la empresa.
- Es aconsejable evaluar oportunamente la necesidad de incrementar el número de personal administrativo en función del crecimiento empresarial.
- Se estima conveniente la implementación integral del Modelo de Gestión por competencias, ya que de ser segmentado no cumplirá con las expectativas previstas.

- Se recomienda acogerse al programa de financiamiento ofertado por la SETEC, para ejecutar el presente plan de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- © ALLES, Martha; “Gestión por Competencias El diccionario”, 2º Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2007.
- © ALLES, Martha; “Selección por Competencias”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2007.
- © ALLES, Martha; “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008.
- © ALLES, Martha; “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias”, 2º Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008.
- © ALLES, Martha; “Desempeño por Competencias Evaluación de 360º”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2010.
- © DIRUBE, José, “Un modelo de Gestión por Competencias”, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2004.

- © MÉNDEZ, Carlos, “Metodología como guía para la elaboración de diseños de investigación”, Madrid, Editorial Mc Graw Hill, 3º Edición. 2001.

- © FRANKLIN, Benjamín, “Organización y Métodos Un Enfoque Competitivo”, México, Editorial Mc Graw Hill, 2001.

- 📖 GONZÁLEZ, Moru, “Gerencia del Siglo XXI”, *Revista Criterios – Cámara de Comercio de Quito Fascículo Coleccionable*, Quito, noviembre del 2004.

- 📖 Diccionario de Administración y Finanzas – Océano/CENTRUM, OCÉANO Grupo Editorial. España, 2001.

- 📖 ARISTOS DICCIONARIO ILUSTRADO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, Editorial Ramón Sopena S.A., Barcelona – España, 1987.

- @ www.observatorioseguridaddmq.net

- @ www.cne.gob.ec/resultados/resultadosn

- @ www.monografias.com/trabajos10/foda

- @ www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/conquito-en-marcha-para-crear-empleos-209878

- @ www.psicoadictiva.com/tests/test9.htm
- @ <http://es.wikipedia.org>
- @ www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary
- @ www.wikilearning.com/apuntes
- @ www.premysa.org
- @ www.notasdeprensa.com.es
- @ www.ced.ucn.cl/s_taller_2005
- @ www.eumed.net/ce/2007a
- @ www.grupopsp.com.ar
- @ www.babylon.com/definition
- @ www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion
- @ www.geocities.com/seminarioytrabajodegrado

A N E X O S

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista a clientes en relación al nivel de satisfacción sobre el servicio de seguridad

Datos Personales:

Nombre: _____

Lugar de Vigilancia: _____

1. ¿La empresa de Seguridad Guerra cumple a satisfacción con el servicio que le brinda?

SI NO

¿Por qué?

.....

2. Califique el servicio de la Compañía de Seguridad Guerra

Muy satisfactorio Satisfactorio Bueno Regular

3. ¿Considera que los guardias de seguridad están comprometidos con su trabajo?

SI NO

¿Por qué?

.....

4. ¿Por qué contrata nuestros servicios?

Calidad Ubicación

Costo Otros.....

5. Considera que el costo del servicio de seguridad es:

Accesible Excesivo

6. ¿Qué recomendaciones puntuales sobre el servicio haría a la Empresa de Seguridad Guerra?

.....

.....

.....

Gracias por su colaboración

Anexo 1

Fuente: Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista a clientes internos (Guardias de seguridad) en relación al nivel de satisfacción de acuerdo a sus expectativas dentro de la empresa

Datos Personales:

Nombre: _____ C.I.: _____

Puesto de Trabajo: _____

1. ¿Por qué trabaja como guardia de seguridad?

.....
.....

2. ¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?

.....
.....

3. ¿Qué dificultades tiene para desempeñar su trabajo?

.....
.....
.....

4. ¿Ha tenido capacitación previa para desempeñar sus actividades?

SI NO

¿La consideró suficiente?

.....

5. ¿Cuenta con el equipo adecuado para realizar su trabajo?

SI NO

¿Qué le hace falta?

.....

6. ¿Qué espera Usted de Seguridad Guerra?

.....
.....

7. ¿Cómo es su relación de trabajo con sus compañeros?

.....
.....

Anexo 2

Fuente: Compañía de Seguridad Privada Guerra Ocaña Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

GLOSARIO ADMINISTRATIVO

Visión.- “Imagen o situación deseada, que la organización proyecta en un futuro”²⁶⁸.

Evaluación del desempeño.- “Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades”²⁶⁹.

Inducción.- “Proceso formal para introducir y enseñar a los nuevos empleados su trabajo y posición”²⁷⁰.

Capacitación.- “La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo”²⁷¹

Supervisión.- “Acción de vigilar que los hechos de un trabajo sucedan conforme a las normas preestablecidas y en el tiempo y lugar determinados”²⁷².

²⁶⁸ www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary

²⁶⁹ *Ibíd.*

²⁷⁰ Diccionario de Administración y Finanzas – Océano/CENTRUM, OCÉANO Grupo Editorial. España, 2001, p 270.

²⁷¹ www.wikilearning.com/apuntes

²⁷² www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary

Talento humano.- “Se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no se entenderá sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias (habilidad, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, etc.”²⁷³.

Clientes internos.- Este término “implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa, no como un coste. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario). Supone fidelizar al empleado reconociendo su valor y su posición dentro de la empresa”²⁷⁴.

Reclutamiento.- “Intento de encontrar a la persona adecuada para cada puesto de trabajo”²⁷⁵.

Incentivos.- “Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una

²⁷³ www.ced.ucn.cl/s_taller_2005

²⁷⁴ www.eumed.net/ce/2007a

²⁷⁵ Diccionario de Administración y Finanzas – Océano/CENTRUM, OCEÁNO Grupo Editorial. España, 2001, p 429

mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas”²⁷⁶.

Fidelización de Clientes Internos.- “Mantenimiento de las relaciones laborales a largo plazo”²⁷⁷, mediante una adecuada gestión de motivación y satisfacción para el empleado.

Competencias.- “Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular”²⁷⁸.

Desarrollo.- “Criterio de eficiencia que se refiere a la capacidad de una organización para incrementar su capacidad de reacción ante presiones presentes o previstas”²⁷⁹.

Sistema.- Comprende el conjunto de elementos intercambiantes, interdependientes, e interrelacionados, que buscan a través de acciones alcanzar los objetivos formando un engranaje. “Colección de operaciones y procesos que controlan y llevan a cabo una actividad”²⁸⁰.

²⁷⁶ www.premysa.org/pdf/emprendedores/GlosarioRecursos_Humanos.pdf

²⁷⁷ www.notasdeprensa.com.es

²⁷⁸ www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary

²⁷⁹ Diccionario de Administración y Finanzas – Océano/CENTRUM, OCEANO Grupo Editorial. España, 2001, p 160.

²⁸⁰ *Ibíd*em, p 470.

Gestión por competencias.- “Estudio de la utilización de los recursos humanos de la empresa”²⁸¹.

Compromiso.- “Obligación contraída, palabra dada”²⁸². “Sentir como propios los objetivos de la organización”²⁸³.

Ética.- “Parte de la Filosofía que trata de la moral”²⁸⁴.

Responsabilidad.- “Cargo u obligación moral que resulte para uno del posible yerro en cosa o asunto determinado”²⁸⁵.

Orientación al cliente.- “Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades”²⁸⁶.

Adaptabilidad.- “Criterio de efectividad que pone al descubierto la capacidad de una organización para responder a los cambios provocados por fuerzas internas o externas”²⁸⁷

²⁸¹ *Ibíd.*, p 250.

²⁸² ARISTOS DICCIONARIO ILUSTRADO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, Editorial Ramón Sopena S.A., Barcelona – España, 1987, p 159.

²⁸³ ALLES, Martha, “Gestión por Competencias El diccionario”, 2º Edición, Editorial Granica S.A., Buenos Aires, 2007, p 93.

²⁸⁴ *Ob. Cit.*, p 278.

²⁸⁵ *Ibíd.*, p 535.

²⁸⁶ ALLES, Martha, “Gestión por Competencias El diccionario”, 2º Edición, Editorial Granica S.A., Buenos Aires, 2007, p 118.

²⁸⁷ Diccionario de Administración y Finanzas – Océano/CENTRUM, OCEÁNO Grupo Editorial. España, 2001, p 13.

Iniciativa.- “Se trata de una capacidad para emprender acciones, de forma que se evite problemas o se aprovechen las oportunidades, de cara a mejorar los resultados en el futuro”²⁸⁸.

Flexibilidad.- “Capacidad para entender y apreciar perspectivas diferentes de una situación, para adaptarse y para trabajar con eficacia, en distintos grupos o momentos de cambio, sobre la organización del propio trabajo, el de su grupo o el de su empresa”²⁸⁹.

Autocontrol.- “Capacidad para mantener el control y evitar acciones negativas en situaciones tensas que provocan fuertes emociones”²⁹⁰.

Empowerment.- Facultamiento, “es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo”²⁹¹.

Entrepreneurial.- “Esta competencia hace referencia a la calidad del *entrepreneur*, que es aquel que lleva recursos económicos desde la zona de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento”²⁹².

²⁸⁸ DIRUBE, José, “Un modelo de Gestión por Competencias”, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2004, p 130.

²⁸⁹ *Ibíd.*, p 135.

²⁹⁰ *Ibíd.*, p 134.

²⁹¹ GONZÁLEZ, Moru, “Gerencia del Siglo XXI”, *Revista Criterios – Cámara de Comercio de Quito Fascículo Coleccionable*, Quito, noviembre del 2004.

²⁹² ALLES, Martha, “Gestión por Competencias El diccionario”, 2º Edición, Editorial Granica S.A., Buenos Aires, 2007, p 125.

Cosmopolitismo.- Desde la óptica de las competencias “implica la habilidad para adaptarse rápidamente a otro contexto cultural y funcionar con eficacia en el extranjero; la comprensión de las diferentes culturas y la capacidad de establecer relaciones interpersonales”²⁹³.

Competencia del náufrago.- “Es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa o área de negocios en la que trabaja en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general”²⁹⁴.

Networking.- Esto se refiere a todo tipo de redes, incluidas las de telecomunicaciones y a las conexiones mediante redes.

Management.- “Conjunto de gestiones, métodos y procesos de dirección, organización, asignación de recursos, control, planificación, activación y animación de una empresa o de una unidad de trabajo”²⁹⁵.

E-people.- Se refiere a los jóvenes quienes deberán desarrollar las *e-competences*, que son “las competencias del futuro de las compañías llamadas de internet”²⁹⁶.

²⁹³ *Ibíd.*, p 250.

²⁹⁴ *Ibíd.*, p 126.

²⁹⁵ www.gruposp.com.ar

²⁹⁶ *Ob. Cit.*, p 250.

Negociación.- “Deliberación entre representantes de los trabajadores y la dirección para fijar condiciones de trabajo (por ejemplo, salarios, horarios, beneficios, mecanismos para la resolución de conflictos)”²⁹⁷.

Objetivos.- Son resultados que una organización aspira a través de su misión básica, los cuales deben cumplirse en plazos determinados previamente. “Son de vital importancia para el éxito de una organización, pues suministran dirección, revelan prioridades y son esenciales para las actividades de evaluación”²⁹⁸. “Metas o propósitos específicos de un negocio”²⁹⁹.

Retroalimentación.- Acción de retomar lo mejor de un proceso pasado. “Medida para cuantificar de qué manera una organización aprende mediante la realimentación de un sistema de información, derivada de su propia actividad, que capacita a la organización a modificar el propio sistema”³⁰⁰.

Job description.- Descripción del trabajo.

²⁹⁷ Diccionario de Administración y Finanzas – Océano/CENTRUM, OCÉANO Grupo Editorial. España, 2001, p 338.

²⁹⁸ MÉNDEZ, Carlos, “Metodología como guía para la elaboración de diseños de investigación”, Madrid, Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición. 2001, p 11.

²⁹⁹ Ob. Cit., p 345.

³⁰⁰ Ibídem, p 447.

Performance.- “Funcionamiento, rendimiento; ejecución, cumplimiento, desempeño, realización; interpretación, representación; función, acto, actuación”³⁰¹.

Dirección Estratégica.- “Conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea institucionalizarse”³⁰²

Portability.- movilidad

Comportamientos.- “Conjunto de actos o decisiones de los individuos, grupos u organizaciones”³⁰³.

Mentoring.- Programas de tutoría, que cuentan con la participación de un empleado con mayor experiencia guiando a uno de menor experiencia.

Task forces.- Fuerza de trabajo. Se traduce esta expresión también como “grupos especiales o equipos especiales”.

Role – playing.- “Juego de roles”³⁰⁴. Entrenamiento a través de simulación.

³⁰¹ www.babylon.com/definition

³⁰² www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary

³⁰³ Diccionario de Administración y Finanzas – Océano/CENTRUM, OCÉANO Grupo Editorial. España, 2001, p 103.

Experiencia.- “Conjunto de actividades desarrolladas en función de un objetivo determinado que contempla vivencias y prácticas de una comunidad, organización o individuos, genera nuevos aprendizajes y roles emergentes”³⁰⁵.

³⁰⁴ *Ibíd*em, p 635.

³⁰⁵ www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary