

Universidad Técnica Nacional
Sede Central
Administración y Gestión de Recursos Humanos

Trabajo final de graduación, modalidad proyecto
Para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

Título

Diseño de una propuesta para actualizar los perfiles de puesto por competencias como elemento estratégico para el desarrollo de la gestión del talento humano en una empresa de industria médica de la Zona Franca Coyol a partir del año 2021.

Sustentantes
Badilla Solano Carol
Cuadra Soto Jessica

Setiembre, 2021

Aprobación del Proyecto por parte Tribunal Evaluador

08 de junio de 2018

TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO TFG-06-2018

Estudiantes
Carol Badilla Solano
Jessica Cuadra Soto
Sede Central

Estimados estudiantes:

En Acta N°02-2018 de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación en sesión 02 del 08 de junio de 2018, se analiza el anteproyecto presentado por su persona ante la Comisión de Trabajos Finales de Graduación (TFG)

La Comisión de TFG de la Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos procede a notificar la siguiente resolución acerca de Solicitud de aprobación del ante "Diseño de una propuesta de perfiles por competencia como aliado estratégico para el desarrollo de la gestión del talento humano en la empresa, yol, Alajuela a partir del año 2019".

De acuerdo a las observaciones realizadas al anteproyecto se verifican las correcciones según se habían indicado en el documento Criterios de Evaluación de la Comisión de TFG el cual se archivará en el expediente correspondiente del anteproyecto. Las estudiantes deben de verificar nuevamente: Aclarar problema de muestra, especificar la metodología de la misma, si se toma algún porcentaje de los funcionarios e acuerdo a su cantidad y porqué. No utilizar referencia de anónimos preferiblemente. Debido a lo anterior la Comisión acuerda lo siguiente:

Acuerdo 07-02-2018 Aprobación del ante proyecto "Diseño de una propuesta de perfiles por competencia como aliado estratégico para el desarrollo de la gestión del talento humano en la empresa, Alajuela a partir del año 2019" de las estudiantes Carol Badilla Solano y Jessica Cuadra Soto.. Acuerdo unánime.

Carol Badilla Solano
Jessica Cuadra Soto

Pág. 2

08 de junio, 2018
Transcripción de acuerdo
TFG-06-2018

Es importante señalar que la comisión para dar una resolución definitiva revisó el anteproyecto según lo estipulado en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, por lo que de ninguna manera esta aprobación significa que se está avalando el contenido total del trabajo, en forma implícita o explícita, labor que ha de corresponder a los tutores y lectores, junto con las partes faltantes.

Cabe aclarar que el peso del proyecto lo llevan los estudiantes y tutor de esta.

Atentamente,




Ana Isabel Rodríguez Smith
Directora

Iris M.

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto a todas las personas que han creído en nosotras y han aportado su experiencia en el campo para el éxito del proyecto; entre ellos, profesores de la carrera, amigos, colegas, entre otros.

Una dedicatoria muy especial a nuestras familias que han vivido con nosotras este caminar profesional para llegar a la cima: padre, madre, hermanas, hermano, pareja e hija, este logro es suyo también.

Agradecimientos

Un agradecimiento primeramente a Dios por darnos la oportunidad de culminar una meta más, y a nuestros familiares que han estado con nosotras en todo momento brindando ánimos para continuar con nuestros sueños.

Así también a nuestra tutora, Arama Colón, que nos ha compartido y dado su valiosa aportación en el tema de competencias para realizar un proyecto que brinde una oportunidad de crecimiento a la organización que confió en nuestro talento y nos permitió desarrollarlo.

De igual forma, un agradecimiento a nuestras lectoras, Milena Gómez Gallardo y Marlen Montero, por su disposición en apoyarnos en el proceso de revisión y enriquecer el proyecto con el conocimiento y experiencia en el tema.

Por último, a la directora y profesores(as) de la Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Técnica Nacional que fueron parte de nuestro desarrollo profesional.

¡Gracias a todos!

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	vi
Índice de Anexos	viii
Índice de Tablas	ix
Índice de Figura	x
Índice de Gráficos	xi
Resumen	xii
Introducción	14
Aspectos Generales	19
1.1 Área de Estudio	19
1.2 Delimitación del Problema	19
1.3 Justificación	20
1.4 Limitación del Proyecto	23
1.5 Estado del Arte	24
1.6 Objetivos del Proyecto	27
1.6.1 Objetivo General	27
1.6.2 Objetivos Específicos	27
1.7 Matriz de Congruencia	28
Marco Teórico Referencial	30
2.1 Líneas del Marco Conceptual	30
2.1.1 Las Competencias	30
2.1.2 El Modelo de Gestión por Competencias	33
2.1.3 Objetivos del Modelo por Competencias	35
2.1.4 Estrategia Organizacional del Modelo de Gestión por Competencias	36
2.1.5 La Administración de Recursos Humanos	37
2.1.6 Reclutamiento y Selección de Personal	39
2.1.7 Perfiles de Puesto	42
2.1.8 El Diccionario de Competencias	45
Marco Metodológico	49
3.1. El Enfoque de Investigación	49
3.2 Tipo de Investigación	50
3.2.1 Técnicas de Investigación	52

3.2.1.1 Entrevistas	52
3.2.1.2 Observación	54
3.3 Análisis Funcional	55
3.4 Diseño y Validación de Instrumentos	57
3.5 Población	58
3.6 Fuentes de Información	59
3.7 Técnicas para la Recolección de la Información	61
3.7.1 Investigación Documental	61
3.7.2 Fuentes Primarias	61
3.7.3 Fuentes Secundarias	61
3.8 Matriz Conceptualización de Variables	62
Presentación y Análisis de los Resultados	65
4. Análisis de Resultados	65
4.1 Análisis de las Competencias Específicas	65
4.2 Análisis de las Competencias Organizacionales	71
4.3 Actualización de Perfiles de Puesto	73
4.4 Proceso de Reclutamiento y Selección	75
Proceso Actual de Reclutamiento y selección:	76
Propuesta del proceso de reclutamiento y selección:	77
4.5. Diccionario de competencias	82
Conclusiones	104
Recomendaciones	107
Recomendaciones para la empresa	107
Recomendaciones para el Departamento de Recursos Humanos	108
Lista de Referencia	110
Anexos	115

Índice de Anexos

Anexo 1: Entrevista para detección de competencias.....	115
Anexo 2: Compilado de las Competencias Individuales según Grupo Ocupacional.....	116
Grupo Ocupacional Operativo:.....	116
Grupo Ocupacional Técnico.....	116
Grupo Ocupacional Administrativo:.....	117

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz de congruencia.....	28
Tabla 2: Conceptualización de variables	62
Tabla 3: Puestos que se realizaron visita de campo.....	66
Tabla 4: Ejemplo del análisis interpretación de datos.....	70
Tabla 5: Competencias Organizacionales.....	72
Tabla 6: Cuadro de competencias por grupo ocupacional de mayor frecuencia.....	78

Índice de Figura

Figura 1: Modelo Iceberg de Spencer y Spencer.....	31
Figura 2: Ejemplo de Tabulación de los resultados.....	70
Figura 3: Flujograma del proceso actual de reclutamiento y selección.....	76
Figura 4: Flujograma de la propuesta para el proceso de reclutamiento y selección.....	77

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Porcentaje del muestreo.....	58
Gráfico 2: Porcentaje de puestos de estudio.....	65
Gráfico 3: Gráfico de competencias grupo ocupacional: Administrativo.....	79
Gráfico 4: Gráfico de competencias grupo ocupacional: Técnico.....	80
Gráfico 5: Gráfico de competencias grupo ocupacional: Operativo.....	81

Resumen

El objetivo de este proyecto es actualizar los perfiles de puestos basados en el Modelo de Gestión por Competencias de una empresa de la industria médica, con el propósito de facilitar al Departamento de Recursos Humanos sus procesos de reclutamiento y selección, para lograr así dotar a la compañía de personal idóneo, acorde con las competencias requeridas para la posición, y mejorar con ello su gestión de personal.

Se elige esta empresa debido a que, de acuerdo con la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer, 2018), la industria de dispositivos médicos es la de mayor crecimiento en el último año.

Según la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (Cinde), entre 2000 y 2017, el número de empresas de este sector instaladas en Costa Rica pasó de 8 a 72, y los puestos de trabajo se multiplicaron por 15, de 1.500 a 22.399 personas empleadas. (Umaña, 2018).

Con esta actualización de perfiles, se dispuso de información actualizada y ajustada, indispensable para la creación de un Diccionario de Competencias, debido a que los modos de conocer, de saber hacer y de ser, se han visto influenciados por el Modelo de Gestión por Competencias, y las empresas de este sector no constituyen la excepción.

Para su elaboración, se aplicó como instrumento para la recolección de los datos la técnica de entrevista cualitativa estructurada, la cual permitió conocer las principales funciones de cada puesto y cómo llevarlas a cabo. Esta se implementó con todo el personal operativo y administrativo; posteriormente se realizó el análisis de los datos, se definieron las competencias detectadas y se describieron una a una, así como también los grados o niveles de desarrollo requeridos por estas para cada posición.

Se analizan los resultados de la aplicación del instrumento antes mencionado, y se presenta el resultado final del proyecto, que es la creación del Diccionario de Competencias ajustado a la necesidad de la empresa, así como la actualización de los perfiles de puestos. Esta

herramienta será de apoyo en la Gestión del Talento Humano, desde el subsistema de reclutamiento y selección, ya que permitirá la actualización de los perfiles de puesto. Adicionalmente, se proyecta que el “diccionario de competencias” permitirá poner en práctica el modelo en los demás subsistemas de recursos humanos de dicha empresa.

Se presentan las conclusiones por cada objetivo específico formulado, así como las recomendaciones para cada ente involucrado.

El producto obtenido con el proyecto fue la propuesta del modelo de gestión por competencias para la organización, iniciando con el Subsistema de Reclutamiento y selección que le permite identificar perfiles idóneos para la gestión y alcance de los objetivos con personal capacitado. Así también, contar con el “diccionario de competencias” ajustado a la necesidad de la organización, en el cual encontrarán las definiciones claras y estándares de las competencias, con lo cual se ayuda en una primera etapa de implementación del modelo de gestión por competencias.

Entre las recomendaciones brindadas a la organización, se considera el compromiso y apoyo por parte de la gerencia general para tener una respuesta favorable a la aplicación del modelo de gestión por competencias a los diferentes subsistemas del departamento. De igual forma se recomienda hacer revisiones frecuentes del “diccionario de competencias” para contar con la herramienta siempre actualizada de las competencias identificadas, tanto las organizacionales como las específicas.

Introducción

El proyecto tiene como propósito realizar una actualización de los perfiles de puesto, que permite crear un diccionario de competencias para ser implementado en una empresa de la industria médica en Costa Rica, debido a que los dispositivos médicos ya son el principal producto de exportación en Costa Rica. Al respecto, de acuerdo con la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer) (2018), el 28% de los bienes que se exportan en Costa Rica corresponden a equipo de precisión y médico, por tanto se constituye como el sector de mayor crecimiento en el último año, con un 14% de variación positiva a setiembre de 2018.

Según la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (Cinde), entre 2000 y 2017 el número de las empresas de este sector instaladas en Costa Rica pasó de 8 a 72, y los puestos de trabajo se multiplicaron por 15, de 1.500 a 22.399 personas empleadas. (Umaña, 2018).

En la actualidad, esta constante evolución de los puestos de trabajo en la industria médica en Costa Rica demanda una actualización de los perfiles de puesto para este sector, que requiere de una revisión frecuente.

Cada vez más se necesita de un personal preparado, con excelente desempeño y talento, cuyas competencias sean las idóneas para enfrentar y resolver oportunamente las contingencias y problemas del quehacer cotidiano de la empresa. Para ello, el colaborador debe desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes de forma integral, para potenciar la gestión y así garantizar el avance hacia la excelencia y así diferenciarse, de manera que le permita enfrentar los cambios que demandan las organizaciones actuales.

El nivel de transformación de las empresas es tan acelerado que los sistemas de gestión se inclinan por potenciar las competencias requeridas en su personal; ello implica un amplio y profundo proceso de formación de los recursos humanos, lo que ha provocado un

aumento en el interés por las competencias laborales, ya que son una excelente alternativa para incrementar el rendimiento laboral, entre otros aspectos.

Este proyecto pretende aportar a las necesidades de modernización, mejoramiento y fortalecimiento de los métodos de gestión de Recursos Humanos en una empresa de la industria médica.

A partir de los objetivos establecidos, se observó, estudió y definió cada una de las funciones que se consideraron necesarias para la operación del Departamento de Recursos Humanos; ello permitirá actualizar los perfiles basados en el Modelo de Competencias, en el entendido de que uno de los capitales más importantes hoy en una organización es la información oportuna y de calidad, lo que permite realizar una gestión sólida y confiable, de donde derivan decisiones relevantes.

En resumen, se consideró necesario especificar las funciones de los puestos, para así poder actualizar los perfiles con sus respectivas competencias y sus conductas asociadas, que permitieran la evaluación a partir de la cualificación de cada una de estas y, con ello, gestionar el recurso humano. Estos actos permiten obtener el máximo rendimiento y un desempeño laboral superior en el trabajo, en concordancia con los objetivos de la empresa del sector médico.

El proyecto considera como caso de estudio una empresa ubicada en el Coyol de Alajuela, Costa Rica, con casa matriz en Wisconsin, Estados Unidos, dedicada a la elaboración de dispositivos médicos enfocados en la prevención de enfermedades humanas, como también tratamientos médicos para diferentes diagnósticos, como pacientes con diabetes, mujeres con sangrados excesivos, entre otros. Dichos dispositivos no son invasivos para el cuerpo humano, y deben cumplir con las regulaciones de la agencia estadounidense Food and Drug Administration (FDA) o Administración de Medicamentos y Alimentos, dado que el producto final es exportado a diferentes países alrededor del mundo. Estados Unidos es uno de los países más beneficiado con este tipo de productos.

Actualmente, la empresa no cuenta con un modelo de gestión por competencias que le permita identificar el personal idóneo para el cumplimiento de sus tareas tan complejas y exigentes de un alto nivel de calidad y precisión. Por tanto, es imperioso identificar las competencias específicas según la posición laboral, para asegurar la contratación del personal idóneo para el desempeño exitoso de sus responsabilidades y el desarrollo de la organización, como también el aseguramiento de un producto y servicio de confianza para el cliente y también para el médico que hará uso de este, para así garantizar una mejor calidad de vida a los pacientes alrededor del mundo.

Dado que la naturaleza de la organización es compleja y cuenta con gran dinamismo en el mercado de la industria médica, es importante fortalecer los procesos de atracción y selección de personal, para con ello garantizar la fuerza de trabajo calificada para el cumplimiento de los estándares y misión del negocio, razón por la cual, la empresa está ajustando sus procesos de gestión de Recursos Humanos basados en competencias, dado que le permite identificar las características conductuales, técnicas, interpersonales, entre otras, que deben estar presentes en el colaborador para lograr con éxito sus responsabilidades. Es decir, que la gestión por competencias busca al personal con las características específicas requeridas para la posición, lo que permite que al trabajador le sea más fácil cumplir con sus tareas de la mejor manera.

Con base en esta necesidad indicada por la organización, se propone trabajar en los perfiles de puesto por competencias, siendo las descripciones de puesto la herramienta primordial para el reclutamiento del talento humano de la compañía. Es por esto que se inicia con un análisis del Modelo de Gestión para determinar las ventajas que este ofrece a la compañía, como un aliado para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio.

Expuesto lo anterior, se comprende que un modelo de gestión por competencias se enfoca en las aptitudes requeridas en cada una de las posiciones para lograr un buen desempeño, y con ello alcanzar las metas de la organización. Así, se trata de un sistema integral que inicia desde el proceso de reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño enfocada

en el cumplimiento de las tareas con base en las competencias, programas de capacitaciones ajustados a la necesidad individual del colaborador para el desarrollo de sus habilidades y crecimiento profesional, entre otros procesos que permiten que el modelo se ajuste a cada uno de los subsistemas de recursos humanos bajo la misma estrategia de utilizar como referencia las competencias para cada posición.

Las compañías han incluido en sus estrategias de negocio contar con descripciones de puesto basados en modelos de competencias, en los cuales se identifiquen los requerimientos para el puesto de trabajo. Con ello tanto el reclutador como el futuro colaborador tienen claras las competencias necesarias; desde el inicio de su relación laboral se conocerá la expectativa que se tiene respecto a sus funciones. De allí el interés de las empresas de incluir en sus procesos de Gestión de Talento las competencias organizacionales e individuales, que permitan garantizar que la organización cuente con el personal apropiado para el alcance de las metas.

Los perfiles de puesto por competencias permiten al colaborador lograr un desempeño exitoso en la organización, dado que tendrá claro cuáles son las características fundamentales que debe aplicar en los procesos del puesto, y con ello lograr los objetivos. Como organización, los perfiles permiten identificar las exigencias del puesto de trabajo de los colaboradores, para así poder reforzar, mediante su cultura y procesos de capacitación, estas competencias, y de este modo lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Al finalizar el proyecto, se expone a la gerencia de Recursos Humanos de la empresa de industria médica la propuesta de implementación de una herramienta basada en competencias, con miras a lograr a futuro un modelo completo de gestión por competencias, que permita la interrelación de cada proceso bajo el mismo esquema, incorporando todos los subsistemas del departamento de Recursos Humanos. Se tomó la decisión de comenzar por los procesos de reclutamiento y selección, que tienen como principal responsabilidad buscar el personal idóneo para las plazas vacantes de la organización.

El capítulo I del proyecto plantea el problema que presenta la organización y la razón que propicia su ejecución; de igual forma se establecen los objetivos, contemplando el alcance y limitaciones de este, y se plantea la justificación del proyecto para lograr una mayor comprensión.

En el Capítulo II se conceptualizan varios temas importantes relacionados con el modelo de gestión por competencias, lo que permite una mayor claridad sobre los aspectos a tratar durante el trabajo.

El Capítulo III se enfoca en la metodología del proyecto, en la cual se expone el tipo de investigación, la población por trabajar, fuentes de información y aspectos relevantes sobre la conceptualización de las variables que se encuentran presentes.

El Capítulo IV presenta los Resultados, y el entregable a la organización que permitirá la identificación de las competencias de las posiciones solicitadas por la gerencia de Recursos Humanos, así como también el diccionario de competencias ajustado a la empresa y sus posiciones.

Aspectos Generales

1.1 Área de Estudio

El proyecto busca detectar las competencias para los perfiles de puestos de una empresa médica en Zona Franca Coyol en Alajuela, y confeccionar el diccionario de competencias, en el cual la conceptualización de cada una de las competencias requeridas debe ser clara y ajustada a la organización.

Se recomienda el uso exclusivo del diccionario de competencias para la empresa en la cual se desarrolla el proyecto, ya que es una herramienta adaptada a la necesidad de la organización, considerando sus objetivos estratégicos, su cultura, el producto que manufactura, etc. Otras empresas del sector de industria médica, aun teniendo similitudes de las posiciones, pueden cambiar los roles y responsabilidades con base en el producto que se manufactura, y tener diferencias significativas en su cultura organizacional que las hacen distintas y con necesidades diferentes.

Existen muchas organizaciones dedicadas a la elaboración de productos médicos en el país, pero en su mayoría los productos están enfocados a cubrir diferentes enfermedades o tratamientos en pro de la salud humana, lo cual genera necesidades específicas.

1.2 Delimitación del Problema

Actualmente la compañía cuenta con el Manual descriptivo de puestos; sin embargo, los perfiles de puesto no están basados en competencias, por lo cual, el proceso de reclutamiento y selección no suele ser óptimo para la compañía, ya que no existen parámetros previamente establecidos sobre las competencias que el reclutador debe diferenciar en dicho proceso. Por lo tanto, es importante contar con el diccionario de competencias para que la organización pueda

establecer las competencias por puesto y las definiciones de estas, así como las competencias organizacionales requeridas para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Con la implementación de perfiles de puestos basados en competencias, la compañía contará con el recurso humano ajustado a sus necesidades, lo cual se espera que contribuya con la disminución de los costos en reclutamiento y selección, mejorará los índices de rotación de personal, ausentismo, accidentes o enfermedades laborales. Así, se incentiva la motivación del personal, ya que este tiene la oportunidad de posicionarse en la organización de acuerdo con sus fortalezas, las cuales podrán ser reconocidas por la organización en la cual cumple con las aptitudes que le permiten ejecutar sus tareas con mayor éxito debido a su capacidad.

Si las competencias son detectadas desde el inicio de la relación laboral, el empleador podrá proyectar un plan de capacitación para dicho candidato; los programas de capacitaciones serán ajustados a la necesidad del colaborador, porque se tiene claridad de los entrenamientos requeridos para su crecimiento profesional

Adicionalmente, la compañía se verá ampliamente favorecida porque logrará un mayor alcance de los objetivos, obteniendo un incremento en sus ingresos y mayor estabilidad en el negocio, un mejor posicionamiento en el mercado, reconocimiento de marca, reducción de los altos costos que genera la rotación de personal y la accidentabilidad laboral.

1.3 Justificación

La Administración y Gestión de Recursos Humanos constantemente debe renovarse y reinventarse, ya que uno de sus principales objetivos es solventar cada una de las necesidades de los colaboradores y de la compañía de manera exitosa; sin embargo, estos logros dependen también de la demanda de la compañía, en términos de adquisición de equipo de alta tecnología, de los recursos financieros que son otorgados, así como de materia prima de calidad y del talento humano adecuado.

La administración de Recursos Humanos se define históricamente, como:

La técnica para reclutar, seleccionar, capacitar, evaluar y remunerar el talento humano de la compañía, en aras de cumplir de manera exitosa su estrategia, es decir, es parte integral del éxito de toda empresa, facilitando una correcta planeación, organización y ejecución de las diferentes áreas. (Alles, 2008, pp. 15-16)

Ser el elemento estratégico de la alta dirección es uno de los retos más grandes a los que se enfrenta en la actualidad la Administración de Recursos Humanos, porque dicho departamento debe renovarse de manera constante, así como mantener también su enfoque en cuanto a la ejecución integral de cada uno de los subsistemas que la conforman, para la incorporación y retención del talento en la compañía. Para esto, es importante contar con herramientas que respondan al desarrollo de los objetivos de la organización.

Dicha gestión debe asumir varios desafíos durante su puesta en marcha, dado que algunas organizaciones no asumen el compromiso gerencial en relación con la tarea tan importante que realiza el departamento de Recursos Humanos, debido a que el fruto de su inversión no es tan tangible, en comparación con otros departamentos. Por ejemplo: el Departamento de Producción es la principal fuente de ingreso de la organización dado que realiza el producto, algo totalmente visible; el Departamento de Finanzas tiene como función el ocuparse de las responsabilidades económicas de la empresa, así como controlar las ventas y gastos de la organización, estableciendo presupuestos e inversiones que permitan obtener mayores ganancias financieras.

Por ello, el mayor desafío para que Recursos Humanos sea visible, es lograr adaptarse a los cambios requeridos por las organizaciones y convertirse en el aliado estratégico para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, con el fin de mantener un lugar de trabajo atractivo y ser competitivos ante otras entidades, así como buscar beneficios e incentivos para los colaboradores, mejorar técnicas de reclutamiento, fortalecer un buen clima laboral, colaborar activamente en la motivación del personal, evaluar la cultura organizacional y reforzar los valores

organizacionales, entre otros aspectos desafiantes que deben ser abordados de manera oportuna y constante.

Para ello es indispensable contar con un recurso humano con el conocimiento y las habilidades que favorezcan el cumplimiento de los objetivos; reto fundamental en el que tiene gran responsabilidad la Administración y Gestión del Talento; por tanto, uno de sus principales objetivos es generar un ambiente laboral satisfactorio, permitiendo un mayor compromiso de sus colaboradores.

Uno de los pilares de toda Administración de Recursos Humanos es el Subsistema de Reclutamiento y Selección, ya que su principal tarea es proveer de talento adecuado a la organización. Por ello, desde hace muchos años los autores hacen referencia a la importancia de este subsistema y lo definen como: “el conjunto de actividades administrativas destinadas a proveer, de manera oportuna y a un costo adecuado, el personal calificado para una organización, buscando un equilibrio justo entre las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa” (Guth, 2007, p. 13).

Quiroga señala que,

El reclutamiento y selección de personal en las empresas es un conjunto de procedimientos encaminados en la búsqueda y contratación de una persona con las características adecuadas para ocupar un cargo, con la finalidad de tener un capital humano que ayude a la organización a cumplir sus objetivos de manera más eficaz (Quiroga, 2019, párr. 1).

Es por esto por lo que los procesos de reclutamiento y selección se han dirigido, durante las últimas décadas, a validar conocimientos, habilidades y aptitudes que permiten a quien ocupa el puesto, desarrollarse adecuadamente dentro de la organización. Para ello se deben identificar las principales competencias de cada puesto, y, en consonancia, se debe demostrar congruencia entre la conducta del individuo y los resultados de su gestión en determinada situación o labor.

Un Modelo de Gestión por Competencias desarrolla un trabajo integral en busca del crecimiento del personal y la organización.

Una de las herramientas que la compañía debe desarrollar para implementar este modelo es el diccionario de competencias, en el cual se describen de manera clara, precisa y concisa, las definiciones de cada una de las competencias requeridas para asegurar el cumplimiento de la estrategia del negocio. Se definen tanto aquellas que son individuales, como las organizacionales; así mismo, se establecen los grados o niveles con que estas se calificarán, y que serán considerados aceptables para concretar los procesos de contratación. Estos grados o niveles se establecen según las necesidades de la organización para cada puesto.

La Gestión por Competencias se convierte en un proceso innovador para desarrollar en cualquier organización, ya que basarse en ellas para la toma de decisiones tendrá un impacto directo en su eficiencia y, por lo tanto, en sus utilidades, debido a que combina una serie de características que requiere el talento humano de la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

1.4 Limitación del Proyecto

El proyecto cuenta con una limitación por parte de la organización, la cual solicita confidencialidad absoluta de los recursos e insumos facilitados para su elaboración, y prohíbe la utilización de su nombre o razón social, debido al mercado tan competitivo en el cual se encuentra inmersa. La exposición de esos datos la catalogan como fuga de información valiosa para la competencia. Respetando los requerimientos de confidencialidad de la empresa, esta aprueba la elaboración del proyecto, y brindará los recursos necesarios para su implementación.

También limita la divulgación de los perfiles de puestos por competencias, por lo que ese entregable no estará incluido en este proyecto, sino que se canalizará directamente con la empresa.

1.5 Estado del Arte

En el año 1973, el psicólogo David McClelland, profesor de la Universidad de Harvard, dio a conocer el término *Competencias* en un artículo llamado “Midiendo las competencias y no la inteligencia”. El desarrollo de sus investigaciones se basaba en la búsqueda de variables que determinaban y/o permitían predecir un mejor rendimiento en las personas con respecto a sus labores. A dichas variables les llamó *Competencias*, las cuales definió como: “Características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional.” (pp.1-2)

Su propuesta señalaba que para predecir de manera más eficaz el rendimiento, se debía observar y analizar a las personas directamente en sus puestos de trabajo con el fin de determinar qué las hacía más exitosas o sobresalientes y por qué otras no lo eran tanto. Otra de las prácticas utilizadas por este autor fue la entrevista de incidentes críticos, en la cual pedía a los entrevistados que pensarán en situaciones relevantes, tanto aquellas que consideraban exitosas como las que consideraron un fracaso, también debían describir las conductas que llevaron a cabo en ambos casos. A partir de ello fue consolidando el concepto de competencias.

A través de su investigación logró recopilar evidencias sobre aquellas características personales que permitían definir cuáles fueron los comportamientos que habían aportado de forma negativa o positiva en el resultado obtenido y así logró clasificar las competencias.

Juan Carlos Rodríguez (2015), Psicólogo y Maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos, desarrolla una publicación en la revista “Propósitos y Representaciones” sobre la implementación del modelo de gestión del talento humano por competencias en la Universidad de Lima Metropolitana. El objetivo de dicho artículo es “Describir la metodología planteada por la Gerencia de Gestión de Personas de la Universidad de Lima Metropolitana, cuya trazabilidad involucre los diversos procesos técnicos de recursos humanos practicados en la organización y se encuentren alineados a los resultados institucionales definidos en el

planteamiento” (p. 320). El método desarrollado refleja los pasos a seguir para la implementación de un modelo de gestión basado en competencias. Para esto se utilizan instrumentos para la recolección de información, tales como el estudio bibliográfico y encuestas. Los resultados descritos son la definición de competencias relacionadas con los elementos del planeamiento estratégico de la universidad (identificación de competencias por nivel y específicas), la actualización de la descripción de puestos y demás procesos de gestión.

Por su parte, Pedro Leonardo Tito Huamani, en su tesis de grado “Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana” (2012), planteó como objetivo general “Demostrar que una Gestión Empresarial del sector confección de calzado, basada en las Competencias de sus colaboradores, permite elevar en forma sostenida, sus niveles de productividad laboral” (p. 7-8). El problema que se desarrolla en dicha tesis se describe de la siguiente manera: “¿Por qué las empresas del sector de confección de calzado de nuestro medio no proponen elevar sus niveles de productividad laboral, a través de la implementación de una Gestión basada en las Competencias de sus colaboradores?” (p. 20). Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron la entrevista y la observación directa, y las principales variables de investigación fueron: la gestión por competencias, la gestión del talento humano desde la perspectiva de las competencias, y las capacitaciones.

Por otro lado, Noé Chávez Hernández, licenciado en administración de empresas y profesor en el Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco, México, escribe para la revista *Pensamiento & Gestión Colombia* (2012, publicación núm. 33), un artículo referente a “La Gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización” (p. 1), en donde se desarrollan estas dos variables, las cuales permiten visualizar las competencias laborales como una necesidad de desarrollo para mejorar el performance (actuación) que la organización requiere de sus colaboradores con la finalidad de enfrentar las exigencias de su entorno y lograr objetivos exitosamente; y, por otro lado, el proceso de coaching

como una alternativa para orientar, guiar y conducir el potencial del personal al desarrollo de sus capacidades y habilidades que maximicen su desempeño en el trabajo.

En dicho artículo se entrelazan ambos criterios como complemento para el desarrollo del personal, fomentando las buenas relaciones y prácticas empresariales, conduciendo a un adecuado manejo del personal, el cual le permite a su vez el crecimiento a la organización. Concluye su artículo describiendo las competencias como comportamientos observables en la realidad del trabajo que se manifiestan en diferentes niveles del saber y sobre la tarea que tiene la empresa en cuanto a saber gestionar esas competencias. Por su parte, con respecto al proceso de coaching, menciona cómo este mecanismo facilita la gestión del personal por medio de competencias, orientando sus esfuerzos hacia la optimización del talento.

Ana Marcela Quesada (2014), en su tesis de grado “Elaboración de los perfiles de puesto por competencias de los vendedores de una Comercializadora de alimentos y bebidas” (p. 1), definió los perfiles de puesto por competencias de los agentes de ventas de los canales Rural, Hoteles y Restaurantes del GAM, supermercados y Sala de Exhibición de “La Comercializadora”, que ayuden a garantizar el alcance de los objetivos organizacionales. Las principales variables son: la definición del diccionario de competencias y la elaboración de los perfiles de puestos. La metodología utilizada fue la entrevista. La autora concluye su estudio indicando que el valor del modelo se encuentra en la clarificación de los comportamientos asociados al desempeño exitoso en el puesto de trabajo para una empresa en particular, además de la disminución de la incertidumbre de un colaborador en cuanto a las condiciones reales de su puesto, permitiendo una mejor calidad de vida.

En la revista digital “Gestión de la Educación”, de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, el profesor Pablo Venegas Jiménez publicó, en el año 2011, un artículo llamado “Gestión de la Educación basada en competencias: elementos para su interpretación en el contexto de la Administración de la Educación”. Las variables desarrolladas se enfocan en la gestión de la educación, las competencias en administración y los propósitos

de la educación por competencias. Se muestra en dicho artículo la estrecha relación que existe entre estas variables con el mejoramiento de la calidad de la educación, y detalla las competencias que debe poseer cualquier profesional en administración de la educación, siendo este uno de los principales aspectos para subsanar las necesidades del área de la educación.

Uno de los aportes más importantes de la gestión por competencias es lograr potencializar a cada individuo que forma parte de una organización, así como los futuros candidatos, tomando en cuenta que, si un colaborador logra desarrollar sus tareas de manera competente, esto le permitirá mayor satisfacción, mejor alcance de metas, no solo laborales sino también personales, ya que podrá desempeñarse de manera más efectiva en un tiempo apropiado.

El aporte relevante para la organización es contar con la mano de obra capacitada no únicamente a nivel técnico, sino también a nivel conductual, dado que la gestión por competencias le permite identificar los comportamientos esperados en la ejecución de sus tareas y lograr un cumplimiento satisfactorio, logrando mayor productividad en la empresa.

1.6 Objetivos del Proyecto

1.6.1 Objetivo General

Actualizar los perfiles de puestos basados en el Modelo de Gestión por Competencias, con el fin de facilitar la selección del personal apto para una empresa de la industria médica.

1.6.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las competencias requeridas para cada puesto, mediante el estudio específico de

cada posición, para la estandarización del proceso de reclutamiento y selección.

2. Diseñar el diccionario de competencias específico para una empresa de la industria médica, el cual será la base para la implementación del Modelo de Gestión por competencias.

3. Contribuir con la implementación de un sistema integrado de gestión por competencias mediante la elaboración de dos de los insumos fundamentales, como lo son el diccionario y los perfiles de puesto por competencias.

1.7 Matriz de Congruencia

Tabla 1

Matriz de Congruencia

Título:	Diseño de una propuesta para actualizar los perfiles de puesto por competencias como elemento estratégico para el desarrollo de la gestión del talento humano en una empresa de la industria médica de la Zona Franca Coyoil a partir del año 2021
Tema:	Actualización de perfiles de puestos por competencias y creación del diccionario por competencias.
Objetivos	Preguntas
1. Identificar las competencias requeridas para cada puesto, mediante el estudio específico de cada posición, para la estandarización del proceso de reclutamiento y selección.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué son competencias organizacionales? 2. ¿Qué técnicas pueden ayudar a la identificación de competencias organizacionales? 3. ¿Qué es un perfil de puesto y su importancia para la organización?
2. Diseñar el diccionario de competencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es un diccionario de competencias?

<p>específico para una empresa de la industria médica, el cual será la base para la implementación del Modelo de Gestión por competencias.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. ¿Cómo se elabora un diccionario de competencias? 3. ¿Cuáles son los principales rubros que se deben describir en un diccionario de competencias?
<p>3. Contribuir con la implementación de un sistema integrado de gestión por competencias mediante la elaboración de dos de los insumos fundamentales, como lo son el diccionario de competencias y los perfiles de puesto por competencias.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la importancia de un modelo de gestión por competencias? 2. ¿Cuál es el aporte de un modelo de gestión por competencias para la estrategia de la organización?

Fuente: Elaboración Propia

Marco Teórico Referencial

2.1 Líneas del Marco Conceptual

2.1.1 *Las Competencias*

Desde 1973 el autor David McClelland se ve atraído por comprender el comportamiento humano en el ámbito laboral, teniendo como máximo objetivo determinar qué caracteriza, o bien, qué diferencia a un colaborador que se desarrolle mejor que otro, si ambos cuentan con los mismos recursos. Mediante la investigación, McClelland determina que la diferencia entre los colaboradores se da debido a las competencias que cada uno posee.

Este investigador define en su artículo "Testing for Competence Rather Than for Intelligence" que las competencias están vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McClelland, 1973, sección Testing for Competence Rather Than for "Intelligence")

Este autor define las competencias como: "las características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas a un criterio referenciado como efectivo y un desempeño superior en un trabajo o una situación" (p.13).

Spencer y Spencer, basándose en la definición de McClelland, definen competencia como "una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación" (Spencer y Spencer, 1993, p.122). Es decir, ya no circunscriben las competencias únicamente al ámbito laboral, como lo hizo McClelland, sino que amplían el concepto hacia otras situaciones.

Estos mismos autores plantean un modelo de iceberg para relacionarlo con las conductas de las personas, en el cual indican que existen variables visibles, las cuales asemejan la punta

del iceberg y son fáciles de desarrollar; y variables no visibles que se encuentran por debajo del agua, difíciles de identificar, que influyen en el comportamiento de las personas. Los autores indican que estas son difíciles de desarrollar, ya que van relacionadas a la personalidad. Según el acontecimiento, una de las variables puede tener mayor impacto que otras y de ahí se desarrolla la competencia.

Figura 1:

Modelo Iceberg de Spencer y Spencer.



Fuente: Elaboración propia

Lévy-Leboyer (2000) expone la definición de competencias como:

comportamientos que algunas personas disponen mejor que otras; incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces según la situación. Estos comportamientos son observables de forma cotidiana en el trabajo y en situaciones de evaluación, las aplican íntegramente en sus aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. (p. 35)

Para Talero (2012) las competencias son “características fundamentales del hombre e indican formas de comportamientos o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo” (p.1). Es decir, las competencias no solo evidencian el conocimiento que tiene el colaborador hacia la labor a desarrollar, sino que también contemplan el comportamiento del individuo ante diferentes situaciones que se pueden presentar en su lugar de trabajo, y que serán acciones que se mantendrán en su vida, dado que esta fue la enseñanza que permitió desarrollar la competencia.

Alles (2008), resalta la clasificación de competencias realizada por Spencer & Spencer:

Competencias de logro y acción: las cuales son comportamientos enfocados a los resultados mediante un proceso claro y ordenado.

Competencias de ayuda y servicio: enfocadas a brindar un servicio al cliente de satisfacción para el usuario.

Competencias de influencia: la posibilidad de influir a otros mediante la construcción de relaciones sociales.

Competencias gerenciales: capacidad para desarrollar a otros. (p. 10)

También Alles (2008) menciona la división de competencias por parte de la autora Nadine (1998):

Competencias técnicas: conocimiento adquirido durante la formación.

Competencias prácticas: traducir información y conocimientos en acciones operativas.

Competencias sociales: capacidad de interrelacionarse.

Competencias de comportamiento: combinación de las tres competencias anteriores. (p.

12)

Para todas las descripciones anteriores es importante relacionar en todo momento los tres saberes: el saber, el saber hacer y el saber ser, ya que estos son los principales pilares para

definir la existencia de una competencia, los cuales se describen brevemente de la siguiente manera (Campillo, Sáez y Del Cerro, 2012, p. 6):

- El saber se refiere al conocimiento adquirido.
- El saber hacer se refiere a llevar a cabo tareas con base en el conocimiento.
- El saber ser se refiere al grado en que la persona autogestiona sus emociones.

Tal como se menciona, la correlación de los tres saberes permitirá el desarrollo de las competencias, las cuales deben de ser observables en todo momento, al menos en el grado requerido para ocupar determinado puesto. Los grados o niveles requeridos de cada competencia se determinarán en el perfil de cada puesto.

2.1.2 El Modelo de Gestión por Competencias

David MacClelland se interesó en descubrir aquello que permite mejorar el desempeño de las personas en los lugares de trabajo; de la misma forma, muchos otros investigadores se interesaron en profundizar en el tema, enfocados propiamente en las competencias que debe tener un colaborador según la posición que desempeñe en una compañía. De allí nace la importancia de la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias, como herramienta de gran ayuda en las estrategias de las compañías, liderada principalmente por el departamento de Recursos Humanos.

Se puede definir que un modelo de gestión por competencias es un sistema integral con enfoque en identificar, potencializar y desarrollar las competencias de sus colaboradores, y con ello alcanzar los objetivos de la organización, dado que le permite al colaborador desarrollarse en las responsabilidades que, por su naturaleza, logra hacer con mayor facilidad y excelencia.

Un Modelo de Gestión por Competencias es un sistema integrado que permite alinear todos los subsistemas de Recursos Humanos de una manera sistemática y unificada para buscar

el alcance de objetivos. Este se inicia con la elaboración del diccionario de competencias, luego las descripciones de puesto basadas en las competencias requeridas para que el colaborador tenga un buen cumplimiento de funciones. Esto permite tener un instrumento clave para los procesos de reclutamiento y selección, y también colabora en el desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño, planes de capacitación, y planes de sucesión de los colaboradores, ya que permite identificar las competencias que se deben trabajar en el candidato para ocupar a futuro otra posición.

De igual manera, el modelo considera la importancia de medir si las capacitaciones han sido exitosas, con lo cual se logran detectar áreas de mejora en los colaboradores. La evaluación del desempeño por competencias permite, además, alinear las remuneraciones y/o beneficios con base en sus resultados.

La página web La Vanguardia (2015) aporta una definición de gestión por competencias de una forma muy precisa y clara, la cual resume lo citado anteriormente:

La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio. (párr. 1)

Una de las ventajas del Modelo de Gestión por Competencias para el Subsistema de Reclutamiento y Selección es la reducción de costos al obtener personal capacitado para las tareas, evitando la repetición de procesos por los errores cometidos; reduce los índices de rotación dentro de la compañía, dado que el personal se encuentra motivado trabajando en lo que le apasiona; se incrementa la productividad de las tareas, esto porque el personal cuenta con las competencias requeridas para el éxito de las funciones. Se genera un agradable clima organizacional, puesto que se fomentan las relaciones sociales entre compañeros y el trabajo en equipo, cumplimiento de los objetivos organizacionales, lugar atractivo de trabajo, entre otras

ventajas que conlleva la buena ejecución de un Modelo por Competencias. (El blog de WorkMeter, 2013).

Para desarrollar un Modelo de Gestión por Competencias es importante saber que dicho proceso conlleva mucha preparación. Se debe conocer el impacto que tendrá en la organización una vez que se implemente, se debe capacitar muy bien al personal de Recursos Humanos, así como dar a conocer la nueva herramienta a las jefaturas y gerencias de cada área, ya que este modelo involucra a toda la organización y no es un proceso aislado del departamento a cargo.

Al dar inicio al Modelo de Gestión es importante conocer la visión, misión y valores de la organización, ya que a partir de estos es que el modelo por competencias comienza a tomar forma. Estos elementos deben estar alineados para garantizar así el desarrollo óptimo del modelo, enfocado al plan estratégico de la organización; por consiguiente, se requiere de un gran compromiso por parte de la administración en general, y de la alta dirección en particular, así como un liderazgo fortalecido y de una gran apertura al cambio.

2.1.3 Objetivos del Modelo por Competencias

El principal objetivo del Modelo de Gestión por Competencias es generar un sistema de Recursos Humanos integrado, asegurando que cada subsistema se interrelacionan de manera sólida con los demás, lo cual garantizará que todos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización; por ende, aporta un alto grado de efectividad en los procesos del departamento como tal.

El modelo permite, entre otras cosas, medir el grado de competencia que tiene el candidato para desarrollar de forma adecuada determinadas funciones, así como detectar el nivel en el que tiene desarrolladas las competencias y que inclusive, pueda proyectarse a futuro dentro de la organización. Por otro lado, también permite conocer previamente de cuáles competencias carece el candidato o cuáles necesita fortalecer.

2.1.4 Estrategia Organizacional del Modelo de Gestión por Competencias

Una estrategia organizacional es un conjunto de acciones previamente planificadas por la gerencia de una compañía, con el objetivo de trazar las pautas para alcanzar las metas organizacionales, en la cual se establecen las prioridades a desarrollar y el orden de las mismas (Venegas, 2015, diapositiva 1).

El Modelo busca facilitar el logro de la estrategia mediante el alcance de los objetivos de la organización; su implementación brinda transparencia a los procesos de atracción, desarrollo, capacitación, pluses salariales e incentivos, así como planes de sucesión y evaluaciones del desempeño, todos estos acordes con los puestos de la organización.

El modelo por competencias busca que cada proceso que se desarrolla en la organización sea justo, eficiente y transparente. Esto puede garantizar tanto a los colaboradores como a las jefaturas que las decisiones que se toman en la organización son acertadas y acordes con las necesidades de la empresa.

Tal como se mencionó anteriormente, la gestión por competencias tiene como fin integrar todos los subsistemas de recursos humanos, permitiendo que cada uno de ellos le dé continuidad al otro; por lo tanto, la labor del Departamento de Recursos Humanos es mucho más precisa cuando se desarrolla por competencias y, por ende, la gestión general de la organización puede llevarse a cabo de manera más ordenada, planificada e integrada, brindándole al colaborador y a la compañía mayor claridad en cuanto a la visión, misión y valores, ya que dicho modelo se desarrolla con base en ellos.

El Modelo de Gestión por competencias también permite a la organización tener un mapeo de sus fortalezas, y con ello poder establecer sus proyectos considerando las competencias de quienes los ejecutarán, lo cual le permite tener un mayor aprovechamiento de sus recursos que contribuya a un mejor posicionamiento en el mercado; esto porque le permite

aprovechar al máximo las áreas con mayor potencial de su equipo de trabajo y, con ello, alcanzar las metas propuestas.

2.1.5 La Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos busca posicionar a la organización como un lugar de trabajo atractivo para cualquier persona que se encuentre en el ámbito laboral; el departamento tiene la obligación de ser la entidad reguladora interna ante las responsabilidades que debe cumplir todo patrono con sus colaboradores. De la misma forma, debe dar seguimiento a que los trabajadores cumplan con las metas propuestas y cuenten con los recursos necesarios para cumplir sus labores con éxito, sean estos recursos materiales, técnicos y el conocimiento adecuado para el desenvolvimiento de las funciones.

Chiavenato (2003) define la Administración de Recursos Humanos como:

el sistema regulador de las prácticas justas entre colaboradores y patronos en busca de un equilibrio sano contribuyendo al crecimiento de la compañía, o bien la estrategia organizacional para planificar, organizar, controlar y medir el buen cumplimiento de los objetivos de la organización desde la perspectiva del recurso humano. (p. 2)

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (2002, p. 1).

Expuesta la definición anterior, se enfatiza en las prácticas justas tanto de la organización como de los trabajadores para el alcance de los objetivos estratégicos de la compañía y tomando en consideración el alcance de los objetivos individuales del colaborador para lograr una relación patrono-trabajador equitativa, en la cual ambas partes se encuentren beneficiadas.

Rodríguez (2008) aporta la siguiente definición en relación con la Administración de Recursos Humanos:

Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y también las necesidades del personal. (p. 20)

Por su parte, Dessler define Administración de Recursos Humanos desde la perspectiva de las responsabilidades del departamento, señalando que “La administración de recursos humanos se refiere a los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos relacionados con la “gente” o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación” (Dessler, 2011, p. 2).

Con base en las definiciones expuestas, se concluye que la Administración de Recursos Humanos tiene como tarea principal gestionar el talento de la compañía, no sólo desde una perspectiva técnica o planificadora, sino desde el punto de vista de ejecutar acciones que permitan el adecuado desarrollo del capital humano dentro de la organización. Para ampliar la definición se presenta:

administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico. (Amador, 2016, p. 30)

Contar con una buena gestión de recursos humanos, como sistema integral, favorece en varios aspectos la administración de la compañía, como, por ejemplo:

- Mejora y aprovecha las capacidades y habilidades de los trabajadores

- Aumenta el rendimiento, la calidad y la producción tanto del trabajador como de la empresa.
- La buena relación interpersonal entre los trabajadores crea motivación y buen clima.
- La buena relación interpersonal entre los trabajadores y recursos humanos hace que todos se sientan escuchados y valorados.
- La renovación de los puestos de trabajo o la creación de nuevos puestos de trabajo son implementados de forma armoniosa para todos.
- Los puestos de trabajo son ocupados por personas competentes para ese puesto de trabajo y compatibles con el equipo de trabajo.

Se logra comprender que la buena gestión del talento humano depende de muchos aspectos, todos relacionados con las acciones, cultura, valores, actitudes, aptitudes y necesidades del colaborador; de allí la importancia de contar con personal apto en la gestión del talento humano para la organización.

2.1.6 Reclutamiento y Selección de Personal

La gran responsabilidad de adquirir personal capacitado le compete al Subsistema de Reclutamiento y Selección, el cual se define como: el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección (Guth, 2007, p.15).

Este mismo autor define como selección “el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización” (Guth, 2007, p. 35).

Amador (2016) lo define como el área encargada de:

proporcionar un servicio de excelencia a la organización, teniendo como objetivo prioritario la atracción y captación de personal idóneo a los perfiles establecidos a través de un proceso que garantice la selección del mismo al enfatizar en la información presentada que ha sido validada con conocimientos, ética y competencias laborales. (p.120)

Con base en las definiciones anteriores, se comprende como reclutamiento y selección la tarea de buscar el personal que cuente con el conocimiento, cualidades y potencial apto para la posición, entre los candidatos interesados, para tener como resultado el cumplimiento exitoso de las tareas del puesto ofertado. Esto no es una tarea fácil de cumplir, dado que todos somos diferentes y cada uno tiene fortalezas y debilidades, razón por la cual entran en juego las competencias requeridas para la posición, como los principales diferenciadores entre los muchos candidatos a un puesto.

Reclutamiento y selección de personal es un proceso crítico, dado que tiene la obligación de ser el medio de entrada del candidato a la organización. De allí la importancia de realizar un buen proceso para escoger el personal más capaz. Para ello se debe contar con una estructura básica de cuatro etapas clave, según Núñez (2015):

- Primera etapa. El análisis de necesidades de empleo: en este proceso inicial se investiga sobre la necesidad de la compañía con la apertura de la nueva plaza, o bien de la plaza vacante, los requisitos necesarios y valoración del puesto, para con ello postear en las diferentes fuentes de comunicación el enunciado de la posición y así atraer la mayor cantidad de oferentes.
- Segunda etapa. Reclutamiento: se determina si se requiere hacer un reclutamiento interno o externo y se inicia con la atracción de candidatos aptos para el puesto, valorando los que cumplen a cabalidad con los requisitos de la posición.

- Tercera etapa. Selección: se aplican las pruebas requeridas para escoger el candidato que mejor cumpla con los requisitos y características del puesto, valorando la parte técnica, conductual, interpersonal, entre otros aspectos importantes a considerar.
- Cuarta etapa. Incorporación a la organización: se procede con la inducción del nuevo colaborador a la compañía, con el propósito de obtener una pronta adaptabilidad a la organización. (párr. 3-4)

Hace algunos años las organizaciones no consideraban la importancia de gestionar un buen proceso de reclutamiento y selección que cumpliera con las cuatro etapas del proceso, sin tomar en consideración si el equipo de trabajo se encontraba motivado en su lugar de trabajo, o si tenía las características necesarias para realizarlo adecuadamente, razón que inquietó a David McClelland, psicólogo estadounidense, quien en los años setenta comenzó a investigar sobre la motivación de las personas.

Es decir, para el autor los trabajadores necesitan estar motivados para lograr un mejor desempeño en sus tareas. Mediante su investigación logró determinar la Teoría de las Necesidades y con ello dio las bases al Modelo de Gestión por competencias.

El subsistema de Reclutamiento y Selección siempre es un proceso crítico en toda organización, en el cual se requiere de un trabajo multidisciplinario. La jefatura del área a contratar o bien el experto en el área, debe estar presente durante el proceso de selección para evaluar los conocimientos técnicos requeridos para la posición. Así también se requiere de la guía y acompañamiento del especialista en Recursos Humanos para coordinar todo el proceso y evaluar las competencias del candidato. Adicional a ello, algunas organizaciones están optando por agregar en el proceso de selección la participación de áreas cliente de la posición y hacerlas partícipes en la elección del candidato idóneo para la plaza, para con ello tener una selección que involucra diferentes miradas sobre el candidato que mejor podría llenar la posición.

2.1.7 Perfiles de Puesto

El perfil profesional es una herramienta primordial en todo proceso de Reclutamiento y Selección, esto debido a que dicho instrumento contiene información de suma importancia para llevar a cabo las contrataciones del personal. Este le indica al reclutador cuáles son las principales responsabilidades, funciones, departamento al que pertenece, la jerarquía, el alcance, el objetivo de la posición, entre otros datos importantes que son vitales en un proceso de selección, ya que facilita la búsqueda de candidatos que cuenten con todos los requerimientos para el adecuado desempeño de tareas en el puesto.

Coindreau (2016) define los perfiles profesionales de la siguiente forma: los perfiles de puesto son descripciones concretas de las características, tareas, responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe (p. 1).

Por su parte, Alles (2016) lo conceptualiza como el “documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de ese puesto de trabajo específico. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias” (p. 132)

De acuerdo con Pérez (2015), en su publicación en el Blog People Next, *¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?*, la organización obtiene varios beneficios al implementar perfiles profesionales para el logro de sus objetivos, los cuales se detallan a continuación:

- Sirve de guía para el reclutamiento y selección de personal de manera más efectiva.
- Es referente para la asignación de remuneraciones al conocer las responsabilidades y carga de responsabilidades que tiene cada puesto de trabajo.
- Funciona como base para medir el desempeño del colaborador de forma objetiva y transparente.

- Identifica los requerimientos de capacitación y aprendizaje que puede requerir la persona en el puesto.
- Ayuda a contar con una estructura organizacional clara y definida.
- Es una herramienta muy importante como complemento en la implementación de los planes de sucesión de la empresa. (párr. 7)

Tomando en cuenta lo anterior, se puede decir que los perfiles de puesto son vinculantes con el resto de los subsistemas de Recursos Humanos y, por ende, dan un valor agregado al resto de la organización.

Cabe mencionar que los perfiles de puestos exponen un conjunto de procesos que debe realizar el colaborador que cubra determinada plaza vacante. Dentro de los procesos se encuentran las tareas o responsabilidades que permiten llevar a cabo las obligaciones de cada colaborador, y a su vez estos procesos pueden ser parte de macroprocesos que podrían ser complejos para el área o bien la organización. De allí la importancia de una buena redacción sobre los procesos a cargo de la posición, con el fin de no incurrir en el error al describir tareas, lo cual hace un poco limitante la descripción de la posición y podría generar confusión en el colaborador y en la definición de las competencias requeridas.

Se considera una buena estructura de redacción de procesos, iniciando con la explicación precisa de qué se debe ejecutar, y complementado la estructura con el propósito de dicho proceso; con ello se le proporciona una mejor dirección al colaborador sobre las expectativas de la organización en relación con su puesto y desempeño dentro de la empresa.

El perfil de puesto debe ser un documento preciso y específico, está sujeto también a modificaciones y actualizaciones periódicas. Por ello, cuando se debe ocupar una plaza es conveniente revisar con las jefaturas respectivas los enunciados del perfil para asegurar así que esté actualizado y que el proceso de selección sea adecuado para la organización.

Este recurso le permite al reclutador realizar las entrevistas acordes a las necesidades específicas de la posición; al contemplar las características del puesto, facilita la realización de

entrevistas, más aún cuando éstas son basadas en competencias, las cuales serán enfocadas en detectar, mediante diferentes preguntas, las competencias de cada colaborador y el grado de desarrollo de cada una de ellas. De acuerdo a León (2020), en su artículo *Método STAR en reclutamiento*, detalla una estructura básica para realizar una entrevista basada en competencias, conocida como el modelo STAR .

- Situación: Tener una descripción detallada del contexto en el que se produjo una situación específica que puso en juego la competencia que se está evaluando.
- Tarea: Obtener información exacta mediante preguntas sobre las responsabilidades y tareas que tuvo la persona en esa situación pasada.
- Acción: Conocer las conductas que fueron puestas de manifiesto en aquella situación.
- Resultado: Determinar el nivel de eficacia y eficiencia en la solución de esa situación que enfrentó el candidato. (párr. 7)

Los perfiles de puestos existentes en la organización son parte del proceso para detectar las competencias individuales, estos brindan información general de las tareas. Es decir, según su posición, qué competencia es necesaria y en qué grado, con base en sus responsabilidades

Adicional a ello, para identificar las competencias específicas del puesto, se realiza lo que se conoce como Análisis Funcional, que consiste en una entrevista con los colaboradores de alto desempeño para conocer qué es lo que se requiere en la posición para cumplir con éxito los objetivos.

Para la entrevista se considera un encabezado en el cual se toman datos generales de la posición y el colaborador, a él o ella se le explica inicialmente cuál es el objetivo del proyecto y la participación que va a desempeñar; luego se inicia con las preguntas para obtener los insumos necesarios desde la fuente que ejecuta las tareas y finalizamos con un espacio abierto para posibles preguntas del entrevistado.

En la entrevista se utilizan preguntas abiertas para dar oportunidad a la narrativa de los hechos, en la cual se espera que la persona amplíe y explique con detalles. Las preguntas

buscan responder al ¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace? y ¿con qué frecuencia lo hace? Es importante que durante la entrevista las preguntas se planteen de forma clara y precisa, ya que ocupamos información sobre hechos que se realizan concretamente en la operación y buscamos obtener la acción que realiza la persona en su rol.

Es por ello por lo que el entrevistador puede guiar el conversatorio con preguntas exploratorias que le permitan obtener toda la información necesaria para el análisis. Adicionalmente, es importante considerar la frecuencia de la tarea, para determinar si el uso de la competencia es recurrente o por el contrario de manera esporádica, dato que permite considerar el grado de ejecución.

2.1.8 El Diccionario de Competencias

Martha Alles (2011) define el Diccionario de competencias como un “documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia” (p. 15).

Se puede definir el diccionario de competencias como el instrumento en el que se recopilan y explican las actitudes y comportamientos de un individuo, necesarios para hacer sus tareas o el actuar ante un asunto determinado.

Con base en la definición anterior se comprende que el diccionario de competencias es una herramienta que sustenta el Modelo, cuyo fin es estandarizar, aclarar y definir las competencias que forman parte de los perfiles profesionales dentro de la compañía. Esta es una herramienta de trabajo personalizada, es decir, debe ser diseñada para cada organización, ya que su elaboración está directamente relacionada con las principales competencias que se requieren en una organización específica para cumplir la misión, visión y objetivos estratégicos, por lo cual no existe un diccionario genérico para las empresas; deben ser específicos y ajustados según las necesidades de cada organización.

El diccionario de competencias es la herramienta que tendrá la recopilación de las competencias necesarias para la organización, basado en su cultura organizacional y necesidades del negocio. Este es un documento que requiere la revisión frecuente por parte de los encargados del Departamento de Recursos Humanos, y con base en él se definen los perfiles de puestos y las pruebas necesarias para la identificación de las competencias en los candidatos a las posiciones abiertas. Contar con él permitirá a las jefaturas hablar con propiedad a sus colaboradores sobre el desempeño esperado en esa posición y las actitudes que le permitirán tener un alto desempeño.

En relación con los colaboradores, tendrán en este instrumento la ayuda y guía para entender cuál es el comportamiento esperado por la organización en referencia a su posición, según las competencias establecidas como fundamentales en su perfil.

En este instrumento los usuarios internos encontrarán la definición de cada una de las competencias para evitar tener diferentes interpretaciones del comportamiento deseado; también cuenta con una guía de los comportamientos conductuales esperados en relación con cada una de ellas, cuál se espera que sea su actitud ante las diferentes situaciones que pueden presentarse a nivel laboral y lograr cumplir un desempeño exitoso en todo momento. Adicionalmente, el diccionario tiene un grado de clasificación de la presencia de la competencia en el colaborador, esto para tener una mayor precisión del nivel deseado y con ello el colaborador puede identificar si requiere trabajar su competencia para tener mayor presencia de esta.

Es esencial que este instrumento logre contemplar las competencias, tanto organizacionales como las individuales, dado que será una herramienta de consulta para cualquier individuo que trabaje en la empresa y con ello lograr una definición clara y precisa de la competencia solicitada, y una estandarización de los conceptos, cerrando paso a la interpretación personal, según el puesto o bien en el caso de los reclutadores, comprender las competencias requeridas y el nivel de presencia necesaria para las diferentes posiciones.

Sobre la elaboración de la estructura del diccionario, Ana María Godínez (2017), asesora, autora y conferencista internacional, detalla en su video de la web en el canal de YouTube, que dicho instrumento debe cumplir con ciertos rubros básicos en su estructura:

1. El nombre de la competencia.
2. La descripción breve, precisa y clara sobre la definición de la competencia.
3. Especificar con letras o números los posibles grados de las competencias y definir cada nivel:
 - a. Alto
 - b. Medio
 - c. Bajo
 - d. Insatisfactorio (Canal Recursos Humanos, 2017, 2m18s)

Los grados de las competencias se aplican por niveles; por lo general, se adapta al tipo de organización y al tipo de necesidad. Para este caso de estudio se detalla la clasificación de los niveles requeridos en el candidato:

- Nivel alto: implica que se requiere de una presencia significativa de la competencia en la persona que cubrirá el puesto, esto porque en el análisis funcional se identificó que la competencia es necesaria de forma frecuente para la ejecución exitosa de sus responsabilidades.
- Nivel medio: solicita que la persona tenga la competencia, pero no es prioridad para el cumplimiento satisfactorio del rol, por ello, la persona debe tener el talento, pero no es necesario a un grado de desarrollo muy avanzado, esto porque estuvo presente de forma regular durante la ejecución del puesto.
- Nivel bajo: detalla que la presencia de la competencia no es de vital importancia para la posición, por su poca interacción para el cumplimiento de las responsabilidades.

En relación con el tipo de competencia, Godínez (2017) establece esta clasificación:

1. Organizacionales (estratégicas).
2. Tecnológicas o técnicas (específicas del puesto).
3. Intelectuales (conocimientos).
4. Personales o de comportamiento.
5. Interpersonales o sociales. (Canal Recursos Humanos, 2017, 3m54s)

A solicitud de la empresa, este proyecto se enfocará en las competencias a nivel personal o de comportamiento. La organización las clasifica como competencias conductuales que determinan las posibles respuestas a nivel de actitud del equipo de trabajo ante las sorpresivas situaciones laborales que puedan presentarse en el día a día.

Otro aspecto importante para considerar en el instrumento es la clasificación y distribución de las competencias que fueron identificadas en el proceso entre las competencias organizacionales y específicas:

- Organizacionales: requeridas en todas las personas de la organización y determinadas a partir de la Misión, la Visión y Valores de la empresa.
- Específicas: vinculadas al conocimiento técnico y comportamiento conductual, al “saber hacer” y al “saber ser” requerido para llevar a cabo determinadas actividades y funciones.

El diccionario debe someterse a la revisión y aprobación de las principales jerarquías de la organización, quienes, a su vez, deben involucrarse en el proceso de desarrollo general, con el fin de buscar una mayor compenetración en el resto de la organización, dado que el modelo busca la integración de todos los subsistemas de Recursos Humanos; por lo tanto, dicha herramienta debe ser facilitadora para el desempeño global de la organización y sus respectivos departamentos.

Marco Metodológico

3.1. El Enfoque de Investigación

El estudio propone un enfoque cualitativo, ya que el proyecto se basa en la descripción y definición de competencias para obtener un modelo que la organización pueda implementar en su departamento de Recursos Humanos. Este método responde a las preguntas: ¿Qué? ¿Por qué?, ¿Para qué?, ¿Con qué frecuencia?; y con base en ello poder identificar cuáles competencias son requeridas a nivel organizacional y cuáles son necesarias en cada perfil de puesto.

Con base en los conceptos de la Metodología de Investigación propuestos, la pertinencia del enfoque de investigación se corresponde con la siguiente postura teórica: “Las investigaciones cualitativas -cuya tarea de campo consiste en entrevistas individuales o grupales- utilizan instrumentos de registro semi-estructurados conocidos como guía de pautas o guía de entrevista, entre otras denominaciones” (Cohen y Gómez, 2019, p. 197).

Esta investigación se encamina a describir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés: Modelo de Gestión por competencias, describiendo desde el enfoque cualitativo diferentes dimensiones, aspectos, o componentes del fenómeno a investigar, por lo que se recurre a la consulta de fuentes que fundamentan el enfoque seleccionado.

Al respecto, Escudero y Cortez (2018) señalan que:

La investigación cualitativa es aquel procedimiento sistemático de indagación que brinda técnicas especializadas para recabar datos sobre lo que piensan y sienten las personas. Este tipo de investigación se caracteriza por ser interpretativa y se la lleva a cabo en determinados grupos sociales, cuya participación es activa durante todo el desarrollo del proceso investigativo, a fin de conocer y generalizar la realidad natural de la comunidad (p. 42).

Dávila, (1994) (citado por Berganza, 2005) establece que:

las técnicas cualitativas de recogida de datos son aquellas que, teniendo en cuenta su base en la metodología interpretativa, pretenden recoger el significado de la acción de los sujetos. Se priorizan los sentimientos o las razones que tiene un individuo para realizar una acción concreta, sobre la cantidad de veces que realiza dicha acción (p. 31).

Las técnicas cualitativas:

se insertan en la lógica de la comprensión, siendo un componente esencial la interpretación subjetiva, y por ello el lenguaje y los discursos: se trata de captar los motivos, los significados, las emociones y otros aspectos subjetivos de las acciones e interacciones de los individuos y los grupos. (Berganza, 2005, p. 31).

Las técnicas concretas empleadas son la observación directa, las entrevistas en sus diferentes facetas, las historias de vida o los análisis de discurso.

3.2 Tipo de Investigación

Con base en lo anterior, la presente investigación será considerada como descriptiva y exploratoria.

Según Hernández, Baptista, y Fernández (2014), los datos del presente trabajo se obtienen a través de un estudio de campo, tomados en forma directa sin reproducir los fenómenos ni manipular variables independientes.

Sobre este particular, Rodríguez (2007) indica que el tipo de investigación se ubica al considerar el nivel de los objetivos internos, el diseño o manera de recopilar la información y el propósito externo.

El tipo de investigación que se propone es el método de Caso - Descriptivo, el cual busca identificar las principales competencias organizacionales y posteriormente las de cada puesto para diseñar el diccionario y los perfiles de puesto, para lograr proponer el modelo basado en competencias para el subsistema de Reclutamiento y Selección inicialmente. Para esto se debe

definir el modelo de manera tal que logre ajustarse a la organización, una de las principales ventajas de dicho modelo. La estandarización del proceso es vital para un correcto desarrollo, dado que permitirá una gestión óptima del departamento de Recursos Humanos.

El tipo de investigación descriptiva busca seleccionar las principales características del objeto de estudio y a su vez describir cada una de las partes (Verdugo, 2010, diapositiva 2). El Método de Caso busca comprender el objeto de estudio como un sistema integral en donde se deben recolectar datos, analizarlos e interpretarlos.

Esta investigación califica como descriptiva, porque su propósito es describir situaciones y eventos; es decir, cómo es, y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Miden los conceptos o variables a los que se refieren. La investigación descriptiva requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que se busca responder. Pueden ofrecer la posibilidad de predicciones, aunque sean rudimentarias.

La investigación descriptiva requiere de estudios explicativos que van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández et al., p. 95).

3.2.1 Técnicas de Investigación

La técnica de investigación científica es un “procedimiento típico, validado por la práctica, orientado generalmente —aunque no exclusivamente— a obtener y transformar información útil para la solución de problemas de conocimiento en las disciplinas científicas. Toda técnica prevé el uso de un instrumento de aplicación” (Rojas, 2011, p. 278).

Las técnicas de investigación inician con la observación del caso para conocer con claridad el proceso a estudiar; de igual forma se puede contribuir a la recopilación de datos mediante investigaciones previas, reportajes, fotografías, videos, libros, entre otros recursos que enriquezcan el conocimiento del tema.

Para la recopilación de la información de este proyecto se utilizaron las siguientes técnicas de investigación cualitativa:

3.2.1.1 Entrevistas

Es una técnica de investigación en la cual se tiene una conversación personal con la fuente principal, que en este caso es el colaborador, que conoce los acontecimientos basados en su experiencia y ejecución diaria de las tareas; así también del conocimiento técnico necesario para realizar con éxito las responsabilidades de la posición.

Flick (2012) define que “la expectativa en la entrevista narrativa es que los procesos basados en hechos se harán evidentes en ella, que el “cómo fue realmente” se revelará, y esto se asocia con la naturaleza de los datos narrativos” (p. 114).

Hernández et al. (2014) definen

la entrevista, como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Esto hace que el instrumento sea sumamente importante para esta investigación pues contribuye a la recolección de la información indispensable para la identificación de las competencias,

en otras palabras, permite conocer de la fuente principal la narración de los hechos y perspectiva de la temática. (p. 403)

Esos mismos autores detallan algunas recomendaciones a seguir en el momento de la entrevista para lograr que sea un conversatorio exitoso en el cual se logre recabar la información necesaria para la investigación. Entre sus observaciones recomiendan:

- El propósito de las entrevistas es obtener respuestas en el lenguaje y perspectiva del entrevistado (“en sus propias palabras”). El entrevistador debe escucharlo con atención e interesarse por el contenido y la narrativa de cada respuesta.
- Lograr espontaneidad y amplitud de respuestas, así como que el entrevistado se relaje. Evitar que el participante sienta que la entrevista es un interrogatorio.
- Es muy importante que el entrevistador genere un clima de confianza con el entrevistado y cultive la empatía. (p. 405)

Para el desarrollo y guía de la entrevista narrativa, se utiliza el instrumento de medición diseñado para la obtención de los insumos necesarios que serán evaluados y, con ello, determinar las competencias requeridas por el colaborador que cubra la posición. Este instrumento tiene un aproximado de 7 preguntas abiertas para obtener la narración detallada de los hechos por investigar, el cual se puede revisar con mayor detalle en el Anexo 5.

El instrumento seleccionado se diseñó a la medida de la organización, y fue revisado por profesores de la carrera para validar su utilidad y confiabilidad, considerando que son los puntos clave que debemos conocer y de qué forma debemos preguntarle a los entrevistados para obtener los insumos necesarios para la identificación de las competencias

La guía de la entrevista cuenta con todas sus preguntas abiertas para estimular el relato del colaborador en relación con sus tareas y responsabilidades; se reserva un espacio para el conversatorio entre el colaborador y el entrevistador, para que ambos puedan concentrarse en la comunicación transparente, precisa y clara.

Las entrevistas se realizan con los colaboradores de mejor desempeño en el puesto y de mayor antigüedad, para obtener la información fidedigna del proceso, contando así con la experiencia y conocimiento de la posición.

Se coordina un espacio de aproximadamente de una hora con el colaborador para conocer sobre sus principales responsabilidades, ¿Cómo las realiza?, ¿Con qué frecuencia ejecuta cada una de las tareas?, ¿Cuáles herramientas o recursos requiere?, así también sobre la complejidad de estas y demás aspectos importantes a considerar en la identificación de las competencias para cada perfil de puesto.

3.2.1.2 Observación

Es una técnica en la cual se requiere una visita al campo de trabajo para visualizar las responsabilidades descritas por el colaborador; el observador toma anotaciones de los hechos presenciales para una mayor comprensión del rol.

“Además de las competencias de hablar y escuchar que se utilizan en las entrevistas, observar es otra destreza de la vida cotidiana que se sistematiza metodológicamente y aplica en la investigación cualitativa.” (Flick, 2012, p. 147).

Para poder recopilar la información, la entrevista fue el instrumento que facilitó el registro de las descripciones, realizar interpretaciones, y disponer de hechos futuros con anticipación, para poder medir los resultados que se proyectarán en el diccionario de competencias. La entrevista se realizó en las instalaciones de la empresa mediante conversatorios con los colaboradores seleccionados para el estudio, debido a su buen desempeño laboral. Estas tuvieron una duración promedio de 1 hora por sesión.

“Sentarse a ver el mundo y tomar notas; implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (Hernández, Baptista, y Fernández, 2014, p. 399).

La organización cuenta con cuatro perfiles de puesto muy complejos y ajustados a la razón del negocio; al tener un área dedicada a la elaboración de piezas moldeadas, requieren de personal capacitado para realizar las mezclas y distribución de las resinas, esto según el tipo de material, color, funcionalidad, entre otros aspectos por considerar. Por esto, en las posiciones técnicas de la elaboración de resinas, además de la entrevista a sus ocupantes, se realizó una observación en sitio para tener una mayor comprensión del proceso y con ello conseguir más información para identificar las competencias.

Se coordina con el colaborador del área una visita de campo, en la cual la entrevistadora maneja los datos obtenidos durante la entrevista para verificar los hechos narrados versus la ejecución de las tareas y documentar anotaciones en caso de ser necesario, para ampliar el entendimiento de la operación. De forma paralela se le indica a la persona que realice sus tareas y que las vaya narrando; se observa con detenimiento el proceso y se realizan consultas al trabajador, permitiendo tener una mayor comprensión de sus responsabilidades.

3.3 Análisis Funcional

Previo a trabajar un análisis funcional, se debe definir qué es un comportamiento, ya que este es parte primordial del proceso. “El comportamiento es una interacción entre un organismo y su entorno. Puede ser tanto manifiesto u observable (puede ser observado por otros organismos) como encubierto (el único observador es el organismo que emite el comportamiento)” (Zanón et al., 2014, p. 6).

Ante la definición de comportamiento, se entiende que el organismo es integral, no reacciona únicamente bajo sus emociones, sino que las variables externas son parte de sus comportamientos y en relación con ellos también va a crear estímulos y respuestas.

Entendiendo qué es un comportamiento, mediante el análisis funcional, nos acercaremos a las competencias de cada posición, las cuales son demostrables por medio de los comportamientos de cada colaborador. Es decir, el análisis funcional es el método que permite

llegar a establecer las competencias que deberían estar en los perfiles de cada puesto, de acuerdo con las funciones que realiza.

El análisis funcional se define como:

una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar definida a nivel de un sector ocupacional, una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. (Vargas. 2012, p. 4)

Al momento de realizar un análisis funcional se deben considerar tres puntos básicos, siguiendo a Vargas (2012).

1. El análisis funcional se elabora de lo general a lo particular: se inicia entendiendo la función principal de la posición, para luego ir conociendo las responsabilidades más precisas y específicas del rol.
2. El análisis funcional debe identificar funciones discretas: con ello, se busca que las responsabilidades descritas puedan ser reflejadas por medio de un comportamiento, el cual es observable, grabable y medible; de esta forma se logra identificar qué competencia requiere el colaborador para lograr con éxito su función.
3. El análisis funcional debe elaborarse respetando un formato de redacción: considerando que el objetivo es conocer las funciones claras y precisas de la posición, es muy importante documentar estas de la misma forma, por ello se suele utilizar la siguiente estructura: Verbo + Objeto + Condición. (p. 9)

En palabras propias, podemos definir que en la elaboración de un análisis funcional es importante iniciar entendiendo la importancia de la posición en la organización ¿Qué pasaría si esa posición no estuviera en la organización? La respuesta a esa pregunta nos da el propósito clave del puesto. Luego se continúa identificando ¿Qué hace clave esa posición en la organización, por lo cual requiere estar dentro del organigrama de la empresa? Con esta pregunta se identifican las funciones principales de una manera general, para luego obtener

respuesta a ¿cómo se logran obtener esas funciones principales? Arrojando así las funciones básicas de la operación y dando un mayor detalle del ¿cómo?, ¿para qué? ¿por qué? Adicionalmente, es importante considerar la frecuencia con que la persona realiza esas responsabilidades o roles y con ello determinar el grado de desarrollo necesario de la competencia.

Con los insumos obtenidos por medio de ese ejercicio, se logran identificar las competencias que la persona experta posee en esa operación para lograr un trabajo exitoso, ya que le permite trabajar en lo que mejor sabe hacer y con sus mejores atributos. Eso permitirá establecer cuáles son las competencias fundamentales que cualquier otro ocupante de ese puesto deberá tener, y en qué nivel, para asegurar un desempeño exitoso en su trabajo.

3.4 Diseño y Validación de Instrumentos

Es importante utilizar los instrumentos adecuados y ajustados a la necesidad de la compañía. Es por ello que se diseña un instrumento que permita, mediante la entrevista individual con el colaborador, recabar toda la información requerida para detectar las principales competencias para el buen cumplimiento de las posiciones.

Al contar con las entrevistas realizadas se procede con la tabulación de los datos para identificar las competencias de mayor puntaje, las cuales serán las competencias fundamentales del puesto. Las de puntaje medio y bajo serán consideradas no indispensables para la posición. Luego de detectar las competencias de cada puesto, se realizará una reunión con la jefatura de la posición para validar las competencias requeridas, en conjunto con la gerencia de Recursos Humanos, para tener una aprobación integral entre los departamentos relacionados.

Durante el desarrollo del proceso se utiliza la técnica de la observación para las cuatro posiciones con un alto grado técnico, para lograr un mayor entendimiento de las responsabilidades asignadas al puesto.

3.5 Población

Hernández et al. (2003), definen población como “conjuntos de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). La población para esta investigación estuvo conformada por los puestos operativos y administrativos de una empresa de Industria Médica, Sede Coyol, Alajuela, Costa Rica, que actualmente cuenta con 180 colaboradores, y con 64 tipos de puestos, de los cuales 59 puestos fueron sometidos a estudio (exceptuando puestos gerenciales).

Se tomó un muestreo intencional por cada puesto, dando preferencia a los ocupantes de mejor desempeño laboral, que fueron indicados por el supervisor del área, con el fin de asegurar la confiabilidad y validez de los resultados. A continuación, se detalla la distribución de los puestos por cada departamento que son parte del estudio.

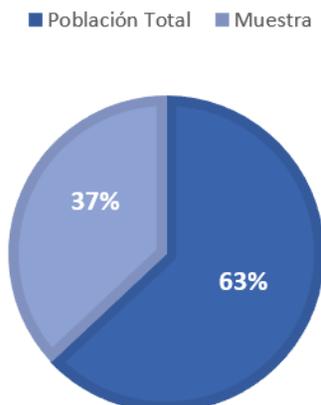
- Ingeniería: 3 puestos
- Calidad: 9 puestos
- Producción: 26 puestos
- Servicios Administrativos: 5 puestos
- Materiales: 8 puestos
- Mantenimiento: 8 puestos

La entrevista fue aplicada a 67 colaboradores de la organización, lo cual representa un 37% de la población total, como se ve en el siguiente gráfico.

Gráfico 1

Porcentaje del muestreo

GRÁFICO: PORCENTAJE DE MUESTREO



Fuente: Elaboración propia

En los puestos que tenían más de un colaborador se realizó un muestreo; la cantidad del muestreo depende de la complejidad de la operación. Por ejemplo, para el área de operarios, que contempla más de 80 plazas, se hizo un muestreo del 5%, ya que la complejidad del puesto es menor, a diferencia del área técnica de resinas, donde se decidió realizar el muestreo al 50% de la población. Esto debido a la complejidad de la operación y su importancia estratégica para el giro del negocio.

3.6 Fuentes de Información

Esta investigación se desarrolla bajo el modelo del enfoque cualitativo, que permite “profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas” (Hernández et al., 2014, p. 16)

El enfoque cualitativo permite tener una narración de los hechos o acontecimientos que ocurren en el tema de estudio. Dado que el proyecto tiene como principal objetivo identificar las competencias de los puestos, se determina que el enfoque cualitativo es el que mejor se ajusta a la necesidad de la investigación.

Dentro de este enfoque se diseñó una entrevista cualitativa, con el propósito de recopilar información relevante y puntual, ya que permitió que los informantes compartieran oralmente con

las investigadoras aquellos tópicos relacionados con un aspecto específico o evento acontecido, como lo dicen Fontana y Frey (2005). Esta técnica se aplicó con el método de la observación participante, que permitió centrar la atención en las respuestas de los entrevistados.

Rubin y Rubin, citados por Lucca y Berríos (2003), enumeran las características que distinguen la entrevista cualitativa de otras formas de recopilar información:

I. La entrevista cualitativa es una extensión de una conversación normal, con la diferencia de que uno escucha para entender el sentido de lo que el entrevistador dice.

II. Los entrevistadores cualitativos están inmersos en la comprensión, en el conocimiento y en la percepción del entrevistado más que en categorizar a personas o eventos en función de teorías académicas.

III. Tanto el contenido de la entrevista como el flujo y la selección de los temas cambia de acuerdo con lo que el entrevistado conoce y siente. (p.320).

Aplicar la entrevista cualitativa permite la recopilación de información más íntima y flexible del punto de vista, recuerdos y vivencias de cada entrevistado a través del estímulo del investigador, quien capta la potencialidad de los significados a través de esa descripción que proporciona el entrevistado (Creswell, citado por Hernández et al., 2014). Las entrevistas cualitativas fueron abiertas, sin categorías preestablecidas, de tal forma que los participantes pudieran expresar sus experiencias. Al respecto, Alonso (2007) indica que:

... la entrevista de investigación es por lo tanto una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental, no fragmentada, segmentada, precodificado y cerrado por un cuestionario previo del entrevistado sobre un tema definido en el marco de la investigación para demostrar al entrevistado la legitimidad, seriedad e importancia del estudio y de la entrevista, acorde al consenso establecido según sostienen Gurdián, 2010; Hernández et al., 2005 y Lucca y Berríos, 2003. (p. 228)

En relación con la narración de las responsabilidades de los perfiles de puesto, se logra identificar cuáles son las acciones ejecutadas, frecuencia, impacto para la operación, entre otros aspectos importantes que son variables para la determinación de las competencias necesarias, tanto para el perfil del puesto como para la organización. Debido a la cláusula de confidencialidad solicitada por la organización, la documentación de las entrevistas no será expuesta en dicho documento.

3.7 Técnicas para la Recolección de la Información

3.7.1 Investigación Documental

Se le conoce así al “proceso de búsqueda y selección de fuentes de información sobre el problema o la pregunta de investigación” (Peña, 2010, p. 2), uno de los pasos fundamentales para la recolección de información para el proceso investigativo, pues permite recopilar información útil que logre sustentar la investigación y así poder apoyar los resultados de esta.

3.7.2 Fuentes Primarias

Se trabaja de forma directa con el personal de la compañía para realizar las entrevistas y la observación de las tareas y responsabilidades en los puestos de trabajo. La información se procesó por medio de tabulación de los resultados obtenidos, para posteriormente realizar la respectiva interpretación. Es decir, la fuente primaria de este proyecto fueron los colaboradores de la organización y de forma conjunta las descripciones de puesto.

3.7.3 Fuentes Secundarias

Se investiga sobre el tema en libros, páginas web, reportajes, entre otros medios que faciliten información pertinente para la elaboración del proyecto.

También se realizaron conversatorios abiertos con tres profesionales en el tema de competencias, para detallar conceptos y aplicaciones del modelo. Uno de ellos tiene una empresa de consultoría y ha realizado entre sus proyectos varios diccionarios por competencias, Luis Fernando Sánchez; un profesor de la Universidad Técnica Nacional quien tiene amplia experiencia en el tema, Gustavo Arias; y la gerente del departamento de Recursos Humanos de una empresa dedicada a la misma industria, la cual ya tiene su modelo de gestión del talento enfocado en competencias.

3.8 Matriz Conceptualización de Variables

Tabla 2

Conceptualización de variables

<i>Objetivo</i>	<i>Variable</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Definición Operacional</i>	<i>Definición Instrumental</i>
Identificar las competencias requeridas para cada puesto, mediante el estudio específico de cada posición, para la estandarización del proceso de reclutamiento y selección.	Competencias	Las competencias son “características fundamentales del hombre e indican formas de comportamientos o de pensar, que generan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo” (Alles, 2008).	Se realizarán entrevistas individuales con los colaboradores para recolectar la información necesaria para determinar las competencias. También, se realizan visitas para observar las tareas cotidianas de la posición.	Se utiliza una herramienta para las entrevistas con cada colaborador para definir sus responsabilidades, frecuencia y cómo las realizan, para identificar las competencias principales. También visitas de observación para mayor comprensión de las operaciones complejas.
<i>Objetivo</i>	<i>Variable</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Definición Operacional</i>	<i>Definición Instrumental</i>

<p>Diseñar el diccionario de competencias específico para una empresa de la industria médica, el cual será la base para la implementación del Modelo de Gestión por competencias.</p>	<p>Diccionario por competencias</p>	<p>Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia (Alles. M, 2011)</p>	<p>Se propone a la gerencia de la organización la implementación del diccionario de competencias, iniciando con la definición de competencias organizacionales y también las individuales por perfil de puesto.</p>	<p>Presentación de la evidencia objetiva recopilada durante la investigación, el diccionario de competencias.</p>
<p><i>Objetivo</i></p>	<p><i>Variable</i></p>	<p><i>Definición Conceptual</i></p>	<p><i>Definición Operacional</i></p>	<p><i>Definición Instrumental</i></p>
<p>Contribuir con la implementación de un sistema integrado de gestión por competencias mediante la elaboración de dos de los insumos fundamentales, como lo son el diccionario y los perfiles de puesto por competencias.</p>	<p>Importancia del Modelo de Gestión por competencias</p>	<p>Es un proceso que nos permite identificar la importancia de las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas</p>	<p>Mediante la investigación se identificaron los conceptos básicos sobre la importancia del modelo de gestión, como elemento estratégico en la compañía.</p>	<p>Se utilizó una entrevista cualitativa estructurada que facilitó la recopilación de la información desde la perspectiva de los colaboradores.</p>

		del negocio. Anónimo (2015)		
--	--	--------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

Presentación y Análisis de los Resultados

4. Análisis de Resultados

4.1 Análisis de las Competencias Específicas

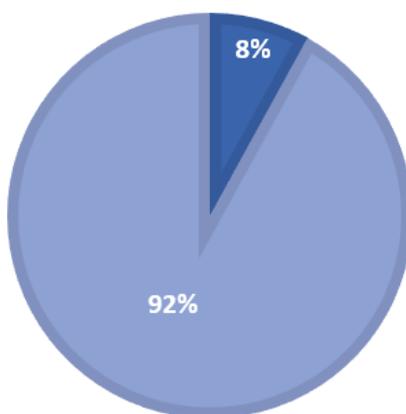
Para identificar las competencias de cada puesto, se analiza la información obtenida mediante la entrevista con los colaboradores y las descripciones del puesto ya existentes en la organización. Como se explicó en el capítulo metodológico, en algunas posiciones más técnicas se utilizó la observación para entender con claridad los roles del puesto; con estos insumos se trabaja el análisis de los resultados.

Gráfico 2

Porcentaje de puestos de estudio

GRÁFICO: PORCENTAJE DE PUESTOS DE ESTUDIO

■ Puestos no incluidos en el estudio ■ Puestos de estudio



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se trabaja el análisis funcional para las posiciones que son parte del estudio. Para este proyecto se consideran todos los puestos de la organización, exceptuando las posiciones gerenciales, esto por indicación de la Gerencia de Recursos Humanos. Estas

últimas serán evaluadas en una segunda etapa del proceso, por parte de las encargadas del departamento de Recursos Humanos.

La herramienta de entrevista consta de 7 preguntas abiertas para lograr obtener toda la información posible de los colaboradores, entre ellas: ¿Cuáles son sus responsabilidades relevantes del puesto?, ¿Cómo las realiza?, ¿Con qué frecuencia realiza esa operación? Y en esta última se hace énfasis en frecuencia de la tarea a nivel semanal y mensual, teniendo como escala la siguiente clasificación:

1. Diaria: la tarea se debe realizar todos los días
2. Frecuente: la tarea se debe realizar de 2 a 3 días de la semana
3. Regular: la tarea se debe realizar 3 veces al mes
4. Esporádica: la tarea se debe realizar de 1 a 2 veces al mes

Adicionalmente, se realizaron 4 visitas al área de trabajo en puestos de mayor complejidad dada la tecnicidad del rol, para aplicar la técnica de Observación. En las visitas el colaborador hacía su rol de trabajo y de forma simultánea la narrativa de cada responsabilidad que debía ejecutar, oportunidad que se aprovechaba para hacer consultas y profundizar en detalles propios de la operación que permitieran al evaluador tener mayor claridad del puesto. A continuación, se detallan los puestos que requirieron visita de campo:

Tabla 3:

Puestos que se realizaron visita de campo

Grupo Ocupacional	Puesto
Operativo	Operativo 05
	Operativo 09
	Operativo 10

Técnicos	Técnico 06
----------	------------

Fuente: Elaboración propia

Entre los principales hallazgos encontrados durante el estudio, según grupos ocupacionales, están los siguientes:

- Operativo: estas posiciones tienen un contacto directo o indirecto con el producto de manufactura; las responsabilidades y roles impactan de manera directa la producción diaria. Se requiere de mucha habilidad motora, dado que en algunas de las operaciones se debe ensamblar el dispositivo y, en otras, hacer inspecciones visuales.

Al trabajar en líneas de operación, se requiere de mucha comunicación y apoyo entre el equipo para lograr la meta de producción diaria.

Los entrevistados comentan que al ser una empresa de industria médica se debe cumplir con regulaciones y requisitos de instituciones nacionales e internacionales, las cuales deben quedar documentadas durante el proceso, y esto requiere completar muchos reportes, formularios y descriptivos de proceso por cada lote de producción terminado.

- Técnicos: los técnicos tienen como principal tarea dar soporte al área productiva en diferentes necesidades del negocio, y asegurarse de que se cuenta con los insumos requeridos para la producción. Por ejemplo: maquinaria en perfecto estado, equipos de mediciones calibrados, moldes listos según la orden de trabajo, materia prima, documentación, control de inventarios, instalaciones aptas para su actividad, entre otros. Los colaboradores tienen la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de los equipos productivos y realizar los mantenimientos preventivos, correctivos y predictivos en los casos que apliquen.

De igual forma deben tener una comunicación activa con diferentes clientes internos, ya que debe trabajar en equipo. En el momento que el área operativa presenta algún reto o

escasez de material, según la especialidad, el primer contacto es el técnico para valorar las posibles soluciones o suministrar el insumo requerido.

- Administrativos: el área administrativa tiene un rol más de tramitología, o bien de servicio; los representantes de este sector se encargan de las negociaciones con clientes internos y externos en aras de cumplimientos regulatorios y legales.

También son los representantes de la organización en diferentes foros de la industria, donde deben asistir a reuniones y en ocasiones hacer toma de decisiones importantes para el giro del negocio, como inversiones, alianzas con proveedores, negociaciones con instituciones de tráfico aéreo, marítimo y terrestre a lo interno y externo de Costa Rica.

Este sector también debe trabajar la búsqueda continua de la posibilidad de transferir de otras sedes de la empresa productos para su elaboración en Costa Rica. Esto requiere de muchos estudios y validaciones necesarias para su aprobación.

Adicionalmente, deben velar por los derechos y deberes de los colaboradores, proporcionando un lugar de trabajo seguro y que cumpla con las regulaciones legales costarricenses, siempre con el afán de ser un buen empleador.

En las entrevistas los colaboradores también indicaron la importancia de sus roles y responsabilidades en la organización y el cumplimiento de ellas. Entre las respuestas se detalla un ejemplo:

“Seguimientos y análisis de los Requerimientos solicitados para el área de producción con relación al tiempo no productivo; para entrenamientos, actividades especiales, entre otros” (Extracto de la entrevista a un colaborador administrativo).

“Creación del programa de producción mensual, tomando en consideración las variables del proceso de producción (recurso humano, órdenes de compra, inventario de materia prima, etc.” (Extracto de la entrevista a un colaborador administrativo).

“Asistir diariamente a la reunión de planificación del equipo de producción y con base en los indicadores productivos del día anterior considerar si es necesario algún ajuste a la planificación de la producción diaria en conjunto con las demás áreas involucradas”. (Extracto de la entrevista a un colaborador administrativo).

Tomando como referencia esas respuestas a una responsabilidad asignada, se puede identificar que el colaborador requiere de varias competencias para ejercerla, entre ellas trabajo en equipo, ya que requiere involucrarse con otras áreas del negocio; y toma de decisión en caso de requerir algún ajuste al plan de producción. Así puede suceder con las demás respuestas y responsabilidades; por ello, es necesario no solo identificar la competencia, sino también la importancia de esa tarea para la operación, la frecuencia con que debe realizarse, entre otras variables y con ello determinar las competencias específicas requeridas.

Este ejercicio se realizó en las posiciones, evaluando las responsabilidades y variables como frecuencia, importancia de la tarea, si esa acción tiene alguna afectación en cadena en algún proceso crítico, entre otros, para identificar las competencias específicas por cada puesto. Estas se pueden detallar por grupo ocupacional en el Anexo 6.

Para cada posición se identifican cinco competencias específicas, agrupándolas por orden de prioridad, según el grado de presencia necesaria para el puesto: las dos primeras serán de grado alto. La tercera y cuarta competencia encontrada, se determinan como grado medio y la quinta competencia como grado bajo. Esta clasificación queda a discreción de la jefatura, según el enfoque principal de las tareas que deba cumplir la posición; adicional, de la revisión anual que se debe realizar para actualizar competencias y grado de presencia según la necesidad de la operación y sus roles.

Para evaluar el grado en que se requiere la competencia, se realizó el siguiente ejercicio: se tabularon las competencias identificadas por puesto y, según la frecuencia de las tareas que

requieren de esa habilidad se le otorga una calificación. Al final se suman los totales por competencia y según los resultados se clasificaron en:

1. Las dos competencias de mayor puntaje: Grado Alto
2. Las dos competencias de puntaje intermedio: Grado Medio
3. Las competencias de menor puntaje: Grado Bajo

Ejemplo del ejercicio para el puesto de Operativo 1:

Figura 2:

Ejemplo de Tabulación de los resultados.

Tabulación de los resultados

Competencias:	
Orientación a la Calidad	
Frecuencia	Puntaje
Más de 4 tareas esporádicas	5
Más de 3 tareas regulares	10
Más de 2 tareas frecuentes	15
Más de 2 tareas diarias	20
Encuesta	
Puntos Obtenidos	50

Competencias:	
Capacidad para seguir procedimientos	
Frecuencia	Puntaje
Más de 4 tareas esporádicas	5
Más de 3 tareas regulares	10
Más de 2 tareas frecuentes	15
Más de 2 tareas diarias	20
Encuesta	
Puntos Obtenidos	45

Competencias:	
Atención al detalle	
Frecuencia	Puntaje
Más de 4 tareas esporádicas	5
Más de 3 tareas regulares	10
Más de 2 tareas frecuentes	15
Más de 2 tareas diarias	20
Encuesta	
Puntos Obtenidos	35

Competencias:	
Trabajo en equipo	
Frecuencia	Puntaje
Más de 4 tareas esporádicas	5
Más de 3 tareas regulares	10
Más de 2 tareas frecuentes	15
Más de 2 tareas diarias	20
Encuesta	
Puntos Obtenidos	35

Competencias:	
Adaptabilidad	
Frecuencia	Puntaje
Más de 4 tareas esporádicas	5
Más de 3 tareas regulares	10
Más de 2 tareas frecuentes	15
Más de 2 tareas diarias	20
Encuesta	
Puntos Obtenidos	30

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos se interpreta que los grados para las competencias de esta posición serán los siguientes:

Tabla 4:

Ejemplo del análisis interpretación de datos

Competencia	Grado
Orientación a la calidad	Alto
Capacidad para seguir procedimientos	Alto
Atención al detalle	Medio
Trabajo en equipo	Medio
Adaptabilidad	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Este ejercicio se aplicó con todos los puestos de estudio.

En el Anexo #6 se adjunta la recopilación de las competencias específicas identificadas por cada posición según grupo ocupacional (Operativo, Técnico y Administrativo).

4.2 Análisis de las Competencias Organizacionales

También se identifican tres competencias organizacionales, las cuales deben estar presentes en todas las posiciones. Estas se determinan por la naturaleza del negocio, misión y visión. Cabe mencionar que estas se encuentran pendiente de validación por la Gerencia. Al concluir el análisis se determinan las siguientes competencias organizacionales:

1. **Compromiso con la organización:** es importante para la organización contar con personal comprometido con la causa del negocio como también con el trabajo honesto y de buena calidad. El producto final tiene un impacto directo en la vida de una persona, por lo cual la organización necesita que su recurso humano tenga muy presente su responsabilidad y la importancia de su rol. Así también, es de mucho beneficio para la

organización contar con personal altamente comprometido con la visión, ya que siempre velará por el alcance de los objetivos y, por lo general, es personal con alto desempeño.

2. **Mejoramiento continuo:** para toda organización el mejoramiento continuo de sus procesos será una fortaleza que le permitirá estar a la vanguardia de las oportunidades que le sean de crecimiento, eficiencia, productividad, entre otros. Contar con colaboradores talentosos y con deseos de hacer mejor las tareas para el bien de la organización será un pilar fundamental para el crecimiento organizacional. El camino a la excelencia se forja mediante el hábito repetitivo de alcanzar el éxito por medio de la mejora continua.
3. **Acatamiento de valores:** contar con personal identificado con los valores de la organización genera un lugar de trabajo armonioso en el cual todos tienen el estándar de los principios base para realizar su trabajo. Adicionalmente, será de mucha ayuda en el trabajo de equipo y servicio al cliente, pues ambos se regirán por medio de los lineamientos éticos esperados desde los valores de la organización.

Así como las competencias específicas requieren de un grado en cada posición, lo mismo sucede con las competencias organizacionales. Por lo tanto, se estudió y determinó el grado de cada una de ellas según el grupo ocupacional, esto debido a que no todos los puestos tienen el mismo alcance para la toma de decisiones, o bien, tienen un protagonismo distinto dentro de la empresa. Se detalla el grado requerido por grupo ocupacional:

Tabla 5:

Competencias Organizacionales

GRUPO OCUPACIONAL	COMPETENCIA	GRADO
OPERATIVO	Compromiso con la organización	Alto

	Acatamiento de valores	Alto
	Mejoramiento continuo	Medio
ADMINISTRATIVO / TÉCNICO	Compromiso con la organización	Alto
	Acatamiento de valores	Alto
	Mejoramiento continuo	Alto

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que se considera en el grupo operativo la competencia de *Mejoramiento Continuo* en grado medio, ya que se toma en consideración el nivel académico y conocimiento técnico de esta población para la propuesta de mejoras. A la luz de su experiencia y dueños del proceso se valora el gran aporte que pueden brindar para oportunidades de mejora en los procesos, como también se considera el limitado alcance que tiene este grupo en la toma de decisiones, o bien el conocimiento en nuevos proyectos o estrategias organizacionales.

4.3 Actualización de Perfiles de Puesto

La empresa en estudio prohíbe la divulgación de los perfiles de puesto, para evitar exposición de información sensible de la compañía a la competencia; por ello se respeta la confidencialidad solicitada y la entrega del producto final de los perfiles de puestos por competencias se realiza únicamente a la organización.

Cabe destacar que, en la actualización de los 59 perfiles de puestos, se toman los ya existentes y se hace una revisión general de las descripciones de puesto para validar que estas se encuentran alineadas a las tareas actuales, y se les agrega el apartado en relación con las competencias y sus respectivos grados; también se agregan las competencias organizacionales,

esto como herramienta para facilitar el proceso interno de la empresa y, por ende, la labor del reclutador.

Por otro lado, la empresa realiza una revisión anual de los perfiles de puesto; por lo tanto, las competencias asignadas también estarán sujetas a validación, esto por parte del departamento de Recursos humanos, las gerencias y jefaturas involucradas, considerando que constantemente las empresas deben someterse a actualizaciones y revisiones, según los objetivos comerciales y el giro del negocio, así como el desarrollo de sus colaboradores y clientes.

Se adjunta como ejemplo (resguardando la información sensible de la empresa) el formato utilizado en la actualización de puesto y la incorporación de las competencias para la posición *Operativo 1*.

Formato del Perfil de Puesto basado en competencias

Logo de la empresa

DESCRIPCIÓN DE PUESTO ***Operativo 01***

Código de puesto: *TFG-RH*

Departamento: *Producción*

Jefatura: *Supervisor 1*

Alcance de esta descripción de puesto: *Confidencial*

Responsabilidades del puesto: *Confidencial*

Requisitos del puesto: *Confidencial*

Competencias conductuales de la posición:

Competencias Específicas:

Competencias	Grado requerido
Orientación a la calidad	Alto
Capacidad para seguir procedimientos	Alto
Atención al detalle	Medio
Trabajo en equipo	Medio
Adaptabilidad	Bajo

Competencias Organizacionales:

Competencias	Grado requerido
Compromiso con la organización	Alto
Acatamiento de valores	Alto
Mejoramiento continuo	Medio

Nombre del Colaborador: *Confidencial*

Firma del Colaborador: *Confidencial*

Fecha: *dd/mmm/yy*

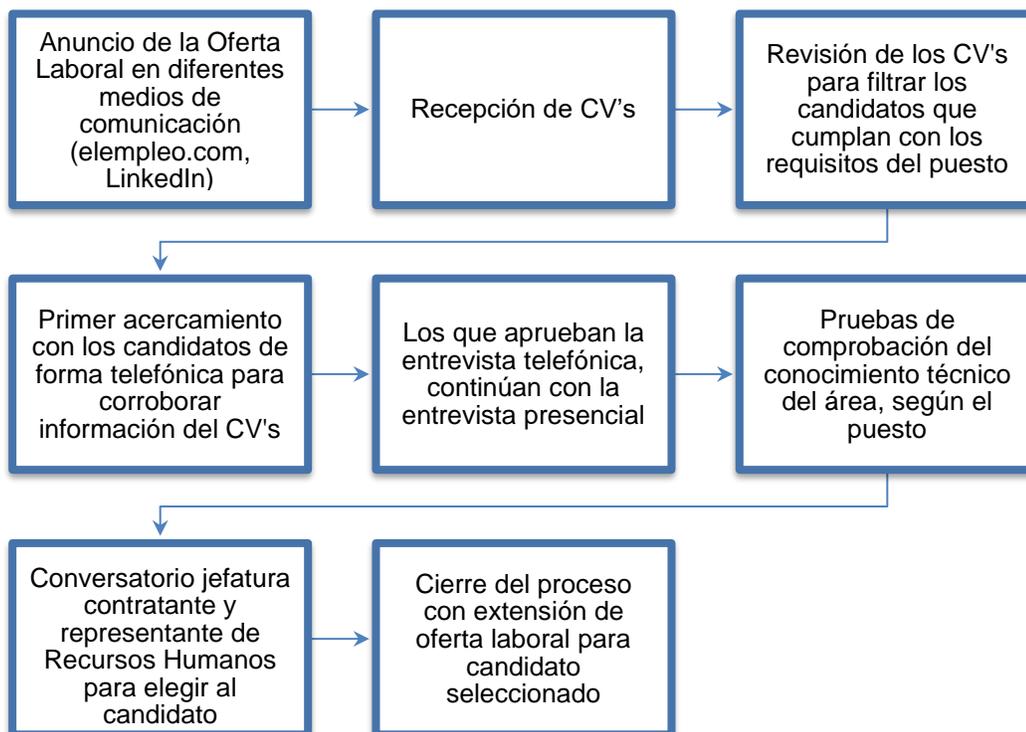
4.4 Proceso de Reclutamiento y Selección

La empresa realiza un proceso de reclutamiento y selección, en el cual, una vez realizada la selección basada en los requerimientos del perfil de cada puesto, se inicia el proceso de evaluación partiendo de entrevistas, tanto telefónicas como presenciales por parte del departamento de Recursos humanos; se involucran a las jefaturas correspondientes. Adicionalmente se realizan algunas pruebas acordes al puesto, principalmente aquellas que requieren habilidades motoras. Dado que es una empresa que trabaja en producción, esta ha sido una de las prioridades en el proceso. Se adjunta un flujograma del proceso actual:

Proceso Actual de Reclutamiento y selección:

Figura 3:

Flujograma del proceso actual de reclutamiento y selección



Fuente: Elaboración propia

La implementación del diccionario y la actualización de los perfiles por competencias le permite a la empresa llevar a cabo un proceso más competitivo y acertado, realizando un reclutamiento más dinámico y participativo, ya que se desarrollan una serie de actividades, así como una entrevista destinada a detectar las competencias requeridas. Es por esto por lo que se le propone a la organización los siguientes ajustes en el proceso de reclutamiento:

- La incorporación de entrevistas basadas en competencias, lo cual se basa en hacer consultas sobre cómo ha sido el comportamiento asumido por el candidato ante diferentes escenarios que le plantea el entrevistador o la jefatura contratante, esto para evaluar si la persona cuenta con la competencia necesaria para el

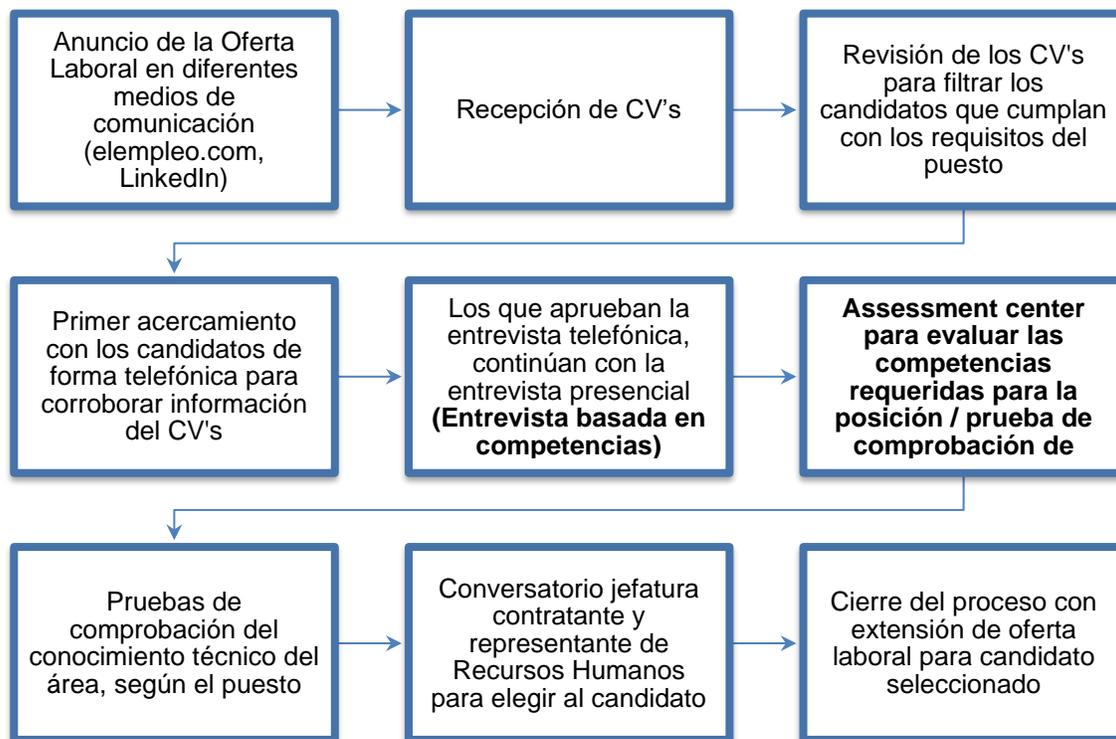
puesto. Un ejemplo de las posibles preguntas en este tipo de entrevistas es: Cuéntame con detalle: ¿cuál ha sido su participación en los proyectos que ha realizado con otros compañeros de trabajo? Así, se puede evaluar la competencia de Trabajo en equipo, Liderazgo, entre otras. La entrevista basada en competencias debe ser ajustada según cada posición y las competencias requeridas.

- Realizar Assessment center, lo cual es una prueba grupal en la cual se hace una selección de ejercicios para evaluar competencias específicas mediante trabajo en equipo o bien, estrategia individual para resolver los escenarios propuestos por el grupo de evaluadores. Estos podrán observar y evaluar el comportamiento genuino de los candidatos participantes. Este método promueve una participación equitativa entre los postulantes y, a la vez, una respuesta cercana al comportamiento real para los evaluadores, lo que permite identificar lo que pueden recibir del candidato en el ámbito laboral.

Propuesta del proceso de reclutamiento y selección:

Figura 4:

Flujograma de la propuesta para el proceso de reclutamiento y selección.



Fuente: Elaboración propia

Al finalizar el análisis, se logra identificar las competencias necesarias por posición, así como las competencias con mayor porcentaje de presencia según cada grupo ocupacional:

Tabla 6:

Cuadro de competencias por grupo ocupacional de mayor frecuencia

Grupo ocupacional	Competencia con mayor frecuencia
<i>Administrativo</i>	Capacidad de priorizar y organizar
	Destreza comunicativa
	Trabajo en equipo

<i>Técnico</i>	Atención al detalle
	Orientación al detalle
	Capacidad para seguir procedimientos
<i>Operativo</i>	Atención al detalle
	Orientación a la calidad
	Capacidad para seguir procedimientos

Fuente: Elaboración propia

Para el grupo ocupacional Administrativo se determinan, según frecuencia y grado requerido respectivamente, las competencias: capacidad para priorizar y organizar con mayor frecuencia detectada para un porcentaje del 45%, posteriormente con un porcentaje del 35% la competencia Destreza comunicativa y, por último, la tercera competencia detectada con mayor frecuencia es el trabajo en equipo con un porcentaje del 20%.

Gráfico 3

Gráfico de competencias grupo ocupacional: Administrativo



Fuente: Elaboración propia

Para el grupo ocupacional Técnico las competencias detectadas con mayor frecuencia y grado fueron: Atención al detalle con un porcentaje del 55%, orientación al detalle con un 25% y por último la capacidad de seguir procedimientos con un 20% de presencia.

Gráfico 4

Gráfico de competencias grupo ocupacional: Técnico



Fuente: Elaboración propia

Por último, tenemos las competencias del grupo ocupacional operativo, las cuales se distribuyen de la siguiente manera: la competencia de mayor frecuencia según el grado fue la atención al detalle, con un 45%, seguida por la orientación a la calidad, con un 30%, y la capacidad de seguir procedimientos, con un 25%.

Gráfico 5

Gráfico de competencias grupo ocupacional: Operativo



Fuente: Elaboración propia

4.5. Diccionario de competencias

**EMPRESA DE INDUSTRIA MÉDICA
ZONA FRANCA COYOL, ALAJUELA**

**Diccionario de Competencias Conductuales
Revisión A**

2021

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	2
Conceptualización	3
Clasificación de las competencias	3
Competencias Conductuales	4
Competencias organizacionales	4
Competencias específicas	5
Alcance	5
Objetivo	6
Especificación de los grados	6
Diccionario de competencias laborales	7
Competencias organizacionales:	7
Acatamiento de valores	7
Compromiso con la organización	7
Mejoramiento continuo	8
Competencias específicas:	9
Adaptabilidad	9
Asertividad	9
Atención al Detalle	10
Capacidad de Priorización y Organización	10
Capacidad para seguir procedimientos	11
Desarrollo de equipos	12
Destreza Comunicativa	12
Facilitación	13
Liderazgo	13
Organización del trabajo	14
Orientación a la Calidad	14
Orientación a Resultados	15
Proactividad	16
Tolerancia a la presión	16
Toma de decisiones	17
Trabajo en equipo	17

Introducción

El diccionario de competencias es una herramienta cuya función principal es estandarizar y definir las competencias que requiere la compañía de su personal para asegurar el logro de su estrategia. Esas competencias luego formarán parte de los perfiles profesionales. El diccionario es una herramienta de trabajo propia y única para cada organización; es decir, su elaboración está directamente relacionada con las principales competencias detectadas dentro de la empresa, en relación con su misión, visión y valores. También establece el grado requerido de cada competencia según el puesto.

Este instrumento debe abarcar todas las competencias de la compañía, tanto las específicas como las organizacionales, y es un instrumento abierto a consulta por cualquier colaborador de la empresa. Con ello se puede tener una definición clara y precisa de la competencia solicitada según el puesto.

Se recomienda el uso exclusivo del diccionario de competencias para la empresa en la cual se desarrolló, ya que al ser una herramienta ajustada a la necesidad de la organización (considerando el producto, cultura, objetivos estratégicos), se recomienda que no sea utilizado por otra empresa, aun siendo del sector de industria médica, ya que, a pesar de tener similitudes de las posiciones, pueden cambiar los roles y responsabilidades con base en el producto que se manufactura.

Para la identificación de las competencias del siguiente diccionario, se realizó un estudio detallado por perfil de puesto mediante la entrevista a ocupantes del puesto y la observación de campo, para lograr una definición precisa de las competencias según las responsabilidades de los puestos de la empresa en estudio.

Conceptualización

- **Competencias:** son las capacidades necesarias para desarrollar una tarea o actividad en el ámbito de trabajo en forma eficaz, de manera tal que permitan el logro de las metas y objetivos planteados por la organización, y que sean factibles de ser medidas. Esta medición permite analizar las competencias con el objeto de identificar conocimientos, destrezas, habilidades, valores y comportamientos que los colaboradores tienen que demostrar para que sus organizaciones obtengan los resultados deseados.
- **Grado:** expresión de la intensidad que demuestra el individuo sobre la competencia, su nivel de desarrollo.
- **Responsabilidades:** actividades o tareas que debe realizar el colaborador según el puesto asignado.
- **Clasificación:** actividad que permite distinguir elementos y agruparlos según sus características en una sección o unidad.

Clasificación de las competencias

Se cuenta con modelos diferentes para determinar de qué forma pueden clasificarse las competencias. Para este estudio se tomaron en cuenta los tres más utilizados. No obstante, es necesario resaltar que la literatura consultada señala que no existe un método único para identificar y clasificar las competencias, ya que esto dependerá de cada organización.

Para la empresa en estudio se clasificaron de la siguiente forma:

Competencias Conductuales

Es importante tener claridad sobre qué es una competencia; Spencer y Spencer las definen como “las características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas a un criterio referenciado como efectivo y un desempeño superior en un trabajo o una situación” (Spencer & Spencer, 1991, p.2).

Las competencias no sólo evidencian el conocimiento que tiene el colaborador respecto a la labor por desarrollar, sino que también contempla el comportamiento del individuo ante diferentes situaciones que se pueden presentar en su lugar de trabajo u otros espacios, y que se mantendrán en otros ámbitos de su vida.

De acuerdo con Fundación Chile (2004), las competencias son aquellas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo, y que generalmente se verbalizan en términos de atributos personales más que en términos de estándares mínimos de desempeño de una actividad o tarea.

Competencias organizacionales

Las competencias organizacionales son aquellas que deben estar presentes en todos los colaboradores para lograr sincronización de los comportamientos y con ello generar un trabajo alineado a la necesidad de la organización. Dichas competencias son las que permiten esa interrelación entre colaboradores y sus puestos de trabajo, así como la interconexión que debe de existir entre los distintos departamentos de la organización.

Competencias específicas

Las competencias específicas son aquellas que deben estar presentes según la posición y las responsabilidades del puesto, para el alcance de los objetivos propuestos. Por lo general estas competencias permiten determinar si el desempeño de la persona será satisfactorio, por lo tanto, el grado de desarrollo de la competencia deberá ser alto.

Alcance

Este documento le permite a la organización realizar análisis de competencias para todos los puestos, tanto operativos como administrativos o técnicos, ya que independientemente de la posición, las competencias descritas se detectaron a lo largo de una serie de procesos de investigación y de análisis por puesto de todas las áreas de la organización.

Adicionalmente, permite a los departamentos no solo realizar mejoras en el proceso de reclutamiento y selección, sino también llevar a cabo diferentes procesos tales como planes de desarrollo, planes de sucesión, el plan anual de capacitación, evaluaciones de desempeño, entre otros, ya que proporciona indicadores o métricas que logran un mayor grado de efectividad en estos.

Por otro lado, este documento es de consulta abierta para todos los colaboradores de la organización, aquellos que requieran conocer sobre la conceptualización que conlleva la descripción de las competencias y sus respectivos grados. La revisión por parte de Recursos Humanos se realizará de forma periódica para garantizar su actualización oportuna.

Objetivo

El principal objetivo de esta herramienta es brindar una estandarización de los conceptos a toda la población del estudio para aclarar y definir las competencias que forman parte de los perfiles profesionales dentro de la compañía. Esta es una herramienta de trabajo personalizada, es decir, su uso es exclusivo para los colaboradores de la organización, ya que su elaboración está directamente relacionada con las principales competencias que se requieren en esta organización para cumplir su misión, visión y objetivos estratégicos.

Especificación de los grados

Cada competencia debe estar presente con cierto grado de desarrollo en la persona. Para este diccionario se han definido los grados de la siguiente manera:

- Alto: requiere del más alto grado de desarrollo de la competencia.
- Medio: grado intermedio de desarrollo de la competencia.
- Bajo: el desarrollo de la competencia es mínimo.

Diccionario de competencias laborales

Competencias organizacionales:

Competencia <i>Acatamiento de valores</i>	Definición Capacidad y disposición de realizar el trabajo dentro de los principios y valores éticos bajo los cuales se rige la profesión o el puesto de trabajo.	
Criterios Conductuales <ol style="list-style-type: none"> 1. Actúa con estricto apego a normas éticas. 2. No se compromete con prácticas o acciones si éstas carecen de la suficiente claridad. 3. Está dispuesto a denunciar cualquier práctica que vaya contra las políticas de la organización 4. Utiliza su comportamiento ético como referente o guía de los otros miembros de su unidad. 		
Grados de la competencia		
Alto	Medio	Bajo
Actúa siempre de manera coherente con los principios éticos de la organización, en cualquiera de sus ámbitos de acción, ejemplificando la conducta que debe ser seguida por los demás.	De manera general cumple con los principios éticos. Demuestra cierto apego a los valores y vela por que los demás se adhieran a estos.	Debido a su comportamiento y a sus acciones genera algunas dudas en cuanto al ejercicio ético que debe mostrar.

Competencia <i>Compromiso con la organización</i>	Definición Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.	
Criterios Conductuales <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. 2. Está al tanto del monitoreo de las metas fijadas. 3. Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. 4. Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones. 		

Grados de la competencia		
Alto	Medio	Bajo
Es capaz de comprometerse significativamente con lo que la organización demande de él o ella, aportando acciones alineadas a las disposiciones y directrices institucionales. Sobresaliente con el cumplimiento de sus proyectos en tiempo, contenido y calidad.	Da seguimiento a sus compromisos con miras a cumplir con lo que la organización requiere. Cumple con sus proyectos.	Requiere que se le dé seguimiento al cumplimiento de los compromisos formales pautados por la organización.

Competencia <i>Mejoramiento continuo</i>	Definición Capacidad para monitorear sus procesos en procura de introducir mejoras continuas en propios procesos a partir de sus aportes y de los otros.	
Criterios Conductuales 1. Realiza aportes que agregan valor a los procesos, productos y/o servicios. 2. Sabe canalizar los aportes de otros para implementarlos en forma efectiva. 3. Mantiene el monitoreo constante de los indicadores de calidad. 4. Se mantiene actualizado en aspectos técnicos de sus procesos con el fin de introducir cambios positivos.		
Grados de la competencia		
Alto	Medio	Bajo
Implementa mejora a partir del monitoreo u observación de los procesos de una manera constante, incorporando ajustes que impactan positivamente los indicadores de calidad.	Cumple con los protocolos o requerimientos de monitoreo para la mejora continua.	Le falta constancia para ejercer la mejora continua. Tiene altibajos en la calidad. Se muestra falta de identificación con la mejora continua.

Competencias específicas:

Competencia <i>Adaptabilidad</i>	Definición Capacidad para ajustarse y adaptarse a los cambios con rapidez, modificando su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen oportunidades, dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del usuario o de los requerimientos del trabajo en sí.	
Criterios conductuales 1. Actúa con rapidez para amoldarse a los cambios. 2. Hace lo necesario para incorporar ajustes o cambios en su entorno personal y laboral. 3. Muestra capacidad de aprendizaje de nuevos modelos y de desaprender anteriores esquemas.		
Grados de la competencia		
Alta	Media	Baja
Se adapta a los cambios de una manera rápida y eficiente, siendo guía para que otros se adapten. Ve oportunidades de desarrollo y crecimiento en las nuevas tendencias.	Demuestra que puede ir al ritmo de los cambios y en lo que la organización les solicita respecto a los nuevos requerimientos.	Mantiene comportamientos resistentes al cambio y de manera recurrente hace lo necesario para ir en contra.

Competencia <i>Asertividad</i>	Definición Habilidad social que se manifiesta en una actitud transparente y constructiva en la relación con otros y sobre todo en el abordaje de situaciones difíciles o conflictivas en las que se requiere planteamientos verbales claros, directos y respetuosos.	
Criterios conductuales 1. Manifiesta sus desacuerdos en forma serena y equilibrada; logra abordar las situaciones con argumentos y sin mostrar descontrol o enojo. 2. Permite a otros exponer sus argumentos, mostrándose atento y respetando dichos criterios, aunque difieran de los suyos. 3. Es claro, directo y respetuoso en la expresión de sus necesidades y deseos.		
Grados de la competencia		
Alta	Media	Baja

Propicia que se planteen los puntos de vista con apertura, estimulando un buen manejo de las emociones y relaciones interpersonales, respetando otros conceptos y manejando bien sus interacciones con otros.	Expresa su punto de vista de manera oportuna y correcta al momento de su consulta, permitiéndole abordar cualquier tema.	Actúa con agresividad o pasividad al presentar sus puntos de vista, por lo cual no consigue sus objetivos y daña sus relaciones.
---	--	--

Competencia <i>Atención al Detalle</i>	Definición Capacidad de analizar datos en forma exacta a partir de grandes volúmenes de información, categorizando esta información de manera precisa y ordenada. <u>Es cuidadoso con sus tareas y presenta el mínimo de errores.</u>	
Criterios Conductuales 1. Es minucioso en el manejo de datos y tiene facilidad para categorizar información. 2. Analiza información de manera precisa. 3. Presta atención a detalles que pasan desapercibidos para otros. 4. Es cuidadoso con sus tareas y presenta el mínimo de errores.		
Grados de la competencia		
Alto	Medio	Bajo
Es minucioso en atender detalles inmersos en grupos de información compleja, no presenta errores en su trabajo.	Analiza y procesa datos con detalle dentro de volúmenes de información; presenta algunos errores regularmente.	Poco minucioso y detallista, deja pasar muchos aspectos clave y constantemente presenta errores en su trabajo.

Competencia <i>Capacidad de Priorización y Organización</i>	Definición Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información. Administrar con eficacia el tiempo y los recursos propios para garantizar que el trabajo se lleve a cabo correctamente.
Criterios conductuales 1. Prioriza y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso racional de los recursos implicados, diseñando y aplicando metodologías o procedimientos que permiten garantizar un adecuado control de avance de las actividades.	

<p>2. Realiza ajustes oportunos al avance de los procesos con base en un adecuado monitoreo, realineando aquellos aspectos que presenten desviaciones con respecto a lo planificado.</p> <p>3. Utiliza bitácoras para documentar la trazabilidad de los procesos, haciendo observaciones que permiten ajustes oportunos según la priorización de las necesidades de la compañía, velando por que otros comprendan los puntos clave de su esquema de organización y se adhieran a estos de manera efectiva.</p>		
Grados de la competencia		
Alta	Media	Baja
Muestra una alta efectividad en la planificación y organización de los procesos de trabajo, detectando su prioridad, enfatizando el uso racional de los recursos implicados de un volumen e impacto sumamente alto en la institución.	Cumple con la planificación y organización de sus procesos de trabajo de una manera efectiva, de conformidad con la norma establecida de forma regular.	Muestra un mínimo interés en planificar, organizar y priorizar sus procesos de trabajo. Hace caso omiso de este cometido.

Competencia	Definición	
<i>Capacidad para seguir procedimientos</i>	Capacidad para comprender, aplicar y seguir los diversos procedimientos de la organización, siguiendo sus pautas y comprometiéndose con sus alcances y responsabilidades.	
Criterios conductuales		
<p>1. Cumple con los procedimientos de la organización de manera exitosa.</p> <p>2. Vela por que los demás cumplan con lo dispuesto en los procedimientos y los revisa periódicamente para prevenir desviaciones.</p> <p>5. Muestra disciplina en la implementación de los procedimientos, sirviendo de ejemplo para los demás.</p>		
Grados de la competencia		
Alta	Media	Baja
Cumple con los procedimientos de la organización, según lo dispuesto, y se encuentra atento a las actualizaciones.	Hace un esfuerzo por acatar los procedimientos, pero no los cumple a cabalidad.	Indiferente ante la observancia o aplicación de los procedimientos.

Competencia	Definición	
<i>Desarrollo de equipos</i>	Capacidad para facilitar procesos de formación y desarrollo del personal a su cargo, motivándolo a la superación y apoyándolo en la búsqueda de metas de alto rendimiento.	
Criterios conductuales		
1. Utiliza apropiadamente métodos y estilos interpersonales para desarrollar, motivar y guiar al equipo hacia resultados exitosos en el logro de los objetivos del negocio.		

<p>2. Ofrece charlas de capacitación y entrenamiento a su personal, mostrando la capacidad de generar un efecto multiplicador de la capacitación entre los miembros.</p> <p>3. Busca diferentes técnicas para lograr que su equipo de trabajo cumpla con los objetivos de la organización.</p>		
Grados de la competencia		
Alta	Media	Baja
Busca diversas formas para estimular el desarrollo de sus colaboradores, ya sea fuera o dentro de su unidad, brindando el soporte y capacitación requerida para alcanzar las metas.	Se involucra en el desarrollo de sus colaboradores de una manera selectiva, sin dar seguimiento a los planes de desarrollo.	Se muestra esquivo ante los requerimientos de desarrollo de sus colaboradores. Apático o indiferente respecto a los requerimientos de desarrollo del personal.

Competencia	Definición	
<i>Destreza Comunicativa</i>	Capacidad de expresar las propias ideas y entender las de los demás de manera clara y efectiva. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en la comunicación verbal como no verbal, garantizando que la información se transmita satisfactoriamente a sus interlocutores.	
Criterios Conductuales		
<p>1. Sabe manejar información mediante esquemas apropiados; logra discernir los mensajes que recibe y con facilidad los retransmite a otros.</p> <p>2. Brinda retroalimentación oportuna.</p> <p>3. Muestra sentido de oportunidad para decir las cosas.</p>		
Grados de la competencia		
Alta	Media	Baja
Muestra dominio, claridad y calidad en sus mensajes, logrando atraer la atención en sus exposiciones.	Transmite sus ideas de forma clara y fluida con frecuencia.	Sus mensajes no son claros, tienden a ser ambiguos. No logra expresar bien sus ideas.

Competencia	Definición	
<i>Facilitación</i>	Capacidad para instruir a otros sobre procesos, productos o servicios. Provee oportuna asesoría, guía y retroalimentación para ayudar a otros a ejecutar bien su trabajo.	
Criterios Conductuales		
<p>1. Realiza sesiones con el fin de instruir a otros sobre las mejores técnicas o prácticas, dispuestos siempre a compartir sus conocimientos o experiencias.</p> <p>2. Es paciente para apoyar el aprendizaje de otros.</p>		

3. Aprovecha las labores diarias para observar aspectos que se pueden mejorar mediante el entrenamiento o capacitación.		
Grados de la competencia		
Alta	Media	Baja
Se comporta como un maestro o un mentor con los demás, aportando transferencia de conocimientos y experiencia de una manera desinteresada e irrestricta.	Realiza tareas de facilitación, siempre y cuando estas le sean encomendadas. No lo hace de manera espontánea.	Indiferente o apático respecto a la transferencia de conocimientos y/o experiencia a otros.

Competencia <i>Liderazgo</i>	Definición Habilidad para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada e inspirando valores; habilidad para fijar objetivos y darles seguimiento; capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros, y establecer claramente directrices, prioridades y comunicarlas.	
Criterios Conductuales 1. Sabe mantener a su equipo debidamente unido y cohesionado a través de un clima armonioso y de mutuo respeto, promoviendo un ambiente participativo. 2. Establece estrategias para perfilar con mayor acierto sus proyectos y con ello motivar a los miembros en pro de las metas propuestas o asignaciones. 3. Demuestra apoyo para la innovación y los cambios organizacionales necesarios para mejorar la efectividad de la organización		
Grados de la competencia		
Alta	Media	Baja
Ejerce una amplia y decidida influencia en los miembros de forma constante, inspirando y motivando hacia metas de alto rendimiento, en medio de cualquier circunstancia y asumiendo un rol de apoyo.	En los momentos críticos suele asumir las riendas de su equipo para dar la dirección requerida.	Muestra poca autoridad y tiende a ser evasivo o dependiente de otros.

Competencia <i>Organización del trabajo</i>	Definición Capacidad para reunir información, organizarla y esquematizarla dentro de reportes, formatos y documentos propios de la gestión, incluida la observancia de procedimientos y métodos que inciden en la alta efectividad en los cometidos del puesto de acuerdo con los requerimientos de la organización y de su entorno.	
---	--	--

Criterios Conductuales		
1. Diseña y aplica formatos o metodologías que facilitan el control del trabajo; establece cronogramas y les da seguimiento. 2. Realiza ajustes al avance del trabajo con base en un adecuado monitoreo y organiza en forma sistematizada los recursos a disposición. 3. Utiliza bitácoras para documentar observaciones que permiten depurar los procesos a cargo.		
Grados de la competencia		
Alta	Media	Baja
Se muestra autosuficiente en incorporar ajustes a sus técnicas de organización en su trabajo y logra por medio de mecanismos de control para verificar la optimización de sus procesos.	Se involucra en la organización de su propio trabajo; no obstante, carece de un método efectivo.	Muestra poco interés en la organización de su propio trabajo.

Competencia	Definición	
<i>Orientación a la Calidad</i>	Capacidad para gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.	
Criterios conductuales		
1. Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. 2. Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia 3. Se involucra en el acercamiento hacia sus clientes internos /externos con el fin de brindar retroalimentación sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.		
Grados de la competencia		
Alta	Media	Baja
Conoce el rol que debe asumir con respecto a los aspectos clave requeridos y actúa consecuentemente con los requerimientos de calidad.	Adopta acciones para mejorar la calidad, pero debe ser supervisado y reforzado constantemente para ese propósito.	Se interesa poco y se involucra al mínimo en los requerimientos de calidad.

Competencia	Definición
<i>Orientación a Resultados</i>	Habilidad de enfocarse en el resultado deseado, establecer metas desafiantes, enfocar el esfuerzo en las metas y cumplirlas o excederlas; esto se traduce en una acción permanente hacia la búsqueda y aplicación de métodos o acciones que le permiten lograr los objetivos y metas.

Criterios Conductuales		
<p>1. Se enfoca con decisión y entusiasmo en metas de alto rendimiento que la organización ha planteado y es persistente en cuanto a asumir y ejecutar las acciones que conducen hacia ellas.</p> <p>2. Se interesa por verificar el avance logrado o mediciones parciales de los esfuerzos realizados y de manera permanente está buscando formas que le permitan ser más competente en lo que hace o emprende.</p> <p>3. Hace lo que esté a su alcance para incrementar la efectividad de las acciones encaminadas a las metas.</p>		
Grados de la competencia		
Alta	Media	Baja
Demuestra una marcada actitud y aptitud hacia el logro, y en ese tanto busca todas las formas posibles por ser competente en lo que se le asigna o emprende, siendo exigente consigo mismo.	Busca la guía apropiada para revitalizar su enfoque hacia los logros, requiriendo refuerzo o soporte para lograrlo.	Pierde de vista las acciones clave que pueden conducir hacia los logros y se muestra indiferente hacia las metas que suponen logros.

Competencia	Definición	
<i>Proactividad</i>	<p>Predisposición para actuar con iniciativa y pensar sobre cómo hacer las tareas mejor, tanto ahora como en el futuro. Marca el rumbo mediante acciones concretas. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a los problemas.</p>	
Criterios Conductuales		
<p>1. Es previsor y se anticipa a requerimientos o necesidades que se presentan, demostrando que mantiene un fin en mente.</p> <p>2. Inicia acciones inmediatamente después de analizar las diversas opciones o alternativas.</p> <p>3. Es eficaz en la detección de recursos y medios para los cometidos que emprende.</p>		
Grados de la competencia		
Alta	Media	Baja
Es previsor, se anticipa a necesidades y aprovecha las oportunidades que surgen, tomando en cuenta cambios del entorno que implican reacciones acertadas y oportunas.	Vela por atender las necesidades y oportunidades que surgen, cumple con la ejecución de acciones que generalmente son oportunas.	No es previsor y no se anticipa a requerimientos o necesidades que se presentan o surgen.

Competencia	Definición	
<i>Tolerancia a la presión</i>	<p>Capacidad de manejar la presión de trabajo de una manera equilibrada, lo que le permite conciliar las exigencias mediante sus propias respuestas que tienden a la efectividad.</p>	

Criterios Conductuales		
1. Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva y aporta un sentido de compromiso con las diversas exigencias 2. Pese a la presión, cumple con los resultados en los plazos fijados y con la calidad requerida. 3. Mantiene relaciones positivas con otros sin importar la presión o las condiciones demandantes de trabajo, manteniendo un sentido de cordialidad y calma ante quejas o reclamos, tanto de clientes internos o externos.		
Grados de la competencia		
Alta	Media	Baja
Se mantiene calmado y con buen ánimo sin importar la presión interna o externa del trabajo, logrando que el servicio nunca decaiga por dichas presiones, asumiendo siempre una excelente actitud.	Hace lo necesario por mantenerse calmado ante situaciones demandantes, respondiendo de manera adecuada, asumiendo regularmente una buena actitud.	Muestra muy baja aptitud para tolerar la presión, ya que esta le afecta en gran medida, lo que incide en numerosos errores o contratiempos.

Competencia	Definición	
<i>Toma de decisiones</i>	Capacidad para tomar decisiones lógicas y documentadas en el momento oportuno, basándose en análisis y observaciones previas.	
Criterios Conductuales		
1. Sus decisiones se basan en un análisis racional de opciones y alternativas, tomando decisiones oportunamente. 2. Sus decisiones están apegadas a las políticas y normas de la empresa. 3. Documentar apropiadamente los elementos en torno a sus decisiones a manera de respaldo.		
Grados de la competencia		
Alta	Media	Baja
Toma decisiones debidamente documentadas que se basan en un análisis racional de opciones y alternativas, que provienen de un conjunto de datos y variables.	A partir de las variables y datos a los que accede o recopila, adopta decisiones confiables, aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales.	Se muestra indeciso y deficiente en la toma de decisiones.

Competencia	Definición
<i>Trabajo en equipo</i>	Capacidad de aprender con otros, generar resultados, y anteponer los objetivos de su grupo a sus objetivos personales. Disposición para asumir roles de acuerdo con las necesidades colectivas, ajustar su desempeño a los procesos que el grupo necesita, y voluntad para mantener relaciones positivas con todos.

Criterios Conductuales

1. Crea un ambiente propicio para el trabajo colectivo, integrándose adecuadamente a la toma de decisiones.
2. Asume con propiedad su rol dentro de un grupo.
3. Contribuye al fortalecimiento de la colaboración entre los miembros, está abierto a dar y recibir críticas constructivas.

Grados de la competencia

Alta	Media	Baja
Propicia que su grupo tenga objetivos comunes, roles claros, un proceso de mutuo acuerdo y relaciones positivas. Con frecuencia asume el liderazgo del equipo.	Asume adecuadamente su papel en el equipo, trabajando en las metas comunes, cumpliendo su rol, haciendo su parte en el proceso y manteniendo relaciones positivas.	Poca disposición para trabajar con otros y generar resultados comunes.

Conclusiones

En este apartado se indican las conclusiones producto de la realización de este trabajo de investigación, las cuales responden a los objetivos específicos planteados.

Primer objetivo específico: Identificar las competencias requeridas para cada puesto, mediante el estudio específico de cada posición, para la estandarización el proceso de reclutamiento y selección.

El haber hecho la identificación de las competencias organizacionales como un resultado del análisis de la visión, misión y cultura de la empresa, permite tener una estrategia con compromiso y así fortalecer su clima laboral; evitando mini-culturas en la población, lo cual es perjudicial para la motivación y compromiso de los colaboradores.

Mediante este proyecto, el departamento de Recursos Humanos cuenta con la definición clara y estándar de las competencias, ayudando en los procesos de reclutamiento y selección en una primera etapa; pero luego se puede trasladar a los demás subsistemas permitiendo una mejor proyección de los recursos y potencializando el talento de la empresa.

Al actualizar los perfiles de puesto por competencias se le da una orientación al colaborar sobre las expectativas de sus responsabilidades y bajo qué comportamiento se logra el buen desempeño de su posición, cerrando posibilidades a la ambigüedad ante los resultados esperados.

Este Modelo le permite a la organización ser más competitiva en el mercado, al contar con el personal idóneo para las operaciones requeridas. En caso de querer incursionar en algún proyecto nuevo, saber qué personal tiene la capacidad de desarrollarse en esa área con mayor facilidad, dado que cuenta con competencias de mayor adaptabilidad al cambio y apertura para el desarrollo.

Segundo objetivo específico: Diseñar el Diccionario de competencias específico para una empresa de la industria médica, el cual será la base para la implementación del Modelo de Gestión por competencias.

El diccionario de competencias será una herramienta estratégica para la organización, pues es la guía para estandarizar los conceptos de las principales competencias identificadas en el estudio realizado, así como también la clasificación y definición de los grados requeridos para cada una de estas, según las responsabilidades del puesto. Este aspecto es relevante para el proceso de selección, ya que permite a la organización determinar y medir el grado de desarrollo de la competencia, por lo que el diccionario se desarrolla de forma tal que cada colaborador de la organización, indistintamente del puesto que desempeña, pueda acceder a esta herramienta y comprender su alcance.

Para la elaboración del diccionario de competencias es necesario contar con los perfiles de puestos para agrupar las responsabilidades por posición y sus requisitos. En caso de no contar con estos, los colaboradores no tendrán sus objetivos de trabajos claros, dando paso a errores frecuentes, o bien incumplimiento procesos al no tener claridad de la responsabilidad respecto a estos.

El diccionario visibiliza las competencias organizacionales que deben estar presentes para identificar cuál es la línea de trabajo del equipo y permitir la calibración entre sus miembros; se espera que los comportamientos de los colaboradores se lleven a cabo bajo la dirección de estas directrices, para así fortalecer la cultura organizacional.

Tercer objetivo específico: Contribuir con la implementación de un sistema integrado de gestión por competencias mediante la elaboración de dos de los insumos fundamentales, como lo son el diccionario y los perfiles de puesto por competencias.

Se concluye que el tercer objetivo de este proyecto es importante porque permite a la organización identificar con facilidad los perfiles idóneos para su adecuada gestión y alcance de los objetivos. En caso de no contar con este, las contrataciones y demás procesos del área de

recursos humanos no tendrán una visibilidad de las competencias necesarias para cubrir sus diferentes perfiles; y con ello la reacción en cadena para el resto de los subsistemas de recursos humanos.

Ejemplo de lo anterior: falta de claridad con respecto a las necesidades de capacitación o las oportunidades de desarrollar al personal, dado que se desconocen los requerimientos del colaborador para ser productivo en la posición, entre otras variables.

Además de esto, el desarrollo de las competencias favorece a los colaboradores de manera tal que les permita conocer sus habilidades para potencializarse en distintas áreas, por lo que, si la empresa realiza sus procesos basados en un modelo de gestión por competencias, hará aportes a la estrategia de la organización, ya que genera entre sus colaboradores la confianza necesaria con respecto a la transparencia, objetividad y claridad de los procesos de recursos humanos, favoreciendo el compromiso con los objetivos estratégicos de la compañía.

Así también, esta primera etapa del proyecto permite a la organización validar la importancia de contar con un Modelo de gestión por competencias y poder no solo tenerlo en el área de Reclutamiento y Selección, sino también poder implementarlo en las demás áreas del departamento de Recursos Humanos para lograr obtener un sistema integral. Así, se favorece no solo el alcance de los objetivos con personal capacitado, sino también el talento humano motivado, ya que la persona realiza lo que mejor sabe hacer de la mejor forma, contribuyendo al clima de la organización.

Recomendaciones

Recomendaciones para la empresa

Se recomienda a la empresa considerar que el diccionario de competencias requiere una constante revisión y actualización, según se vayan dando cambios en la organización y sus posiciones.

La divulgación de dicha herramienta al resto de la organización es de gran relevancia, no solamente porque cada colaborador participó en el desarrollo del proceso y es apropiado exponer el resultado final, sino porque esto permite visibilizar las nuevas prácticas que la empresa requiere comenzar a implementar con el uso del diccionario de competencias, así como la transparencia, objetividad y por supuesto el valor agregado que tendrá la implementación del diccionario.

Se recomienda al momento de considerar algún proyecto nuevo, partir de las competencias que tienen las personas involucradas en el reto, para garantizar su éxito. Se deben identificar las personas que ya cuentan con las competencias necesarias, para que les sea un reto completamente apasionante y se sientan preparadas y motivadas en la ejecución del proyecto, garantizando el éxito de este. En caso de ser necesario, se promoverá el desarrollo de las competencias en las personas mediante una asesoría y seguimiento con un profesional, por ejemplo.

Se recomienda dar entrenamientos anuales a toda la población sobre las competencias organizacionales y específicas de las posiciones, para así lograr el éxito de los objetivos. Eso permitirá que los compañeros de nuevo ingreso puedan hablar bajo el mismo Modelo de Gestión y se enriquezcan de este conocimiento; y, en caso de tener personal a cargo, poder aprovechar al máximo el talento de su equipo de trabajo.

Recomendaciones para el Departamento de Recursos Humanos

Es recomendable inicialmente capacitar al personal del departamento de Recursos Humanos con el fin de que puedan analizar cómo el uso e implementación de esta herramienta les permite gestionar mejor cada una de sus labores. Posterior a esto, capacitar a las gerencias y personal ejecutivo para que exista conocimiento de este y determinen el valor agregado que dicha herramienta les brinda en el desarrollo de su personal y, por ende, en el de sus operaciones a cargo y las de la empresa en general.

También es importante considerar extrapolar la implementación del diccionario de competencias para alimentar el resto de los subsistemas de recursos humanos, ya que permitirá una alineación para la toma de decisiones estratégicas del departamento en general, permitiendo a su vez eficiencia y efectividad, sin dejar de lado que tanto la empresa como sus colaboradores se benefician con esta práctica, ya que, conocer y desarrollar las competencias que requiere cada puesto de trabajo permite un mayor alcance de objetivos.

Los encargados de la actualización del instrumento deben revisar de manera periódica si ha habido cambios relevantes en las operaciones, y de ser así, será necesario realizar nuevamente el análisis funcional, mediante la entrevista con el colaborador a cargo de la posición, para verificar si existe algún cambio en las competencias identificadas inicialmente como fundamentales.

De igual forma, se recomienda que para nuevas posiciones se realice el análisis funcional para identificar las competencias específicas; así se mantiene la estandarización de los perfiles de puestos por competencias. Esta actualización también incluye el diccionario de competencias en caso de ser necesario.

Por último, se recomienda que, con la implementación del diccionario de competencias, se establezca un plan de desarrollo para el resto de la organización, en el cual cada departamento establezca sus objetivos de equipo y a su vez les permita realizar métricas,

apoyadas en las competencias, tanto organizacionales como por puesto, que fueron detectadas en este proyecto.

Lista de Referencia

- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires. Impresos Argentina.
- Amador, A. (2016) *Administración de Recursos Humanos su proceso organizacional*. México. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Berganza, R. M. (2005). *Investigar en Comunicación*. Primera edición en español por McGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.
- xz
- Chávez, N. (2012). *La gestión por competencias y el ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. Revista Pensamiento & Gestión, núm. 33. pp 140-161. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867007>.
- Chiavenato (2003), *Gestión del Talento Humano*, Colombia, Lily Solano Arévalo.
- Cohen, N., Gómez. G. (2019). *Metodología de la Investigación, ¿para qué?*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Teseo.
- Coindreau R. (2016). *Perfiles de Puesto: ¿qué son, cómo hacerlos?* Recuperado el 23 de octubre del 2020 de: <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>
- Dávila, A. (1994). "Las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales: debate teórico e implicaciones praxeológicas", en Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (eds): *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid.
- Dessler, G. Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos enfoque latinoamericano*, Quinta Edición, México, Pearson Educación.
- WorkMeter. Blog. *Ventajas de la gestión por competencias*, Recuperado el 17 de junio del 2017: <http://es.workmeter.com/blog/bid/315095/ventajas-de-la-gesti-n-por-competencias>

- Escudero, C., Cortez L. (2018). *Técnicas y Métodos cualitativos para la investigación científica*. Ecuador. Editorial UTMACH.
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Fontana, A., Frey, J. (2005). *The Interview, from neutral stance to political involvement*. En N. K. Denzin & y S., Lincoln (Comp). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (695-727). London, UK: Sage.
- Godínez, A. (2017). *Recursos Humanos. Diccionario de Conferencias*. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=gEqlcGvUC7E&t=25s>
- Gurdián, A. (2010). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica.
- Guth, A. (2007) *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*, México, Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. 2014, respecto a la sexta edición por McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- La Vanguardia (2015). *¿Qué es la gestión por competencias?* Consultado el 21 de abril del 2019 de: <http://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>
- León Maritza, (2020). Método STAR en reclutamiento: Entrevista por competencias o incidentes críticos. <https://www.linkedin.com/pulse/m%C3%A9todo-star-en-reclutamiento-entrevista-por-o-cr%C3%ADticos-maritza-le%C3%B3n-r/?originalSubdomain=es>
- Lévy - Levoyer. C (2000). *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona
- Lucca, N. y Berríos, R. (2003). *Investigación cualitativa, fundamentos, diseños y estrategias*. Colombia: Ediciones S. M.

- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. American Psychologist, 28 (1): 1-14, January 1973.
- Núñez, P. (2015). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Recuperado el 21 de mayo del 2018 en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/25/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-2/>
- Pérez, O. (2015). *¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?* Recuperado el 22 de mayo del 2018 en: <http://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>
- Quesada, M. (2014). *Elaboración de los perfiles de puesto por competencias de los vendedores de una Comercializadora de alimentos y bebidas, tesis de grado de la Universidad de Costa Rica*.
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2137/1/37325.pdf>.
- Quiroga, F. (2019). *Tu economía facial. Reclutamiento y selección de personal en las empresas*. Consultado el 30 de octubre del 2020 de: <https://tueconomiafacil.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-las-empresas/>
- Rodríguez, J. (2015). *La implementación del modelo de gestión del talento humano por competencias en la universidad de Lima Metropolitana. Revista "Propósitos y Representaciones" 3 (2), 319-401*. Recuperado el 23 de abril del 2018 en: /Dialnet-ImplementacionDelModeloDeGestionDeTalentoHumanoPor-5475202%20(1).pdf
- Rodríguez, J. (2008) *Administración moderna de personal*, Madrid, Editorial Paraninfo.
- Rodríguez, M. (2007). *Estrategias exitosas para la investigación*. Venezuela, Maracay, Aragua, Editorial La Liebre.
- Rojas, I. (2011). *Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica*. Revista Tiempo de Educar, vol. 12. México.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. New York, John Wiley and Sons.

- Spencer, L.M. y Spencer S.M. (1993). *Evaluación de competencia en el trabajo*. Consultado el 30 de mayo 2017, <https://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>
- Significados.com. (2017). *Significado de Recursos Humanos*. Recuperado el 21 de mayo de 2018 en: <https://www.significados.com/recursos-humanos/>
- Talero (2012). *Informe Ejecutivo*. Restrepo y Uribe. Publicado con licencia reutilizable por Carolina Talero. 9 de noviembre de 2012. <https://prezi.com/7n75h5mwhbxa/informe-ejecutivo-restrepo-y-uribe/>
- Torres Castañeda, M. y Torres Orjuela, C. (2010). *Capacitación por competencias, Un logro productivo para la empresa farmacéutica*. Laboratories de Colombia.
- Tito, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector de confección de calzado de Lima Metropolitana. Tesis para optar por el grado de Doctorado en Ciencias administrativas*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Umaña, J. 2018. *Sector de dispositivos médicos avanza hacia Investigación y Desarrollo*. <https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2018/11/27/sector-dispositivos-medicos-avanza-investigacion-desarrollo>
- Vargas, F. (2012). *Guía de apoyo para la elaboración del análisis funcional*. Oficina Internacional de Trabajo (OIT) y Chilevalora.
- Vargas, I. (2011). *La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos*. Revista CAES Vol.31, No. 1, Año 2011 ISSN-1659-4703 124
- Venegas, M (2015). *Tipos de Estrategias Organizacionales*. [Diapositiva de PowerPoint]. Prezi: <https://prezi.com/mizmnrqzygu/tipos-de-estrategias-organizacionales/>
- Venegas, P. (2011). *Guía de la Educación basada en Competencias: elementos para su interpretación en el contexto de la administración educativa*. Revista digital Gestión de la Educación. Escuela de Administración, Universidad de Costa Rica. Recuperado el 20 de mayo del 2018 en: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/viewFile/8611>.

Verdugo, W. (2010). *Investigación descriptiva*, [Diapositiva de PowerPoint]. SlideShare.

<https://es.slideshare.net/wenceslao/investigacion-descriptiva-5366924>

Zanón, I., Matías, T., Luque, A., Moreno-Agostino, D., Aranda, E., Morales, C., ... y Márquez-

González, M. (2014) *Guía para la Elaboración de un Análisis Funcional del Comportamiento Humano: facultad de Psicología*. Universidad Autónoma de Madrid.

Consultado el 04 de diciembre del 2020: [https://upea.reyqui.com/2017/06/guia-para-la-](https://upea.reyqui.com/2017/06/guia-para-la-elaboracion-de-un-analisis.html)

[elaboracion-de-un-analisis.html](https://upea.reyqui.com/2017/06/guia-para-la-elaboracion-de-un-analisis.html)

Anexos

Anexo 1: Entrevista para detección de competencias

<i>Instrumento de medición</i>						<i>Rev. 01</i>
<i>Entrevista para detección de competencias</i>						
Puesto a evaluar:				Escala de frecuencia		
Departamento:				Diaria:	Todos los días	
Jefatura inmediata:				Frecuente:	De 2 a 3 días de la semana	
Nombre del colaborador:				Regular:	3 veces al mes	
Número de gafete:				Exporádica:	1 - 2 veces al mes	
Item	Actividades Responsabilidades relevantes del puesto	Descripción ¿Cómo las realiza?	Frecuencia			
			Diaria	Frecuente	Regular	Exporádica
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
Requisitos para la posición						
Académicos:						
Idioma:						
Experiencia (de ser positivo cuánto tiempo):						
Competencias (mínimo 3):						
Comentarios Adicionales						
Firma del colaborador:				Firma del entrevistador:		
Fecha de la entrevista:				Fecha de la entrevista:		

Anexo 2: Compilado de las Competencias Individuales según Grupo Ocupacional

Grupo Ocupacional Operativo:

Puesto	Competencias				
Grado	Alto	Alto	Media	Media	Baja
Posición	Primera	Segundo	Tercera	Cuarta	Quinta
Operativo 01	Orientación a la calidad	Capacidad para seguir procedimientos	Atención al detalle	Trabajo en equipo	Adaptabilidad
Operativo 02	Orientación a la calidad	Capacidad para seguir procedimientos	Atención al detalle	Trabajo en equipo	Facilitación
Operativo 03	Atención al detalle	Orientado a la Calidad	Trabajo en equipo	Toma de decisiones	Asertividad
Operativo 04	Atención al detalle	Orientado a la Calidad	Trabajo en equipo	Toma de decisiones	Asertividad
Operativo 05	Proactividad	Atención al detalle	Capacidad para seguir procedimientos	Trabajo en equipo	Destreza Comunicativa
Operativo 06	Orientación a la Calidad	Trabajo en equipo	Destreza Comunicativa	Atención al detalle	Proactividad
Operativo 07	Liderazgo	Destreza Comunicativa	Trabajo en equipo	Atención al detalle	Proactividad
Operativo 08	Atención al detalle	Orientación a la calidad	Capacidad para seguir procedimientos	Destreza comunicativa	Proactividad
Operativo 09	Atención al Detalle	Orden y Claridad	Proactividad	Tolerancia a la presión	Destreza Comunicativa
Operativo 10	Atención al detalle	Proactividad	Capacidad para seguir procedimientos	Organización del trabajo	Orientación a la Calidad

Grupo Ocupacional Técnico

Puesto	Competencias				
Grado	Alto	Alto	Media	Media	Baja
Posición	Primera	Segundo	Tercera	Cuarta	Quinta
Técnico 01	Atención al detalle	Orientación a la calidad	Capacidad para seguir procedimientos	Proactividad	Destreza Comunicativa
Técnico 02	Atención al detalle	Proactividad	Orden y claridad	Tolerancia a la Presión	Destreza Comunicativa
Técnico 03	Atención al detalle	Destreza Comunicativa	Capacidad de Priorizar y organizar	Orientado a la Calidad	Toma de decisiones
Técnico 04	Atención al detalle	Proactividad	Capacidad de Priorizar y organizar	Orden y Claridad	Destreza Comunicativa
Técnico 05	Atención al detalle	Destreza Comunicativa	Capacidad de Priorizar y organizar	Orientado a la Calidad	Toma de decisiones
Técnico 06	Atención al detalle	Capacidad para seguir procedimientos	Proactividad	Orientación a la calidad	Trabajo en equipo
Técnico 07	Liderazgo	Proactividad	Desarrollo de equipos	Orientación a resultados	Destreza Comunicativa
Técnico 08	Atención al detalle	Organización del trabajo	Orientación a resultados	Proactividad	Destreza Comunicativa

Técnico 09	Atención al detalle	Organización del trabajo	Orientación a resultados	Proactividad	Destreza Comunicativa
Técnico 10	Atención al detalle	Trabajo en equipo	Organización del trabajo	Comunicación	Proactividad
Técnico 11	Atención al detalle	Organización del trabajo	Comunicación	Trabajo en equipo	Proactividad
Técnico 12	Proactividad	Capacidad de priorizar y organizar	Atención al detalle	Comunicación	Trabajo en equipo
Técnico 13	Orientación a resultados	Atención al detalle	Trabajo en equipo	Organización del trabajo	Proactividad
Técnico 14	Orientación a resultados	Atención al detalle	Trabajo en equipo	Organización del trabajo	Destreza Comunicativa
Técnico 15	Atención al detalle	Liderazgo	Capacidad para seguir procedimientos	Destreza Comunicativa	Orientación a la Calidad
Técnico 16	Atención al Detalle	Orientación a resultados	Capacidad para seguir procedimientos	Destreza Comunicativa	Proactividad
Técnico 17	Destreza Comunicativa	Toma de Decisiones	Proactividad	Trabajo en equipo	Facilitación
Técnico 18	Atención al detalle	Orientación a la calidad	Capacidad para seguir procedimientos	Trabajo en equipo	Proactividad
Técnico 19	Atención al detalle	Orientación a la Calidad	Capacidad para seguir procedimientos	Trabajo en equipo	Proactividad
Técnico 20	Destreza Comunicativa	Facilitación	Toma de decisiones	Capacidad de priorizar y organizar	Trabajo en equipo
Técnico 21	Proactividad	Atención al detalle	Destreza Comunicativa	Trabajo en equipo	Adaptabilidad

Grupo Ocupacional Administrativo:

Puesto	Competencias				
	Alto	Alto	Media	Media	Baja
Posición	Primera	Segundo	Tercera	Cuarta	Quinta
Administrativo 01	Servicio al Cliente	Destreza Comunicativa	Orientación a resultados	Tolerancia a la Presión	Atención al detalle
Administrativo 02	Atención al detalle	Capacidad de priorizar y organizar	Servicio al Cliente	Proactividad	Trabajo en equipo
Administrativo 03	Destreza Comunicativa	Capacidad de priorizar y organizar	Atención al detalle	Trabajo en equipo	Toma de decisiones
Administrativo 04	Destreza Comunicativa	Toma de Decisiones	Capacidad de Priorizar y organizar	Atención al detalle	Trabajo en equipo
Administrativo 05	Capacidad de priorizar y organizar	Destreza Comunicativa	Toma de decisiones	Atención al detalle	Trabajo en equipo
Administrativo 06	Atención al detalle	Capacidad de priorizar y organizar	Orientación a resultados	Destreza Comunicativa	Proactividad
Administrativo 07	Atención al detalle	Capacidad para seguir procedimientos	Destreza comunicativa	Trabajo en equipo	Capacidad de prioriza y organizar
Administrativo 08	Capacidad de Priorizar y Organizar	Proactividad	Capacidad para seguir procedimientos	Destreza Comunicativa	Trabajo en equipo
Administrativo 09	Proactividad	Toma de Decisiones	Atención al detalle	Trabajo en equipo	Capacidad de prioriza y organizar
Administrativo 10	Capacidad de Priorizar y organizar	Liderazgo	Atención al detalle	Comunicación	Trabajo en equipo
Administrativo 11	Capacidad de Priorizar y Organizar	Proactividad	Destreza comunicativa	Servicio al cliente	Orientación a la Calidad
Administrativo 12	Proactividad	Capacidad de Priorizar y Organización	Servicio al Cliente	Destreza Comunicativa	Trabajo en Equipo
Administrativo 13	Capacidad de Priorizar y organizar	Toma de decisiones	Destreza Comunicativa	Liderazgo	Atención al detalle

Administrativo 14	Capacidad de Priorizar y Organizar	Destreza Comunicativa	Trabajo en equipo	Orientación a la calidad	Proactividad
Administrativo 15	Capacidad de Priorizar y Organizar	Toma de Decisiones	Destreza comunicativa	Trabajo en equipo	Proactividad
Administrativo 16	Capacidad de Priorizar y Organizar	Destreza Comunicativa	Trabajo en equipo	Orientado a la Calidad	Proactividad
Administrativo 17	Capacidad de Priorizar y Organizar	Toma de Decisiones	Destreza comunicativa	Trabajo en equipo	Proactividad
Administrativo 18	Liderazgo	Toma de decisiones	Trabajo en equipo	Destreza Comunicativa	Capacidad de prioriza y organizar
Administrativo 19	Toma de decisiones	Liderazgo	Trabajo en equipo	Destreza Comunicativa	Capacidad de prioriza y organizar
Administrativo 20	Capacidad de Priorizar y organizar	Atención al detalle	Destreza comunicativa	Liderazgo	Toma de decisiones
Administrativo 21	Orientación a la calidad	Trabajo en equipo	Destreza Comunicativa	Atención al detalle	Proactividad
Administrativo 22	Atención al detalle	Destreza Comunicativa	Capacidad de priorizar y organizar	Organización del trabajo	Toma de decisiones
Administrativo 23	Destreza Comunicativa	Capacidad de priorizar y organizar	Organización del trabajo	Toma de decisiones	Trabajo en equipo
Administrativo 24	Liderazgo	Capacidad de priorizar y organizar	Proactivo	Destreza Comunicativa	Desarrollo de equipos
Administrativo 25	Liderazgo	Destreza Comunicativa	Desarrollo de equipos	Capacidad de priorizar y organizar	Atención al detalle
Administrativo 26	Liderazgo	Destreza comunicativa	Desarrollo de equipos	Capacidad de priorizar y organizar	Proactividad
Administrativo 27	Destreza Comunicativa	Negociación	Toma de Decisiones	Capacidad de Priorizar y Organización	Servicio al Cliente
Administrativo 28	Liderazgo	Orientación a la calidad	Orientación a resultados	Desarrollo de equipos	Destreza comunicativa