UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN

ESCUELA DE POSTGRADO.

ANALISIS Y PROPUESTA DE COMPETENCIAS EN LOS PUESTOS DE TRABAJO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS 2015.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAGISTER EN GESTION Y NEGOCIOS CON MENCION EN GESTION DE PROYECTOS

TESISTA: Lic. Adm. YESICA MIRAVAL ROJAS.

HUANUCO –PERU

2016

DEDICATORIA

A mis padres, mi gratitud eterna por apoyarme siempre e incondicionalmente en todas mis decisiones y a todos quienes fueron participes de la lucha constante, de mis aciertos y errores, quienes con su frase de aliento hicieron que se avive el deseo de continuar siempre en busca de la culminación de este propósito.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la vida por darme la oportunidad de disfrutarla y a todas las personas quienes intervinieron para la culminación de este proyecto de vida que me permitirá desarrollarme como profesional y como persona.

RESUMEN

El presente proyecto, bajo el enfoque de competencias propone las competencias que se requerirán en los puestos de trabajo de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis, el cual permitirá administrar el talento humano de manera que se aprovechen de manera estratégica sus conocimientos habilidades y actitudes para potenciar y desarrollar otras competencias que permitan generar valor agregado a la institución

Las competencias se definen como aquellas características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso; involucran de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado. Los comportamientos ligados a estas características personales son determinantes para garantizar la misión, objetivos y resultados definidos por la organización. De esta forma, aplicadas a la realidad del Estado, las competencias evidencian la capacidad de una persona para desempeñar, en una organización y contexto determinado, en base a los requerimientos de calidad del servicio al ciudadano y resultados esperados en el Sector Público, las funciones que le sean asignadas; esta capacidad está determinada por los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer y demostrar el servidor público.

El trabajo se encuentra organizado en varios capítulos, comenzando por la descripción del problema, en donde se refleja las consecuencias de no contar con un enfoque por competencias, del cual se desprende la respectiva formulación y sistematización del problema, luego se procedió al planteamiento de los objetivos, así mismo se encuentra la justificación del trabajo y sus beneficios para la empresa y la elaboración del marco teórico que respalda la investigación

con temas referentes a la gestión del talento Humano por competencias, posteriormente se planteó el diseño metodológico, para el desarrollo del trabajo se aplicara técnicas e instrumentos necesarios para la recolección, análisis e interpretación de datos que permita identificar si los puestos de trabajo de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis, se enmarcan bajo el enfoque de competencias, teniendo en cuentas las competencias institucionales Gerenciales y específicas, luego se determinaran y propondrán las competencias que requerirán cada puesto de trabajo, consecuentemente se establecerán los procesos de reclutamiento y selección por competencias de los aspirantes a los puestos de trabajo .

Por último es importante mencionar que el modelo a futuro puede implementarse en las instituciones Públicas que lo encuentren pertinente y adecuado.

SUMMARY

This project, under the competencies approach, proposes the competencies that will be required in the jobs of the Administration Department of the Municipality of Amarilis, which will allow the human talent to be managed in a strategic way, And attitudes to promote and develop other competencies that allow to generate added value to the institution.

Competencies are defined as those personal characteristics that translate into visible behaviors for successful job performance; Involve in an integrated way the knowledge, skills and attitudes, which are the differentiating factor within a given organization and context. The behaviors linked to these personal characteristics are determinant to guarantee the mission, objectives and results defined by the organization. In this way, applied to the reality of the State, the competences show the ability of a person to perform, in a given organization and context, based on the requirements of quality of service to the citizen and expected results in the Public Sector, functions Assigned to it; This ability is determined by the knowledge, skills and attitudes that the public servant must possess and demonstrate.

The work is organized in several chapters, starting with the description of the problem, which reflects the consequences of not having a competency approach, which reveals the respective formulation and systematization of the problem, then proceeded to the approach of the Objectives, as well as the justification of the work and its benefits for the company and the elaboration of the theoretical framework that supports the investigation with subjects referring to the management of the Human talent by competences, later the methodological design was proposed, for the development of the work It will apply techniques and instruments necessary for the collection, analysis and interpretation of data to

identify if the jobs of the Management of the Municipality of the district of Amarilis, are framed under the competence approach, taking into account the managerial institutional competences And specific, then will determine and propose the skills that will require each job, consequently will establish the processes of recruitment and selection by competencies of applicants for jobs.

Finally, it is important to mention that the future model can be implemented in public institutions that find it relevant and adequate.

INTRODUCCION

Vertiginosos cambios globales y tiempos de crisis locales, hacen que el compromiso de la Administración Pública con la satisfacción del cliente ciudadano, se enfrente en el día a día a numerosos y complejos desafíos.

Es necesario responder con humanidad y eficiencia. Aún con presupuestos disminuidos y menores recursos, o más bien, justamente por esto, resulta imprescindible valerse de tecnologías de gestión que nos permitan prestar cada vez más y mejores servicios a un número siempre mayor de ciudadanos.

Cada organismo público debe encontrar la mejor manera de hacer esa contribución especial, única, que da sentido a su existencia institucional y que la diferencia de otras, públicas o privadas. En otros términos, cada organización pública debe definir, desde sus objetivos, cuáles son o debieran ser, sus competencias, aquello que mejor hace para el cliente ciudadano y que por supuesto, deben saber hacer quienes trabajan en ella.

Un Modelo de Gestión por Competencias aporta una nueva comprensión del capital humano de la administración pública, valorando el rol activo de los colaboradores en la consecución de objetivos del Estado. Este enfoque busca el desarrollo no sólo de las Entidades Públicas sino también de las capacidades de las personas que laboran en ellas, alineando el aporte personal y colectivo de los colaboradores con las necesidades estratégicas de las organizaciones.

INDICE

DEDICATORIA ii

AGRADECIMIENTO iii

RESUMEN iv

SUMMARYN vi

INTRODUCCION viii

CAPITULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Descripción del Problema 11

1.2. Formulación del problema 13

1.2.1. Problema General 13

1.2.2. Problemas Específicos. 13

1.3. Objetivos 14

1.3.1. Objetivo General 14

1.3.2. Objetivos específicos 14

1.4. Variables 15

1.5. Justificación e importancia 15

1.6. Viabilidad 16

1.7. Limitaciones 16

1.8. Delimitación espacial 16

1.9. Delimitación Temporal 16

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes 17

2.2. Base Teórica 18

2.3. Definiciones conceptuales 46

2.4. Bases epistémicos 47

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1. Tipo de investigación 50

3.2. Diseño y esquema de la investigación 50

3.3. Población y muestra 51

3.4. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos 51

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Análisis de información 52

CAPITULO V: DISCUSION DE RESULTADOS 88

CONCLUSIONES 91

RECOMENDACIONES 92

BIBLIOGRAFIA 93

ANEXOS 94

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema

A nivel mundial el recurso humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos de esta. A medida que su personal se desempeñe efectivamente, de tal manera, que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización, se deberá contar con una fuerza laboral que sea capaz de aceptar el cambio y que siempre se encuentre motivada a conducir a su organización al desarrollo de la ventaja competitiva.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América latina han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

La escasez de talento se ha convertido en un tema recurrente en el mundo de los Recursos Humanos y obedece a dos factores primordialmente: por un lado a la tendencia demográfica, la evolución social, la globalización y la disminución y envejecimiento de la población en muchos países desarrollados. Por otra parte, es la educación inadecuada sobretodo en países en vías de desarrollo.

La falta de profesionales con conocimientos, habilidades adecuadas y certificadas. En naciones como Alemania, Reino Unido, Francia, Canadá y Australia existe una fuerte demanda de técnicos especializados (como albañiles y carpinteros).

Aunando a lo expresado anteriormente se advierte la falta de un banco de datos en muchas organizaciones en la que se encuentre información sobre los conocimientos, habilidades, destrezas de los trabajadores.

A nivel nacional en Latinoamérica esta situación se hace más crítica debido al desfasado sistema educativo de la región, que muchas veces impide el desarrollo de las competencias que deben tener los trabajadores.

Los principales puestos en los que las empresas en el Perú tienen dificultad para encontrar personal que cumpla sus expectativas son **representantes de ventas, obreros, gerentes, recepcionistas, profesores, operadores de maquinarias e ingenieros** con las competencias blandas necesarias para satisfacer el mercado laboral.

En la región Huánuco la Administración Pública Estatal debe contar con los medios que garanticen que los servidores públicos al servicio del Estado sean los más aptos para desempeñar las funciones que tienen encomendadas, es por ello, que en la Municipalidad distrital de Amarilis se ha observado que existe inadecuado reclutamiento y selección del talento humano, indefinición de los perfiles de los puestos de la institución, no se toma en cuenta la experiencia, preparación académica y deseos del trabajador, inexistencia de una relación de puestos de trabajo adecuado, no existen sistemas de evaluación , puesto que en muchas ocasiones no se sabe lo que cada unidad hace, insuficiencia de habilidades de dirección y motivación por parte de algunas jefaturas ello se debe

que no cuenta con mecanismos claros y transparentes para la selección, contratación, capacitación, desarrollo y evaluación de los servidores públicos si no hacemos nada no mejoraremos la administración del talento humano no conoceremos cuáles son sus necesidades a través del modelo por competencias, no permitirá a la organización la oportunidad de fijar objetivos más claros, sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el trabajador para ello proponemos investigar sobre las competencias en los puestos de trabajo de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis periodo 2015.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general.

¿Cuál es la propuesta de competencias en los puestos de trabajo de la Gerencia de administración de la municipalidad distrital de Amarilis periodo 2015?

1.2.2. Problemas específicos:

1. ¿Cuál es el resultado del análisis de puestos de trabajo bajo el enfoque de competencias en la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis periodo 2015?
2. ¿Cuáles deberían ser las competencias individuales del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis periodo 2015?

3. ¿Cuál es el perfil por competencias que debería tener el personal de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Distrital de Amarilis periodo 2015?
4. ¿Cuál es la propuesta para el proceso de reclutamiento y selección por competencias de los aspirantes a los puestos de trabajo de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Amarilis periodo 2015?

1.3 Objetivos:

1.3.1. Objetivo general:

Proponer las Competencias que se requerirán en los puestos de trabajo en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Amarilis periodo 2015.

1.3.2. Objetivos específicos:

1. Determinar el resultado del análisis de puestos de trabajo bajo el enfoque de competencias en la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis periodo 2015.
2. Determinar las competencias individuales del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis periodo 2015
3. Determinar los perfiles por competencias de los puestos de trabajo de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis.
4. Proponer un proceso de reclutamiento y selección de los aspirantes a los puestos de trabajo de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis periodo 2015.

1.4 Variables:

1.4.1 Variable:

Propuesta de competencias en los puestos de trabajo.

1.4.2 Operacionalizacion de variable:

Variable	Dimensiones	Indicadores
Propuesta de competencias en los puestos de trabajo.	Análisis y descripción de cargos	Resultado de análisis de los puestos de trabajo de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis.
	Competencias individuales	Competencias laborales de cada puesto de trabajo de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis.
	Perfil de competencias	Perfil laboral de cada puesto de trabajo de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis.
	Proceso de reclutamiento y selección	Manual de procesos de competencias en los puestos de trabajo de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis.

1.5 Justificación e importancia:

1.5.1. Justificación:

La justificación es de orden práctico porque como resultado obtendremos documentos de gestión que permitirán una adecuada administración del talento humano, conoceremos cuáles son sus necesidades a través del modelo por competencias, lo que permitirá a la organización la oportunidad de fijar objetivos más claros, sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el trabajador.

1.5.2. Importancia

Es importante porque a través de la ejecución de este trabajo propuesto se podrá obtener la información necesaria que permitirá administrar el recurso humano de manera que se aprovechen de manera estratégica sus conocimientos habilidades y actitudes para potenciar y desarrollar otras competencias que permitan generar valor agregado a la institución.

1.6 Viabilidad.

El presente estudio es viable porque se cuenta con la información y los recursos necesarios para la investigación.

1.7 Limitaciones:

Hasta el momento no se ha encontrado limitaciones para la investigación.

1.8 Delimitación Espacial:

El presente proyecto de tesis se realizara en la Municipalidad distrital de Amarilis del departamento y provincia de Huánuco.

1.9 Delimitación Temporal:

El proyecto de tesis se realizara en el periodo 2015 y 2016.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes (Revisión de estudios realizados):

2.1.1. Internacionales:

García Obando, Armanda Patricia desarrollo el trabajo de investigación en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de Ecuador en el año 2013 titulado "análisis de la gestión del Recurso Humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico ciudad de San Gabriel" , esta investigación tuvo como objetivo general analizar como la deficiente gestión del recurso humano por competencias incide en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico ciudad de San Gabriel; llegando a la siguiente conclusión: no se han establecido parámetros para el ingreso del personal a la institución , que definan el perfil requerido y a la vez garanticen un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones como lo manifiesta el 82 % del personal encuestado y la persona encargada del talento humano.

2.1.2. Nacionales:

La tesis de Quintanilla Arce k. A. desarrollo en la Universidad de Lima en el año 2006 la investigación titulado "Gestión por Competencias y desempeños Laborales en la Municipalidades de Ayacucho*",* esta investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia de un sistema de gestión estratégica por competencias en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho; llegando a la siguiente conclusión es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en

general de las municipalidades de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales.

2.1.3 Locales:

Flores Huerto, Diana Dominga desarrollo el trabajo de investigación en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan la tesis titulada **"las competencias laborales y la calidad de servicios en la Municipalidad Distrital de Amarilis año 2012-2013",** este trabajo tuvo como objetivo general establecer el nivel de correlación que existe entre las competencias laborales y la calidad de servicios en la Municipalidad distrital de Amarilis, llegando a la siguiente conclusión las competencias laborales considerado como el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos productivos y de servicios así como los de calidad que se le exige para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

2.2 Bases teóricas:

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez el 1973 por David Mac Clelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u Organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o

estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.[1]

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que Mac Clelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

En este compendio se proporciona un panorama general de los sistemas de gestión por competencias (SGPC) en las organizaciones, pero sobre todo se brinda al lector una guía estructurada que le permitirá conocer a profundidad el

---

[1]Gallart, M. Antonia; Jacinto, Claudia, “Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo”, en: Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997

origen y evolución del modelo, así como cuáles son los pasos necesarios para la implementación efectiva del mismo partiendo desde el punto de vista de la visión estratégica en los negocios.

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente[2] .

Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran entorno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

Objetivos de un sistema de competencias: El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva. Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.

---

[2]Maldonado Garcia. Miguel Angel. Las competencias una opción de vida. Metodología para el diseño curricular. Ecoe Ediciones. Primera Edición 2002.

2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas Estratégicas de la organización.
4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Implantación del sistema:

Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación.[3]

Se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

1. Selección: Aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos – a los que se denominan “candidatos” – que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir

[3]MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, “Implantación de un sistema de selección por Competencias”, Training and Development, Nº 10, Madrid, 1998.

cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Selección interna

Búsqueda Interna: Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

Razón de Selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección.

Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos (de recepción preliminar de solicitudes, prueba de idoneidad, entrevista de selección, el proceso de entrevista, verificación de datos y referencias, examen médico, resultados y retroalimentación) anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

2. Formación: un aspecto de relativa importancia en la gestión del talento humano tiene que ver con la formación de estos; la formación debe ser entendida como el proceso mediante el cual se prepara a un individuo para un desempeño exitoso actual así como un desempeño potencial a futuro.

La formación del talento humano en la actualidad está enfocado por competencias y luego entonces esta debe permitir la aprehensión y desarrollo de competencias para el hacer, para el saber hacer y para el ser; en este sentido la formación incluye adiestramiento, entrenamiento y capacitación.

Adiestramiento: es la forma de guiar, instruir o encaminar a un empleado para el cumplimiento de ciertas tareas, principalmente operativas, repetitivas, mecánicas o rutinarias, las cuales no permiten desvíos. El adiestramiento es tan importante como la selección, ambas actividades se complementan entre sí; si no se realiza una, la otra no tendrá éxito, ya que al seleccionar un empleado debe de comprobarse que el individuo contratado tenga la suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para ejercer un cargo, la empresa una

vez que contrata una persona tiene la obligación de adiestrarlo en las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumpla bien su trabajo.

El adiestramiento: representa para la organización una actividad costosa, que solo se puede considerar como inversión cuando se lleva a cabo de forma idónea. De lo contrario, será un engaño y pasará lo que ha ocurrido con muchos esfuerzos en este campo que han comenzado sin ninguna razón, continúan sin ningún propósito y terminan sin ningún resultado efectivo a la empresa. Para convertir el adiestramiento en una actividad productiva, es necesario que la capacitación resulte de un proceso de investigación y detección de necesidades donde se utilizan métodos e instrumentos que le dan la validez a los datos que se están recolectando para determinar la necesidad de entrenamiento del trabajador. Cabe destacar que el uso adecuado y oportuno de cada instrumento y método utilizado para detectar necesidades de capacitación, proporcionaran datos auténticos que en su estudio y aplicación pueden dar muy buenos resultados para la organización. Debe formularse programas claros y precisos basándose en las necesidades de la empresa y debe de existir la necesidad clara de adiestramiento.

El entrenamiento: es un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las Personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Se involucra el término "educacional" ya que a lo largo de toda la vida, hemos estado en un continuo aprendizaje derivado de influencias que recibimos del ambiente social, para adaptarnos a las normas y valores sociales vigentes y aceptados. Se puede decir entonces, que el entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc. En

segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.[4]

Capacitación: es un proceso de formación y desarrollo de personal para generarle aptitudes y procesos de pensamiento superior, generalmente se asocia a competencias de análisis, síntesis inferencia, entre otras.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora[5].

3. Plan de carrera/sucesión: el término hace referencia a la trayectoria laboral del empleado entendida como el patrón de formación y experiencias laborales que amplían el curso de la vida laboral de una persona que le permite ir ascendiendo dentro de una organización. La gestión de personal tiene como uno de sus propósitos dirigir y vigilar el progreso de una o un grupo de empleados especiales para asegurar que ese talento profesional, capacitado, técnico y gerencial, estará disponible para cumplir las necesidades de la organización a futuro por los relevos propios en la dinámica de las empresas[6].

Al contrario desde la perspectiva del individuo, busca ayudarlos a identificar sus Principales metas y a determinar lo que necesitan hacer para lograrlo; las expectativas de los empleados hoy en día son muy diferentes a las de hace tan

[4]ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. 1996.
[5] ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. 1996.
[6]DE CENZO David. ROBBIN Stephen. Administración de Recursos Humanos. Limusa Wiley. México. 1995.

solo diez años, los estereotipos de los roles sexuales se están rompiendo porque cada día hay menos restricciones de género en las ocupaciones. En este sentido se mezclan los intereses del individuo con los de la organización y viceversa, sin embargo, el interés principal es el de la organización, el plan de carrera principalmente hace referencia a lo citado anteriormente, como lo es la

Disponibilidad de talentos humanos a ocupar cargos de mayor autoridad y de responsabilidad[7].

4. Promoción: es la asignación de un individuo para desempeño un nuevo cargo dentro de la organización de mayor jerarquía, autoridad y responsabilidad. Esta seda principalmente como reconocimiento a un excelente desempeño, pero supone en que al individuo que se le reconoce cuenta con las competencias del hacer, saber hacer y del ser necesarias para desempeñar el nuevo cargo[8].

5. **Retribución:** se entiende por retribución, el salario o sueldo normal de base o mínimo y cualesquiera otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón de la relación de trabajo. Otro concepto tiene que ver con el de beneficios que son reconocimientos adicionales que se les dan a los empleados que no constituyen salario y que pueden ser fijos o transitorios dependiendo si fueron otorgados por negociación colectiva o por decisión de la empresa al obtener mayores utilidades en un periodo. La sumatoria de la retribución más los beneficios se conocen en la administración de personal como la compensación y obedece a un concepto amplio en donde se genera un equilibrio entre los logros económicos de la organización con los logros económicos de sus empleados[9]

6. Desempeño: son todas las acciones y omisiones de un individuo dentro de un cargo el cual para ser catalogado como bueno, regular o malo, debe ser

---

[7] DE CENZO David. ROBBIN Stephen. Administración de Recursos Humanos. Limusa Wiley. México. 1995.
[8]ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary.Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. 1996.
[9]DE CENZO David. ROBBIN Stephen. Administración de Recursos Humanos. Limusa Wiley. México. 1995.

comparado, con las funciones actividades y tareas asignadas, al individuo dentro de un cargo. Un desempeño, alto debe generar acciones de reconocimiento, promoción, estabilidad, un desempeño regular y bajo puede estar mostrando necesidades de capacitación, posibles problemas de retribución de compensación, así como problemas de clima organizacional o problemas extrínsecos de la organización pero que afectan el desempeño del individuo[10].

7. Potencial: son todas aquellas competencias del hacer, saber hacer y ser que posee un individuo superiores a las que normalmente utiliza para desempeñar un cargo y las cuales una organización puede y debe explotar entre otras como medida de satisfacción del individuo[11].

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a

Cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

• Perfiles ideales de los puestos.

• Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).

• Necesidades de formación individual y grupal.

• Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.

Potencial de la persona a corto plazo.

Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible.

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

Usualmente las competencias están divididas en cuatro o cinco grados o niveles, no obstante muchas organizaciones se acogen a la utilización o definición de 5 niveles o grados de aparición de cada competencia por permitirnos este abanico

[10]CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento Humano. Mac Graw Hill. México. Primera edición 2007.
[11]Fred Davis. Administración de Recursos Humanos. Pentice Hall. Mexico

de posibilidades ser más objetivos a la hora de evaluar los niveles requeridos o de aparición en los perfiles.

Etapas de la implementación de la gestión por competencias[12]

1. Sensibilización

2. Análisis de los Puestos de trabajo

3. Definir perfiles de competencias

4. Evaluación sistemática y redefinición de perfiles

1. Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencia los puestos de trabajo[13].

La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.

Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

2. Análisis de los puestos de trabajo: Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa.[14]

Dos acciones son fundamentales en este momento:

Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.

---

[12]MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, “Implantación de un sistema de selección por competencias”, Training and Development, Nº10, Madrid, 1998.

[13] MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, “Implantación de un sistema de selección por competencias”, Training and Development, Nº10, Madrid, 1998

[14]MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, “Implantación de un sistema de selección por competencias”, Training and Development, Nº10, Madrid, 1998

Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

Descripción de cargos: Es necesario describir un cargo, para poder conocer su contenido. La descripción de cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo[15].

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Escriba lo que hace.

Justifique lo que hace.

Haga lo que está escrito.

Ciclo correctivo

Anote lo que hace.

Revise lo que hace.

Revise lo que va a hacer.

ANÁLISIS DE CARGOS: Después de la descripción, sigue el análisis del cargo.

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante[16].

Aunque la descripción y el análisis de cargo están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar

[15]Oakland S, John. Gerenciamiento da qualidade total- TQM Sao Paulo, Nobel. 1.994
[16]Oakland S, John. Gerenciamiento da qualidadetotal- TQM Sao Paulo, Nobel. 1.994.

los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS: Según el United States Employment Service, Diccionary of Occupational Titles, Vol. 1, Definitions of Titles, Washington, United States GovernmentPrinting Office, 1.949: El analista de cargos "deduce analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia cargos desempeñados en la industria, el comercio y otras organizaciones y elabora descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios para la orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la contratación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la descripción de patrones o tendencias industriales; diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función del staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representando en primera instancia por el analista de cargos quien puede ser un empleado especializado del staff, el jefe del departamento que está

localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utiliza en la descripción y el análisis de cargos[17]son:

Observación directa

Cuestionario

Entrevista directa

Métodos mixtos

Más detalladamente los veremos a continuación:

Método de observación directa: Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, y de tiempos y métodos.[18]

El análisis el cargo se efectúa observando al ocupante del cargo de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos.

Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.

Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

Características.

---

[17]UnitedStatesEmploymentService, Diccionary of OccupationalTitles, Vol. 1, Definitions of Titles, Washington, UnitedStatesGovernmentPrinting Office, 1.949.

[18]Ibíd.

El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.

La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Ventajas.

Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (Analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.

No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.

Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.

Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del Análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace).

Desventajas.

Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.

La simple observación, si el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.

No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos

Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

Método del cuestionario: Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que aborde un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos[19].

El cuestionario debe elaborarse de una manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y sus superiores para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

Características.

La correlación de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de Análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.

La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario.

Ventajas.

Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.

Este método es el más económico para el análisis de cargos.

También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez, tan Pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos de Análisis de cargos.

Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las Actividades de los ejecutivos.

---

[19]United States Employment Service, Diccionary of Occupational Titles, Vol. 1, Definitions of Titles, Washington, United States Government Printing Office, 1.949.

Desventajas.

No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.

Exige que se planee y se elabore con cuidado.

Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

Método de la entrevista: El método de la entrevista directa consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, y mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante de cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y el cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes y de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos.

Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente empleados obstructores y obstinados.

En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de Colaboración y participación.

Características.

La correlación de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.

La participación del analista y del ocupante del cargo es activa.

Ventajas.

Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.

Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.

Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir datos.

No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

Desventajas.

Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.

Puede generar confusión entre opiniones y hechos.

Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.

Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.

Método Mixtos: Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones escogidas de dos o más métodos de análisis

Los más utilizados son:

Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.[20]

[20]United States Employment Service, Diccionary of Occupational Titles, Vol. 1, Definitions of Titles, Washington, United States Government Printing Office, 1.949.

Los más utilizados son:

Cuestionario Y Entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.

Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.

Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.

Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.

Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.

Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo.

La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, como objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea, etc.

3. Definición del perfil de competencias requeridas. La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.[21]

¿Qué es un perfil de competencias?: Es un Subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica.

En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:

1. Nombre de la competencia.

2. Definición.

[21]MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, “Implantación de un sistema de selección por competencias”, Training and Development, Nº10, Madrid, 1998.

3. Niveles.

4. Comportamientos y/o criterios de desempeño.

Se puede definir el perfil ocupacional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización.

En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto es necesario realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional. Existen Perfiles Genéricos y Específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia a un Perfil Genérico. Los perfiles son la base de la Gestión por Competencias. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

1. Definición de Puestos**.**

2. Tareas y Actividades Principales.

3. Formación de base y Experiencia requerida para su desempeño.

4. Competencias

4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles. En este punto de implementación, en colaboración con el departamento de recursos humanos los responsables de los departamentos evaluarán las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes, fijar una retribución razonable. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.[22]

LAS COMPETENCIAS

Que son las competencias: La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como Gestión por Competencias.

Para el creador de esta metodología de gestión, David Mac Clellan, los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. Esto condujo a Mac Clelland a buscar otras variables, a las que llamó “Competencias”.

Se puede contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo hemos seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible.

[22]MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, “Implantación de un sistema de selección por competencias”, Training and Development, Nº 10, Madrid, 1998.

Boyatzis, Richard (1982). Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Spencer y Spencer (1993): consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

Rodríguez y Feliú (1996): las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Definición de Competencias Laborales de la OIT-CINTERFOR: Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario” resume: “Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”.

Principales cualidades de las Competencias

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. Por otro lado, bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines distinguirse las mismas. Por ello, no basta su estudio meramente nominal para su comprensión. Es necesario un ulterior análisis más detallado para entender bien de qué se habla.

Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas.

Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales.

Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.

Hay McBer en su Diccionario de Competencias (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.

Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías Marta Alles, nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.

En todas esas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes, mientras se pueden encontrar competencias que son únicas y específicas y que identificar la labor de una organización en particular.

La concepción de Competencia, con su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas.

¿Que compone una competencia?

Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación):

lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores).

Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Las competencias indican "formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo".

Contenidos implicados en una competencia: Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia:

Saber: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

Saber hacer: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

Saber ser: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades

Saber estar: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

Elementos o características que componen una competencia:[23]

1. Motivos: Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, "dirigen" acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada

[23]Ducci, María Angélica, "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional", en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997

al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.

2. Rasgos: Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

3. Autoconcepto (imagen de sí mismo): Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.

4. Conocimientos: Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

5. Habilidades: Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien.

Modelos de competencias: Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales.

Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

- Modelo Funcional orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Este Modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino

Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y nueva Zelanda. En el mismo las competencias son definidas a partir de un

análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

¿Qué es una competencia funcional?

- Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo.
- Definidas por mundo productivo.
- Conocimientos, habilidades, actitudes.
- Se miden en el trabajo
- Enfoque Funcional NVQ

La característica del análisis funcional propuesta por NVQ radica en que describe productos, no procesos; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas (Transcend, 1995). Para esto, se desglosan los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos.

Niveles de Calificaciones Nacionales (NVQ): El marco de competencias/calificaciones comprende cinco niveles para poder cubrir con NVQ desde lo más básico-mínimo hasta representar a los profesionales.

Cuanto más elevado el nivel, mayor sería la presencia de las siguientes Características:

- Amplitud y alcance de la competencia;
- Complejidad y dificultad de la competencia;
- Requerimientos de habilidades especiales;

- Habilidad para realizar actividades especializadas;
- Habilidad para transferir competencias de un contexto de trabajo a otro;
- Habilidad para organizar y planificar el trabajo, y
- Habilidad para supervisar a otros.

La NVQ[24] plantea que por lo menos cuatro componentes o familias de competencias tendrán que emerger si el análisis se hace adecuadamente

- Resultados de las tareas;
- Gestión/organización de las tareas;
- Gestión de situaciones imprevistas;
- Ambiente y condiciones del trabajo.

Con estos elementos obligatorios que tienen que aparecer, la NVQ está impulsando las bases para una nueva organización del trabajo en planta.

La crítica de mayor peso a la metodología de análisis funcional detrás de cada NVQ es que solamente verifica qué se ha logrado pero no identifica cómo lo hicieron (Hamlin, Stewart, 1992). En la misma línea critican algunos analistas australianos el enfoque NVQ, diciendo que los atributos de conocimiento subyacente no pueden ser aislados de las prácticas actuales de trabajo. Atributos como saber resolver problemas, saber analizar, saber reconocer patrones estructurales, son muy dependientes del contexto, así que los intentos de enseñarlos fuera del contexto no tendrían sentido (Hager, 1995).

- Modelo Conductual, que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a

[24](NationalVocationalQualifications –NVQ–) establecen los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones específicas. Dado que están basadas en la observación sobre lo que ocurre realmente en el trabajo, las NVQ están diseñadas para proporcionar un acceso abierto a la evaluación y para facilitar al personal el aprendizaje a lo largo de la vida laboral.

una determinada formación las supone, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

¿Qué es una competencia Conductual?

- Es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores.
- Se desprenden de la estrategia y core competences de la organización.
- Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

- Modelo Constructivista o Integrativo, donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en los conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

2.3. Definiciones conceptuales:

Análisis de cargos:

Es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño." (p.276). Chiavenato (1990).

Competencias:

Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio " (Pág. 22). Nuñez, Jorge (1997).

Una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo (Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996).

La competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar (Le Boterf, 1996).

Descripción de cargos:

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. (p.331). Chiavenato (1999)

Funciones: Conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, organizar, controlar, regular, ejecutar.

Organización:

Es la función que consiste en buscar los medios que son necesarios poner en práctica para determinar el grado de eficiencia del órgano administrativo, su rentabilidad, así como su facultad de adaptarse al medio ambiente. p.11). Quiroga (1999).

NVQ:

(National Vocational Qualifications –NVQ–) establecen los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones específicas. Dado que están basadas en la observación sobre lo que ocurre realmente en el trabajo, las NVQ están diseñadas para proporcionar un acceso abierto a la evaluación y para facilitar al personal el aprendizaje a lo largo de la vida laboral.

Tareas:

Conjunto de acciones y operaciones que constituyen una unidad compleja y son las principales actividades concretas que se desarrollan en un cargo.

Es una actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios.

2.4. Bases epistemológicas:

Existen diferentes escuelas epistemológicas sobre las competencias de las cuales se derivan los enfoques funcionalista, el conductista y el constructivista, además de las taxonomías existentes en competencias básicas, genéricas y especializadas (Mertens, 1996; Rodríguez, 2007).

Para el modelo conductista, Su principal representante es McClelland (1973) y es el modelo seguido por los Estados Unidos. Este modelo se basa en la Teoría del Comportamiento o de las Conductas de los Individuos (Watson, 1913), las competencias son características de las personas expresadas en comportamientos, que están causalmente relacionadas con un desempeño superior en un cargo o rol de trabajo: “Lo que se debe ser”.

Su fundamento epistemológico en empírico – analítico Neo Positivista y enfatiza en comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones

Para el modelo funcional, se basa en la escuela de pensamiento funcionalista, acogida por Inglaterra., la competencia es la capacidad para realizar actividades y lograr resultados en una función productiva determinada, según criterios de desempeño. “Lo que se debe hacer”.

Su fundamento epistemológico es el funcionalismo y enfatiza en el conjunto de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas.

Para el modelo constructivista, se basa en la Teoría de Schwartz (1995). Este modelo ha sido acogido por Francia, la competencia está relacionada con todas las actividades que vocacional o laboralmente hacen merecer el apelativo de experto, basada en un proceso de construcción de representaciones mentales por niveles de complejidad crecientes. La competencia se construye no solo de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

El fundamento epistemológico es el constructivismo y enfatiza en las habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional.

En un estudio más reciente Tobón (2008) asume cuatro enfoques, añadiendo a los anteriores el enfoque complejo.

El enfoque complejo para este autor, enfatiza en asumir las competencias como procesos complejos de desempeño ante actividades y problemas con idoneidad y ética, buscando la realización personal, la calidad de vida y el desarrollo social y económico sostenible y en equilibro con el ambiente. Su fundamento epistemológico es el Pensamiento Complejo .

Por tanto, las competencias en este enfoque son asumidas como Procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas (Tobón, 2008).

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO:

3.1. **Nivel y tipo de investigación:**

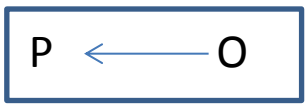
El tipo de la investigación es aplicada porque se apela a conocimientos previos fruto de la investigación para la generación del analisis y propuesta de competencias en los puestos de trabajo de la Gerencia de Administracion en la Municipalidad Distrital de Amarilis periodo 2015.

El nivel de la investigación es descriptivo ya que "pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere.

3.2. Diseño y esquema de la investigación:

La investigación presenta un diseño no experimental – transversal, ya que corresponde a realizar un análisis descriptivo en un tiempo dado.

Esquema de la investigación:



Dónde:

P: trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

O: Análisis para determinar las competencias en los puestos de trabajo de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Amarilis -2015.

3.3. Población- muestra:

Por tratarse de una muestra finita se tomará el total de la población para realizar el análisis y propuesta de competencias en los puestos de trabajo en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Amarilis cuenta con un total de 15 trabajadores.

3.4. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.

Se usara como técnica encuestas y su instrumento el cuestionario que serán aplicados a miembros seleccionados de la entidad estas nos servirán para hallar características, destrezas y competencias de cada puesto de trabajo.

Por otra parte también se ha considerado importante el análisis documental para realizar la propuesta de competencias en los puestos de trabajo de la Gerencia de Administración y Recursos Humanos de la Municipalidad distrital de Amarilis, tomando en cuenta la normativa vigente en materia de recursos humanos, reglamento interno de la institución para determinar las actividades esenciales que debe cumplir cada funcionario.

Para el procesamiento y análisis de los datos de usará estadística descriptiva.

Para la presentación de los datos se usaran cuadros, tablas, y gráficos de acuerdo a los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos de investigación.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de Información:

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación a través del análisis estadístico e inferencial relacionado con los planteamientos formulados en el problema y la teoría descrita en el marco teórico, para ello se aplicó las técnicas de :

4.1.1 La Encuesta:

Se aplicó la encuesta a 15 trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis, con la utilización de un cuestionario, el mismo que se elaboró con preguntas que están relacionadas con las variables propuestas, el cual permitió obtener información clara.

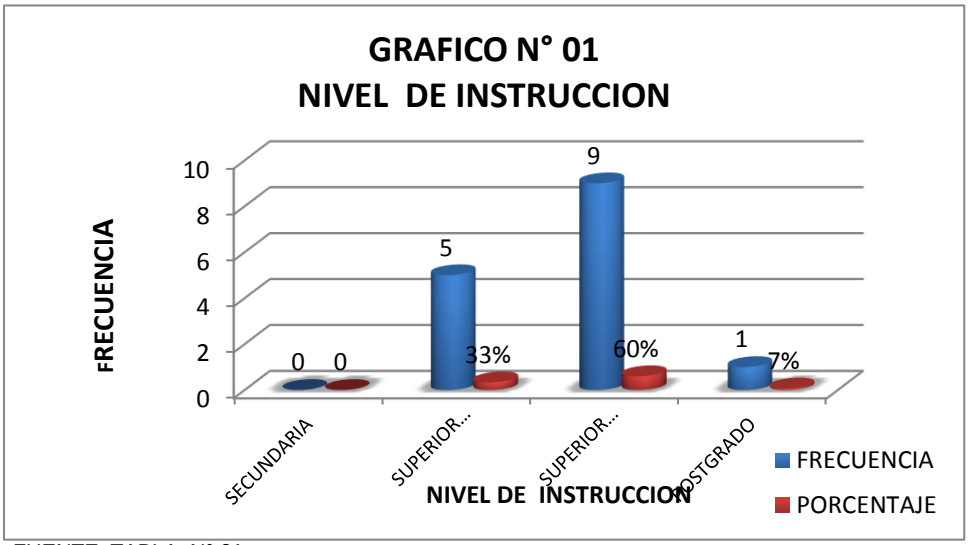
A continuación se muestra los resultados obtenidos de la encuesta:

1. Qué nivel de instrucción posee:

TABLA N° 1
NIVEL DE INSTRUCCION

1. NIVEL DE INSTRUCCIÓN	2. FRECUENCIA	3. PORCENTAJE
4. SECUNDARIA	5. 0	6. 0
7. SUPERIOR TECNICA	8. 5	9. 33%
10. SUPERIOR UNIVERSITARIA	11. 9	12. 60%
13. POSTGRADO	14. 1	15. 7%
16. TOTAL	**17. 15**	**18. 100%**

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA
ELABORACION: PROPIA



FUENTE: TABLA N° 01
ELABORACION: PROPIA

ANALISIS:

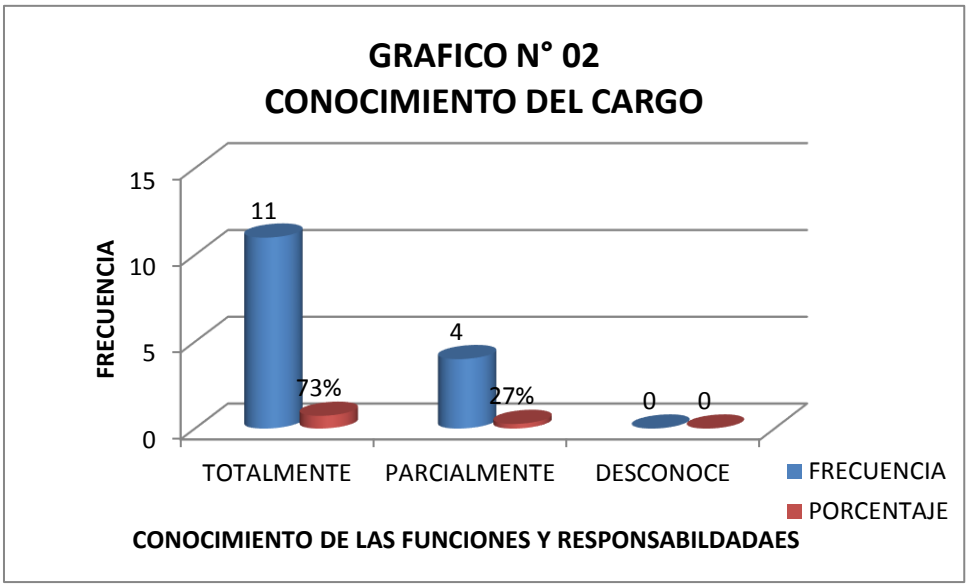
Se puede apreciar que el nivel de formación académica en el personal de la Gerencia de Administración en su mayoría posee superior universitario; quienes poseen estudios superior técnico se encuentran casi en similar porcentaje, y en su minoría poseen estudios de postgrado.

2. ¿Conoce claramente las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña actualmente?

TABLA N° 2
CONOCIMIENTO AL CARGO

CLASE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	11	73%
PARCIALMENTE	4	27%
DESCONOCE	0	0
TOTAL	15	100%

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA
ELABORACION: PROPIA



FUENTE: TABLA N° 02
ELABORACION: PROPIA

ANALISIS:

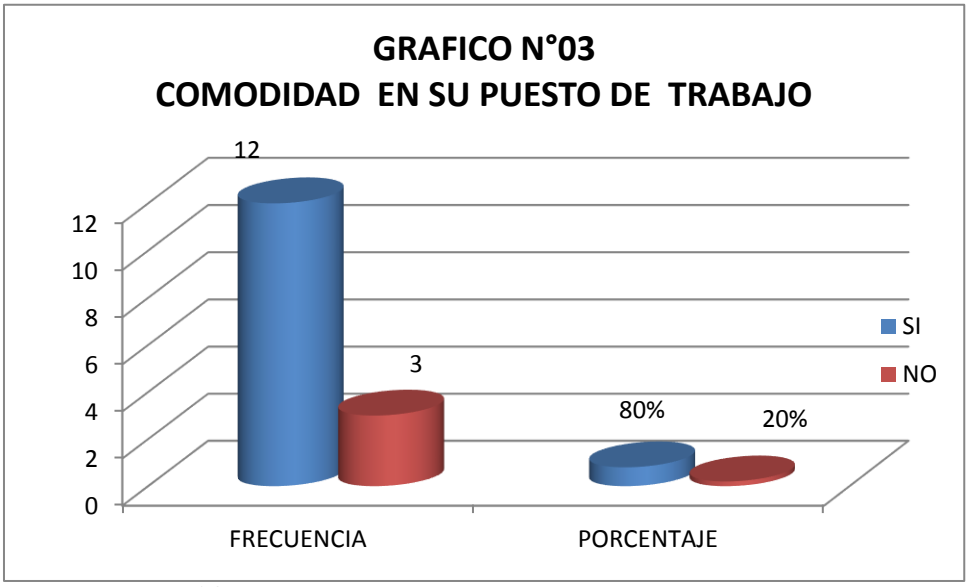
La mayoría del personal concuerda que conoce sus funciones y responsabilidades, también existen quienes indican que sus funciones no están claramente definidas debido a que se asignan funciones adicionales que no les competen.

3. ¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?

TABLA N° 3
COMODO EN SU PUESTO DE TRABAJO

CLASE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	80%
NO	3	20%
TOTAL	15	100%

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA
ELABORACION: PROPIA



FUENTE: TABLA N° 3
ELABORACION: PROPIA

ANALISIS

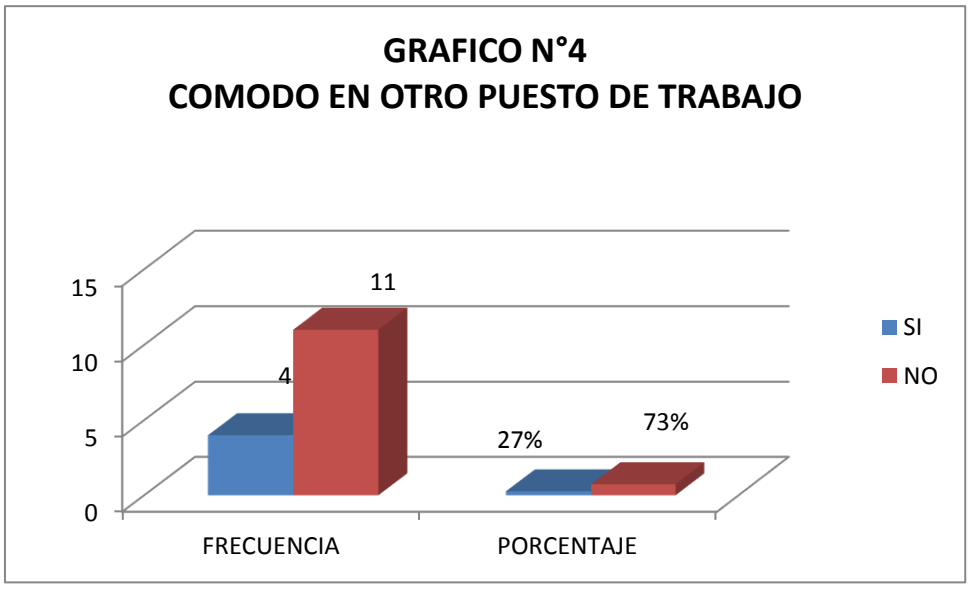
La mayoría del personal manifiestan que se sienten cómodos en su puesto de trabajo, existen quienes indican que no se siente cómodos en su puesto de trabajo no estando conformes con las funciones que desempeñan debido a que su perfil profesional no están bien definidas para las labores que desempeñan.

4. ¿Se sentiría más cómodo en otro puesto de trabajo?

TABLA N° 4
COMODO EN OTRO PUESTO DE TRABAJO

CLASE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA
ELABORACION: PROPIA



FUENTE: TABLA N° 4
ELABORACION: PROPIA

ANALISIS

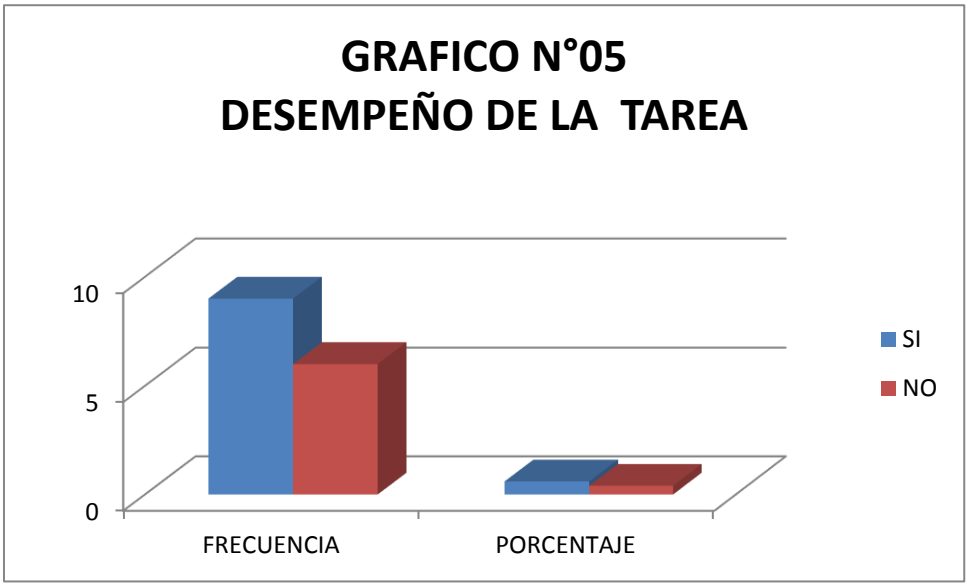
La mayoría del personal manifiestan que no se sentirían cómodos en otro puesto de trabajo, existen quienes indican que se sentirían cómodos en otro puesto de trabajo, puesto que no están conformes con las funciones que desempeñan debido a que su perfil profesional no están bien definidas para las labores que desempeñan.

5. ¿Considera suficientes sus conocimientos para realizar su trabajo?

TABLA N° 5
DESEMPEÑO DE LA TAREA

CLASE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	60%
NO	6	40%
TOTAL	15	100%

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA
ELABORACION: PROPIA



FUENTE: TABLA N° 5
ELABORACION: PROPIA

ANALISIS:

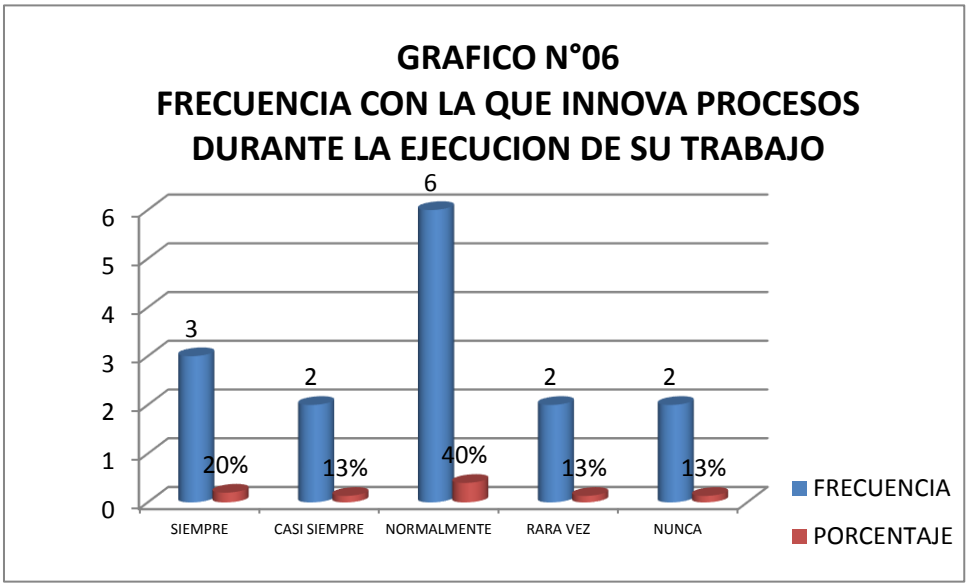
Casi en su totalidad el personal encuestado indica que los conocimientos que poseen son los necesarios para realizar un correcto desempeño de sus funciones, adicionalmente a ellos existe quien manifestó que los conocimientos que una persona posee nunca son suficientes debido a los cambios que se presentan en el entorno, por lo que se debe estar en constante actualización.

6. ¿Ha innovado algunos procesos para la ejecución de su trabajo?

TABLA N° 6
INNOVACION EN LA EJECUCION DE ACTIVIDADES

CLASE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	20%
CASI SIEMPRE	2	13%
NORMALMENTE	6	40%
RARA VEZ	2	13%
NUNCA	2	13%
TOTAL	15	100%

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA
ELABORACION: PROPIA



FUENTE: TABLA N° 6
ELABORACION: PROPIA

ANALISIS:

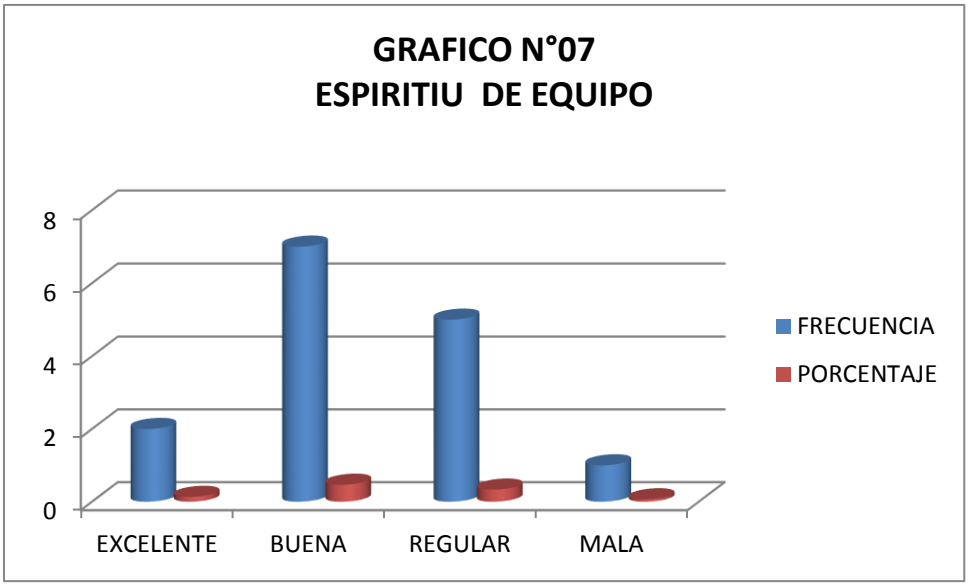
Durante la ejecución de las actividades se evidencia que el personal recurre poco al uso de su iniciativa y creatividad para realizar su trabajo de manera diferente y ágil, se manifiesta además que no existe la posibilidad de hacerlo debido a que en algunos casos existen plantillas que se las debe aplicar y se deben ajustar a esos formatos.

7. ¿Cómo calificaría la interacción entre los compañeros de trabajo?

TABLA N° 7
ESPIRITU DE EQUIPO

CLASE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	13%
BUENA	7	47%
REGULAR	5	33%
MALA	1	7%
TOTAL	15	100%

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA
ELABORACION: PROPIA



FUENTE: TABLA N° 7
ELABORACION: PROPIA

ANALISIS:

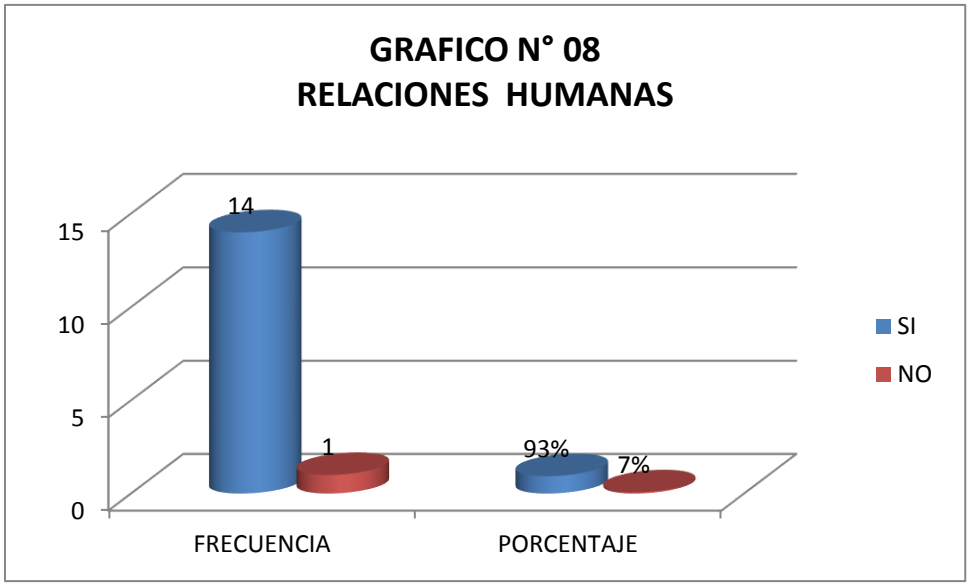
En lo que se refiere a la actitud del personal hacia la conformación de equipos de trabajo se puede ver que existen opiniones divididas, existiendo quienes contribuyen a su conformación para el logro de objetivos mediante su aporte individual en los diferentes ámbitos del conocimiento. Sin embargo un porcentaje menor se muestran renuentes a participar de esta técnica, más bien trabajan de manera individual ya que manifiestan que no necesitan de formar equipos de trabajo para ejecutar sus funciones.

8. ¿Construye fácilmente relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo?

TABLA N°08
RELACIONES HUMANAS

CLASE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	93%
NO	1	7%
TOTAL	15	100%

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA
ELABORACION: PROPIA



FUENTE: TABLA N° 8
ELABORACION: PROPIA

ANALISIS:

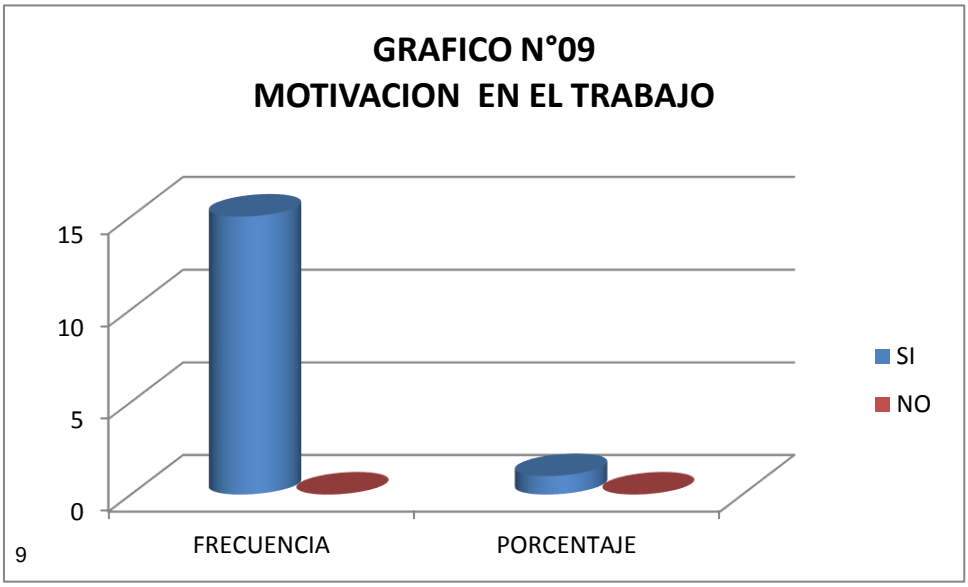
Casi en su totalidad el personal encuestado manifiesta su predisposición para establecer relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, hay también quienes opinan lo contrario y manifiestan que el comportamiento de los compañeros no es el propicio para el establecimiento de buenas relaciones personales.

9. ¿Se siente motivado a realizar su trabajo?

TABLA 09
MOTIVACION EN EL TRABAJO

CLASE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA
ELABORACION: PROPIA



FUENTE: TABLA N° 9

ELABORACION: PROPIA

ANALISIS

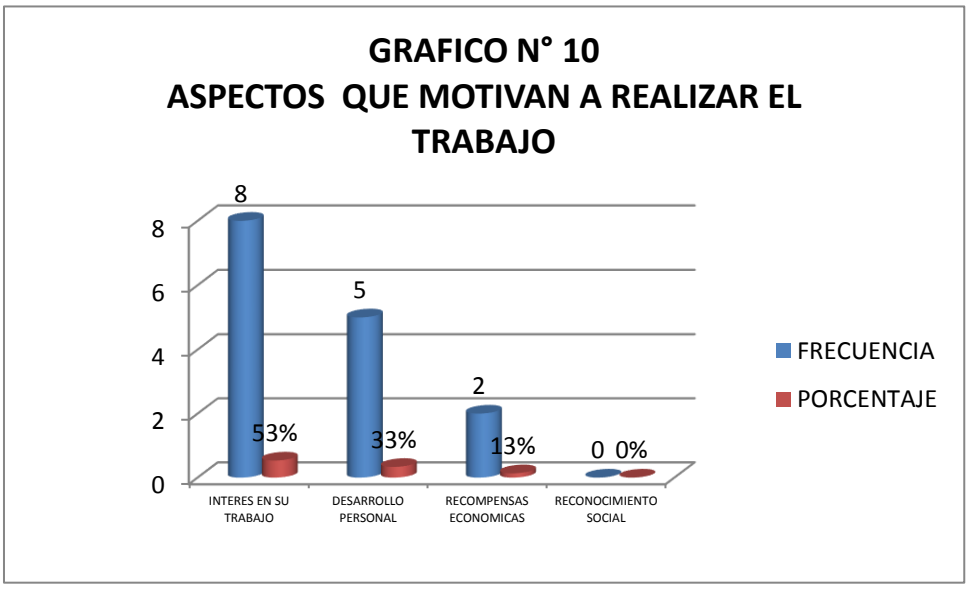
La totalidad del personal se muestra motivado a realizar su trabajo, cabe aclarar que cada uno de ellos tiene su propia fuente de motivación. Sin embargo no existe motivación externa por parte de la institución que contribuya a complementar la satisfacción del personal.

10. ¿Qué le motiva a realizar su trabajo?

TABLA 10
MOTIVACION EN EL TRABAJO

CLASE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INTERES EN SU TRABAJO	8	53%
DESARROLLO PERSONAL	5	33%
RECOMPENSAS ECONOMICAS	2	13%
RECONOCIMIENTO SOCIAL	0	0%
TOTAL	15	100%

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA
ELABORACION: PROPIA



FUENTE: TABLA N° 10
ELABORACION: PROPIA

ANALISIS:

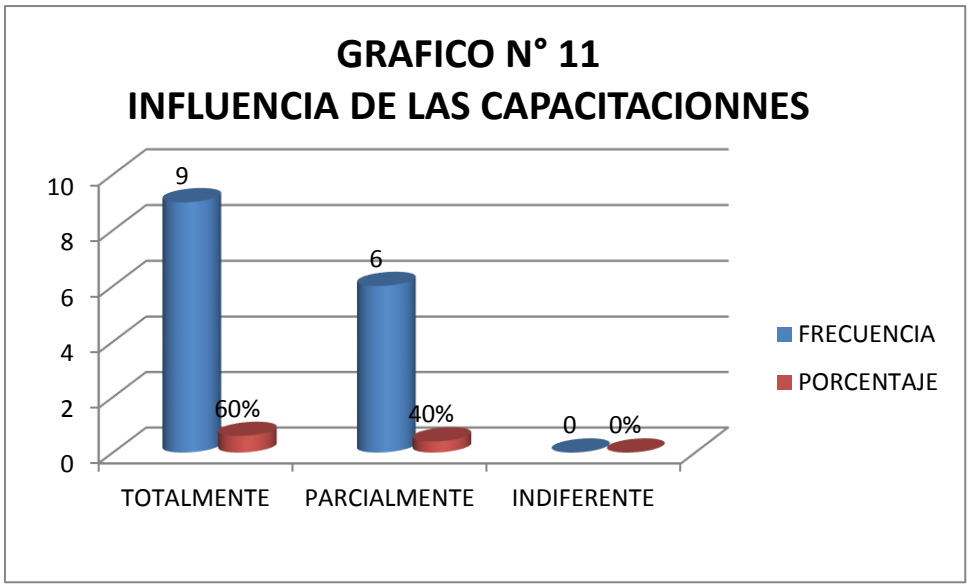
El interés en el trabajo constituye uno de los motivos que principalmente incita al personal a ejecutar su trabajo, pocos son los casos que manifiestan las recompensas económicas como su eje de motivación al igual que el desarrollo personal; por lo que se puede decir que nadie busca el reconocimiento social por la labor que realiza, en todo caso no existe este tipo de reconocimientos en la institución.

11. ¿Las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones?

TABLA N° 11
INFLUENCIA DE LAS CAPACITACIONES

CLASE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	9	60%
PARCIALMENTE	6	40%
INDIFERENTE	0	0%
TOTAL	15	100%

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA
ELABORACION: PROPIA



FUENTE: TABLA N° 11
ELABORACION: PROPIA

ANALISIS:

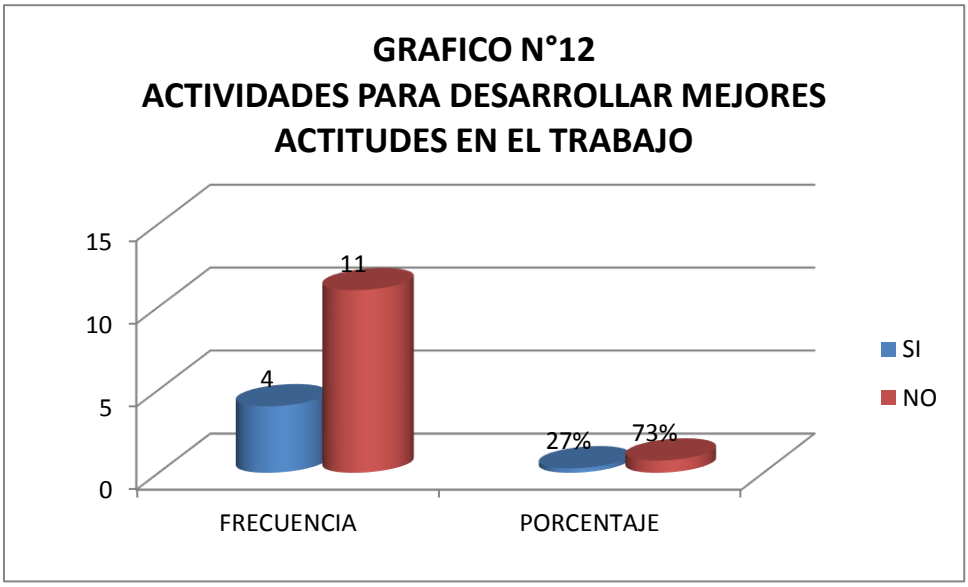
Las capacitaciones recibidas por el personal contribuyen en su mayoría al desarrollo sus funciones, cabe indicar que estas capacitaciones han sido resultado de su propia iniciativa, por otra parte están aquellas capacitaciones las cuales han sido organizadas por instituciones externas las cuales influyen en cierto grado al desarrollo de las funciones del personal.

12. ¿Se desarrollan actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo?

TABLA N° 12
INFLUENCIA DE LAS CAPACITACIONES

CLASE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA
ELABORACION: PROPIA



FUENTE: TABLA N° 12
ELABORACION: PROPIA

ANALISIS

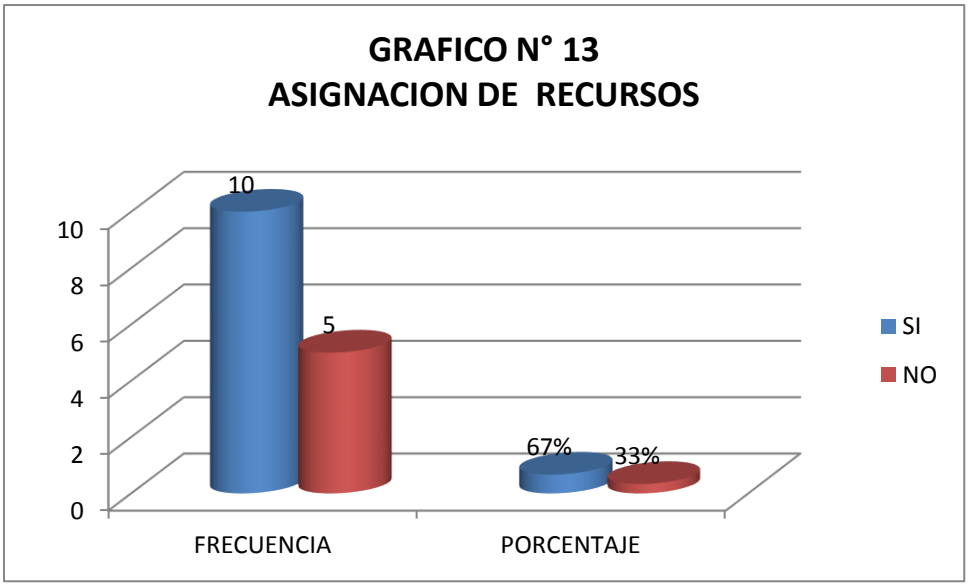
Existen opiniones divididas en cuanto a las actividades consideradas para fomentar mejores relaciones entre el personal, existen quienes consideran que los festejos de fechas especiales son organizados con el fin de fomentar la unión y el compañerismo; así mismo otras personas encuestadas manifiestan que no se realizan actividades para este fin. Lo que se puede identificar es que no existe una buena relación laboral entre quienes laboran en la institución.

13. ¿Los recursos que se le entregan son los suficientes para efectuar su trabajo?

TABLA N° 13
ASIGNACION DE RECURSOS

CLASE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	67%
NO	5	33%
TOTAL	15	100%

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA
ELABORACION: PROPIA



FUENTE: TABLA N° 13
ELABORACION: PROPIA

ANALISIS

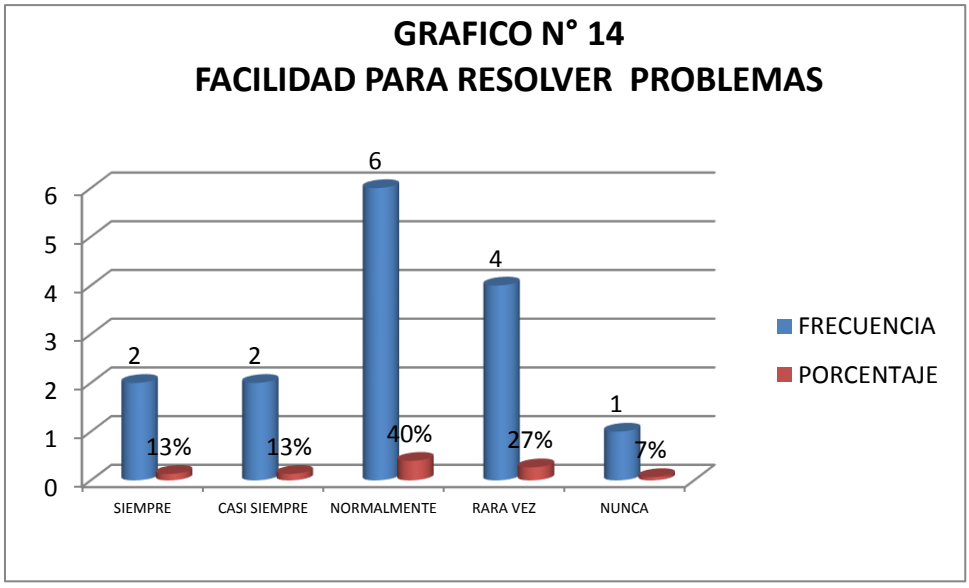
La asignación de recursos es un aspecto en el cual no se presenta mayor inconveniente, ya que los recursos materiales y tecnológicos necesarios para la ejecución de actividades casi siempre se los ha suministrado de manera oportuna y suficiente. Existen casos en los cuales se indica que se requiere de una coordinación más efectiva para la asignación y manejo de los recursos.

14. ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones para dar soluciones prácticas a los problemas?

TABLA N° 14
ASIGNACION DE RECURSOS

CLASE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	13%
CASI SIEMPRE	2	13%
NORMALMENTE	6	40%
RARA VEZ	4	27%
NUNCA	1	7%
TOTAL	15	100%

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA
ELABORACION: PROPIA



FUENTE: TABLA N° 14
ELABORACION: PROPIA

ANALISIS

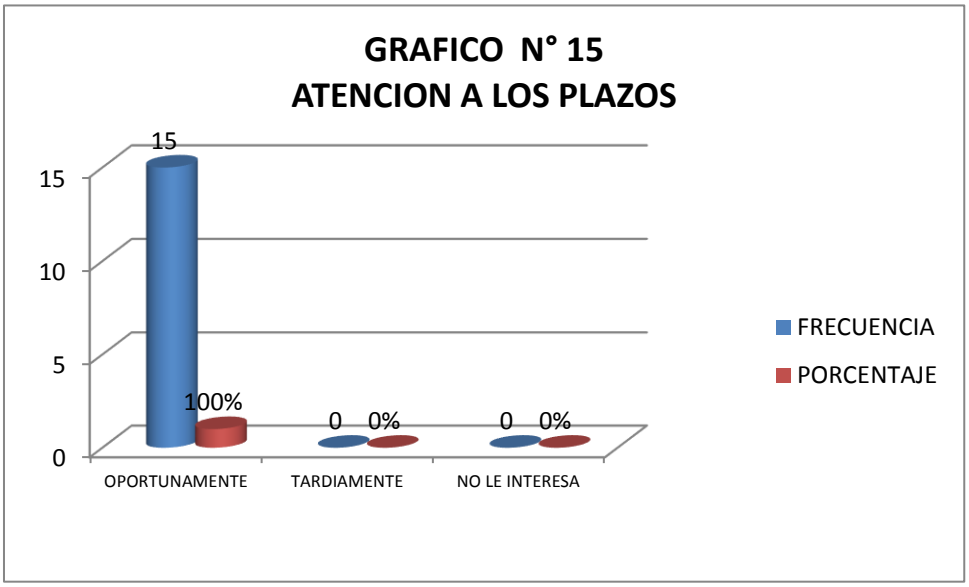
Gran parte del personal considera que su facilidad para buscar soluciones hace que con frecuencia sean tomados en cuenta para aportar con opiniones que conduzcan a la solución de problemas, son muy pocos los que ocasionalmente intervienen o son tomados en cuenta para escuchar sus opiniones.

15. Usted cumple con su trabajo:

TABLA N° 15
ATENCION A LOS PLAZOS

CLASE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPORTUNAMENTE	15	100%
TARDIAMENTE	0	0%
NO LE INTERESA	0	0%
TOTAL	15	100%

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA
ELABORACION: PROPIA



FUENTE: TABLA N° 15
ELABORACION: PROPIA

ANALISIS

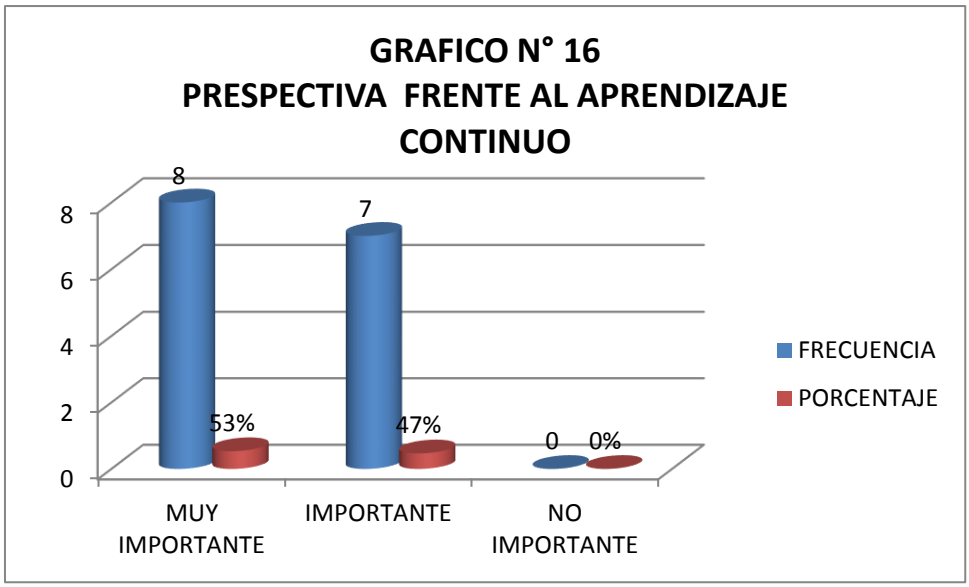
Existe una opinión generalizada por parte del personal administrativo en lo referente al cumplimiento de sus funciones, ya que se manifiesta que cumplen su trabajo de manera oportuna, evidenciándose así el esfuerzo y la responsabilidad del personal.

16. ¿Cuál es su perspectiva frente al aprendizaje continuo?

TABLA N° 16
PRESPECTIVA FRENTE AL APRENDIZAJE CONTINUO

CLASE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	8	53%
IMPORTANTE	7	47%
NO IMPORTANTE	0	0%
TOTAL	15	100%

FUENTE: DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA
ELABORACION: PROPIA



FUENTE: TABLA N° 16
ELABORACION: PROPIA

ANALISIS

El aprendizaje continuo permite la adaptación a los cambios del entorno por lo que la mayoría de las personas creen es necesario para el permanecimiento en el ámbito laboral y desarrollo profesional.

4.1.2. La entrevista:

La entrevista fue realizada en base a la Guía del anexo N° 02 al Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis.

Como resultado de la entrevista en lo concerniente al reclutamiento, el medio de difusión que utiliza la institución para dar a conocer de la existencia de vacantes es a través página web institucional, muy escasamente utiliza otros medios que le proporcionen la cantidad suficiente de candidatos, para de entre ellos, seleccionar al mejor de ellos.

La institución cuenta con documentos de Gestión como el Manual de Organizaciones y Funciones desactualizados, los cuales no proporcionan la información necesaria que permita identificar en los postulantes las competencias requeridas para el desempeño del puesto; lo que dificulta que se realice un proceso de selección acorde a las necesidades institucionales.

Durante el proceso de selección de personal no se aplican instrumentos técnicos que permitan identificar en los postulantes los requerimientos necesarios en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes entre otros aspectos para su análisis y revisión, que permita tomar decisiones acertadas en base a información confiable.

4.1.3. Síntesis de análisis de información:

Tomando en cuenta cada uno de los indicadores se puede decir que si bien se desarrollan las actividades asignadas al cargo, se presentan situaciones que requieren de atención e intervención para su mejoramiento.

En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección se puede decir que no se han diseñado instrumentos que permitan realizarlos de manera eficiente y consecuentemente provea a los mejores talentos a la institución.

El entorno no favorece al desarrollo y fomento del trabajo en equipo, a pesar de que existen personas de quienes participan de ello y están conscientes de los beneficios de integrar equipos de trabajo existen quienes se encuentran renuentes hacia esta iniciativa, por lo que hay que trabajar para que estas personas puedan integrarse de mejor manera.

La capacitación facilitada por la institución no ha sido planificada de la manera adecuada para que todo el personal se pueda favorecer de ella y contribuir al mejor desempeño del personal en sus actividades frecuentes, lo cual significa un limitante para el buen aprovechamiento del talento humano con el que dispone la institución y por otra parte ocasiona inconformidad en el personal.

Los conocimientos que poseen la mayoría de las personas han permitido que puedan desarrollar sus funciones de manera acertada, ágil y bajo una secuencia lógica que se concluye en la presentación de su trabajo en los tiempos establecidos y de manera oportuna.

En su mayoría el personal necesita de estímulos que les motive a realizar su trabajo o por lo menos se reconozca su esfuerzo, dedicación y les estimule a buscar alternativas de mejora.

4.2. Competencias Individuales del personal de la Gerencia de Administración:

Después de haber realizado el diagnóstico del análisis de puestos de trabajo de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis bajo el enfoque de competencias, como resultado de la encuesta aplicada y teniendo en consideración el diccionario de competencias transversales del Servicio civil, se ha determinado que toda persona que quiere pertenecer a la entidad, debe cumplir con unos mínimos requeridos que en este caso están representados por las competencias que se describen a continuación:

Competencias institucionales:

- Orientación al logro/ orientación a resultados: Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia. Los estándares pueden ser el propio desempeño individual en el pasado (esfuerzo por superarlo), un objetivo mensurable (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), el establecimiento de metas desafiantes o lograr aquello que nadie antes consiguió (innovación).
- Orientación al cliente (orientación a ayudar y servir al ciudadano): Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.
- Flexibilidad: Es la habilidad para trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.

- Compromiso con la Organización: Es la actitud orientada hacia la organización que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la misión de la organización.

Competencias gerenciales

- Desarrollo de los Recursos Humanos: Implica un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización, mediante acciones e instrumentos adecuados.
- Planificación y Gestión: Es la capacidad de establecer y conducir un proyecto de trabajo, para sí mismo o para otros, controlando el cumplimiento presupuestario y los tiempos. Implica determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva.
- Construcción de relaciones: Actuar para construir y mantener relaciones o redes cordiales de contactos con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.
- Comprensión del entorno organizacional**:** Se refiere a la habilidad individual para comprender las relaciones de poder en su propia organización y en otras (clientes, proveedores, etc.), con el objeto de contribuir al desarrollo de la organización. Incluye las habilidades para identificar quiénes son los reales decisores y los individuos que influyen en ellas; y predecir cómo nuevos eventos y situaciones afectarán individuos y grupos dentro de la organización, o la posición de la organización en el contexto.

- Liderazgo de equipos: Significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo, utilizando su autoridad con justicia y promoviendo la efectividad del equipo. Implica un deseo de guiar a otros. Liderazgo de equipos, generalmente, pero no siempre, se muestra como una posición de autoridad formal

Competencias específicas

- Iniciativa**:** Tener iniciativa implica una preferencia a actuar. Quienes poseen esta competencia anticipan los problemas que puedan surgir e inician acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas. El planeamiento de rutina (hacer un planeamiento estratégico o presupuestario) no está incluído en Iniciativa. La anticipación mencionada en la escala de esta competencia se refiere al reconocimiento perceptivo, espontáneo y no programado de los problemas y oportunidades que surgirán y a la forma de actuar para enfrentarlos.
- Trabajo en equipo y cooperación: Es el interés genuino por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista.
- Compromiso con el aprendizaje: Es el compromiso por un aprendizaje continuo, atendiendo a los cambios que se producen en el entorno organizacional, con el fin de obtener una ventaja competitiva

4.3. PERFIL POR COMPETENCIAS DE CADA PUESTO:

Como resultado de la encuesta aplicada, la revisión del Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis, la entrevista realizada y habiendo determinado las competencias individuales de las personas de la Gerencia de Administración; se

propone el perfil de competencias esenciales para un cargo o rol, así como los niveles en cada una de ellas, necesarios para lograr un rendimiento superior que se requerirán en los puestos de trabajo de la Gerencia de Administración que a continuación se detallan en el siguiente cuadro:

CUADRO N°01:
PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS PERIODO 2016.

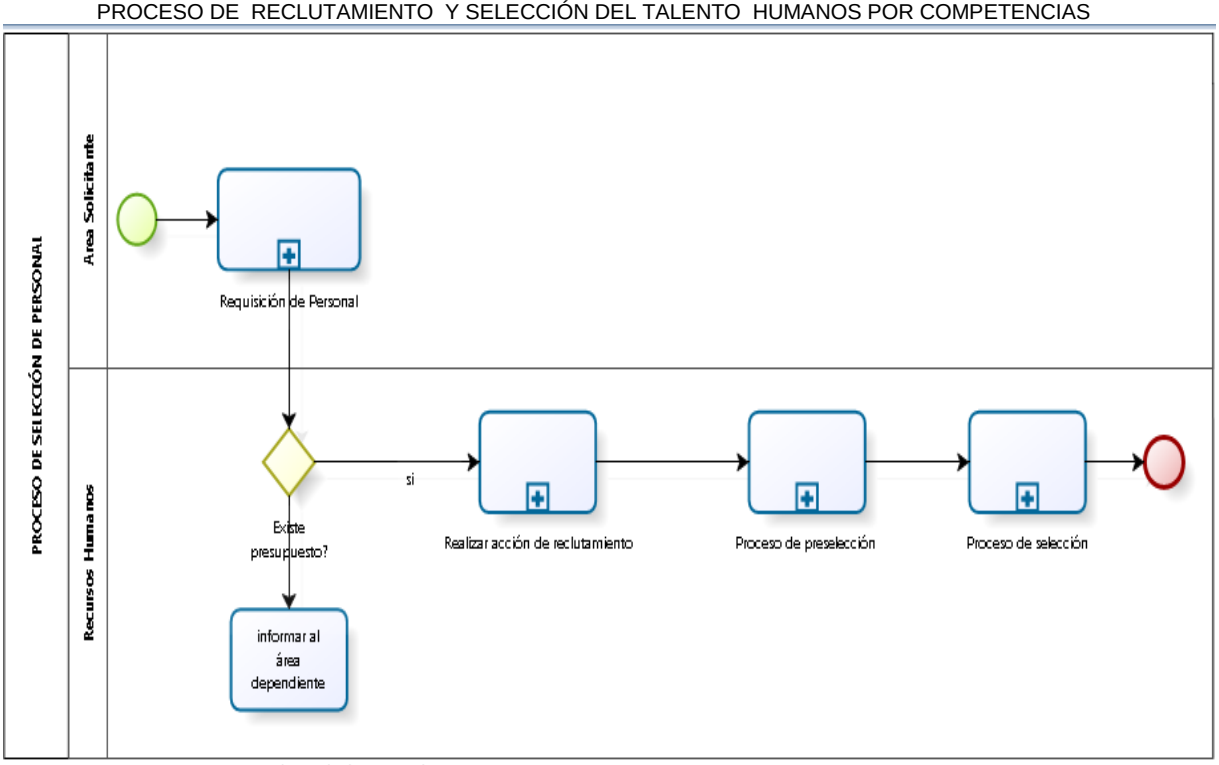
FUENTE: RESULTADO DE ENCUESTAS APLICADAS EN LA PRESENTE INVESTIGACION
ELABORACION: PROPIA

N°	CARGOS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS.	PERFIL DE COMPETENCIAS											
		INSTITUCIONALES				**GERENCIALES**					**ESPECIFICAS**		
		ORIENTACION AL LOGRO	ORIENTACION AL CLIENTE	FLEXIBILIDAD	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	DESARROLLO DE LOS RECURSO HUMANOS	PLANIFICACION Y GESTION	CONSTRUCCIOON DE RELACIONES	COMPRENSION DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	LIIDERAAZGO DE EQUIPO	INICIATIVA	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION	COMPROMISO CON EL APRENDIZAJE
		NIVEL DE REQURIMIENTO PARA EL PUESTO											
1	GERENTE	5	5			5	5						
2	SUB GERENTE DE ABASTECIMIENTO	5	5			4	4						
3	ADMINISTRATIVO I	3	4								2		2
4	SUB GERENTE DE CONTABILIDAD	5	5	4	5	5	4	4					
5	CONTADOR	3	4	3							4	4	2
6	SUB GERENTE DE TESORERIA	3	4			4				4			
7	TECNICO II	3	2								2		2
8	CAJERO II	3	4								3		2
9	SUB GERENTE DE PERSONAL	4	4		4	5						4	
10	OFICINISTA II	2			1							1	2
11	ESPECIALISTA EN RECURSOS HUMANOS	3	4				4				4	4	
12	ASISTENTE SOCIAL	3	4								3	2	
13	SUB GERENTE DE CONTROL PATRIMONIAL	4	3			4			4				
14	TECNICO II	2	3								2	2	
15	OFICINISTA II	2			1							1	2

4.4 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LOS ASPIRANTES A LOS PUESTOS DE TRABAJO.

El modelo de reclutamiento y selección para los aspirantes a los puestos de trabajo de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis por competencias, se enfoca en la integración de tres componentes básicos: dirección estratégica, administración por procesos y gestión del talento humano, la cual hace coherente el planeamiento con el trabajo por procesos ejecutado por un talento humano competente.

FIGURA N° 01:
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANOS POR COMPETENCIAS

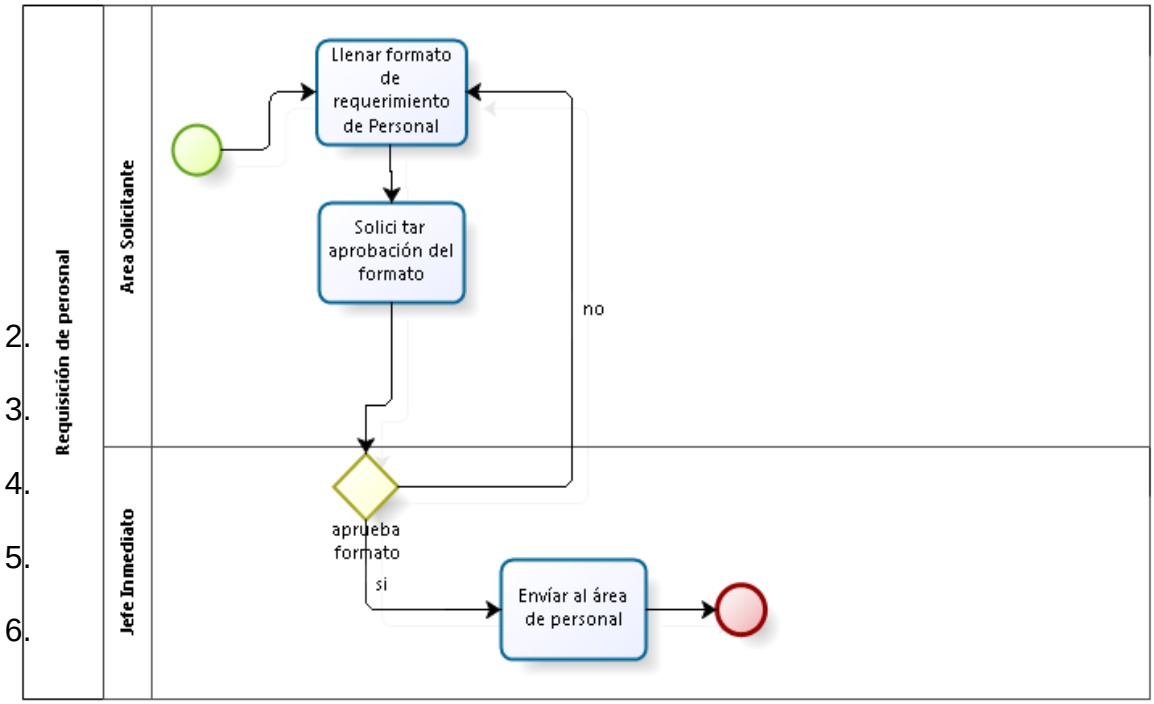


FUENTE Y ELABORACION: PROPIA

1. REQUISICION DE PERSONAL:

Una requisición de personal es una solicitud hecha a la sub Gerencia de Personal, por cualquier dependencia de la institución que necesita encontrar a un candidato para ocupar una vacante disponible. En él se detallan los requisitos que debe cumplir una persona para desempeñarse en el cargo.

FIGURA N° 02.
SUBPROCESO DE REQUISICION DE PERSONAL



FUENTE Y ELABORACION: PROPIA

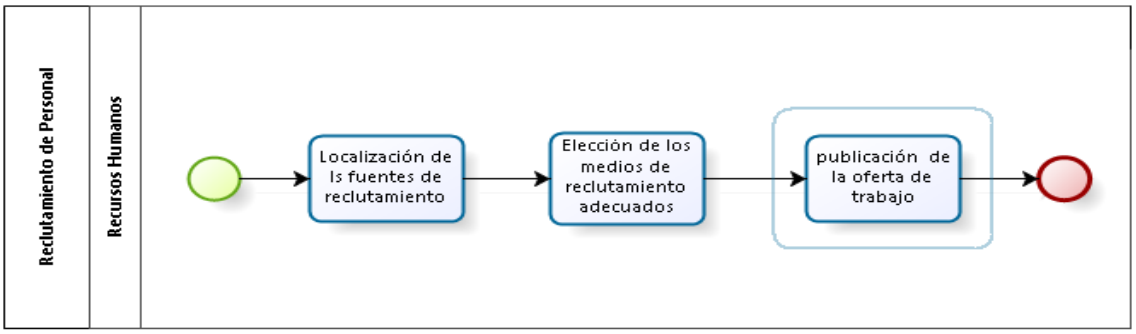
2. RECLUTAMIENTO :

Después de aprobada la requisición de personal y de acuerdo con el perfil profesional, el proceso a seguir es reclutamiento de talento humano.

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar cargos dentro de la institución.

Es esencial al captar a la persona más adecuada que se ajusta a las necesidades de la empresa pero también que se ajuste a la organización en su conjunto.

FIGURA N° 03
SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO

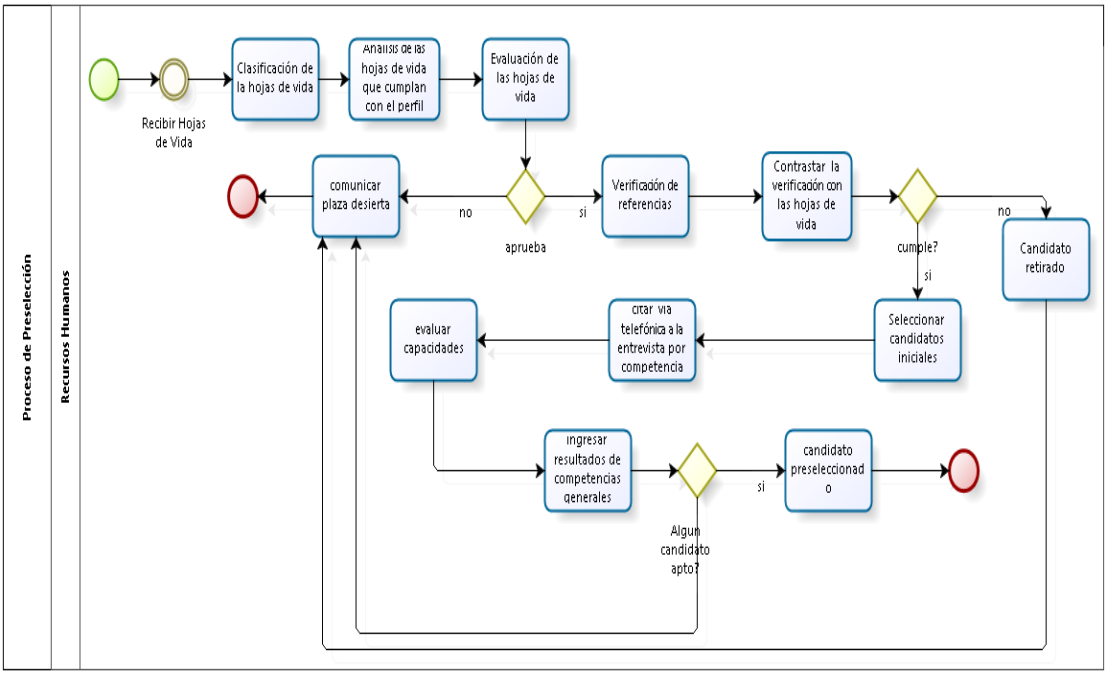


FUENTE Y ELABORACION: PROPIA

3. PRESELECCION:

Se aplicara tres técnicas: análisis de hoja de vida, entrevista para la identificación de competencias institucionales y verificación de referencias, estas técnicas serán las herramientas para elegir dentro del grupo de candidatos reclutados, otro grupo menor conformado por las personas que posean el perfil que más se ajusta a las exigencias del cargo y de la organización para participar en el proceso de selección.

FIGURA N°04
SUBPROCESO DE PRESELECCION



FUENTE Y ELABORACION: PROPIA

l análisis consiste en verificar el cumplimiento de los requisitos determinados, es decir, el perfil los requerimientos académicos y de experiencia, los cuales aparecen en el Manual de Organización y Funciones correspondientes a cada cargo.

La verificación de datos y referencias son un grupo de personas, instituciones, asociaciones con las que el candidato ha tenido contacto.

Para la verificación de referencias laborales se ha propuesto el formato N° 01 en el cual se describirá y validara la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

.

FORMATO N° 01

FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES PARA LA IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS EN LA ETAPA DE PRESELECCION.

	VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES			
		Día	Mes	Año

1. Nombre del candidato:	
2. Cargo al que aspira:	
Datos del informante:	
3. Empresa	
4. Nombre del informante	
5. cargo	
6. Relación con el candidato: Jefe Compañero Otro ¿Cuál?	
7. Cargo desempeñado por el candidato	
8. Fecha de ingreso	
9. Fecha de termino	
10. Tipo de vinculación: Permanente Fijo Recibo por honorarios Otro	
11. Motivo del retiro: Voluntario Despido con justa causa Terminación del contrato Otro ¿Cuál?	
12. Principales responsabilidades	
13. Tuvo personal a cargo: si ( ) No ( )	
14. Mencione al menos dos fortalezas que sobresalen en nombre del aspirante ¿En cuáles situaciones se vieron reflejadas? ¿Cuál considera usted fue el principal aporte del candidato a la empresa?	

15. De las siguientes competencias, cuales considera usted caracterizan a (nombre del aspirante) Nota en los espacios en blanco se nombran las competencias específicas para el cargo al que aspira el postulante - - - - - -
16 ¿Cómo fue la relación de (nombre del aspirante) con sus compañeros colaboradores, jefes, proveedores y clientes?
17¿Qué otra información considera pertinente añadir a esta verificación?
Conclusiones y observaciones: ELABORADO POR: NOMBRE: CARGO:

FUENTE Y ELABORACION: PROPIA.

En el formato N°01 se deberá consignar:

- 1 y 2 Nombres y apellidos del Candidato que participara en el proceso de reclutamiento y selección (fase de preselección), Cargo al que aspira postular en la empresa.
- 3,4 y 5 se consignaran las dos dos últimas empresas en las que ha laborado o labora actualmente el candidato debiendo ser suministrada la información por el jefe de personal o por el jefe inmediato del candidato.
- 6,7,8 y 9 Relación del candidato con la empresa en las que ha laborado o labora actualmente , cargo desempeñado, fecha de ingreso y termino.
- 10,11 y 12 Tipo de vinculación del candidato con la empresa en las que ha laborado o labora actualmente, motivo por las que el candidato dejo de

laborar y cuáles fueron sus principales responsabilidades que desempeño y si tuvo personal a su cargo.

- 14, 15,16 y 17 se recolectaran información sobre competencias que caractericen al aspirante, en el ítem 15 las competencias que se nombre en esta pregunta son las específicas para cada cargo.

Se deberán tomar nota de las conductas que se hayan mencionado y aspectos que se consideren importantes.

Para la verificación de referencias personales (formato N° 02) es importante conocer los puntos de vista que existen sobre el candidato.

Gracias a los datos que el candidato suministra en su hoja de vida, se puede establecer comunicación telefónica con dos personas que pueden ofrecer información importante en la toma de decisiones en ella se recabara información sobre competencias que caractericen al aspirante.

FORMATO N° 02
FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES PARA LA IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS
FASE DE PRESELECCION

	VERIFICACION DE REFERENCIAS PERSONALES			
		Día	Mes	Año
1. Nombre del candidato:				
2. Cargo al que aspira :				
3. Datos del informarnte				
Nombre del informante				
Ocupación				
¿Cuál es la Relación con el candidato?				
¿Cuál cree usted son las principales cualidades y valores que caracterizan a nombre del aspirante)?				
¿Qué otra información considera pertinente añadir a esta verificación?				
Conclusiones y observaciones:				
ELABORADO POR: NOMBRE: _____ CARGO _____				

FUENTE Y ELABORACION: PROPIA

Después de realizar la verificación de datos y referencias, se cita vía telefónica a la entrevista por competencias a los candidatos, con el propósito fundamental de evaluar el conjunto de capacidades que posee el aspirante al cargo, para determinar si este es competente en su desempeño presente o futuro.

La entrevista de personal por competencias procura encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sirven de predictores del desempeño actual para un cargo específico.

Se empleara el formato N° 03 para determinar y evaluar las competencias institucionales en el entrevistado, basado en la identificación de conductas que la evidencian

FORMATO N° 03

FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES-FASE DE PRESELECCION

	EVALUACION DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES		
	Día	Mes	Año

1. EVALUADO	
Cargo al que aspira	
Nivel jerárquico	
Nombre	
Empleo actual	
Empresa	

2. EVALUADOR	
Nombre	
cargo	

3. ESCALA DE VALORACION	
Esta escala sirve para valorar la frecuencia de la conducta que evidencia la competencia	
No se presenta la conducta que la evidencia	0
Ocasionalmente se presenta la conducta que la evidencia	De 1 a 3
Frecuentemente se presenta	4
Permanentemente se presenta la conducta que la evidencia.	5

Competencia institucional	Conducta que la evidencia	Valoración	Puntaje
Orientación al logro	Capacidad de aprendizaje frente a los temas corporativos		
	Cumplimiento con los objetivos individuales, responsabilidades y actividades en el tiempo programado		
	Hace cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo (encuentra formas mejores, más rápidas, menos costosas o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, el nivel de satisfacción del cliente, etc.) sin que se le hayan establecido metas específicas para lograrlo		
	Nivel		
	Puntaje total		
Orientación al cliente	Organización de su actividad diaria y periódica, enfocada a dar mejor servicio a los cliente internos y externos		
	Monitorea la satisfacción del cliente. Distribuye información provechosa. Da un servicio amistoso		
	Construye una opinión independiente sobre las necesidades del cliente, sus problemas, oportunidades y posibilidades de implantación		
	Nivel		
	Puntaje		
Flexibilidad	Adapta las acciones para acompañar los objetivos a largo plazo de la organización		
	Hace adaptaciones pequeñas o a corto plazo, en su organización o en la de sus clientes, en respuesta a las necesidades de su organización		
	procedimientos Necesita pautas establecidas. Se siente cómodo, sólo en contextos perfectamente conocidos		
	Nivel		
	Puntaje		
Compromiso con la organización	Muestra lealtad, está dispuesto a ayudar a otros a completar sus tareas, respeta las directivas de sus superiores		
	Comprende y sostiene activamente la misión y metas de la organización, hace coincidir sus actividades y prioridades con las necesidades de la organización		
	Reduce costos, achata la pirámide, toma horas extras		
	Nivel		
	Puntaje		

FUENTE Y ELABORACION: PROPIA

Mediante el análisis de la información obtenida en la entrevista se realiza una valoración que consiste en determinar si la conducta no se presenta, se presenta ocasionalmente, frecuentemente o permanentemente

En la columna de valoración del formato, se escribe la palabra que mejor defina ¿Cómo se presenta la conducta en el candidato?

Además a cada conducta se le asigna un puntaje, el cual es asignado según el análisis realizado a la información recogida

Máximo puntaje: 5

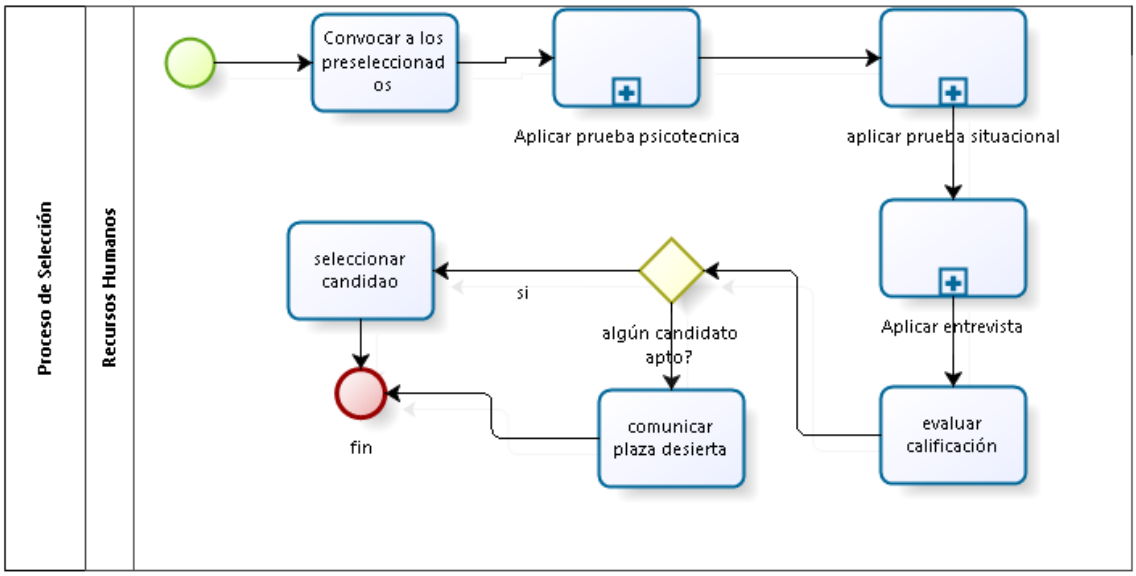
Mínimo puntaje: 0

4. SELECCIÓN:

Es la etapa más importante del proceso e implica la medición de los distintos factores del comportamiento determinados en el perfil ocupacional o Manual de Organización y Funciones.

El aspirante tiene la oportunidad a través de pruebas, y de una entrevista con el jefe inmediato demostrar sus competencias para el cargo.

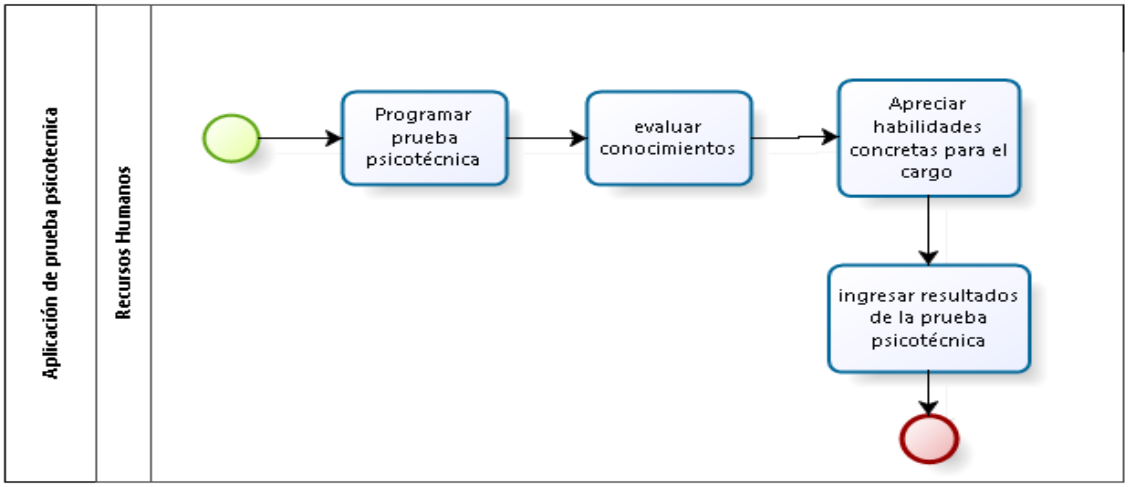
FIGURA N° 05
PROCESO DE SELECCIÓN



FUENTE Y ELABORACION: PROPIA

Pruebas psicotécnicas son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren a un puesto de trabajo, en cuanto al área de conocimientos las pruebas pueden ser generales y especificas.

FIGURA N°06
SUBPROCESO DE PRUEBAS PSICOTECNICA

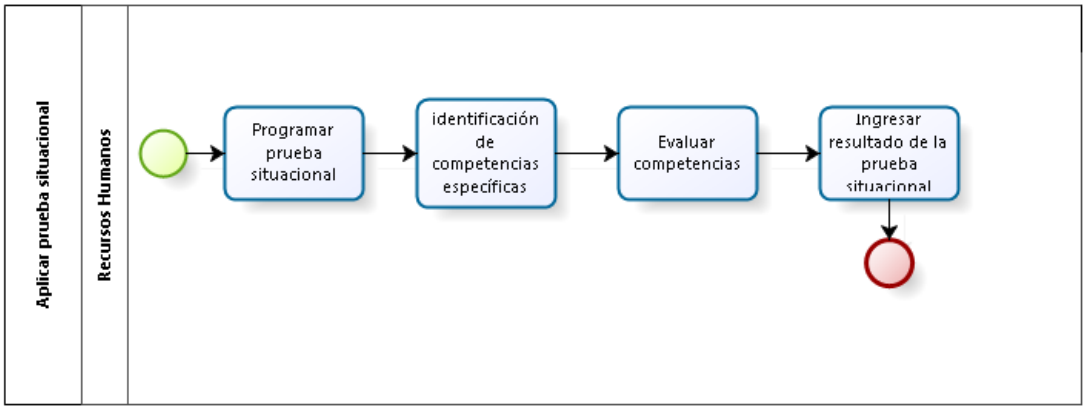


FUENTE Y ELABORACION: PROPIA

Dentro de la prueba situacional se incluyen todas aquellas técnicas y ejercicios que permitan simular total o parcialmente una situación en las que los candidatos tienen que poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz de una actividad.

FIGURA N°07

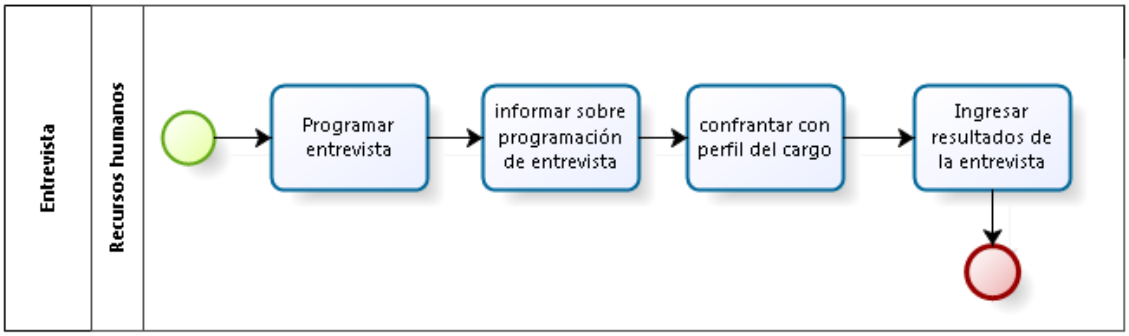
SUBPROCESO DE PRUEBAS SITUACIONALES



FUENTE Y ELABORACION: PROPIA

Cuando los resultados de la prueba para la identificación de las competencias específicas para el cargo son satisfactorios solo tres candidatos son entrevistados por su posible jefe inmediato.

FIGURA N°08
SUBPROCESO DE ENTREVISTA



FUENTE Y ELABORACION: PROPIA

En la entrevista, el jefe identificara en cada aspirante una serie de cualidades tales como: presentación personal, experiencia, motivación e intereses hacia el cargo y la empresa, además dará una última observación general sobre las habilidades y destrezas que requieren el cargo.

Para tomar la mejor decisión mediante un análisis de información obtenida en la entrevista el jefe de personal debe diligenciar el formato N° 04 denominado concepto de entrevista jefe inmediato, al finalizar la entrevista, le debe asignar a cada aspirante una calificación de uno a cinco.

FORMATO N° 04
FORMATO CONCEPTO ENTREVISTA JEFE INMEDIATO

	CONCEPTO DE ENTREVISTA JEFE INMEDIATO			
		Día	Mes	Año

1. Datos generales	
Nombre	
Cargo	

2. Factores de decisión

Factor	observaciones
Presentación personal	
Habilidades y destrezas básicas que requieren el cargo y que la persona debe poseer	
Motivación e intereses hacia el cargo y la empresa	
Conocimiento experiencia que la persona debe poseer para desempeñarse adecuadamente en el cargo	
3. Concepto General	
Calificación	
Firma	
	Nombre / cargo

FUENTE Y ELABORACION: PROPIA

Como hemos podido apreciar desde el ítem 4.1 hasta este punto se analizó y como resultado se generaron las propuestas de competencias en los puestos de trabajo de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis.

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los Objetivos formulados para la presente investigación; y conforme a los antecedentes presentados en el Capítulo II de la misma, se presenta a continuación la contrastación de los resultados respectivos.

A nivel internacional García Obando, Armanda Patricia desarrollo el trabajo de investigación en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de Ecuador en el año 2013 titulado "análisis de la gestión del Recurso Humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico ciudad de San Gabriel" se concluyó que: " no se han establecido parámetros para el ingreso del personal a la institución, que definan el perfil requerido y a la vez garanticen un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones como lo manifiesta el 82 % del personal encuestado y la persona encargada del talento humano", mientras que para el presente estudio de investigación se concluyó que: " los puestos de trabajo de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis, bajo el enfoque de competencias se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño", pudiendo observar que los parámetros de ingreso del personal de la

Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis se basa en los conocimientos y desempeño.

A nivel nacional Quintanilla Arce k. A. desarrollo en la Universidad de Lima en el año 2006 la investigación titulado "Gestión por Competencias y desempeños Laborales en la Municipalidades de Ayacucho*",* se concluyó que: "es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las municipalidades de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales", mientras que para el presente estudio se concluyó: " que los puestos de trabajo en la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis bajo el enfoque de competencias por el hecho de estar ligadas al contexto laboral, también requiere que una organización que decida aceptar el enfoque por competencias, deba trabajar sistemáticamente para determinar cuáles son las competencias que requiere su personal, porque no es conveniente hacer uso de conjuntos de comportamientos desarrollados por otras organizaciones, pues las responsabilidades que caracterizan los cargos son enfocados a la aplicación del Plan Estratégico Institucional", pudiendo observar que no se define el perfil requerido en cambio en la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis se toma en cuenta habilidades y competencias.

A Nivel Regional y Local; Flores Huerto, Diana Dominga desarrollo el trabajo de investigación en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan la tesis titulada **"**las competencias laborales y la calidad de servicios en la Municipalidad

Distrital de Amarilis año 2012-2013", llegando a la siguiente conclusión: "las competencias laborales considerado como el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos productivos y de servicios así como los de calidad que se le exige para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones", mientras que para el presente estudio de investigación los puestos de trabajo de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis bajo el enfoque de competencias se concluyó que: " permite asegurar el desarrollo de una mejor calidad en desempeño laboral en todos los niveles incluyendo el Gerencial, permite evaluar el nivel de calificación de sus colaboradores y de posibles candidatos a ocupar cargos en la empresa, la identificación de competencias se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el profesional moviliza para desempeñar efectivamente una función laboral, así mismo las competencias permiten establecer políticas y sistemas de gestión de personas, orientados a potenciar los comportamientos de éxito para conseguir los resultados esperados", Pudiendo observar que existe similitud en ambos casos los conocimientos , habilidades y destrezas contribuyen al desarrollo eficiente de su funciones .

CONCLUSIONES

a) Que los puestos de trabajo de la Gerencia de Administración enmarcados bajo el enfoque de competencias , permite evaluar el nivel de calificación de sus colaboradores y de posibles candidatos a ocupar cargos en la empresa, así mismo aporta una nueva comprensión del capital humano de la administración pública, valorando el rol activo de los colaboradores en la consecución de objetivos del Estado, buscando el desarrollo no sólo de las Entidades Públicas sino también de las capacidades de las personas que laboran en ellas, alineando el aporte personal y colectivo de los colaboradores con las necesidades estratégicas de las organizaciones.

b) Las competencias que contienen los puestos de trabajo han sido tomados del Diccionario de competencias transversales del servicio civil.

c) Para determinar el perfil de competencias en los puestos de trabajo del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad distrital de Amarilis, es esencial que se clarifique las características de quienes mejor lo hacen, conocer el nivel de adecuación de los actuales ocupantes del puesto e identifique el potencial de otros miembros de la entidad para ese puesto.

d) El reclutamiento y selección de personal no se realiza de manera técnica con instrumentos que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes, y de esa manera seleccionar al mejor candidato.

RECOMENDACIONES

a) El modelo de competencias debe ser concebido dentro de la organización, como una herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de talento humano. La idea es que las competencias se conviertan en un vehículo eficaz para trasladar de manera efectiva los valores y retos estratégicos de las instituciones a los comportamientos de las personas, alineando la nueva forma de hacer las cosas con las aspiraciones, políticas y objetivos que cada institución se plantee.

b) Si posteriormente se deben añadir nuevas competencias, estas deben realizarse en función de la organización por proceso y de acuerdo al requerimiento de puestos de trabajo.

c) Se recomienda la aplicación del enfoque por competencias en los demás puestos de trabajo de la estructura organizacional de la Municipalidad distrital e Amarilis, con la finalidad de dirigir y aprovechar las potencialidades de los servidores de esta institución.

d) Se considera conveniente que se diseñe y aplique instrumentos en el proceso de selección de personal, de tal manera que la persona elegida posea las competencias indicadas que le permitan alcanzar el desempeño deseado en la ejecución de las funciones asignadas al puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

DE CENZO David. ROBBIN Stephen. Administración de Recursos Humanos. Limusa Wiley. México. 1995.

DUCCI, María Angélica, “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento Humano. Mac Graw Hill. Mexico. Primera edición 2007.

FRED Davis. Administración de Recursos Humanos. Pentice Hall. Mexico.

GALLART, M. Antonia; Jacinto, Claudia, “Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo”, en: Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

GUTIÉRREZ, Martha Lucia. Énfasis de gestión por competencias. Facultad Administración de Empresas. Universidad Externado de Colombia. 10 de febrero de 2006.

HARRINGTON, HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, BAPTISTA LUCIO Pilar, Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, Año 1997.

IBANEZ MACHICAO, Mario. La administración de recursos humanos en la empresa.

MALDONADO GARCIA. Miguel Angel. Las competencias una opción de vida. Metodología para El diseño curricular. Ecoe Ediciones. Primera Edición 2002.

MARTÍNEZ, Natalia. Interpretación de la entrevista realizada por gestión humana. 7 de marzo de 2006.

MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, “Implantación de un sistema de selección por competencias”, Training and Development, Nº 10, Madrid, 1998.

ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. 1996.

ANEXOS

ANEXO N° 01

CUESTIONARIO:

Buenos días el objetivo de la presente encuesta es determinar si los puestos de trabajo de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Amarilis periodo 2015, se enmarcan bajo el enfoque de competencias, en este contexto le solicito que nos regale cinco minutos de su tiempo y responderla. La encuesta es de carácter anónimo, la información suministrada será utilizada únicamente con fines académicos. Gracias.

1. ¿Qué nivel de instrucción posee:
   Secundaria ( )
   Superior técnica ( )
   Superior universitaria ( )
   Postgrado ( )

2. ¿Conoce claramente las funciones y responsabilidades inherentes al cargo?
   Totalmente ( )
   Parcialmente ( )
   Desconoce ( )
3. ¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?
   Si ( )
   No ( )
4. ¿Se sentiría más cómodo en otro puesto de trabajo?
   Si ( )
   No ( )
5. ¿Considera suficientes sus conocimientos para realizar su trabajo?
   Si ( )
   No ( )
6. ¿Ha innovado algunos procesos para la ejecución de su trabajo?
   Siempre ( )
   Casi siempre ( )
   Normalmente ( )
   Rara vez ( )
   Nunca ( )
7. ¿Cómo calificaría la interacción entre los compañeros de trabajo?

   Excelente ( )
   Buena ( )
   Regular ( )
   Mala ( )
8. ¿Construye fácilmente relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo?

   Si ( )
   No ( )

9. ¿Se siente motivado a realizar su trabajo? Si su respuesta es afirmativa Conteste la pregunta 10, caso contrario continúe con la pregunta 11.
   Si ( )
   No ( )
10. ¿Qué le motiva a realizar su trabajo?
   Interés en su trabajo ( )
   Desarrollo Personal ( )
   Recompensas económicas ( )
   Reconocimiento Social ( )
11. ¿Las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones?
   Totalmente ( )
   Parcialmente ( )
   Indiferente ( )

12. ¿Se desarrollan actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo?
   Si ( )
   No ( )

13. ¿los recursos que se le entregan son los suficientes para efectuar su trabajo?
   Si ( )
   No ( )

14. ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones para dar soluciones prácticas a los problemas?

   Siempre ( )
   Casi siempre ( )
   Normalmente ( )
   Rara vez ( )
   Nunca ( )

15. Usted cumple con su trabajo:

Oportunamente ( )
Tardíamente ( )
No le interesa ( )

16. ¿Cuál es su perspectiva frente al aprendizaje continuo?

Muy importante ( )
Importante ( )
No importante ( )

ANEXO N° 02

CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA:

1. ¿Qué fuentes se utilizan para reclutamiento de personal?

Anuncio en el diario ( ) Página Web Institucional ( )
Bolsa de empleo ( ) Recomendación personal ( )
Cartelera institucional ( ) Anuncio en la radio ( )

2. ¿Se encuentran definidos los requisitos para someter a un puesto a concurso de méritos?

Si ( ) No ( )

3. ¿Qué técnicas se utilizan para la selección de personal?

Pruebas de conocimientos ( ) Entrevista de selección ( )
Test Psicológicos ( ) Test de Personalidad ( )
Técnicas de Simulación ( )

4. ¿Qué aspectos se consideran al momento de contratar a un nuevo empleado?

Formación académica ( )
Experiencia laboral ( )
Amistad y/o confianza ( )
Otros especifique……

5. ¿La institución cuenta con manuales de análisis y descripción de puestos?

Si ( ) No ( )