

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
POR COMPETENCIAS, EN UNA ENTIDAD PÚBLICA”**

TESIS DE POSTGRADO

Previo a la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tutor:

PS. IND. LUIS FERNANDO MAYORGA, DPL.

Presentado por:

PS. IND. VÉLIZ PIEDRA JONATHAN RAFAEL

Guayaquil – Ecuador

2015

AGRADECIMIENTOS

A Dios por amarme a pesar de ser imperfecto,
a mi esposa por ser mi compañera,
la persona que realmente puso Dios en mi vida.

DEDICATORIA

A mi hija, por ser mi todo, mi bendición...

A mis padres por su eterna paciencia, comprensión y demostración de amor.

A mis suegros por su apoyo incondicional y ejemplo de superación.

TRIBUNAL DE TITULACIÓN



MSc. Holger Raúl Barriga Medina
Presidente del Tribunal de Trabajo de titulación

+



Ps. Ind. Luis Fernando Mayorga, Dpl.
Director del Proyecto



MSc. Jenny Tola Cisneros
Revisor 1 - Contenido



Dr. José De La Gasca
Revisor 2 - Formato

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.



Jonathan Rafael Véliz Piedra

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
AGRADECIMIENTOS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	iv
DECLARACIÓN EXPRESA.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
RESUMEN.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE TABLAS Y CUADROS.....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA.....	15
1.1 Definición del problema.....	15
1.2 Justificación.....	18
1.3 Objetivos del proyecto.....	20
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 La entidad pública.....	21
2.1.1 Marco Legal de las Instituciones Públicas.....	22
2.1.2 Percepción social de las entidades públicas.....	25
2.1.3 Administración Pública.....	27
2.2 Comportamiento organizacional en las entidades públicas.....	29
2.2.1 Enfoque hacia el talento humano vs realidad actual el enfoque del talento humano.....	32
2.3 Gestión del talento humano por competencias.....	34
2.3.1 Competencia.....	39
2.3.2 Conducta Laboral.....	41
2.3.3 Gestión del conocimiento – distintas perspectivas.....	44
CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	46
3.1 Diagnóstico del problema y situación actual del área de intervención.....	46
3.2 Diseño de gestión de talento humano por competencias.....	55

1. REDISEÑO POR COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS DE LA ENTIDAD	60
1.1 Revisión y análisis de la misión y visión tomados del plan estratégico de la entidad pública.....	60
1.2 Definición y validación de las competencias con el apoyo de la máxima autoridad.....	61
1.3 Definición de grados de competencias a la descripción de puestos.....	64
1.4 Inventario de talento humano por competencias.....	64
1.5 Diseño y actualización de los descriptivos de puestos y perfiles por competencias para cada puesto.....	65
2. CREACIÓN LOS INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS POR COMPETENCIAS.....	65
2.1 Elaboración del diccionario de competencias.....	66
2.2 Definición de las competencias genéricas y específicas.....	69
2.3 Definición de las competencias de umbral y diferenciadoras como segunda clasificación de competencias.....	71
2.4 Análisis de la correspondencia entre persona, puesto y organización.....	71
2.5 Evaluación del personal sobre las brechas existentes entre la competencias reales vs las competencias óptimas del puesto.....	72
2.6 Elaboración del mapa de competencias.....	73
2.7 Creación del balance de competencias.....	75
3. DISEÑO DE LOS SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.....	77
3.1 Análisis y descripción de puestos bajo el enfoque por competencias.....	77
3.2 Atracción, selección e incorporación del talento humano por competencias...	77
3.3 Formación y entrenamiento bajo el enfoque por competencias.....	78
3.4 Evaluación de desempeño bajo el enfoque de competencias.....	81
3.5 Administración salarial y compensaciones bajo el enfoque por competencias	82
4. DIFUSIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	83
4.1 Socialización de la difusión del diseño con los altos directivos.....	83
4.2 Campaña de información y comunicación dirigida a los colaboradores.....	83
4.3 Programa de inducción general.....	83
CAPÍTULO 4. METODOLOGIA Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	84
4.1 Metodología de análisis.....	84

4.1.1 Técnicas de recolección de información.....	85
4.1.2 Población analizada.....	85
4.1.3 Técnica de análisis.....	85
4.2 Presentación y discusión de los resultados.....	86
CONCLUSIONES.....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
ANEXOS.....	90
ANEXO A - Formato de inventario de talento humano por competencias y capacidades.....	91
ANEXO B - Formato elaboración de Diccionario de Competencias.....	92
ANEXO C - Descriptivo de puestos por competencias (Ejemplo).....	93
ANEXO D - Formato de análisis y descripción de puestos por competencias.....	94
ANEXO E - Formato de análisis y descripción de puestos por competencias.....	102
ANEXO F - Formato descriptivo de competencias genéricas / específicas y comportamentales.....	103
ANEXO G - Flujograma de selección de personal por competencias.....	108
ANEXO H - Pasos o procesos de selección por competencias.....	109
ANEXO I - Formato de evaluación psicológica pre ocupacional por competencias.....	112
ANEXO J - Formato guía de inducción o entrenamiento.....	114
ANEXO K - Formato de base de datos de selección – ternas.....	115
ANEXO L - Formato de ingreso y contratación.....	116
ANEXO M - Formulario de solicitud de contratación.....	117
ANEXO N - Hoja de Vida.....	118
ANEXO O - Base de datos de selección de personal.....	121
ANEXO P - Formato de actualización de nivel escolaridad.....	122
ANEXO Q - Formato de base de nivel de escolaridad.....	123
ANEXO R - Formato de guía de entrenamiento a nuevos y movimiento de persona.....	124
ANEXO S - Diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias.....	125
ANEXO T - Formato plan operativo anual de capacitación.....	127
ANEXO U - Formato módulo instruccional del curso/seminario.....	128

ANEXO V - Formato de solicitud de capacitación.....	129
ANEXO W - Formato de cronograma de capacitación.....	130
ANEXO X - Formato base de capacitación.....	131
ANEXO Y - Formato de informe general del curso/seminario.....	132
ANEXO Z - Formato de evaluación del evento/facilitador.....	133
ANEXO AA- Pasos para diseñar el knowledge management (km) mediante ítems.....	134
ANEXO AB - Formato de evaluación del desempeño por competencias.....	135
ANEXO AC - Pasos para la implementación de un esquema de remuneraciones por competencias.....	138
ANEXO AD - Formatos para salarios y compensaciones.....	139
ANEXO AE - Propuesta para proyección salarial.....	140
ANEXO AF - Formato de diagnóstico de comunicación.....	141
ANEXO AG - Formato de control de la inducción general.....	143

RESUMEN

Uno de los principales problemas de las entidades públicas es el no poder sostener procesos a largo plazo que generen confianza y compromiso en el personal y demuestren a la ciudadanía estabilidad en los servicios que ofrece, mucho ayudan los contratos ocasionales, que, bajo el marco legal sólo permiten obtener una estabilidad de dos años y en ocasiones el tiempo de contratación se reduce debido al procedimiento del año fiscal, esto sumado a los procesos de selección y contratación de personal que se realizan sin ninguna norma que sustente las vinculaciones y, en algunos casos teniendo dichas normas en el escritorio de la oficina no proceden de acuerdo a las mismas y se cometen errores voluntarios pero en muchas ocasiones debido al desconocimiento del personal que fue contratado en las mismas condiciones. Aquellos servidores son contratados sin cumplir con el perfil requerido por el puesto, no tienen la experiencia, el perfil académico y no cumplen con la aptitud exigida para ocupar tal posición. Para establecer procesos sostenidos en el tiempo se considera necesario proponer el diseño de un sistema o modelo de gestión del talento humano por competencias para las entidades públicas. Por otro lado, se debe señalar que forma parte del problema el no tener este diseño que reestructura, organiza, regula y establece medidas de acción para que las entidades públicas desarrollen sus procesos, optimicen los recursos (humanos, tecnológicos, entre otros), alcancen los objetivos o metas propuestas y ofrezcan un servicio eficiente y de calidad. Al tener en orden estos procesos y establecidos procedimientos internos es más difícil que se repitan los errores del pasado, por esto la misión del diseño es no interrumpir procesos que anteriores gestiones realizaron, que ante la vinculación de un nuevo servidor/a bajo la preparación, capacidad y conocimiento debido se integre rápidamente, visualice los procesos y logre concluirlos. El proyecto logra con este diseño la optimización del recurso humano, los procedimientos, el alcance de objetivos en el menor tiempo posible y lo más importante se ofrece a la sociedad demandante un servicio de calidad y calidez.

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 3.1 – Estructura orgánica descriptiva.....	47
Figura 3.2 – Estructura Orgánica de la Coordinación Zonal 5 – Salud.....	47
Figura 3.3 –Organigrama de procesos de apoyo.....	48
Figura 3.4 – Mapa de involucrados en el proyecto.....	50
Figura 3.5 – Análisis de la misión y visión.....	61
Figura 3.6 –Grados competencia.....	64
Figura 3.7 – Metodología para los descriptivos de puestos por competencias.....	65
Figura 3.8 – Ejemplo de competencias genéricas y específicas.....	69
Figura 3.9 – Mapa de competencias.....	74

LISTA DE TABLAS Y CUADROS

	Pág.
Cuadro 2.1 – Cinco tipos de características de competencias.....	40
Cuadro 3.1 Estructura de puestos de Talento Humano de la Coordinación Zonal 5 Salud.....	48
Cuadro 3.2 – Población de la Coordinación Zonal 5- MSP.....	49
Cuadro 3.3 – Posiciones en el área de talento humano.....	49
Cuadro 3.4 - Indicadores de Gestión que actualmente manejan.....	50
Cuadro 3.5 - Problemas percibidos por beneficiarios y otros involucrados del proyecto.....	51
Cuadro 3.6 – Procesos y subprocesos del diseño por competencias.....	55
Cuadro 3.7 – Ejemplo de competencias por nivel jerárquico.....	63
Cuadro 3.8 – Relación de competencias genéricas para diversos autores.....	67
Cuadro 3.9 – Competencias directivas en tres modelos.....	68
Tabla 3.1 – Encuesta sobre competencias genéricas.....	70

LISTA DE SIGLAS

MSP	Ministerio de Salud Pública
CZ5	Coordinación Zonal 5
GTH	Gestión del Talento Humano
KM	Knowledge Management
UATH	Unidad Administrativa de Talento Humano
LOSEP	Ley Orgánica de Servicio Público
LOEP	Ley Orgánica de Empresas Públicas
OMT	Organización Mundial del Trabajo
NJS	Nivel Jerárquico Superior
CO	Comportamiento Organizacional
CG	Competencias Genéricas
CE	Competencias Específicas
PPC	Perfil del Puesto por Competencias
PP	Perfil de la Persona
APP	Adecuación de la persona-puesto
TH	Talento Humano
IG	Indicadores de Gestión
GPR	Gobierno Por Resultados

INTRODUCCIÓN

El diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias permite observar que ésta herramienta estratégica de apoyo genera y estructura una filosofía empresarial enfocado al desarrollo del talento humano, al conocimiento, aprendizaje-formación y metodología de trabajo.

Gestionar el desarrollo de las competencias del talento humano como del conocimiento, el aprendizaje-formación, aptitudes competitivas y autoanalizadas, de líderes emprendedores, de equipos de alto rendimiento, identificación de talentos con alto potencial sobre todo en las áreas críticas de la organización, son unas de las responsabilidades de la Dirección de Talento Humano que se encarga de diseñar e implementar un sistema de desarrollo, desempeño y productividad basados en competencias orientado a la consecución de las metas Organizacionales.

¿Qué mejoramos en este sentido?, el desarrollo del talento humano (aptitudes, destrezas, habilidades, capacidades), generación de conocimiento, alineación del pensamiento con la filosofía empresarial y una nueva estructura bajo procesos delineados o enfocados a las competencias, favoreciendo el mejoramiento y efectividad del desempeño laboral, la producción y cumplimiento de los objetivos trazados por la Organización. En la actualidad los procesos no manejados sobre el enfoque por competencias delimitan el desarrollo del conocimiento y del talento humano, manejándose arcaicamente bajo la teoría administrativa de la producción, estándares de tiempos, tareas e indicadores repetitivos y evaluando al personal por encima del desempeño del individuo.

El para qué del tema planteado se fundamenta en la rectificación de la visión, la misión, los objetivos empresariales y por ende los procesos internos, administrativos, financieros, operativos y de dirección equívoca e irresponsable que a lo largo de años y años bajo una administración expirada, ha influenciado en el pensamiento de varias tendencias sociales, económicas y culturales.

De allí que el valor e importancia del proyecto en el que se propone diseñar un sistema de gestión basado en competencias para el talento humano, está enfocado en el desarrollo de las personas, el conocimiento, aprendizaje-formación, aptitudes competitivas y metodología de trabajo.

CAPÍTULO 1

1. EL PROBLEMA

1.1 Definición del problema

La mayoría de las entidades públicas en los últimos años, se han visto obligadas a modernizarse, para responder a la demandas de una visión de país que intenta restituir los derechos de los ciudadanos al brindar atención de calidad, sin embargo a pesar de que las normas administrativas les proporciona el marco legal para la gestión, no se han logrado los cambios esperados, es claro que sí se evidencia en los discursos de la máxima autoridad y que la población lo visibiliza en la modernización de las Instituciones con infraestructura pública, pero que las prácticas profesionales y el buen trato de muchos servidores estatales siguen siendo no competentes.

Las Unidades de Administración de Talento Humano –UATH, han sufrido cambios a nivel del marco legal y por ende en los procesos administrativos, dependiendo de la naturaleza de cada Institución o entidad pública estos dilatan o aceleran decisiones en su mayoría desacertadas e injustificadas, los motivos; por desconocimiento del marco legal, de la estructura de los puestos, funciones, actividades del puesto, por ineficiencias en el proceso de contratación de personal, la mayoría no idóneos en el que no incide la ética profesional o en los que sí por intereses personales.

De acuerdo a una publicación de Diario La Hora (2014) el sector Público no garantiza estabilidad laboral, muchos profesionales trabajan por contrato o ejercen cargos de libre remoción en el sector público. Según la Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP, los contratos ocasionales no pueden exceder de 12 meses y sólo en caso de necesidad de la institución se podrán renovar por un año más.

Esta normativa hace que cada año una gran cantidad de jóvenes funcionarios que ingresan al servicio público salgan de sus puestos o sean transferidos de una dependencia a otra, “hace siete años, el grueso de los servidores públicos llegaba a 467 mil personas, pero según una publicación realizada por la Organización Mundial de Trabajo (OMT), la cifra

llegaría a 580 mil a la fecha de esa publicación” (Diario La Hora, 2014, p.1) incluyendo a los empleados de los Ministerios, maestros, policías, militares, trabajadores de los municipios y consejos provinciales, entre otros.

En el Ministerio de Salud Pública por ser una entidad pública cumple con las normativas de desvincular al personal cuando este ha cumplido con el contrato por dos años o por libre remoción, en ocasiones se cumple con el marco legal y en otras ocasiones se otorga la figura de contratación por nombramiento provisional, mismo que tampoco genera estabilidad pero que en muchas ocasiones no es otorgado al personal adecuado y mucho menos pasa por un respetable proceso de evaluación del desempeño.

La Coordinación Zonal 5 de Salud perteneciente al Ministerio de Salud Pública tiene los mismos antecedentes que la mayoría de las otras entidades estatales, donde la inestabilidad laboral causada por las formas de contratación, afiliaciones y contrataciones políticas no generadas por un proceso de selección de personal y manejadas por lo que se obtiene del descriptivo de funciones que no es enfocado a competencias sino a lo que dictamine el puesto y lo que regula la normativa, son en definitiva un poco de los muchos inconvenientes que tienen las UATH a nivel nacional o en todas las entidades públicas.

Estas mismas normas y leyes enmarcadas en un contexto legal no esclarecen u ofrecen el camino correcto para que las entidades públicas puedan desarrollarse en paralelo a lo que exige la sociedad hoy en día.

Los inconvenientes o problemas administrativos que se originan en la cotidianidad laboral, se crea bajo el empirismo de lo que se propone para en ese momento dar solución sin percatarse que al hacer esto, se infringen nuevamente, normas, leyes para cada componente dentro de una UATH y en general para el resto de la Institución; el proceso de formación en un programa inductivo inexistente, directrices o funciones dadas incorrectamente son el pan de cada día en la administración pública.

El ente regulador a nivel administrativo de talento humano y de estas leyes y normativas es el Ministerio de Trabajo, el cual carece de organización y conocimiento de la dinámica de cada entidad pública a Nivel Nacional, se cree que todos funcionan igual sin pensar que el producto de cada Institución Pública difiere del otro. En tal sentido, el Ministerio debe evolucionar y ajustar reformas, estatutos y normas, dadas la naturaleza de cada servicio público y con ello intervenir con un real diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias en una entidad pública.

Algo que es claro para pocos es el principio fundamental que estableció a fines del siglo XVIII Adam Smith; quien dividió el trabajo en dos categorías: supervisión o planificación y operativo o ejecución, determinándose las funciones de cada puesto disgregándose en éstas dos categorías, pocos comprenden por qué este principio debe cumplirse, se tienen todos los recursos económicos (en ocasiones no se cuenta con los fondos necesarios), sociales (no se cuenta en ocasiones con personal apto e idóneo al puesto), de infraestructura (en ocasiones no existe el espacio laboral), legales (vacíos existentes cuando se origina un problema administrativo o por desconocimiento de la norma legal) y políticos (aunque éste último tiene gran relevancia en el entorpecimiento de los procesos y consecución de metas institucionales).

Durante un año en calidad de servidor público he palpado las necesidades que ésta entidad requiere, la UATH al no contar con un sistema de gestión basado en competencias limita su radio de acción en todos los componentes; selección de personal, capacitación, contratación, evaluación del desempeño, higiene y seguridad ocupacional, a formas de gestión inadecuadas, rutinarias, administrando procesos en base a lo empírico a títulos que no tienen nada que ver con el rol idóneo de quienes deben intervenir en esa unidad, pero, dónde se encuentra la fuente, el problema que inicia las demás; el no tender un diseño de gestión por procesos por competencias, estructurado, acorde a la naturaleza de la institución, que hile objetivos, logros, inversión, ganancias, servicio, productos enmarcados en el diseño por competencias.

Uno de los tantos problemas que existen se da en el reclutamiento y selección de personal, al no contar con políticas internas, manuales y descriptivos de funciones actualizados o bajo el enfoque por competencias, sólo con perfiles básicos que no representan las exigencias y responsabilidades que verdaderamente se requiere para cubrir un puesto, sumado a lo no experticia de personal que no conoce acerca de los procesos de reclutamiento y selección y no cumple con el perfil académico y experiencial.

Por ello y otros procesos manejados de manera ineficiente se sugiere el diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias que contribuirá a:

- Que exista la misión y visión de las UATH
- Que exista un sistema de gestión del cual podamos depender y seguir
- Implementar procesos enfocados a competencias

- Diseñar, estructurar y regular procedimientos de análisis y valoración de puestos por competencias de acuerdo a la estructura-organigrama.
- Diseñar, estructurar y regular procedimientos de reclutamiento y selección de personal por competencias de acuerdo a la normativa legal, estructura-organigrama actual y real, descriptivos y perfiles básicos por crear e implantar.
- Diseñar e implementar un programa de inducción al personal de reciente ingreso.
- Desarrollar planes de desarrollo para unir/completar brechas existentes entre las funcionalidad del puesto de trabajo y los conocimientos y experiencias del servidor/a.
- Elaborar objetivos estratégicos de alto impacto en cuanto a los resultados.
- Efectivizar los procesos y agregar valor a la cadena de tareas y subtareas de las áreas y componentes de la Institución, para evidenciar el costo/beneficio del sistema de gestión de talento humano por competencias.
- Diseñar planes de sucesión o promoción del personal a puestos críticos de la Institución.
- Diseñar e implementar un plan integral de desarrollo de capacitación formación al personal para especializar e incentivar al servidor/a
- Diseñar e implementar un formato de evaluación de desempeño por competencias
- Elaborar flujogramas de procesos por cada componente de la UATH.
- Neutralizar procesos obligatorios enmarcados en la LOSEP apaliándolo para que quede establecido el diseño de sistema de gestión por competencias y que éste no se vea ininterrumpida por tales normativas legales.

Entre otros objetivos e implementaciones que se harán para conformar y estructurar la UATH de acuerdo al diseño de nuestro sistema o modelo de gestión de talento humano por competencias que implementaremos basándonos en la filosofía, naturaleza de la institución y normativa legal vigente de la entidad pública.

1.2 Justificación

La investigación nace de la necesidad imperiosa por reestructurar o diseñar un nuevo sistema de administración de talento humano en las Instituciones Públicas, ya que la mayoría carece de orientación y enfoque hacia la eficiencia en los procesos y el desarrollo

del talento humano, inevitablemente al interponerse la financiación o presupuesto del Gobierno de turno hacia los Ministerios donde sólo se asigna certificación presupuestaria para todo menos para invertir en un diseño de administración de talento humano eficiente y efectivo como tampoco para el desarrollo de los procesos y de talento humano ya que por éstas decisiones redundantes se dilata y entorpece toda una gestión correcta en todas las estructuras de una entidad pública.

Realizo este proyecto para diseñar un sistema de gestión del talento humano por competencias para las entidades públicas, enfocado en competencias hacia el gerenciamiento, evaluación de competencias técnicas y de conductas favoreciendo la detección, entrenamiento y desarrollo de nuevas competencias para el individuo en su puesto de trabajo.

Éste sistema busca generar procesos más efectivos que no dilaten o retrasen la consecución de un objetivo o meta a alcanzar, al contrario, lo que hará es llevar un control y seguimiento dentro del marco legal, normativa y/o procedimientos de todos los procesos en cada una de las líneas estructurales de la Organización.

La gestión por competencias dentro del diseño e implementación del mismo debe ser elaborado y ejecutado por un personal especialista en el desarrollo de habilidades, conocimiento y aplicación de lo aprendido a nivel gerencial, administrativo y operativo, cabe recalcar que éste proyecto se realiza como parte del mejoramiento en dichos procesos hacia el desarrollo del talento humano y por consiguiente en la evolución positiva de la Organización.

Las falencias encontradas y por atender tienen que ver con el personal idóneo, programas, procesos mal estructurados y sin orientación, deficiencia en la dirección y ejecución de los procesos, entre otros.

Con la anterior forma de gestionar tanto los procesos, como el talento humano, no se ha podido evidenciar el nivel de crecimiento o los logros adquiridos por el desarrollo institucional, debido a esto, se mantiene en el tiempo modos y formas de operar dichos procesos de una manera equivocada sin aterrizar los mismos al contexto real de lo que necesita la Organización y el personal para poder sobrevivir en el sistema social, político y económico.

El propósito de este proyecto radica en implementar y ejecutar el diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias que logre tener el control, realizar seguimiento, organizar y hacer cumplir los procesos en cada una de las áreas de una

entidad pública, que éste sistema también provea de soluciones inmediatas a los probables problemas o inconvenientes que se tengan en el trayecto de la reestructuración de los procesos y del personal que no se ajuste a lo que requiera el puesto sea por factores académicos, experienciales o de conocimiento.

1.3 Objetivos del proyecto

1.3.1 Objetivo General

- Diseñar un sistema de gestión del talento humano por competencias para una entidad pública.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los problemas y la situación actual de la gestión del talento humano en la coordinación zonal 5 del Ministerio de Salud.
- Elaborar los procedimientos para el diseño del sistema de gestión del talento humano por competencias en una entidad pública.
- Plantear instrumentos técnicos para la gestión del talento humano por competencias.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La entidad pública

Al pensar en una entidad pública ciertos demostrativos llegan a nuestra mente como; servicio público, servicio a la comunidad, servicio social, administración pública y demás expresiones que en estos términos redundantes y subjetivos dejan entrever el sinnúmero de acciones que un Estado o Gobierno realiza en pos de conseguir en ciudadanos/as el bienestar integral (biológico, físico, psíquico, social, económico, educativo, entre otros) que necesita y exige para el buen vivir. A lo largo de mi experiencia laboral en el sector público he podido palpar la forma como funcionan al servicio de la comunidad, lamentablemente la mayoría de entidades públicas tienen personal no idóneo, no entienden la verdadera función que estas instituciones deben cumplir, ser un servidor/a público/a quien se debe a la sociedad o comunidad muy pocos pueden entenderlo.

Las entidades públicas, son entidades institucionales que se forman o se constituyen bajo recursos propios de un país, intentar como objetivo principal satisfacer a la sociedad en lo que tiene que ver con recursos básicos (agua, luz, carreteras, etc), entre otros servicios tales como la calidad de la educación, salud, vivienda, etc. También se encarga de construir y evolucionar el sistema productivo bajo sus ejes de acción acogidos por el régimen o marco legal establecido, por ende cada Ministerio funciona bajo su propia autonomía llevando a cabo la realización de todos estos productos como también con la prestación de algún un servicio. En la Ley Orgánica de Empresas Públicas, (LOEP, 2009) define las empresas públicas como:

Art. 4. Definiciones.-Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado. (Pág. 4)

Para poder diferenciar una entidad pública de una privada se puede considerar siguiente: Las entidades públicas pertenecen al sector público (Administración central o local), y las entidades privadas pertenecen a individuos particulares y pueden vender sus acciones en bolsa. A diferencia de la entidad privada, la entidad pública no busca la maximización de sus beneficios, las ventas o la cuota de mercado, sino que busca el interés general de la colectividad a la que pertenece.

El proceso de toma de decisiones de la entidad pública difiere de aquellas que pertenecen al sector privado en cuanto a que el poder de iniciativa parte del Estado, que lo ejerce estableciendo sus objetivos y controlando su actividad. La diferenciación entre entidad pública y privada no es absoluta; por un lado, existen entidades mixtas, cuyo capital social es en parte público y en parte privado.

Las empresas privadas pueden transformarse en públicas si así el Gobierno o el Estado lo crean conveniente, siendo así esta empresa se hace nacional, así mismo una empresa privada puede convertirse en privada de acuerdo a un proceso regulatoria de la cámara de industria o entidad reguladora.

2.1.1 Marco legal de las instituciones públicas

La Ley Orgánica de Empresa Pública actualmente es catalogada como una de las mejores a nivel de Latinoamérica, se ha reestructurado y reformado de acuerdo a las exigencias del mercado local e internacional y proyectado a un futuro inmediato enfocado en el buen vivir del ciudadano/a de forma integral. De allí que según la LOEP (2009) los principios que la rigen son:

Art. 3. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana; promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente; propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos; precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción; y, preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública. (Pág. 4)

Todas las entidades públicas deben contar con el Plan Estratégico y el Plan Anual de Contrataciones el cual les permite funcionar y vivir en acción dentro de la sociedad. Estos planes deben encontrarse registrados, autorizados y aprobados por el ente encargado. Dentro de lo que es el Plan Estratégico este debe ir alineado con las normas o políticas del Estado o Gobierno, Plan que impulsa el desarrollo socio económico y social sirviendo a la comunidad y a los intereses de un país. De la misma manera, se ha normatizado el ingreso al servicio público, los requisitos para el ingreso son: (Ley Orgánica de Servicio Público - LOSEP, 2010)

Art. 3.- Del ingreso.- Para ocupar un puesto en el servicio público, debe cumplirse con los requisitos establecidos en el artículo 5 de la LOSEP, a cuyo efecto las personas deben cumplir con lo siguiente: 1.- Presentar la certificación de no tener impedimento legal para ingresar al servicio público emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales... 2.- Declaración juramentada en la que conste no encontrarse incurso en causales legales de impedimento, inhabilidad o prohibición para el ejercicio de un puesto público, prevista en la LOSEP y el ordenamiento jurídico vigente, la cual se hará constar en la respectiva acción de personal; 3.- Presentar la correspondiente declaración patrimonial juramentada ante Notario en la que constará además, en caso de encontrarse en mora de obligaciones para con el sector público, legalmente exigibles, el detalle de la deuda con el convenio de pago suscrito, entre la persona que aspira ocupar un puesto en el sector público y la institución en la cual mantiene la obligación y señalar el lugar de su domicilio y residencia. 4.- Los ciudadanos extranjeros deberán cumplir a más de los requisitos establecidos en el artículo 5 de la LOSEP, con los requisitos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales para el efecto y lo dispuesto en este Reglamento General. (Pág. 3)

A más de los requisitos establecidos en esta disposición, las UATH no solicitarán otro u otros documentos, salvo los que se encuentren establecidos en otros cuerpos legales en razón de la naturaleza de los puestos. En el caso de renovación de contratos de servicios ocasionales, no se solicitará la presentación de los documentos señalados en los incisos anteriores.

El Ministerio de Relaciones Laborales mantendrá un registro actualizado en el cual consten los impedimentos y prohibiciones para ejercer un puesto público, el mismo que proporcionará información adecuada a fin de verificar aquella proporcionada por la persona que ocupe un puesto.

En relación a lo detallado sobre los requisitos de contratación del personal podemos indicar que dichos procedimientos establecidos de acuerdo a la LOSEP, no son cumplidos en la mayoría de las entidades públicas, no muestran un seguimiento

apropiado en la recolección de documentos y si faltare algún requisito por cumplir hacen caso omiso a lo que estipula la norma legal vigente de contratación de personal sea por cualquier clase de nombramiento o tipo de contratación pública, consecuencias graves que estas malas acciones acarrearían si las autoridades competentes decidieran auditar procedimientos y seguimientos a los documentos de ingreso del personal activo en la distribución de cada entidad pública.

Art. 16.- Nombramiento.- Entiéndase por nombramiento el acto unilateral del poder público expedido por autoridad competente o autoridad nominadora mediante la expedición de un decreto, acuerdo, resolución, acta o acción de personal, que otorga capacidad para el ejercicio de un puesto en el servicio público. (LOSEP, 2010, p. 8)

Para poder obtener un nombramiento en el sector público se debe ingresar a un concurso de méritos y oposición y pasar por ciertos filtros previos que te califican como concursante idóneo, entre estas evaluaciones se encuentra el perfil académico, experiencial y el de conocimiento, para luego poner a prueba el perfil y las competencias bajo varios exámenes de rendimiento profesional de acuerdo a lo que exige el puesto.

En ocasiones no se evalúa de acuerdo al perfil requerido sino bajo otros factores de medición y evaluación que resultan incomprensibles por no indicar que se encuentran fuera de lugar. Este tipo de procedimientos son regulados y supervisados por entidades competentes pero en muchas ocasiones son colaboradores o servidores no idóneos para evaluar, dar seguimiento y control a este tipo de concursos donde se otorga nombramiento.

Art. 17.- Clases de nombramientos.- Los nombramientos extendidos para el ejercicio de un puesto en la función pública pueden ser: a) Permanentes: El que se otorga a la o el ganador del concurso de méritos y oposición, una vez que haya aprobado el período de prueba; b) Provisionales: Aquellos otorgados para ocupar temporalmente los puestos determinados en el literal b) del artículo 17 de la LOSEP; no generarán derecho de estabilidad a la o el servidor; c) De libre nombramiento y remoción: Los expedidos a favor de personas que van a ocupar puestos de dirección política, estratégica o administrativa en las instituciones del Estado; y, d) De período fijo: Aquellos cuyos titulares son nombrados para ejercer un puesto en el servicio público por un período determinado por mandato legal. (LOSEP, 2010, p. 8)

La LOSEP y su Reglamento por su naturaleza no enfocan o delinear sus servicios y/o productos al desarrollo del Talento Humano sino a los procesos o necesidades emergentes y de acuerdo al diseño e implementación del Plan del Buen Vivir, situación que se ve reflejada en las condiciones de contratación de un servidor público, el cual sin una opción de participar en un concurso de méritos y oposición queda sin empleo al término de dos años dado lo que estipula el actual marco legal constitucional.

Estas políticas de Gobierno no contribuyen a la mejora de sus empresas públicas como tampoco al desarrollo e incentivo de los servidores públicos, todo se centra en los procesos por resultados de acuerdo a las necesidades emergentes de la comunidad o sociedad, en las demás entidades públicas concurre la misma estructura y razón de ser, el cual es cumplida de acuerdo a la normativa legal vigente.

2.1.2 Percepción social de las entidades públicas

En la actualidad nuestra sociedad se encuadra en la sumisión de una idea esperanzadora que satisfaga las necesidades básicas de un pueblo o comunidad, entiéndase éstas como agua potable, luz eléctrica, vivienda, seguridad, educación, salud y demás.

La percepción de las masas en cuanto a la obtención de éstas necesidades básicas es confusa y en ocasiones indiferente, especialmente las de los ejes salud y educación puesto que la sociedad de status bajo y medio no tienen la plena conciencia o el debido conocimiento de lo que estos ejes pueden ocasionar en un futuro para bien o para mal, para mal si continuamos ciegos ante lo que sucede en la actualidad. Por ahora vemos infraestructura, organización, intención y una visión confusa como la percepción de la comunidad que no entiende que sigue después de tantos años de un Gobierno sumido en más deudas y “desfalcando” el bolsillo de la clase media y baja para mantener la matriz de un país que decae a paso lento.

El sector Salud revoluciona con la inversión desmedida del Gobierno actual, evoluciona, se transforma en pilares, paredes, estructuras de un edificio, pero con una ineficiente organización, con una intención ambigua y visión que en el trasfondo no tiene sentido para el paciente o usuario que acude a un buen y equipado Hospital o Centro de Salud pero se encuentra con la misma enfermedad de años atrás la larga columna de espera o citas después de varios meses.

Qué tiene que ver este contenido con la percepción social sobre un Hospital o Centro de Salud, diría que mucho basándonos en los grupos de personas que conforman una administración médica, sí, profesionales médicos que administran procesos no inherentes a su cargo, cómo podría un Director de un Hospital de profesión médico o doctor escoger el personal idóneo para que se encargue del área de talento humano, del área de logística, del área comunicación y demás áreas, errores como estos se ven y se escuchan a diario en los corredores y pasillos de un Hospital o Centro de Salud.

El Director de profesión doctor en medicina escoge al personal revisando hojas de vida acorde a su “infinito conocimiento” (incluso en otras áreas de la ciencia psicología, economía, ingeniería, entre otras), hace poco se escuchó que habían vacantes para el área de salud mental, una persona consultó si habían vacantes para psicólogos industriales u organizacionales a lo que enfáticamente se respondió que no había presupuesto para contratar a este tipo de profesionales, después de un breve silencio, pensé, pero cómo contratas a alguien si no tienes a nadie en el Departamento de Talento Humano.

Se puede confirmar que el Director no tiene idea de cómo debe estructurarse una organización de personas, no entiende de procesos, de contrataciones prioritarias, sobre presupuestos, sobre el manejo de una eficiente administración de personas y de procesos.

Entonces, los habitantes de una sociedad sumergida en la “ignorancia” perciben o al menos sí reconoce cuando un profesional es eficiente o no, tanto por su modo de actuar profesionalmente como por su actitud de servicio, cómo llegamos a estos problemas, sencillamente cuando un Director se inmiscuye en funciones no inherentes a su cargo ni a su perfil académico, aquello facilita los errores y la ineficiencia de una contratación idónea.

Cuyo objetivo general fue analizar la forma en que las personas perciben las relaciones interpersonales (Heider, 2011). Siguiendo los principios de la Gestalt, Heider sostiene que la persona tiende a percibir su medio de forma organizada, como un todo estructurado y coherente.

Según Heider, la sociedad percibe un mundo lleno de personas con características distintas, actitudes diferentes pero aun así predecibles bajo las condiciones de un sistema que involucra la psiquis humana en su andar profesional o familiar, las mismas que pueden ser influidas para otras personas y cambiar el modus operandi.

La percepción social en la actualidad se basa en los hechos, si hoy en día las personas no ven mejoradas sus necesidades básicas pueden atribuir culpabilidad a la

máxima autoridad del Estado sin interesarles cuales fueren los motivos, en cambio lo que gana un Gobierno es un voto menos si no se satisface dicha demanda, unido a esta percepción cuando se tiene la oportunidad de acercarse a los servicios que el Estado nos otorga y que por derecho nos pertenece, se afianza más el pensamiento y la percepción de que los mismos derechos son vulnerados y entonces sí, la sociedad responde, le interesa y sabe que el actual Gobierno no realiza una buena gestión en el país.

2.1.3 Administración pública

La administración pública en Ecuador en comparación con las demás administraciones de Europa o Norteamérica aún deja mucho que decir, si la finalidad misma es la de ofrecer un servicio eficiente y oportuno a la sociedad o comunidad para con ello satisfacer las demandas del pueblo ecuatoriano, entonces podemos decir sin temor alguno, que aún nos encontramos en el último puesto como país en vías de desarrollo. No sólo se trata de reestructurar, diseñar o analizar las necesidades de un país, tampoco se trata de ejecutar políticas y procedimientos enmarcados en una normativa legal, claro está que estas son las herramientas de gestión y control del Gobierno o de un Estado, pero no es suficiente, se trata de que estos recursos administrativos sean cumplidos y ejecutados de acuerdo a lo establecido en la constitución, no deben admitirse interpretaciones, abusos mal intencionados, disposiciones creadas en base a suposiciones personales o de un grupo de personas.

Deben respetarse las normas y procedimientos implantados, mantener un control sobre las resoluciones ejecutadas, supervisar a los servidores públicos para que gestionen con la ley y con la preparación profesional que exige el puesto de trabajo, para que los indicadores de gestión o por resultados sean satisfactorios y así podamos servir con calidad. El Dr. Aníbal Guzmán Lara (2008), sostiene que:

La Administración Pública es la acción del gobierno encaminada en forma ordenada y técnica al cumplimiento y aplicación de leyes y reglamentos, a promover el bien público en todas sus manifestaciones, económica, de seguridad, de protección, de integridad territorial, educación, vialidad, etc., como a dar resoluciones oportunas a las reclamaciones y peticiones que se susciten o presentaren. (Pág. 1)

De acuerdo a lo expresado por el Dr. Aníbal Guzmán, la administración pública en Ecuador es la participación activa del Gobierno o Estado para la aplicación de las leyes regidas por el marco legal vigente y que tiene a bien planificar, diseñar y ejecutar recursos administrativos, políticos, económicos y sociales bajo un plan, programa o proyectos que satisfagan las exigencias de la comunidad o sociedad que por derecho constitucional les es otorgado.

La administración pública se encuentra encaminada bajo la tutela del Gobierno o Estado que bajo la aplicación de la ley y/o las normas vigentes ejecutan procesos y resoluciones enfocados a dar solución a la problemática social que mella cada año nuestro país, siendo testigos del cambio mesurado, lento y en ocasiones agónico de los ejes de la revolución ciudadana partido oficial del Gobierno.

Si bien es cierto, la ley se cumple en la mayoría de eventos socioeconómicos y políticos pero aún es notoria las falencias y no transparencias de algunos procesos coyunturales en temas de salud, educación y servicios básicos, que en la mayoría de las ciudades y sectores rurales del país aún exigen por derecho constitucional.

Se reconoce que los problemas administrativos se dan por la misma definición de administración, a medida que los recursos financieros, tecnológicos, de talento humano, van con el tiempo amalgamándose provocan u originan un nuevo concepto o definición de las formas de administrar porque todo en el entorno cambia, evoluciona, revoluciona, entonces, al considerar todo el conjunto de factores político, socioeconómico, cultural y generacional desembocan en una nueva administración por el constante cambio de una sociedad, y en este caso el poder del estado por medio de la política gubernamental llevan a cabo una ardua tarea en pos de satisfacer las demandas actuales de una sociedad demandante.

Dado el desarrollo, la evolución y el surtimiento de varios tipos de administración en la multiplicidad de Instituciones, empresas tanto públicas como privadas, podemos indicar las siguientes como las principales en la administración de todo tipo de entidades, que son: a) Administración Pública, b) Administración Privada, c) Administración Mixta.

La Administración Pública es una ciencia que conlleva a que una organización, empresa, entidad o institución lleve a cabo procedimientos, normas y procesos que regulen, desarrollen y estructuren un mejor sistema productivo sea este de consumo, servicio o cualquier otro. Para una empresa pública el poder ejecutivo es la encargada de hacer funcionar las tareas del Gobierno o Estado en todo lo concerniente a las necesidades

básicas de un pueblo o comunidad como también gestionar y velar por el desarrollo del plan Gobierno en cuanto a los sectores educación, salud, entre otros.

La administración pública a diferencia de la privada es ineficiente en muchos aspectos de orden político, estructural y de desarrollo, además su radio de acción es limitada como sus responsabilidades los cuales no pueden ser manipulados y menos cambiadas. Los cambios que se generen producto del desarrollo o evolución de un determinado eje socioeconómico originan una nueva reestructuración del modo de administrar y en sí muestran una nueva misión de ejecución de una entidad pública.

Cómo podríamos ante estos cambios divisar ventajas factibles en la formas de administración y poder ejecutarlos de manera que se creen nuevos espacios de desarrollo y eficiencia. Una de las ventajas sería la creación de la estabilidad de un servidor público que genere confianza, compromiso y lealtad ante la entidad como tal y ante los procesos inherentes a su posición de alta jerarquía, es indudable que el personal de Nivel Jerárquico Superior (NJS) necesita mantenerse para conseguir logros u objetivos trazados, una planificación se realiza por años, si pretendemos que se sigan reemplazando jefes, directores o gerentes con una formación y visión distinta de las anteriores, jamás podríamos conseguir las metas o el producto deseado.

La dificultad para separar los intereses personales de los institucionales pasa por proveer cierto poder autónomo al líder ya que la propia administración delata ciertas debilidades e incluso se apoya en ciertos vacíos legales, entonces desligarse de lo uno y lo otro es difícil en el momento de tomar una decisión o de alejar la administración de influencias no beneficiosas. Debido al constante cambio los inconvenientes en la administración surgen y se acentúan sobre todo en las empresa públicas, debido a las normas y políticas de gobierno, las condiciones de la sociedad, las restricciones legales, el plan de gobierno no aterrizado a la realidad social, entre otros. Todos estos factores inciden y trascienden más que nada en la autonomía de una administración y en los espacios económicos, sociales, legales, culturales, para poder ejecutarse.

2.2 Comportamiento organizacional en las entidades públicas

Cuando nos referimos a comportamiento organizacional nos basamos en el estudio de las personas en su actuar laboral y como la organización influye en su desempeño o rendimiento laboral sea de forma individual o grupal. Los contextos tantos externos como

internos son estímulos que intervienen en la dinámica del CO y que demuestran diversos resultados en el todo, individuo, organización, estímulos externos (culturales, económicos, políticos, entre otros) e internos (individuo- motivación, reconocimiento, ascensos, entre otros – Organización- estructura, sistema de procesos, marca en el mercado, entre otros).

En resumen, el CO demuestra la continua interacción dinámica entre el individuo y la organización y como ejerce cada uno su influencia en el entorno.

El CO también se refiere a las acciones (actuar de la persona) que el individuo realiza dentro de su espacio laboral y como la organización responde a modo de estímulos al desempeño, logro o producto alcanzado del individuo como también va más allá de un desarrollo en el futuro. Según Chiavenato (2009), “el CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.”

Podemos decir que las organizaciones no son las que definen un patrón de comportamiento en el individuo sino los mismos quienes con su actuar dan de fondo y de forma un adecuado comportamiento en la organización, pero también podemos decir que las reglas, procedimientos y políticas de una organización norman el comportamiento de un individuo en su actuar laboral.

Gracias a las contribuciones realizadas por la psicología, el CO se ha vuelto una disciplina académica que estudia el comportamiento humano en las organizaciones, tanto en los individuos como en los comportamientos de los grupos. Para el estudio del individuo como tal se analizan las actitudes, percepciones, aprendizaje, motivación, entre otros, que ayudan a diagnosticar y evaluar el rendimiento y potencial del trabajador en sus funciones, por otro lado, el estudio del comportamiento en los grupos de personas se enfoca en las normas, funciones, formación de grupos-equipos, manejo de conflictos, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros, que aportan a adelantarnos a eventos o sucesos que podrían ser beneficios o no para la Organización.

El CO en una entidad pública dista mucho de otras en lo referente a las formas de comportarse, el marco legal, las normativas y la supervisión en algunos casos del área de Talento Humano impide que el comportamiento de los servidores públicos sea incorrecto, pero, suceden por lo general dos factores intencionales, la primera que no se cumple con lo que estipula el marco legal o normativa en cuanto a las sanciones por mal procedimiento o actitud del servidor y la segunda que la manera en que nos comportamos es diferente en el

hogar del servidor junto a sus vecinos que en el trabajo junto con compañeros y políticas por cumplir.

Cuando se traslada el mismo comportamiento de hogar al lugar de trabajo entonces obtendremos inconvenientes en todo sentido, no todos los valores, principios encajan o se ajustan a las demandas del puesto de trabajo o a lo que te exigen las funciones del mismo.

En la entidad pública existen muchos servidores con muchas formas de pensar y actuar guiados por la forma o estilo de vida que han tenido en su hogar, entonces es contraproducente ir al lugar de trabajo con ese comportamiento, es indiscutiblemente necesario que el servidor deba y se apegue a lo que las normas le exijan pensar y actuar para que todos tengan el mismo proceder, servicio y respeto.

Cuando nos referimos a la conducta del ser humano en la organización nos asalta la pregunta sobre qué o quién verdaderamente resuelve que nuestra conducta o actuar en el espacio laboral sea acorde a lo que exige la propia empresa o el deber profesional.

Nadie más puede modificar nuestro comportamiento en la organización que nosotros mismos, pero puede que la influencia de un sistema de supervisión organizacional o un jefe inmediato “acosador” a los que podemos denominar como variables situacionales o contextos organizativos, puedan generar en el individuo una actitud, conducta o comportamiento que no sea lo mejor o lo que exige la organización.

Entonces, podemos decir que nuestra conducta en la organización es influenciada por los procedimientos, normas de una empresa, por el sistema de procesos a ejecutar donde evalúas el rendimiento del trabajador y por último por la supervisión de un jefe persecuidor o conciliador que en determinado momento dejan relucir nuestra correcta o incorrecta forma de actuar o de comportarnos en una organización tanto pública como privada.

Hay que tener en consideración que para que un comportamiento deseado por la organización se cumpla deben tenerse en cuenta las características de una empresa pública, factores de la institución, el servicio, los clientes, la competencia, los recursos tecnológicos, entre otros, esto último es el contexto de la organización sobre la que se mueve o se desarrolla el individuo y la Institución.

Entonces, para asegurarnos que el trabajador o individuo en su andar laboral pueda obtener un clima laboral o ambiente adecuado para su rendimiento el área de Talento Humano es la que tiene especial responsabilidad en la estructura, diseño organizativo que influye o afecta el comportamiento de las personas.

2.2.1 Enfoque hacia el talento humano vs realidad actual el enfoque del talento humano

En la actualidad el enfoque hacia el talento humano sobre todo de las entidades públicas no es exactamente hacia el talento donde apuntan sino a la continuidad de la vieja escuela de procedimientos arcaicos de selección de personal y de has lo que puedas sin mucho esfuerzo, sin lograr mucho sólo lo necesario y lo que necesita el trabajador para continuar en el puesto de servidor público.

Lamentablemente, es la realidad actual del enfoque hacia el talento humano, se nota que en teoría quiere verse un cambio hacia la verdadera gestión del talento humano enfocado a la mejor herramienta que es el talento humano pero sólo en documentos, en papeles, en teoría porque después de esto continua la misma historia del flujo de personas no aptas para un puesto que no desarrollan y en el que no ofrecen el servicio que requiere la ciudadanía sobre todo de las entidades públicas.

Pero, por qué continuamos con el mismo mar de errores, tras años y años del mismo pensar y actuar, tenemos dos problemas coyunturales de fondo y de forma, el primero que para poder gestionar y ejecutar una teoría debemos encontrar a las personas que puedan hacerlo, si el perfil al menos no es el adecuado o idóneo no podemos esperar más que ocurra lo segundo, que el servidor recurra a los acontecimientos previos a lo realizado por otros servidores (no capacitados, no aptos), a dejarse llevar por la influencia política de líderes sin ética, sin elevados principios morales, de equidad y justicia social, por los procedimientos lentos e ineficientes, por el marco legal con vacíos de fondo y por la corrupción de siempre a medida que vas dilucidando como pensar y actuar de acuerdo a las conveniencias personales o de algunos más.

Definitivamente, que las nuevas realidades de la globalización de la economía, de los adelantos tecnológicos, los avances de la sociedad del conocimiento y el manejo del cambio hacen que los gestores y líderes, se planteen la necesidad de asumir nuevos desafíos, nuevas posturas, nuevos paradigmas en la conducción y funcionamiento de las organizaciones. (Suárez, 2011, p. 98)

En cuanto a los líderes y su planteamiento de acuerdo a las necesidades del mundo de hoy, es necesario ese nuevo cambio de paradigma porque ante el inminente desarrollo tecnológico, interés sociales, políticos, económicos y comerciales cada una de las empresas o instituciones públicas deben ir evolucionando, pero esto debe suceder con la evolución

de cómo gestionamos talento humano, de qué competencias nos referimos cuando el puesto necesita ajustarse en el tiempo, muchos de nuestros trabajadores se van formando no desde lo académico sino desde lo empresarial, en algunos países se tiene el enfoque que el individuo genera riqueza en conocimiento desde lo empresarial más no de lo académico, entonces por qué estudiamos, qué hacen las instituciones educativas para formar el talento humano requerido por la sociedad y para las empresas.

No se generan estudiantes totalmente capacitados, formados y/o entrenados para asumir un puesto y desarrollarlo, al contrario el puesto te asume y te desarrolla, pensemos en cuánto tiempo la empresa invierte y cuánto pierde por estas circunstancias.

Hay que gestionar muchos factores desde dentro, desde lo educacional y empresarial, la sociedad del conocimiento recién es un boom en la actualidad, cuando esto debió atenderse y generarse desde el inicio, desde el levantamiento de proyectos o empresas comerciales o de servicios, pero, quién o quiénes forman líderes con la visión de hoy, no encontramos verdaderos centros de desarrollo que evolucionen conceptos de cómo abrir el mercado y de cómo gestionar talento humano, no se desarrollan habilidades gerenciales acorde a la filosofía y visión organizacional.

Cuando hablamos de gestión del talento humano, tenemos que tener la firme convicción de que primero debemos tener gestores, líderes que impulsen cambios, caminos, rutas, trayectos donde pueda desarrollarse el talento humano, lo que antes se hacía era poner el conocimiento tecnológico, de mercado, de marca, de estructura organizacional enfocado a la producción al servicio de la empresa, de lo que necesita y necesitará para su desarrollo, pero ahora, con los gestores y líderes debe cambiarse desde raíz este concepto, enfocarse en el talento humano en la fuerza humana que sostendrá y desarrollará una institución o empresa.

Ésta es la clave, desde este punto se genera conocimiento, emprendimiento, desarrollo, evolución, calidad de servicio o del producto, mejor sistema de gestión por personas y por procesos, líderes empresariales, mejores gestores y líderes del talento humano que, ante el incesante cambio que se genera en el mundo y en todos los aspectos socio-económicos-políticos-sociales-espirituales y demás, son la visión de un futuro totalmente incierto pero preparados al fin.

2.3 Gestión del talento humano por competencias

En la actualidad gestionar el talento humano y sus procesos sobre la base de un nuevo enfoque orientado al Talento, supone para muchas empresas tanto públicas como privadas un campo del conocimiento nuevo y a la vez delicado dadas las múltiples situaciones, eventos y dinámicas existentes antes, durante y después de ejecutar un sistema de gestión por competencias enfocado en el Talento Humano.

Para utilizar el enfoque por competencias como una herramienta estratégica hacia los desafíos u obstáculos de una entidad pública, se deben definir los medios o recursos con los cuales contamos para poder planificar, organizar, administrar, ejecutar y supervisar el proceso de aplicación de esta herramienta en la organización, como sabemos las características, estructura, situaciones, contingencias, entorno y demás factores incluido el espíritu y mentalidad de una entidad benefician o atañen los resultados esperados o los que deseamos obtener. Entonces, el recurso humano muestra preponderancia en este tipo de sistema ya que sin el personal idóneo sería casi imposible poder siquiera imaginar estructurar todo el diseño y planificación que se requiere para ejecutar esta herramienta, una de los factores que garantiza, desarrolla y potencializa es el recurso humano de donde se desprende todos los resultados de la organización en corto mediano y a largo plazo.

La Gestión por Competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio (Cruz, 2008); es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

Una de las gestiones que se realiza para la optimización de los recursos en este caso, humanos, es la valoración, evaluación y/o análisis en primera instancia del puesto en la organización, de la necesidad real del puesto enfocado a lo que exige la Institución y que se deriva de lo que el mercado necesita en la actualidad y por supuesto se evalúa y mide las capacidades, habilidades y/o destrezas del elemento humano que busca acorde a lo que exige el puesto ajustarse a las funciones y/o responsabilidades del mismo.

Los motivos para realizar esta gestión sumamente importante es para iniciar un verdadero filtro entre aquello que se necesita frente a lo que se necesitará en el futuro, con esto se vislumbraría un nuevo rendimiento del colaborador como un resultado positivo para la organización en cuanto a réditos y/o ganancias, se podría palpar realmente la

contribución que haría cada servidor/a público en sus funciones y que generaría valor de marca a la Institución y por ende la percepción inequívoca que actualmente mantiene la sociedad sobre las empresa o entidades públicas sería distinta ya que se satisface lo que exigen sus derechos, dependiendo claro esta del tipo de servicio que presten a la comunicad dichas entidades.

La gestión por competencias lo que intenta es lograr que acciones de los colaboradores se ejecuten y con ello se obtengan objetivos, la aptitud que es una cualidad de la persona que lo hace diferente al resto de los demás supone debe ser idóneo al puesto para determinado fin o consecución de metas.

También debemos pensar que para que haya un eficiente desarrollo en una organización debe adquirirse o direccionarse hacia el conocimiento, que evolucionen las ideas, las actitudes, las capacidades de quienes hacen una empresa para con esto poder producir resultados en varios niveles; financieros, de marca o reconocimiento, territorialidad, servicio, entre otros.

De acuerdo a (Cruz, 2008) se identifican tres objetivos básicos para la implementación del modelo de Gestión por Competencias:

1. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
2. Definir las “conductas de éxito” que se requieren para cada posición.
3. Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.

Para el diseño de un modelo de gestión por competencias debemos someter el propio sistema a alinear el desarrollo del talento humano con los objetivos o metas trazadas del giro de negocio o de lo que la Organización necesite para poder subsistir, para así, ser activo en el mercado y desarrollarse en el futuro. Por lo visto, el valor intangible (innovación, competitividad, creatividad, iniciativa, entre otros) en las entidades públicas busca pero lentamente equilibrar su subsistencia con lo que le permita el marco legal, normas, estatutos y sociedad en sí. Es una complicada dinámica de procesos estructurados rígidamente frente a lo que la innovación en términos de producción podría hacer en determinado periodo de tiempo.

Cuando se preste atención a lo que verdaderamente constituye una fuente enorme de riqueza que es el talento humano en la organización, recién podríamos decir que existen cambios sustanciales que se verían palpables a corto plazo, de lo contrario, continuaríamos con la explotación de cualquier otro recurso menos el del individuo en su accionar con el

entorno y el ámbito laboral que es la verdadera fuerza para que una entidad pueda sobrevivir y desarrollarse. Algo que es cierto es que los activos intangibles del que nos hemos referido constituyen un valor incalculable cuando de innovación y competitividad se refieren, puesto que ante un mundo cambiante, competitivo y globalizado no entender esta postura en el siglo XXI puede originar el descalabro de una empresa pública o Instituciones del Estado.

¿De qué formas podríamos aplicar la gestión por competencias en cada uno de los subsistemas de Talento Humano?

Antes de estructurar o dar forma a un sistema de gestión de talento humano basado en competencias es necesario que las Instituciones públicas hayan integrado un modelo de normas, leyes, políticas que transformen la visión anterior en una desarrolladora de Talento con los recursos disponibles, sin esto no podríamos realizar ni mucho menos ejecutar si quiera un perfil de puesto por competencias.

Al hablar de gestión de talento humano por competencias, (Delgado, 2007) opina que la gestión de talento humano implica el proceso que permite a los gestores, hacer diligencias conducentes para facilitar que los recursos humanos inmersos en el proceso productivo contribuyan con el logro de los objetivos estratégicos del negocio.

La gestión por competencias (Acosta, 2008) única y solamente evidenciada en los procesos realizados de acuerdo a protocolos, manuales, políticas, normas establecidas para efectivizar y obtener los objetivos propuestos por la organización, son un paso hacia el desarrollo y actualización de la visión institucional, en la medida en que el entorno social, económico y político incidan en la cartera empresarial o del estado, muchos cambios se devienen de la misma, por esto diseñar e implementar un sistema de gestión por competencias es la clave para no quedarnos en la “percha”, para no fallecer o quebrar frente a la innovación e integración de las cosas debido a la competencia global.

Pero, quiénes son los responsables de manejar y llevar a cabo la gestión de talento humano bajo el enfoque por competencias, cuál sería el perfil académico, la experiencia y el conocimiento que debe tener el líder, el jefe o gerente del área de talento humano, sin duda alguna, quien no conozca sobre el “negocio” de la empresa o de la Institución Pública no podría direccionar o liderar procesos, lo haría con el desconocimiento total generando reprocesos, no se alcanzarían los logros, ni sumaría rentabilidad, en este caso, en una entidad pública no duraría lo de un pestaño humano dada las exigencias y presión que la sociedad o el pueblo demanda para el bienestar integral.

El no conocer sobre el negocio o servicio principal es una gran desventaja para el que quiera gerenciar el área de Talento Humano, si no conoces la dinámica de los eventos que podrían suscitarse, las fortalezas y debilidades del entorno interno y externo no podrías encontrarte en la capacidad de resolver conflictos y menos los de interés social urgente, por otro lado, el perfil académico, la experiencia, el conocimiento y la aptitud son competencias que deben ser incluidas en el gestor/a de la Unidad Administrativa de Talento Humano de una Institución Pública.

Cuando nos encontramos con una organización establecida en el marco de la ley, con principios y valores bien fundamentados, su filosofía de existencia queda al descubierta con la visión y misión que nos muestra el camino, la dirección donde debe y desea ir cualquier organización sea privada o pública. Partiendo de ello, la gestión de un sistema por competencias se hace más fácil de diseñar e implementar, evaluaríamos la estructura organizacional, el número de puestos, los canales de comunicación entre departamentos, los recursos financieros, tecnológicos y demás.

Algo que no es menos cierto es que “donde manda capitán no manda marinero” – para que el sistema funcione el mismo debe estar respaldado por el Director General o dueño de la empresa o representante de la Institución, sin esto podríamos viajar en el sueño eterno sin conseguir más que intenciones y/o migajas de lo que pudo ser y nunca lo fue.

Los modelos se adaptan, evolucionan o desarrollan dependiendo del tipo de organización, debe ser un sistema ajustado a la cultura organizacional y a la estrategia de mercado, todos somos gestión, por lo tanto el cliente interno debe estar integrado, informado y entrenado, así como también el cliente externo aunque de modo diferente. A veces pudiéramos encontrarnos con elementos gaps (brechas) que no desean alcanzar un desarrollo profesional en cierto nivel o cubrir el porcentaje de desempeño esperado por el puesto, con ellos podríamos “facilitarles” otras funciones o prescindir de aquellos sino quedara otra alternativa. (Frecuentemente lo segundo es más rentable).

Buscar y encontrar el modelo de un sistema de gestión por competencias se vuelve difícil cuando no se cuenta con el personal identificado con la Organización y menos con el propósito empresarial, si no contamos con el personal comprometido con el cambio para vislumbrar desarrollo ningún sistema por efectivo que sea no funcionara.

Para Martha Alles (2011), en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias, realiza un resumen de los pasos necesarios para diseñar e implantar un sistema de gestión por competencias con su propia metodología, los cuales son:

- Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la Organización
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía
- Definición de grados o niveles
- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados
- Análisis (evaluación) de las competencias del personal
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias
- Implantación del sistema

En referencia a lo propuesto por la autora en mención sobre la estructura de pasos para diseñar e implantar un sistema de gestión por competencias con su propia metodología, debemos indicar que los procedimientos son de carácter general ya que dichos procedimientos o pasos deben generarse de acuerdo a cada organismo, empresa o institución pública o privada dada su filosofía organizacional, naturaleza, visión u objetivos que estos contraigan por los entornos sociales, tecnológicos, humanos y político-económicos.

Es una estructura de pasos a seguir que sirven de guía para iniciar un diseño e implementación de un sistema de gestión de talento humano por competencias, debemos tener en consideración que todo proceso de implementación en una organización cualquiera que fuere si no está respaldada por la máxima autoridad o dirección general de la entidad o institución pública no podría llevarse a cabo y después de esto sin un programa informativo y de concientización hacia el personal sobre la implementación de este sistema de gestión, no podríamos llegar al resultado deseado o podríamos tomarnos mucho más del tiempo debido para que empiece a funcionar el sistema de gestión de talento humano por competencias.

2.3.1 Competencia

La competencia dada como un enfoque, metodología, o descripción de capacidades y habilidades de una persona en su accionar personal conductual y profesional, nos dirigen a estudiar la repercusión que tiene ésta a nivel laboral y social; de acuerdo Martha Alles (2006), refiere que competencia es: “Características de personalidad, devenidas de los comportamientos, que generan un desempeño exitoso en su puesto de trabajo”. (Pág. 15)

Otro concepto de competencia (Spencer, 2009) refiere que: “es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con una estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (Pág. 3)

Desde diferentes contextos el concepto competencias procede del latín *competere*, que significa “aspirar” o “ir al encuentro“. A la vez, se encuentran en relación con este término la idea de competitividad y la otra con la capacidad o autoridad en un dominio.

En referencia a la problemática a estudiar en este proyecto, el no contar con el conocimiento y experiencia necesaria para que desde el marco teórico podamos entender la dinámica de sucesos, procesos y normativas y que debido al desconocimiento de la misma, seguimos una administración arcaica y poco efectiva.

El no incluir en nuestro lenguaje profesional el término competencia y al no estructurar desde las bases de este enfoque una empresa o institución se genera un retroceso en todo sentido al tener la iniciativa de levantar una organización.

Quienes ya se encuentran conformadas deben actualizar su filosofía, misión, visión, manuales, procedimientos, políticas, normas, etc, bajo el enfoque de competencias acorde a lo que los autores expresan en líneas más arriba y a lo que mi experiencia en las entidades públicas me ha llevado a conocer.

De acuerdo (Spencer, Scribd, 2009) para plantear las competencias desde talento humano, se deben considerar implicaciones prácticas, si bien existen algunas competencias más visibles y otras superficiales en las personas, según el autor las competencias de conocimiento y destreza son visibles, mientras que las de motivación, rasgo y auto-concepto responden al mundo interno del individuo.

Cuadro 2.1 – Cinco tipos de características de competencias

COMPETENCIA	CONCEPTOS	EJEMPLO
Motivación	Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.	Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
Rasgos	Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.	Tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones más complejas. Algunas personas no “molestan” y otras actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o rasgos supremos propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.
Auto-Concepto	Las actitudes, valores o auto-imagen de una persona.	Auto-confianza, la creencia de una persona de que podrá ser eficaz en casi cualquier situación, es una parte del concepto del self de esa persona.
Conocimiento	Información que una persona tiene en áreas de contenido específico.	El conocimiento de un cirujano sobre los músculos y nervios del cuerpo humano.
Destreza	La habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental.	La destreza física de un dentista para tapar una muela sin lastimar el nervio; la habilidad de un programador de computadoras para organizar 50,000 líneas de códigos en un orden secuencial lógico.

Fuente: Evaluación de competencia en el trabajo. Spencer (2009).

De acuerdo a lo entendido podemos decir que las competencias de una persona, individuo o sujeto están conformadas por las destrezas y/o habilidades, capacidades, conocimientos, actitudes, éstas más fáciles de detectar y desarrollar, en cuanto a los rasgos de personalidad estos serían el núcleo más difícil de detectar y de poder potenciar.

Las competencias se adquieren a través de la formación y el desarrollo y se fundamentan en la descripción de conductas observables o desempeños in situ (McClelland, 2008); él sostenía que las competencias de una persona no se medían o evaluaban por medio de la experiencia, habilidades o conocimientos, sino que estas competencias eran evaluadas conforme las conductas observables en su desempeño de trabajo que más dependían de las características psicológicas de la persona que por otros factores internos o externos. Para este autor las competencias son el resultado de indicadores conductuales o de conductas que se observan dadas las actividades o funciones de una persona, pese a que el evaluador puede interpretar bajo su percepción equivocada o no una conducta observable esta puede ser no correcta sino se tiene otros factores de medición o herramientas de evaluación.

En la actualidad estos preceptos han colaborado a abordar y desarrollar la psicología laboral sobre todo en la rama de las competencias profesionales, el mismo autor avanza en su definición clasificando los puestos de una organización, creando métodos de detección y análisis-evaluación del desempeño. Describe que las competencias en cada una de las líneas de la estructura organizacional son diferentes, por ejemplo: las Directivas en comparación con las Técnicas u Operativas tienden más a desarrollar competencias de orden estratégico, organización de equipos de trabajo, liderazgo, comunicación asertiva, entre otros.

2.3.2 Conducta laboral

Si nos planteamos entender por conducta que es una serie de actos que nos permiten interactuar con las personas debido a una motivación tanto intrínseca como extrínseca, entonces, deberíamos reconocer que este concepto nos indica que la conducta es todo cuanto vivimos sea en el ámbito familiar, académico, laboral, etc., formas de actuar, entender y comportarnos frente a los distintos eventos de la cotidianidad de la vida.

La conducta no es sólo lo que hacemos (Parra, 2004); también hay otra manifestación externa, lo que decimos. Las dos son manifestaciones externas de lo que pensamos y de lo que sentimos.

Para este psicólogo social, la conducta se ve reflejada en dos formas externas, la primera en nuestro modo de pensar y la segunda en nuestro modo de actuar, ambas son manifestaciones diferentes que recaen en una expresión externa que estimulan, condicionan para bien o mal una situación dada. Al referirnos a conductas y acciones pensamos en que el individuo, sujeto o en este caso un trabajador debe obtener competencias conductuales que se adecuen o se ajusten al puesto de trabajo, son las funciones, tareas o actividades las que le estimulan a actuar o comportarse conforme las exigencias del puesto, por otro lado, se encuentran las órdenes, sugerencias o manifestaciones del jefe inmediato, éstas un poco más difíciles de cumplir, asimilar y asociar si no has tenido una experiencia laboral previa.

Cuando el nivel jerárquico superior se manifiesta a modo de orden, el receptor en la comunicación del emisor podría cometer un error en la interpretación del mismo, esto podría causar una conducta no adecuada o incorrecta. Pocas empresas o entidades públicas realizan diagnósticos de conducta al personal sobre todo en relación a la comunicación, muchos esperan que teniendo una buena comunicación asertiva entre sus pares o jefe inmediato las funciones o actividades serán más efectivas, en la mayoría de los casos los problemas de una conducta no adecuada o incorrecta se mantienen a pesar de contar con una comunicación asertiva, llena de confianza y comprensión.

La conducta ligada estrechamente a la comunicación y al hacer de las actividades laborales, se puede llegar a un nivel de complejidad de instrucciones que recaen en varias actividades, si estas son dadas por el jefe inmediato podrían no representar lo que realmente se quiere como producto o servicio; el tiempo, las reuniones, la retroalimentación, el conocerse unos y otros, las políticas, los procedimientos, el ambiente laboral, la cultura organizacional o empresarial tanto pública o privada, hacen que todos estos factores influyan en una conducta, en una respuesta, en una acción, en un comportamiento dado principalmente por una función o tarea en el puesto de trabajo.

Si queremos evaluar o diagnosticar las conductas laborales de nuestros colaboradores, deberíamos hacerlo sabiendo si es coherente, lógico y adecuado o no, el método por observación, es la que nos puede dar como resultado si lo que observamos a

modo de conducta se contradice con lo que pensamos y decimos en nuestra función laboral.

El área de Talento Humano debe contar con estrategias o herramientas para inmiscuirse o influir en la conducta institucional u organizacional de las entidades públicas, estructurar medidas de evaluación y/o criterios que califiquen conductas deseadas y que exige el puesto de trabajo.

Entonces, diríamos que los subsistemas de Talento Humano son los que inician el proceso de cambio hacia las competencias conductuales del personal contratado, principalmente los subsistemas de selección de personal y formación, lógicamente en el análisis y valoración de puestos por competencias se estructura que tales tareas o actividades vayan en función de lo que deseamos como conductas deseables, en los procesos de selección de personal debemos tener en cuenta que tipo de persona requerimos para el puesto, se evalúa los procesos de socialización, trabajo en equipo, comunicación asertiva, integración entre las personas y otros factores de evaluación y medición, además estos criterios son socializados con el personal seleccionado para que su proceso de adaptación, rendimiento y por ende las conductas deseadas sean las mejores.

En formación o en el proceso de entrenamiento debemos evaluar las brechas existentes que se tiene por el candidato para el puesto de trabajo, no se quiere decir con esto que se realiza un ineficiente proceso de selección, lo que sucede y como en líneas anteriores hemos descrito, la diversidad de empresas distintas por su naturaleza, la estructura, procedimientos y procesos cambiantes.

La pésima articulación de las empresas o Instituciones Públicas para con las Universidades, ocasionan que la separación de un conocimiento con otro sea inexistente, vacío o incompleto, en algunos casos, para aquellos que son seleccionados teniendo la experiencia, de igual manera existe una brecha que debe anclarse o unirse, por ejemplo en los procesos de inducción cuando la Institución te da a conocer la filosofía organizacional, su forma de trabajar, los lineamientos a seguir, la misión, la visión, entre otros aspectos, es de esta manera como se va moldeando o ajustando las competencias conductuales del personal contratado hacia lo que requiere o exige el puesto de trabajo.

2.3.3 Gestión del conocimiento – distintas perspectivas

Es indispensable formar o establecer vínculos con las empresas o instituciones públicas que desarrollen en comunión con las Universidades espacios para diseñar estrategias, técnicas de evaluación del mercado del talento humano y de lo que la sociedad demande. La gestión del talento humano y del conocimiento, se relaciona con la formación (educación) para el cambio empresarial, (Fleitas, 2013) con la colaboración de las personas en los procesos de trabajo en aras de los objetivos estratégicos.

La gestión del conocimiento empieza desde las instituciones educacionales o académicas donde las mallas o contenido de las carreras hablen el mismo idioma desde el momento en que un profesional se incorpora, si decimos que el profesional se encuentra formado sobre la tesis de desarrollo de competencias significa que se gradúa formado en competencias sociales, técnicas y conductuales que generan conocimiento antes y durante el momento en que ingresa a su primer puesto de trabajo.

Lo que necesitamos el día de hoy es optimizar el tiempo y los recursos en el sentido de que no contratas a una persona para que desarrolle habilidades, capacidades o destrezas en el puesto de trabajo, lo ideal es, que se encuentre formado desde la “cantera” para que el profesional desarrolle el puesto de trabajo, lo revolucione con ideas innovadoras, con creatividad, por esto es que las Universidades deben gestionar conocimiento a partir de lo que las empresas en la actualidad necesiten o exijan para satisfacer las exigencias de una sociedad o comunidad.

La relación entre las empresas y las Universidades no son suficientes ya que sólo dependen la una de la otra para seleccionar personal que cursa los estudios o personal graduado en los recientes años, pero no se realiza un sistema o estructura de estudio de las carreras, sus módulos y el producto a alcanzar vs la demanda real de la empresa, las funciones o tareas que realiza, los sistemas que maneja de orden económico, presupuestario y demás. Si pudiéramos establecer un sistema que ligue a la universidad y la empresa más a fondo, seguramente obtendríamos mejores profesionales formados y competitivos para el mercado laboral y podríamos ver reflejados los avances de la generación del conocimiento en las innovaciones empresariales o institucionales.

En la actualidad, el mundo se va dando cuenta de que el éxito empresarial y profesional, va teniendo mayor relevancia en cuanto posemos nuestras miradas en lo que ocasiona el cambio, el desarrollo, la evolución de procesos, productos, servicios, cultura,

ideologías, entre otros, nos referimos a la verdadera gestión del talento humano, una gestión efectiva es la que nos ayuda a conseguir las metas deseadas. Un sistema o innovación de tecnologías o políticas reestructuradas no garantizan el éxito de una empresa o institución pública, en realidad, lo hace el factor humano en su desenvolvimiento y desarrollo durante su estancia en el puesto de trabajo o en la Institución.

Cuando estructuremos un eficiente diseño de generación de conocimiento podremos entonces implementar y ejecutar una excelente estructura de compensaciones, de selección, capacitación y demás áreas del Talento Humano, todas estas acciones influyen en la calidad de vida del trabajador en la Institución donde presta sus servicios, en su hogar o en sus etapas de vida como persona y profesional. Para generar conocimiento debemos tener presente que el tiempo es nuestro máximo enemigo, a medida que pasa el tiempo el mismo tiempo nos factura recursos tecnológicos, humanos y de estructura organizacional, cuando más pronto empecemos a diseñar y estructurar acciones en coordinación con las Universidades, mejor y cercana será el desarrollo de profesional de calidad o de élite para enfrentarse al mundo global, a la sociedad o a lo que exige la comunidad.

Todo es un constante cambio que genera reestructuraciones a nivel empresarial y personal, debido a estos cambios incluso las generacionales, las condiciones del entorno, las señales del mercado, los cambios sociales, políticos y económicos hacen que obligen a la Gestión del Talento Humano transformarse y desplegar acciones que evolucionen a la organización y al capital humano.

CAPÍTULO 3

3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

3.1 Diagnóstico del problema y situación actual del área de intervención

Iniciamos como propuesta de solución al problema planteado con el proceso de diagnóstico o informe de la situación actual en la que se encuentra la Coordinación Zonal 5 – Salud del Ministerio de Salud Pública, con el fin de presentar la información obtenida sobre las debilidades y falencias de esta entidad pública y con ello diseñar un sistema o modelo de gestión de talento humano por competencias y así cumplir con los objetivos establecidos en este proyecto.

Los modelos de contratación pública inestables, personal no idóneo en los puestos, procesos ineficientes que ocasionan retrasos, no cumplimiento del marco legal vigente, retroceso del estadio normal de desarrollo de una entidad pública generado por lo determinado anteriormente es el suceso final en la que incurren la mayoría de estas entidades y por la que por años se vive en el país.

Lo esencial y poco probable es que se reestructure o diseñe nuevas formas de contratación del personal donde generen confianza y estabilidad laboral y que las normas especificadas en la LOSEP para contratar a un servidor público bajo la modalidad de contratos ocasionales sean abolidas para con esto incentivar y conseguir el desarrollo del recurso humano como el de las entidades públicas; y, en paralelo satisfacer las demandas de una comunidad o sociedad que exige sus derechos para el Buen Vivir.

A continuación presentaré información referida de la Coordinación Zonal 5 Salud, en cuanto a la plantilla de la Institución, la dinámica de los procesos de TH, los formatos que utilizan, recursos contemplados en el marco legal LOSEP y las normas y procedimientos en los que se basan para funcionar como área de Talento Humano en una entidad pública.

En este caso desde la Coordinación Zonal de Salud 5 del Ministerio de Salud Pública donde fui contratado en el área de Talento Humano en calidad de Analista de

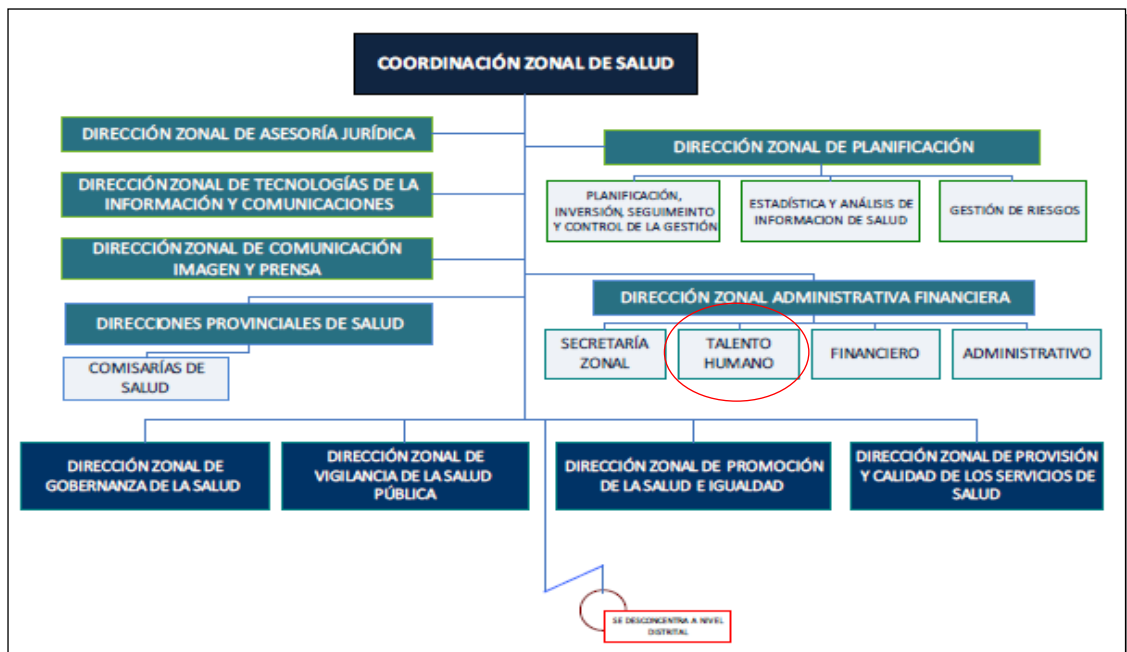
Selección, Contratación y Capacitación. La Coordinación Zonal 5 de Salud se encuentra en la Estructura Orgánica Descriptiva a Nivel Zonal.

Figura 3.1 – Estructura orgánica descriptiva

ESTRUCTURA ORGÁNICA DESCRIPTIVA		
NIVEL ZONAL		
ZONAS	ABARCA	SEDE
Coordinación Zonal 1	Carchi, Esmeraldas, Imbabura, Sucumbíos	Ibarra
Coordinación Zonal 2	Pichincha, Napo, Orellana	Tena
Coordinación Zonal 3	Pastaza, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo	Riobamba
Coordinación Zonal 4	Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas	Portoviejo
Coordinación Zonal 5	Guayas, Los Ríos, Santa Elena, Bolívar	Milagro
Coordinación Zonal 6	Azuay, Cañar, Morona Santiago	Cuenca
Coordinación Zonal 7	El Oro, Loja, Zamora Chinchipe	Loja
Coordinación Zonal 8	Cantones Guayaquil, Duran y Samborondón	Guayaquil
Coordinación Zonal 9	Distrito Metropolitano de Quito	Quito

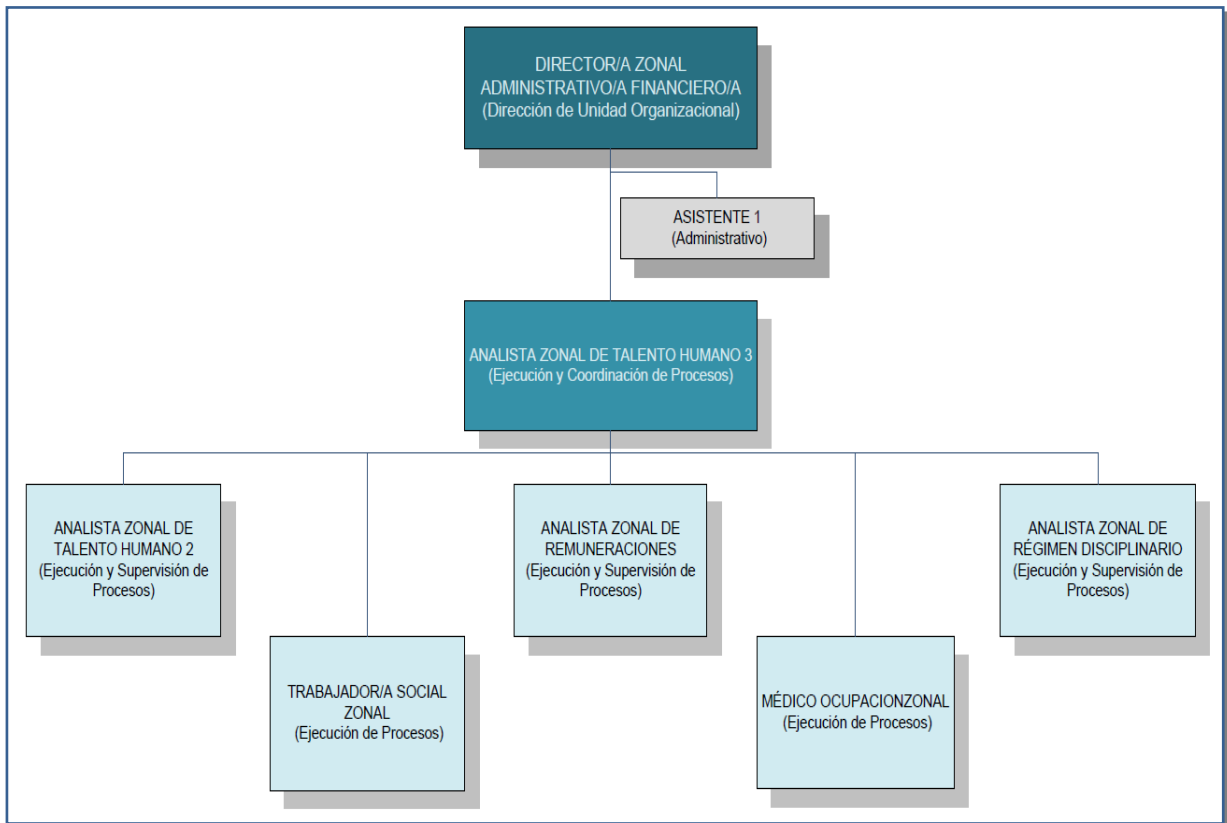
Fuente: Acuerdo Ministerial 00004520. Gestión Organizacional por Procesos.

Figura 3.2 - Estructura Orgánica de la Coordinación Zonal 5 – Salud



Fuente: Unidad Administrativa de Talento Humano - UATH – Coordinación Zonal 5 -Salud

Figura 3.3 - Organigrama de procesos de apoyo



Fuente: Unidad Administrativa de Talento Humano - UATH – Coordinación Zonal 5 -Salud

Cuadro 3.1 Estructura de puestos de Talento Humano de la Coordinación Zonal 5 Salud.

PUESTO	GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	ROL	PUNTAJE VALORACIÓN	RMU	NO. Z	RMU Z
TALENTO HUMANO ZONAL							
Analista Zonal de Talento Humano 3	SP7	13	Ejecución y Coordinación de Procesos	898	\$ 1,676.00	1	\$ 1,676.00
Analista Zonal de Talento Humano 2	SP5	11	Ejecución y Supervisión de Procesos	800	\$ 1,212.00	1	\$ 1,212.00
Analista Zonal de Regimen Disciplinario	SP5	11	Ejecución y Supervisión de Procesos	800	\$ 1,212.00	1	\$ 1,212.00
Trabajadora Social Zonal	SP3	9	Ejecución de Procesos	688	\$ 986.00	1	\$ 986.00
Médico Ocupacional Zonal	SP9	15	Ejecución de Procesos	748	\$ 2,034.00	1	\$ 2,034.00

Fuente: Unidad Administrativa de Talento Humano - UATH – Coordinación Zonal 5 -Salud

La Coordinación Zonal 5 – Salud mantiene una plantilla de 108 personas quienes se distribuyen de acuerdo a niveles y tipos de contratación LOSEP y Código de Trabajo.

Cuadro 3.2 – Población de la Coordinación Zonal 5- MSP

N°	Nombre del nivel ocupacional	Frecuencia	%
1	Nivel operativo (1)	9	8%
2	Nivel superior	1	1%
3	Contratos codigo de trabajo	10	9%
4	Nivel operativo (2)	68	63%
5	Profesionales de la salud - medicos	20	19%
	Total general	108	100%

Fuente: Unidad Administrativa de Talento Humano - UATH – Coordinación Zonal 5 -Salud

Tomaremos a la Unidad Administrativa de Talento Humano – UATH de la Coordinación Zonal 5 Salud del Ministerio de Salud Pública, como nuestra base de análisis para la aplicación del diseño de gestión por competencias, que se detalla a continuación:

Cuadro 3.3 – Posiciones en el área de talento humano

N°.	Posición	Frecuencia	%
1	Analista zonal de talento humano 3	1	7%
2	Analista zonal de talento humano 2	1	7%
3	Analista zonal de talento humano 1	6	43%
4	Analista zonal régimen disciplinario	2	15%
5	Asistente	1	7%
6	Trabajadora social zonal	1	7%
7	Medico ocupacional	1	7%
8	Analista zonal seguridad ocupacional	1	7%
	Total general	14	100%

Fuente: Unidad Administrativa de Talento Humano - UATH – Coordinación Zonal 5 –Salud

La Unidad Administrativa de Talento Humano – UATH de la Coordinación Zonal 5 Salud del Ministerio de Salud Pública, controla los siguientes indicadores de procesos por resultados.

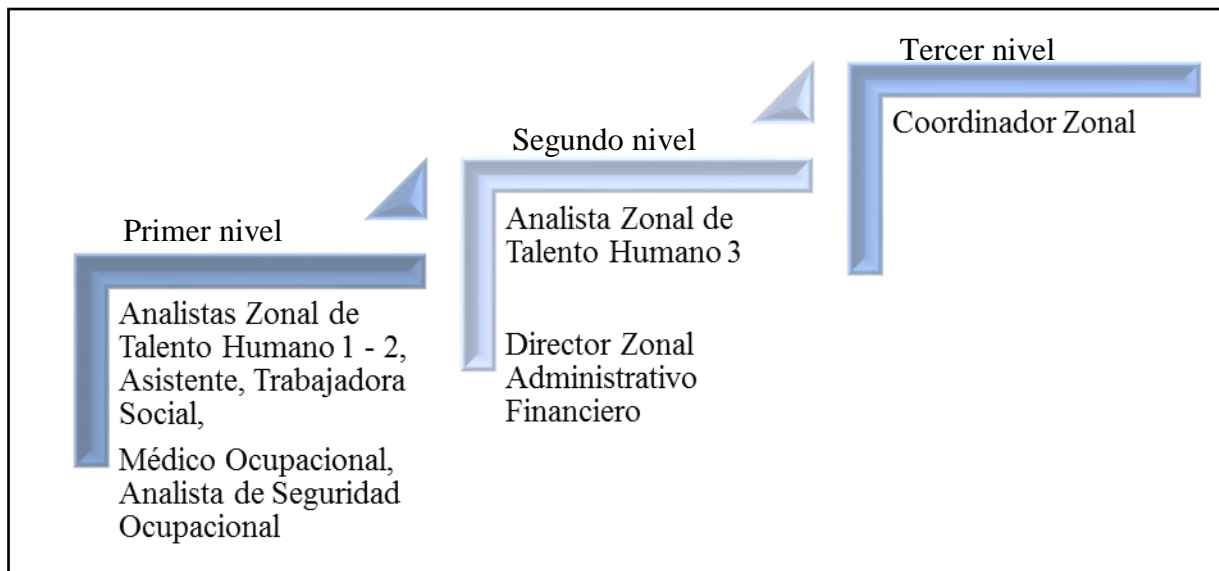
Cuadro 3.4 - Indicadores de Gestión que actualmente manejan:

Indicadores	Fórmula de Cálculo
Procesos de selección de acuerdo a la necesidad institucional	Procesos de selección realizados/Número de servidores vinculados en el periodo.
Servidores capacitados de acuerdo a la planificación anual	Número de capacitaciones realizadas/Total de necesidades de capacitación

Fuente: Unidad Administrativa de Talento Humano - UATH – Coordinación Zonal 5 -Salud

En base a los antecedentes expuestos en la definición del problema, justificación y objetivos del proyecto, presentaré los actores involucrados de primer, segundo y tercer nivel.

Figura 3.4 – Mapa de involucrados en el proyecto



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3.5 - Problemas percibidos por beneficiarios y otros involucrados del proyecto

Actores de primer nivel	Problemas percibidos	Intereses
<p>Analistas Zonal de Talento Humano 1, Asistente, Trabajadora Social, Médico Ocupacional, Analista de Seguridad Ocupacional</p>	<p>Inestabilidad Laboral dada la contratación del personal</p> <p>Insatisfacción laboral por la sobrecarga de trabajo y la presión agobiante de los jefes.</p> <p>Comunicación no asertiva de los jefes y no proporcionan información suficiente sobre las tareas en equipo</p> <p>Alta permisibilidad de los jefes hacia el personal antiguo creando sentimientos de injusticia e inequidad en el trabajo</p> <p>Deteriorada las relaciones interpersonales por la inadecuada comunicación entre jefe y subordinado</p> <p>Personal contratado carece de formación y experiencia en el puesto de trabajo</p> <p>Desconocimiento del inicio y fin de sus funciones (no cuenta con flujograma de procesos)</p>	<p>Generar estabilidad laboral, confianza y compromiso con la Institución.</p> <p>Actualizar y reestructurar el descriptivo de funciones de los puestos de trabajo</p> <p>Comunicación asertiva para el grupo de trabajo e individualmente.</p> <p>Liderazgo Situacional en el que se valore a cada elemento de la UATH</p> <p>Capacitación continua sobre comunicación asertiva y relaciones interpersonales</p> <p>Seleccionar al personal idóneo para el puesto de trabajo</p> <p>Contar con un flujograma de procesos</p>

Actores de primer nivel	Problemas percibidos	Intereses
Analista Zonal de Talento Humano 2	<p>Inadecuado Trabajo en Equipo</p> <p>No experiencia para manejar procesos y gestionar personas</p> <p>Inadecuadas relaciones interpersonales</p> <p>Aumentado nivel de estrés y fatiga laboral</p> <p>Incremento de permisos por aparente enfermedad</p> <p>Incumplimiento tareas y presentación de indicadores de procesos del equipo de trabajo</p>	<p>Adecuado Trabajo en Equipo</p> <p>Cerrar brechas existentes la experiencia y conocimiento del servidor y lo que exige la posición</p> <p>Formación sobre Desarrollo de Habilidades de Liderazgo</p> <p>Reducción de los permisos por aparente enfermedad</p> <p>Cumplimiento de las tareas y presentación de indicadores de procesos en el tiempo indicado.</p>
Actores de segundo nivel	Problemas percibidos	Intereses
Analista Zonal de Talento Humano 3	<p>Personal no idóneo en puestos trabajo.</p> <p>Métodos de Organización y Dirección ineficientes</p> <p>Seguimiento y control de las actividades y funciones de los servidores de forma ineficaz</p> <p>Carece de conocimientos sobre Gestión del Talento Humano</p> <p>Inexistencia de actualizaciones de Descriptivos de Funciones</p> <p>Carencia de programas ajustados a lo que requiere o exige el puesto de trabajo.</p> <p>Inestabilidad laboral ocasiona falta de compromiso.</p>	<p>Personal idóneo para la posición a contratar</p> <p>Manuales y descriptivos de funciones actualizados bajo el enfoque por competencias</p> <p>Actualización de políticas de selección y contratación de los servidores públicos.</p> <p>Reestructuración de los procesos de la UATH</p> <p>Plan de capacitación ajustado a los requerimientos de la posición en sus funciones y/o actividades.</p> <p>Estabilidad Laboral = Mayor compromiso y responsabilidad.</p>

Actores de segundo nivel	Problemas percibidos	Intereses
Director Zonal Administrativo Financiero	Desconocimiento de los procesos de la UATH, incurriendo en aprobaciones o autorizaciones equivocadas. Incremento de los errores de contratación de personal idóneo Incumplimiento en la consecución de los indicadores de resultados por la contratación de personal no calificado Aumento del indicador de errores en los procesos departamentales Inexistente auditoría interna que regule los procedimientos y consecución de servicios o productos.	Conocimiento de los procesos de la UATH. Acertadas aprobaciones y autorizaciones de contrataciones de personal idóneo. Cumplimiento de indicadores por resultados. Disminución de los errores en la toma de decisiones departamentales. Supervisión y control de auditoría interna sobre los procesos y resultados conseguidos por departamentos.
Actores de tercer nivel	Problemas percibidos	Intereses
Coordinador Zonal	Desconocimiento del manejo de grupos de trabajo, presupuesto, gestión de personas, del manejo en sí de una organización por no cumplir con el perfil académico y experiencial. Deteriorada imagen de la Institución Contrataciones de personal autorizados sin pasar por el debido proceso de selección de personal.	Perfil profesional y experiencial idóneo para la posición de Coordinador Zonal. Mejorada la imagen institucional Contrataciones de personal que pasan por el flujo normal del proceso de selección de personal.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al **subsistema de Análisis y Descriptivos de Puestos**, sólo encontramos perfiles de puestos definidos en base a procesos por resultados, más no descriptivos de funciones actualizados y/o enfocados al desarrollo de competencias del personal.

El subsistema de Selección de Personal al no encontrarse bajo el enfoque por competencias se alinea automáticamente a los resultados de las descripciones de puestos del enfoque tradicional por resultados y no enfocados a la persona, creando contrataciones de personal que no se ajustan a la posición y por ende serios retrasos en el desarrollo institucional y de los demás personas.

Los sueldos y compensaciones a los trabajadores deben ir alineados bajo una estructura de competencias que generen desarrollo para ambas partes, tanto para el profesional como para la empresa. Por esto el **subsistema de Administración de Sueldos** debe ir enfocado bajo la base de las competencias del personal y sobre las conductas y responsabilidades observables y cuantificables de cada uno de los servidores.

Todos los subsistemas se derivan o se desprenden del subsistema de Análisis y Descripción de Puestos el cual debe enfocarse por competencias, por esto **Formación y Capacitación del Personal** debe crearse bajo un plan de desarrollo de competencias y que estas sean requeridas por el puesto de trabajo, al contrario de lo que sucede en la Institución pública donde reciben capacitaciones cuando el puesto ni la persona lo requiere.

El subsistema de Evaluación del Desempeño en la institución pública se rige bajo el enfoque por resultados más no por el enfoque de desarrollo de competencias que generen un rendimiento o desempeño ideal del trabajador en su puesto de trabajo. En la mayoría de las instituciones no se realizan conforme lo estipula la norma legal y también porque el personal desconoce cuáles son los procedimientos para poder ejecutar la aplicación de la evaluación del desempeño y sin que este juegue un papel adverso a los intereses de las personas que son supervisadas en su puesto de trabajo.

El verdadero modelo o gestión por competencias es el que pronostica que un trabajador en su puesto va a desarrollar a la par sus habilidades y destrezas en conjunto con lo que necesita el puesto, para que en el futuro pueda innovar, producir y desarrollar.

3.2 Diseño de gestión de talento humano por competencias

Para poder estructurar detalladamente el diseño de gestión de talento humano por competencias se ha propuesto mediante un cuadro adjunto exponer e hilar ordenadamente cada proceso, subproceso e instrumentos de gestión que nos guiará a constituir o establecer un diseño que se ajuste a la naturaleza o función de la entidad pública estudiada en este proyecto, el mismo que quedará exento de modificaciones de acuerdo a los cambios del entorno y a la necesidad de cada entidad pública.

Los pasos para diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias en una entidad pública son las siguientes:

Cuadro 3.6 – Procesos y subprocesos del diseño por competencias

PROCESOS	SUB PROCESOS	INSTRUMENTOS DE GESTIÓN
1. Rediseño por competencias de los puestos de la entidad.	1.1 Revisión y análisis la misión, visión y valores institucionales tomados del plan estratégico de la entidad pública	
	1.2 Definición y validación de las competencias con el apoyo de la máxima autoridad.	
	1.3 Definición de grados de competencias a la descripción de puestos.	
	1.4 Inventario de talento humano por competencias	ANEXO A - Formato de inventario de talento humano por competencias y capacidades
	1.5 Diseño y actualización de los descriptivos de puestos y perfiles por competencias por puesto.	

PROCESOS	SUB PROCESOS	INSTRUMENTOS DE GESTIÓN
2. Creación de los instrumentos para la gestión del talento humanos por competencias.	2.1 Elaboración del diccionario de competencias	ANEXO B - Formato elaboración de Diccionario de Competencias
	2.2 Definición de las competencias genéricas y específicas	
	2.3 Definición de las competencias de umbral y diferenciadoras como segunda clasificación de competencias	
	2.4 Análisis de la correspondencia entre persona, puesto y organización	ANEXO C - Descriptivo de puestos por competencias (Ejemplo)
	2.5 Evaluación del personal sobre las brechas de las competencias actuales vs las competencias óptimas del puesto	
	2.6 Elaboración del mapa de competencias	
	2.7 Creación del balance de competencias	

PROCESOS	SUB PROCESOS	INSTRUMENTOS DE GESTIÓN
3. Diseño de los subsistemas de la gestión de talento humano por competencias	3.1 Análisis y descripción de puestos bajo el enfoque por competencias	ANEXO D - Formato de cuestionario de descriptivo de puestos por competencias ANEXO E - Formato de análisis y descripción de puestos por competencias ANEXO F - Formato descriptivo de competencias genéricas / específicas y comportamentales
	3.2 Atracción, Selección e Incorporación del Talento Humano por competencias	ANEXO G - Flujograma de selección de personal por competencias ANEXO H - Pasos o procesos de selección por competencias ANEXO I - Formato de evaluación psicológica pre ocupacional por competencias ANEXO J - Formato guía de inducción o entrenamiento ANEXO K - Formato de base de datos de selección – ternas ANEXO L - Formato de ingreso y contratación ANEXO M - Formulario de solicitud de contratación ANEXO N - Hoja de Vida ANEXO O - Base de datos de selección de personal

PROCESOS	SUB PROCESOS	INSTRUMENTOS DE GESTIÓN
		<p>ANEXO P - Formato de actualización de nivel escolaridad</p> <p>ANEXO Q - Formato de base de nivel de escolaridad</p> <p>ANEXO R - Formato de guía de entrenamiento a nuevos y movimiento de personal</p>
	<p>3.3 Formación y Entrenamiento bajo el enfoque por competencias</p>	<p>ANEXO S - Diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias</p> <p>ANEXO T - Formato plan operativo anual de capacitación</p> <p>ANEXO U - Formato módulo instruccional del curso/seminario</p> <p>ANEXO V - Formato de solicitud de capacitación</p> <p>ANEXO W - Formato de cronograma de capacitación</p> <p>ANEXO X - Formato base de capacitación</p> <p>ANEXO Y - Formato de informe general del curso/seminario</p> <p>ANEXO Z - Formato de evaluación del evento/facilitador</p> <p>ANEXO AA- Pasos para diseñar el knowledge management (km) mediante ítems</p>

PROCESOS	SUB PROCESOS	INSTRUMENTOS DE GESTIÓN
	3.4 Evaluación de desempeño bajo el enfoque de competencias	ANEXO AB - Formato de evaluación del desempeño por competencias
	3.5 Administración salarial y compensaciones bajo el enfoque por competencias	ANEXO AC - Pasos para la implementación de un esquema de remuneraciones por competencias ANEXO AD - Formatos para salarios y compensaciones ANEXO AE - Propuesta para proyección salarial
4. Difusión del sistema de gestión por competencias	4.1 Socialización del diseño con los altos directivos	
	4.2 Campaña de información y comunicación dirigida a los colaboradores	ANEXO AF - Formato de diagnóstico de comunicación
	4.3 Programa de inducción general	ANEXO AG - Formato de Control de la Inducción General

Fuente: Elaboración propia.

1. REDISEÑO POR COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS DE LA ENTIDAD

1.1 Revisión y análisis de la misión y visión tomados del plan estratégico de la entidad pública

Misión

Representar a la autoridad sanitaria nacional en las provincias que conforman la Zona 5, con la planificación, coordinación y control del cumplimiento de las políticas de salud en los territorios de su jurisdicción.

Visión

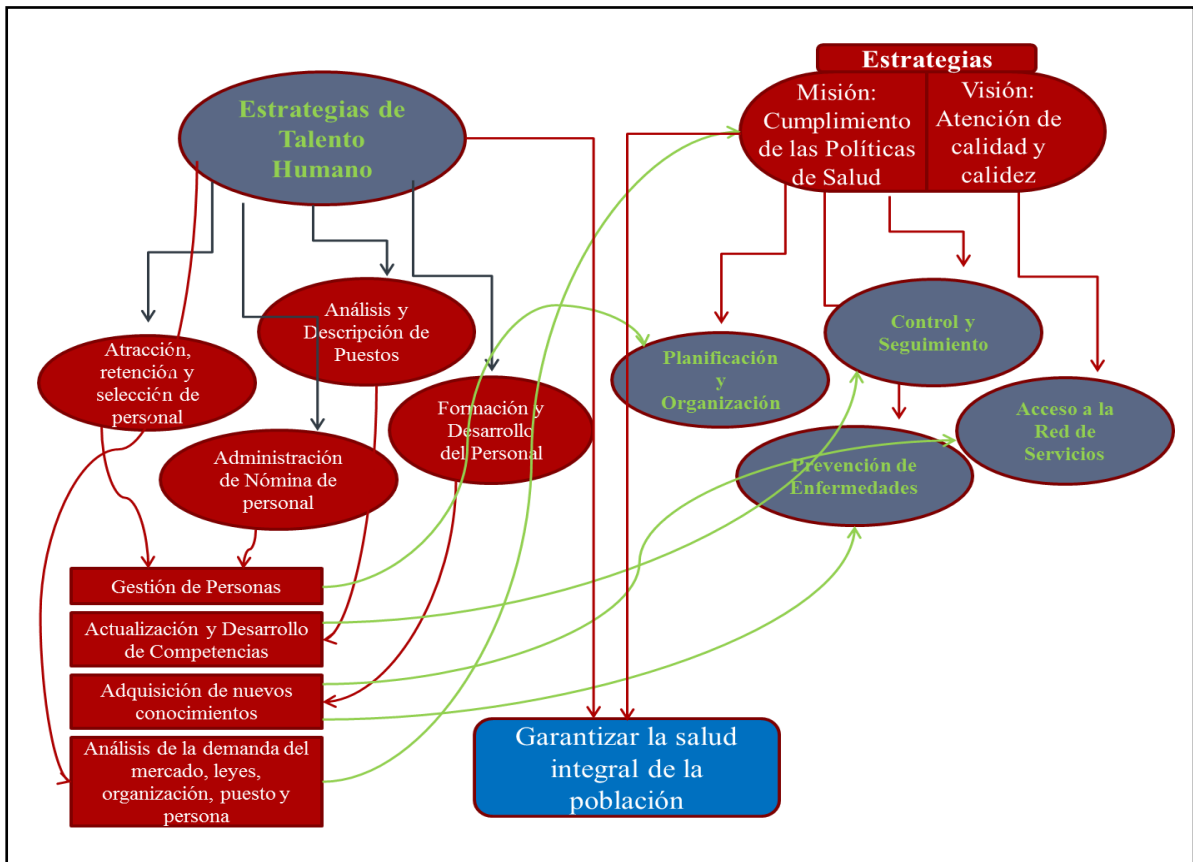
Ejercer plenamente la gobernanza de la salud en los territorios de su jurisdicción brindando atención de calidad y calidez, así como fomentando la prevención de enfermedades. Con esto se busca garantizar la salud integral de la población y su acceso universal a la red de servicios.

¿De qué manera podemos lograr ligar talento humano como área estratégica con los elementos generales estratégicos de la entidad pública?

De acuerdo a lo descrito en la misión, se pone de manifiesto que la planificación, coordinación y control del cumplimiento de las políticas de salud en los territorios de su jurisdicción deben representar a la autoridad sanitaria nacional.

Vemos que el sentido de la misión carece de lo que lo mueve cualquier organización o entidad pública, el factor humano, si la estrategia de Tanto Humano es la incorporación de servidores/as, el desarrollo de habilidades y competencias y la obtención de nuevos productos conocimientos para generar evolución en la entidad, para con ello mejorar la coordinación, planificación y control de esas políticas de salud, es de este modo como entrelazamos las estrategias de talento humano con las estrategias generales de la entidad pública.

Figura 3.5 – Análisis de la misión y visión



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico se puede observar la dinámica que debe existir entre las estrategias de Talento Humano y las estrategias de la entidad pública indicadas en la misión y visión de dicha organización, por ello que en la revisión y análisis realizada a las estrategias de esta entidad podemos rediseñar los puestos en función de las competencias generales y específicas que requiere la organización para poder cumplir con la misión y visión, y por el otro lado Talento Humano gestiona de acuerdo a sus estrategias para aportar al cumplimiento que ambas desean alcanzar que es el garantizar la salud integral de la población.

1.2 Definición y validación de las competencias con el apoyo de la máxima autoridad

De acuerdo a la misión y visión analizadas de la entidad pública podemos elaborar los términos o definiciones de las competencias que necesitamos para poder cumplir con las estrategias de la organización.

Para poder dar cumplimiento a las políticas de salud, la persona debería adquirir conocimientos en temas de salud, conocer la norma legal existente en salud primaria, prevención de la salud, conocer sobre el negocio o el servicio que prestan a la sociedad y la dinámica existente, conocer cómo se ejecutan y los resultados que estos generan, por otro lado, planificar y coordinar para que estas políticas se cumplan, son otras competencias que la persona en el puesto de trabajo debe adquirir.

Por ejemplo los términos coordinar y planificar trascienden a un puesto de jefatura o de dirección en la que la persona deberá contar con competencias técnicas, conductuales, sociales que se categorizan en generales-genéricas y específicas, para poder desempeñarse, tales competencias como Autonomía, Liderazgo, Negociación, Adaptabilidad, Pensamiento Estratégico, entre otros son elementales para poder planificar y coordinar desde su puesto de trabajo.

Entonces, explicado cómo se segregan las competencias desde las estrategias de la organización pasamos por medio de un formato a disponer de un ejemplo de definición de competencias para los puestos según la estructura de la entidad pública y niveles jerárquicos.

En base a la investigación realizada sobre las competencias más usadas surge este diccionario de competencias. Anexo.

Se realiza bajo tres niveles jerárquicos

- Nivel Directivo o Ejecutivo
- Nivel de Supervisión o Jefaturas
- Nivel de Asistentes, Auxiliares, Operarios

Cuadro 3.7 – Ejemplo de competencias por nivel jerárquico

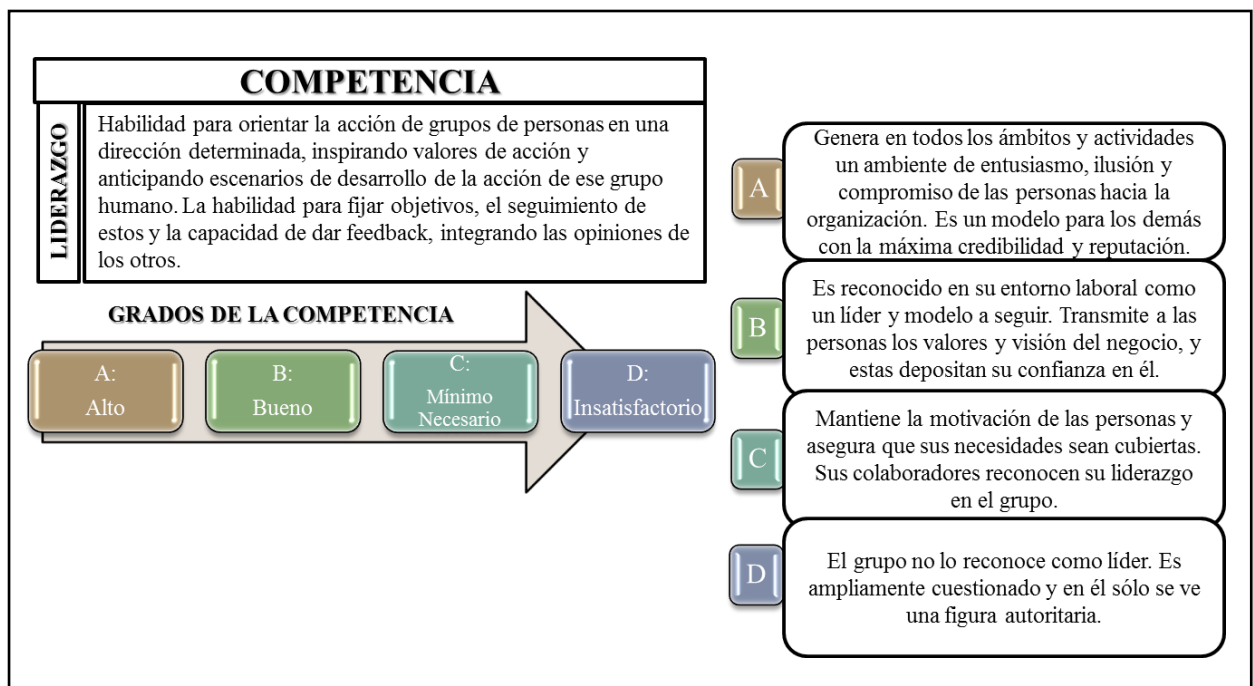
Competencia	Definición	Nivel Jerárquico
Liderazgo	Habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada. La habilidad para fijar metas, escuchar las opiniones de los demás, son habilidades esenciales de esta competencia conductual.	Asistentes, Auxiliares, Operarios
Liderazgo	Habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de estos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Tener energía y energizar a otros. Motivar e inspirar confianza.	Nivel de Supervisión o Jefaturas
Liderazgo para el Cambio	La Habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma que hace que la misma parezca no solo posible sino también deseable para los accionistas, haciendo surgir en ellos una motivación y compromiso genuinos para actuar como respaldo de innovación y nuevos emprendimientos, y afectar los recursos de la firma a la implementación de cambios frecuentes.	Nivel Directivo o Ejecutivo

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Definición de grados de competencias a la descripción de puestos

Una vez definida la competencia se estructura de qué manera se va a medir dicha competencia sea por niveles o por grados para cada puesto de trabajo. Para desarrollar definiciones por grados o niveles de una competencia se presentan en forma de frases que explican la definición, la conducta o las responsabilidades/ tareas que desempeña dicha competencia.

Figura 3.6 Grados competencia



Fuente: Martha Alles, (2011) Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias.

1.4 Inventario de talento humano por competencias

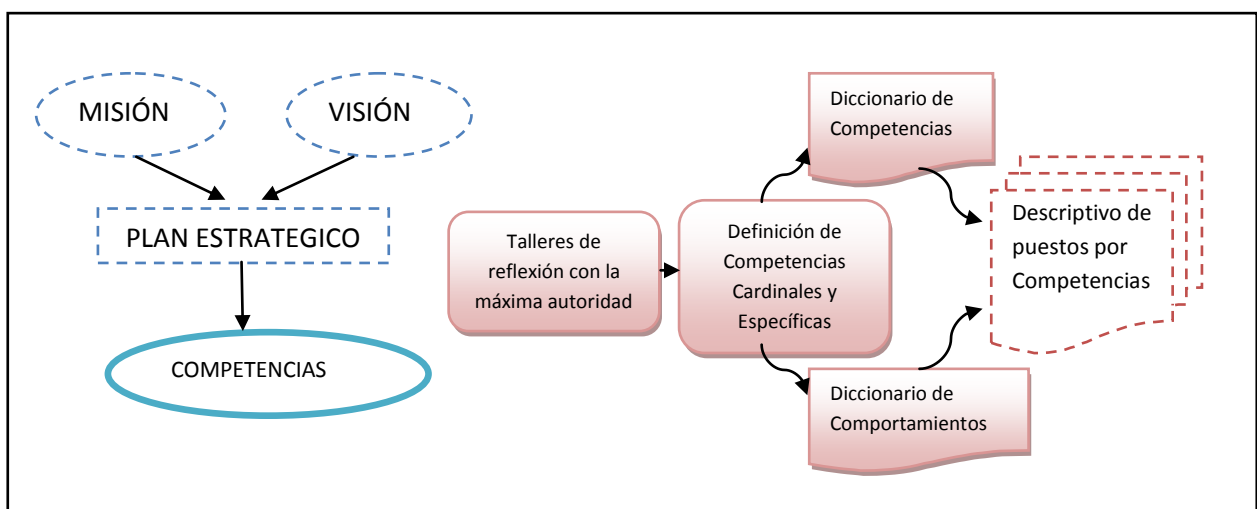
Para realizar un inventario de talento humano se necesita el involucramiento del personal y de la directiva de la entidad pública, con el inventario podemos tener una acertada información acerca de la cantidad y características del personal en su puesto de trabajo, donde tal vez el área de Talento Humano no tenga información actualizada en cuanto al desarrollo profesional, logros o adquisición de conocimientos.

Este inventario de competencias puede ayudarnos a definir o pulir aún más nuestro diccionario de competencias, perfil de puestos y mapa de competencias, la información parcial o total para llenar este formato puede encontrarse en la evaluación del desempeño siempre que sea por competencias. (Ver Anexo A)

1.5 Diseño y actualización de los descriptivos de puestos y perfiles por competencias para cada puesto

Para la autora Martha Alles (2011) la metodología a emplear para diseñar y definir un modelo de competencias como guía, y para elaborar competencias y comportamientos en base a diccionarios se derivan de la información que la entidad pública tenga sobre las estrategias, políticas, misión y visión de la organización.

Figura 3.7 – Metodología para los descriptivos de puestos por competencias



Fuente: Martha Alles, (2011) Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias.

2. CREACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS POR COMPETENCIAS

Para diseñar un sistema de gestión de talento humano por competencias debemos basarnos en tres instrumentos reconocidos globalmente por algunos autores, estos serán pilares importantes en el diseño e implementación de este sistema de gestión por competencias, que son:

- Diccionario de Competencias.
- Mapa de Competencias
- Balance o Calibrage de Competencias

2.1 Elaboración del diccionario de competencias

El primer instrumento es el diccionario de competencias, consiste en recoger información sobre las estrategias de la entidad pública y desde ahí definir las competencias, las mismas son las que realmente necesita estructurar la organización para con ello poder darle escalas, niveles o grados a cada una de las competencias sean genéricos o específicos.

Cabe mencionar que como punto de partida en el diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias se inicia todo el proceso en base al diccionario de competencias que la entidad u organización debe levantar para ir definiendo cuáles son las competencias relevantes o importantes que necesita el puesto y las exigencias para la persona que lo ocupará.

Una vez que los diccionarios estén asociados y comparados con las funciones y las conductas observables que identifican una acción, entonces podemos graduar y dar niveles de importancia para cada competencia en relación a la evaluación o análisis que se realiza del candidato y el perfil como exigencias misma del puesto de trabajo.

Habiendo definido y comparado las competencias mediante el diccionario de competencias levantado por la institución, y habiendo analizado los perfiles levantados y cotejados con la necesidad o requerimientos del puesto de trabajo, entonces podemos decir que con esta información establecida sirve como base para crear bajo el enfoque de competencias los demás subsistemas de talento humano.

A continuación una muestra o ejemplo de cuadros comparativos sobre competencias estratégicas (genéricas) y específicas.

Cuadro 3.8 – Relación de competencias genéricas para diversos autores

Spencer y Spencer	Boyatzis	Dulewicz	McClelland y Mc Ber
Competencias de logro y acción	Competencias de logro y acción	Competencias intelectuales	Competencias genéricas
Orientación al logro	Orientación a la eficacia	Visión estratégica	Iniciativa
Preocupación por el orden, calidad y precisión	Proactividad	Análisis y evaluación	Perseverancia
Iniciativa	Pensamiento analítico	Planificación y organización	Creatividad
Búsqueda de información	Necesidad de poder	Competencias interpersonal	Planificación y organización
Competencias de ayuda y servicio	Competencias de liderazgo	Dirección de personas	Espíritu y análisis crítico
Entendimiento interpersonal	Confianza en sí mismo	Influencia	Autocontrol
Orientación al cliente	Expresividad oral	Toma de decisiones	Liderazgo
Competencias de influencia	Pensamiento lógico	Sensibilidad interpersonal	Influencia
Influencia e impacto	Razonamiento conceptual	Comunicación oral	Confianza en sí mismo
Conciencia organizacional	Competencias de gestión de recursos humanos	Competencias de adaptabilidad	Relaciones interpersonales
Construcción de relaciones	Trabajo en equipo	Adaptabilidad y flexibilidad	Preocupación hacia los demás
Competencias gerenciales	Confianza en los demás	Competencias de orientación a resultados	
Desarrollo de personas	Gestión por equipos	Energía e iniciativa	
Dirección de personas	Objetividad hacia uno mismo	Necesidad de logro	
Trabajo en equipo y cooperación	Competencias de dirección de subordinados	Sentido de los negocios	
Liderazgo	Desarrollo de personas		
Competencias cognoscitivas	Espontaneidad		
Pensamiento analítico	Correcto uso del poder unilateral		
Razonamiento conceptual	Competencias derivadas de la madurez del individuo		
Experiencia técnica /profesional / directiva	Autocontrol		
Competencias de eficacia personal	Objetividad		
Autocontrol	Resistencia y adaptabilidad		
Confianza en sí mismo			
Flexibilidad			

Fuente: Adaptación de Jorge Valdés Conca (2005)

Para elaborar el diccionario de competencias podemos guiarnos con diccionarios generalizados o con los que facilitan en el mercado o en librerías, que sirva de guía para crear y estructurar el nuestro, porque sabemos que todas las empresas, instituciones o entidades públicas son distintas por sus unidades de negocio, filosofía, misión y naturaleza organizacional, entonces lo mejor es crear un diccionario propio de la compañía que vaya ligado o relacionado a los factores antes mencionados, principalmente que identifique aquellas competencias que le hacen diferente de otros modelos o tipos de diccionario donde se note la diferenciación y valor agregado al modelo de diccionario que se creará y por ende al modelo de gestión por competencias que se establecerá. (Ver Anexo B)

Algunas competencias directivas que se pueden considerar son las siguientes:

Cuadro 3.9 – Competencias directivas en tres modelos

Competencias fundamentales	Competencias esenciales	Competencias visionarias
Ética e integridad Capacidad intelectual Madurez y juicio	Orientación al cliente Desarrollo de personas Liderazgo Orientación a resultados	Perspectiva global Visión estratégica Favorecer la innovación Construcción de alianzas Agilidad organizativa

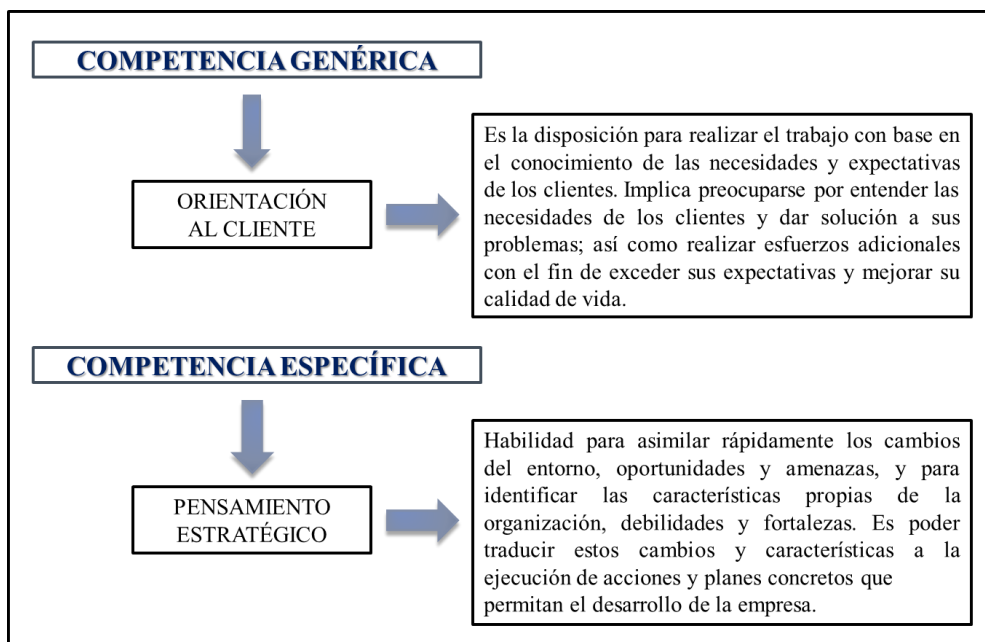
Fuente: Alldredge y Nilan (2000, p. 139). Citado por Valdés Conca (2005)

Hay que tener en cuenta que al definir competencias, crear el modelo, analizar y comparar el perfil del candidato con la necesidad o requerimiento del puesto, se debe tomar en consideración la dinámica de cada competencia (conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes), una competencia puede depender de otra o interactuar entre ambas como otras competencias pueden ser totalmente autónomas, dicho esto con razón de lo explicado anteriormente podemos indicar que por lo general los modelos por competencias enfocan más su atención al querer hacer de la persona, la voluntad de querer realizar tus funciones, las mismas que son ejecutadas por sus competencias intelectuales, sociales, técnicas y destrezas; ésta actitud del querer hacer genera una conducta deseable, un comportamiento que se origina de la estimulación o motivación intrínseca o extrínseca.

2.2 Definición de las competencias genéricas y específicas

Las competencias se definen de acuerdo o en función de las estrategias de la organización o de cada entidad pública, se llaman competencias genéricas, estratégicas o cardinales a las que cada uno de los miembros de una organización debe poseer y las específicas son para aquellos miembros de una entidad pública u organización en la que deben poseer competencias ligadas al área o departamento donde desempeñan sus funciones.

Figura 3.8 – Ejemplo de competencias genéricas y específicas



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se mostrará una tabla donde se ve reflejada la encuesta realizada sobre las competencias genéricas y cuáles son actualmente las más utilizadas en el mercado laboral.

A partir del análisis de encuestas se obtuvo la información concerniente a los modelos de gestión por competencias existentes en las empresas de España, principalmente estudios sobre las competencias que son aplicadas a las distintas organizaciones de este país, dichas encuestas fueron realizadas por José Luis Dirube Mañueco en el año 2004, en esta encuesta se desprende el producto sobre las competencias genéricas más utilizadas y el porcentaje en que las mismas se emplean en cada una de las empresas encuestadas.

Tabla 3.1 – Encuesta sobre competencias genéricas

Competencias	%	Competencias	%	Competencias	%
Trabajo en equipo	78	Impacto en influencia	30	Trabajo con otros, cooperación	10
Comunicación	65	Preocupación por el orden y la calidad	30	Escucha	10
Orientación al cliente	65	Construcción de relaciones	30	Autocontrol	10
Gestión de personas	58	Orientación al cambio	28	Mejora continua	8
Orientación al logro	58	Gestión de la información	25	Delegación	8
Solución de problemas	55	Sensibilidad interpersonal	25	Entusiasmo	8
Planificación y organización	48	Visión y dirección estratégica	25	Compromiso con la organización	8
Liderazgo	43	Autodesarrollo	23	Responsabilidad	8
Orientación al negocio	38	Tenacidad	20	Aprovechamiento de la diversidad	8
Toma de decisiones	35	Autoconfianza	20	Anticipación	5
Conocimiento técnico	35	Gestión de habilidades	18	Ética	5
Desarrollo de personas	33	Flexibilidad	15	Evaluación financiera	5
Iniciativa	33	Efectividad personal	15	Gestión de datos y cifras	5
Creatividad	30	Coaching	13		

Fuente: Dirube (2004, pp. 124 – 125), citado por Valdés Conca (2005)

2.3 Definición de las competencias de umbral y diferenciadoras como segunda clasificación de competencias

Las competencias de umbras son el tipo de competencias dejan evaluar un desempeño en el individuo de forma normal o adecuada, responde al tradicional proceso de selección de personas donde buscan a aquellos que se ajusten a las actividades o funciones del puesto y por ende a un desempeño normal.

Mientras que las competencias diferenciadoras, se generan en este tipo son las de diferenciar un desempeño del otro pero, bajo las mismas condiciones de preparación académica y experiencial. La diferencia está en que ante el mismo desempeño uno sobresale del otro bajo las mismas circunstancias pero con un desempeño superior.

2.4 Análisis de la correspondencia entre persona, puesto y organización

Tal como hemos venido analizando las competencias de la persona en su accionar o desempeño laboral, debemos indicar la correspondencia que deben tener la persona, el puesto y la organización entre sí. La organización sustrae de sí mismo el modelo de estrategias por competencias que serían las bases para que la organización inicie sus funciones, así como también la formulación de su visión (donde nos proyectamos, qué producto alcanzaremos, qué u otro servicio podemos ofrecer), misión (que, cómo, dónde efectuaremos acciones bajo medidas estandarizadas de logro o consecución de objetivos), políticas internas, valores y demás forman parte de las estrategias en mención; de aquí partimos para analizar las competencias de los puestos, de las personas y de la organización.

Las competencias de las personas y del puesto se señalan por algunos autores como competencias genéricas y específicas, la primera tiene que ver directamente con las competencias estratégicas ligadas a las conductas, habilidades y conocimientos que constituyen una superioridad por sobre otras competencias porque son las que marcan una ventaja competitiva en el mercado empresarial o a nivel de entidades públicas; en tanto que las competencias específicas también importantes, estipulan que son aquellos conocimientos, actitudes y habilidades/destrezas y talentos enfocados a la profesión y al desempeño en el área de trabajo.

Definidas las competencias acorde a las estrategias de la **organización**, el análisis y la descripción de **puestos** se realizan en base a las técnicas y métodos para recabar información, sobre las tareas, responsabilidades, el contexto y qué tipo de personas deben contratarse para luego realizar la clasificación de puestos dependiendo de la organización. Para realizar la adecuación **persona**-cargo, persona-posición o persona-puesto, se incluye dentro de la descripción del puesto, el perfil de la persona para que sea analizado con el perfil del puesto; por medio de ambos perfiles se adecua la persona al puesto de trabajo.

Para poder relacionar este descriptivo de puestos “estándar” con la gestión de talento humano por competencias debemos dar asignaciones y grados-niveles a los puestos descritos, con esto el descriptivo de puestos pasa a ser por competencias. Se ha analizado la correspondencia existente entre el puesto (características del puesto), persona (características de la persona) y organización (características de la organización). (Ver Anexo 3)

2.5 Evaluación del personal sobre las brechas existentes entre la competencias reales vs las competencias óptimas del puesto.

Para poder realizar una efectiva evaluación del personal con respecto al análisis de las “posibles” brechas existentes entre lo que requiere el puesto vs las competencias actuales de quien ocupa la posición, debemos aplicar una evaluación del desempeño por **competencias** (tema que evaluaremos en el punto 3.5 de esta tesis) bajo la metodología de evaluación del desempeño 90° por competencias.

Para esta evaluación también se toma en consideración la autoevaluación del subordinado que está siendo valorado con la finalidad de que el aporte o el resultado sea más objetivo, dado que lo comparamos con la evaluación del jefe inmediato como medio de información primaria a parte de la evaluación del desempeño en sí.

Una vez tomada la evaluación del desempeño por competencia en base a las definiciones y criterios de valoración para esas competencias (conocimiento, conductas, actitud) en una escala de 1 a 3 o hasta 5; los mandos medios se encargan de aplicar el formulario, los resultados pasan a tabularse sobre el total de evaluados se obtiene el porcentaje del 60% de evaluados y el 40% de autoevaluados. Se realiza la comparación de los resultados con las competencias exigidas por el puesto vs las competencias que actualmente tiene la persona evaluada, si el resultado es negativo de la formula

Competencias Persona (real) - Competencias Puesto (óptimas), entonces existiría una **Brecha de Competencias** por cubrir, lo que significa que el evaluado no ha obtenido las competencias requeridas por el puesto.

La sumatoria de las competencias del personal evaluado harían el universo total de competencias evaluadas. Es decir, si existen 120 servidores evaluados se suma las competencias evaluadas haciendo un Universo Total de 1800 competencias evaluadas. Realizando un ejemplo, de las 1800 competencias el 20% tienen brechas, lo que supondría que 360 competencias aún no han sido cubiertas para los puestos que se dividen por distintos niveles jerárquicos.

2.6 Elaboración del mapa de competencias

Habiendo diseñado y estructurado el diccionario de competencias, ésta información alimentará en parte la elaboración o creación del mapa de competencias que son gráficas insertadas en tablas donde puedes observar de la forma más sencilla la dinámica que existe entre los puestos de trabajo frente a los otros pero analizados en base a las competencias, definiciones, niveles o grados y el rol que cada uno tiene en el área o departamento de puesto de trabajo. Este mapa de competencias como instrumento genera un gran aporte a la gestión de Talento Humano ya que puedes evaluar varios aspectos del individuo en sus funciones, aporte, logros, tiempo, dinámica, roles, planificación de la carrera profesional y organizacional de la persona de acuerdo al puesto que ocupan, los grados o niveles de competencias que obtienen o desarrollan.

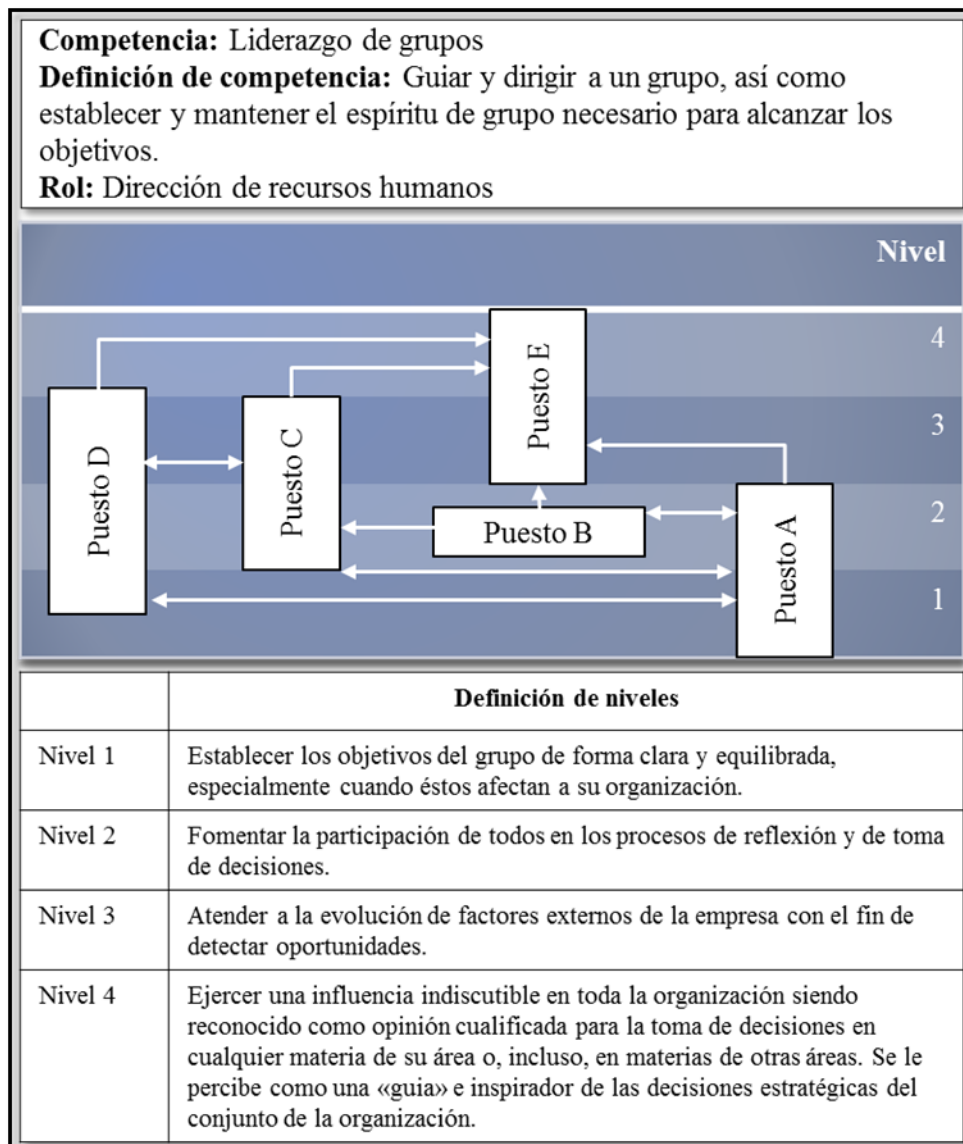
Con este instrumento podemos también verificar, comparar y analizar las cualidades de la persona con la “posible” carencia de competencias del personal que ocupa distintos puestos, así mismo podemos discernir el flujo regular de las competencias comunes o estratégicas por la misma similitud de competencias entre un rol y otro en los puestos de trabajo de la organización.

La utilización del mapa de competencias también contribuye a que cada servidor/a pueda visualizar y analizar su rol específico en la entidad o institución, sus funciones, competencias a desarrollar, y cuáles debería potenciar para posibles ascensos o promociones dentro o fuera del área de trabajo.

Para esto cada servidor/a debe estudiar cuál es el perfil que exige el puesto que desea obtener como también los niveles de competencias que necesita para aspirar o ser candidato en un futuro del puesto deseado. Los mismos servidores pueden usar su propio mapa de competencias con la intención de evaluarla, rectificar funciones, actividades, incluir o excluir competencias que generen mejoras en el desempeño individual o grupal del personal.

A continuación un ejemplo de la elaboración de un mapa de competencias:

Figura 3.9 – Mapa de competencias



Fuente: Ansonera (1996), Adaptado por Conca (2005, p. 55)

2.7 Creación del balance de competencias

El propósito principal de esta última herramienta es la de identificar y valorar el desarrollo de las competencias de las personas en su puesto de trabajo y durante su tiempo en la Entidad o Institución. Debido a este recurso podemos decir que quien se encuentre en la Dirección o Jefatura de Talento Humano tiene como responsabilidad diseñar y estructurar estrategias u objetivos para canalizar u orientar el desarrollo o potencial del personal en la organización.

Es sin duda, un método de autoanálisis para el servidor/a donde puede comparar sus competencias, intereses profesionales y ponerlas al límite de acuerdo a lo que exige o demanda el puesto de trabajo, también forma parte de un proyecto a escala profesional o de formación integral del individuo en su entorno laboral.

Para elaborar el balance de competencias debemos crear formatos donde podamos tener a modo de resumen profesional toda la documentación académica, informe de evaluación pre-ocupacional, informe de actitud, conductas y comportamientos, carrera experiencial, competencias desarrolladas, análisis de sus motivaciones e intereses y a dónde se orienta el futuro del servidor/a en la organización o en el mercado laboral.

Mediante este balance de competencias el servidor/a realiza un autoanálisis, valoración y asimila los conocimientos, las capacidades y habilidades previas versus las competencias que exige determinada posición en la entidad o institución; la comparación de las competencias conductuales, sociales y profesionales del servidor/a se hace en base al informe realizado sobre su trayectoria laboral con las competencias genéricas y específicas que actualmente posee y lo que realmente exige el puesto de trabajo.

En base a esto último el profesional se encarga de evaluarse a sí mismo para activar herramientas de desarrollo en el que la empresa puede ser su apoyo con el fin de alcanzar el resultado esperado y obtener el rendimiento deseado acorde a lo que requiere el puesto de trabajo.

Entonces, para qué nos sirve el balance de competencias, aquí se exponen algunos puntos claros para implementar esta herramienta.

- Autoconocimiento de sí mismo; competencias sociales, profesionales, conductuales (competencias previas, desarrolladas y por desarrollar)
- El puesto exige renovar o desarrollar funciones por lo tanto actualizas tus competencias acorde a la organización, mercado, persona y puesto.

- En determinado momento el puesto de trabajo llega un límite en su progreso por lo que se incentiva al personal con proyectos profesionales acordes al área donde se desempeña para realizar esto la persona debe encontrarse dentro de la malla high potencial.

A continuación algunas ideas para implementar y difundir esta herramienta.

- Inducción General sobre la implementación de esta herramienta a la entidad o Institución (Respaldo de la Dirección, Formalizar el evento y Generar confianza).
- Programa de inducción por áreas o departamentos sobre la implementación del balance de competencias, revisión de formatos, entrevistas, revisión de expectativas, participación y motivación del personal.
- De no tener creado el formato donde se resume la historia académica personal y profesional con las competencias desarrolladas, adquiridas y por desarrollar, entonces Talento Humano se encarga de alinear a la persona para que evalúe y reconozca sus competencias

Cierre del Programa de Inducción

- Se recoge información mediante formato sobre el proceso ejecutado, las verificaciones de las competencias, la importancia de la revisión semestral del balance de competencias, descripción del proyecto de desarrollo profesional enfocado al área de trabajo y a la organización.

Resultados

- Obtenemos un informe de resultados en cuanto a las competencias y cuáles pueden ser direccionadas a zonas de desarrollo haciendo que salga del lugar de confort profesional.
- Informe sobre las novedades suscitadas durante inducción y los resultados esperados del proceso de balance.
- Planificación del proyecto o programa de desarrollo laboral o profesional interno que incentive al personal activando el alto potencial y rendimiento personal y organizacional.

3. DISEÑO DE LOS SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

3.1 Análisis y descripción de puestos bajo el enfoque por competencias

Cuando una entidad pública desea planificar o estructurar un sistema de gestión por competencias debe hacerlo dando este primer paso, por ello se requiere que el personal que diseñe y estructure este sistema deba ser el calificado y capacitado para poder desarrollarlo. Iniciando desde el análisis de lo que requiere y necesita la empresa se desglosan las actividades y funciones del puesto que una persona deberá cubrir y desarrollar.

Teniendo el descriptivo de puestos y el perfil de cada posición, es donde los demás subsistemas nacen se interrelacionan y trabajan dinámicamente frente a múltiples situaciones o eventos laborales. Al momento de describir las funciones o actividades del puesto, se definen las competencias que éste requiere dada la situación actual de la empresa o institución o necesidad del mercado dependiendo de la naturaleza de la entidad.

Sabiendo que el análisis de puesto es el procedimiento que realizamos para analizar la información concerniente a un puesto de trabajo y que la descripción es el relevamiento de información, clasificación, confirmación y descripción de los puestos por medio de métodos o herramientas para recabar la información y mostrar un descriptivo de puestos más real y beneficioso. Entonces, al relacionar el análisis y la descripción de puesto en base a la gestión por competencias, debemos discernir y comprender la importancia o relevancia de las competencias de un puesto y asignarles un nivel y un grado.

A medida que vas describiendo las tareas o funciones de un puesto asignas las competencias, un nivel y grado por responsabilidad, competencias básicas, específicas, habilidades, conductas y niveles organizacionales. (Ver Anexo D, E y F)

3.2 Atracción, Selección e Incorporación del Talento Humano por competencias

El subsistema de selección de personal basado en competencias busca encontrar en una persona, de acuerdo a lo generado en el análisis y descripción de puestos el perfil ideal, idóneo o adecuado a lo que requiere el puesto de trabajo. Deben “ajustarse” el conocimiento y las competencias de gestión, es decir, el individuo debe cumplir con una

serie de conocimientos que requiere el puesto para poder trabajar, como también debe cumplir con una serie de competencias - conductas visibles y lo que necesita el puesto de trabajo para poder producir y también para que el individuo tenga un buen desempeño.

El modelo a seguir para atraer, seleccionar e incorporar el personal idóneo enfocado sobre la base por competencias, pretende conseguir que todas las líneas del organigrama organizacional, logren alcanzar las competencias necesarias para cumplir con los objetivos o metas trazadas por la Organización y desarrollar las estrategias o indicadores de gestión propuestos.

Al momento de seleccionar a una persona a un puesto de trabajo deben cumplirse con estos requerimientos ya que ambos se fusionan y forman un perfil idóneo y con ello se selecciona, y se retiene al personal de manera efectiva. (Anexos G al R)

3.3 Formación y entrenamiento bajo el enfoque por competencias

La capacitación y formación del personal va ligada al desarrollo e innovación de la Institución o empresa, implementar y detectar necesidades que van desde cubrir conocimientos y capacidades para el mejor desempeño del individuo e ir en el futuro prediciendo lo que se necesitará desarrollar en el puesto, en el individuo y por ende en la empresa o Institución.

Según Martha Alles (2011) se entiende por capacitación:

Las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada y evaluable. El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la Visión y la Misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar: transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes y desarrollo de conceptos. (Pág. 219)

Si un empleado quisiera formarse en tecnologías de la comunicación, esto sólo sería considerado como una capacitación si el puesto al cual asume tenga correspondencia o el puesto así lo requiere.

Para capacitar a un empleado o servidor público se debe tener en cuenta que la posición requiere de una formación acorde a lo que exige el puesto de trabajo de lo contrario simplemente sería un beneficio otorgado por la institución, ejecutar un plan de capacitación genera un mejor rendimiento del trabajador ya que desarrolla habilidades para un mejor desempeño en el trabajo.

Un curso, seminario, o conferencia aporta a que el perfil actual de la persona contratada se ajuste o se adecue al perfil que la posición exige tanto por lo competencias y conocimientos en el que el trabajador deberá encontrarse alineado, además, de adaptar dichas competencias a la par con el desarrollo del mundo global, estructuras, sistemas y tecnología.

Entendido estos conceptos, podemos referirnos a los subsistemas que ligán a la capacitación y entrenamiento del personal al puesto de trabajo. La forma de interrelacionarse entre los subsistemas o la dinámica existente entre ellos articula un proceso lógico que concuerda con la visión de una organización con lo que necesita una empresa para cumplir con su misión y los objetivos.

Cuando se describe y detalla un puesto por el análisis y valoración de sus funciones o actividades bajo el enfoque por competencias, se evalúa que el candidato se ajuste al perfil o que el seleccionado “idóneo” sea evaluado para analizar que sus conocimientos, capacidades y habilidades sean adecuadas al puesto que desempeñará, es decir el ajuste entre la persona y la posición. Entonces de este análisis de puestos vs el perfil del candidato o persona contratada se forma y entrena al personal para cerrar las posibles brechas existentes entre la persona y el puesto de trabajo mediante una evaluación del desempeño por competencias.

En muchas ocasiones cuando seleccionas e incorporas a una persona para que cumpla con lo que exige el puesto de trabajo, se debe implementar un programa de capacitación específica para ajustar de la mejor manera los conocimientos, aptitudes y competencias que el personal debe obtener para desempeñarse en el puesto de trabajo.

Muchas empresas y en algunas instituciones públicas utilizan la herramienta de evaluación del desempeño con la finalidad de acortar brechas o de detectar necesidades de capacitación, en otras instituciones o entidades las usan para medir el grado de desempeño alcanzado cuando previamente se ajustaron términos y condiciones para alcanzar los indicadores u objetivos trazados y que no tienen que ver con que el personal deba

capacitarse, cumpla con lo que exige el puesto o necesite de entrenamiento específico para lograr el resultado deseado.

La administración de remuneraciones y beneficios no se liga al subsistema de capacitación y entrenamiento, pero desde otra perspectiva se asocia con los beneficios que se puede otorgar al trabajador mediante cursos y/o seminarios con costo que asume la institución en compensación con el rendimiento del trabajador.

Cuando hablamos de Plan de carrera y Plan de Sucesión de la máxima autoridad, presidente, dueño de la empresa o institución, gerente o jefes que han pasado un largo trayecto en una entidad, es lógico interpretar que en este pequeño y gran subsistema se generan desarrollos de conocimientos y capacitaciones sobre las competencias que deben estructurarse en los planes de carrera del personal.

Todas las instituciones o empresas tanto públicas como privadas tienen su propia cultura organizacional, los diagnósticos sobre el clima o ambiente organizacional se realizan para prever y alinear que cada colaborador se ajuste a un modo de trabajo, interacción con los compañeros, compromiso institucional y deberes u obligaciones con las normas, procedimientos y políticas de la organización, por esto en los procesos de inducción y/o entrenamiento se forman a los trabajadores sobre la misión, visión, objetivos, cultura, costumbres, normas y demás, para que la persona que ocupe un puesto de trabajo se adapte a la filosofía de la Organización o Institución.

Para el diseño del Knowledge Management (KM) se requiere de algunos pasos para poder desarrollar esta herramienta (ver Anexos S al AA), que es usualmente una intranet donde toda la información concerniente a la organización es depositada en ese portal de acceso a cualquier miembro de la entidad. El KM desde un enfoque de conocimiento y aprendizaje compartido y continuo forma parte de la organización como el timón de negocio.

El objetivo o el fin mismo del KM es compartir información, experiencias de todo tipo para lógicamente ser usadas en un momento determinado, la actualización de conocimientos, formas de gestionar, dirigir o conocer de un nuevo producto o formas de servir son parte importante del desarrollo de la organización, por lo que Martha Alles, 2011; propone la interrelación de tres niveles:

- Cultura empresarial: crear un proceso de condiciones constantes para el conocimiento, insistiendo sobre el espíritu de equipo a todos los niveles. Se definen

una serie de políticas para afianzar y promocionar la innovación y las buenas prácticas.

- Practica gerencial: se debe crear un equipo de knowledge management, responsable del proceso y cambio proyectado. Focalizar el conocimiento sobre el cliente más que sobre el producto. Valorizar constantemente el resultado progresivo del ejercicio de acumular capital intelectual.
- Uso de la tecnología: utilización de bases de datos e intranet como un activo (valor) estratégico de comunicación. Usar técnicas de flujo de trabajo y comunicación.

3.4 Evaluación de desempeño bajo el enfoque de competencias

Cuando se tienen de forma eficiente, estructurado y definido los subsistemas de selección y descripción de puestos por competencias, nos detenemos a crear el siguiente subsistema que es el de Evaluación del Desempeño del Personal por competencias.

Aquí estructuramos las evaluaciones del desempeño de acuerdo a las funciones, responsabilidades, competencias y meta o producto alcanzado, es un error pensar o ejecutar una evaluación del desempeño con la premisa de que en un determinado tiempo veremos si cubre o no el personal con la demanda/necesidad del puesto (competencias, conocimientos, entre otros, requeridos). Las evaluaciones sirven para medir el grado de desarrollo o metas alcanzadas, no podemos medir recién si el personal cumple o no con las competencias porque originamos un reproceso y pérdida de tiempo y deseamos las gestiones realizadas en los subsistemas anteriores.

Cuando se ha estructurado un eficiente manual y descriptivo de funciones por competencias y paralelo a ello se ha seleccionado al personal idóneo-perfil persona/perfil puesto, intrínsecamente se autoriza y aprueba al personal porque cumple con los requisitos antes establecidos, entonces la evaluación del desempeño por competencias se enfoca en otras medidas de análisis, tales como el desarrollo del individuo, del puesto, el impacto alcanzado a nivel estructural, comercial o de marca de la empresa o institución o el objetivo, meta o producto logrado.

Llegamos a entrenar, capacitar y/o formar a una persona en su puesto de trabajo, de acuerdo a cada instancia laboral, de acuerdo a lo que necesita el puesto y de acuerdo a lo que el personal debe obtener a modo de competencias, conocimientos o actitud profesional cuando satisface los primeros requerimientos básicos de un puesto de trabajo. La

evaluación del desempeño se realiza mediante el análisis del perfil de puesto con el perfil de la persona, se evalúa la relación entre ambos donde podemos verificar las brechas existentes, es decir las competencias que la persona debe cubrir en el puesto y la adecuación persona-puesto. (Ver Anexo AB)

Entonces, Perfil del Puesto por Competencias + Perfil de la Persona = Adecuación de la persona-puesto (PPC+PP=APP), a partir del análisis del resultado se valora el desempeño, el potencial y las estrategias de formación cuando existen las brechas negativas.

3.5 Administración salarial y compensaciones bajo el enfoque por competencias

En este subsistema la administración salarial y compensación genera cierta dificultad a la hora de estructurar un sistema de compensaciones o administración de sueldo o salario acorde a las responsabilidades y/o funciones del puesto (remuneraciones variables, incentivos, bonos, ascensos, reconocimientos, entre otros), principalmente por la intención en pensar que estructurar este sistema y ejecutarlo genera más un gasto que una inversión, desde el punto de vista de muchos especialistas en esta rama, indican con seguridad que la relación costo/beneficio y desempeño/compensación generan un giro de 360 grados cuando este sistema es ejecutado eficientemente cuyos resultados son positivos y beneficiosos para ambos, tanto como para que el desempeña el puesto como para la empresa o Institución.

Para diseñar un sistema de remuneraciones y compensaciones por competencias, se tienen que definir e implementar los anteriores subsistemas en base a este mismo enfoque, si tenemos procesos de evaluación del desempeño por competencias ejecutado en la organización, desde ahí podemos definir qué competencias son las que ha desarrollado la persona y en base a eso remuneramos por competencias.

Estos incentivos pueden darse de algunas formas como un ascenso, promoción, modificaciones salariales (variables y fijas), entre otros, pero si durante la evaluación se da como resultado que las competencias no son alcanzadas por la persona la remuneración se focaliza en base a las competencias obtenidas sea inferior o superior a lo que requiere el puesto. Martha Alles (2011) , propone pasos para la implementación de un esquema de remuneraciones por competencias. (Ver Anexos del AC al AE)

4. DIFUSIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

4.1 Socialización de la difusión del diseño con los altos directivos

Dentro del proceso de diseño y posterior implementación del modelo de gestión por competencias se encuentra la socialización del proyecto con los altos directivos de la organización, cuyo respaldo es esencial e importante para que el sistema de gestión de talento humano por competencias pueda diseñarse y ejecutarse con la colaboración y compromiso de todos los miembros de la entidad.

4.2 Campaña de información y comunicación dirigida a los colaboradores

Una vez que hemos tenido el respaldo de los directivos de la institución, se debe realizar campañas de información concernientes al tema expuesto sobre el diseño de gestión de talento humano por competencias, efectuar un evento en el que se encuentre la mayoría del personal de la organización y que las máximas autoridades estén presentes para luego conformar un cronograma de inducción o talleres de capacitación sobre el tema tratado a cada área o departamento la entidad. (Ver Anexo AF)

4.3 Programa de inducción general

Las acciones que se tomaran para la difusión del sistema de gestión por competencias se harán por medio de un programa de inducción general para cada miembro de la organización cuyo propósito es hacer conocer el modelo de competencia propuesto y que su aplicación sea comprendida por todos los miembros de la entidad.

Se realizará un cronograma de capacitación con el listado de personas que van a ser capacitadas en este tema, teniendo el listado a la mano procedemos a ubicar el evento, dar a conocer las fechas, el tiempo de duración, entre otros puntos claves para el desarrollo del programa de inducción.

La inducción en teoría no tomará más de una hora en desarrollarse, se escogería las áreas o departamentos para que reciban la inducción, se tomaría el registro de asistencia, se haría firmar una carta de compromiso para que los servidores/as sean un apoyo importante en la ejecución del programa de inducción. (Ver Anexo AG)

CAPÍTULO 4

4. METODOLOGIA Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Metodología de análisis

La presente investigación responde al enfoque cualitativo, su diseño es de investigación – acción – práctica. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Es de enfoque cualitativo porque plantea conclusiones generales sobre la administración pública a partir de observaciones particulares en la coordinación zonal de un ministerio, las mismas se realizaron desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto. Además se eligió el enfoque cualitativo porque el diseño de gestión por competencias en entidades públicas, problema de la investigación, ha sido poco estudiado.

El diseño es de investigación – acción – práctica, conocido también como proyecto factible, ya que es lo recomendado para una maestría profesionalizante, bajo este formato se describen un conjunto de elementos, etapas y recursos interrelacionados que se diseñan para resolver el problema específico de una entidad pública; tomando como base una investigación documental en la que se conoció la situación actual del área de intervención, para luego desde una revisión bibliográfica y el diagnóstico de necesidades de la entidad, se planteó el diseño de gestión por competencias y finalmente se analizó la posibilidad de ejecución del proyecto y sus beneficios para la administración pública eficiente.

El problema de investigación, responde a una necesidad de cambio, y no necesariamente a una carencia social o problema social negativo.

4.1.1 Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección de datos, fueron de dos tipos: observación y revisión de documentos. Se observó el proceso de gestión del talento humano, desde la incorporación de las y los servidores públicos, hasta la evaluación del desempeño y desvinculación de los mismos, así como los problemas percibidos por los actores claves.

Finalmente se compilaron documentos que rigen la administración pública, desde leyes, reglamentos y normativas, hasta los elementos declarados en la planificación institucional.

4.1.2 Población analizada

La población de la Coordinación Zonal 5 del Ministerio de Salud, está compuesta por 108 servidores públicos, en las direcciones administrativas, financiera, talento humano, gobernanza, planificación y comunicación.

Se determinó una muestra no probabilística o intencional, para la identificación de problemas percibidos con actores claves, correspondiente a 8 servidores públicos de varios puestos diferentes: Coordinador Zonal, Analista Zonal de Talento Humano 3, Director Zonal administrativo financiero, Analista Zonal 1 y 2, Asistente, Trabajadora Social, Médico Ocupacional, Analista de Seguridad Ocupacional.

4.1.3 Técnica de análisis

Las técnicas de análisis utilizadas se establecieron en correspondencia con el diseño de investigación-acción-práctica, así se desarrolló lo siguiente:

- Mapas conceptuales: mapa de involucrados por nivel
- Matrices: Problemas percibidos e intereses de los actores por nivel
- Análisis de problemas: problema, antecedentes, consecuencias.

4.2 Presentación y discusión de los resultados

En base a lo realizado en este proyecto, exponemos a continuación los resultados obtenidos:

- Diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias.
- Proceso y Subprocesos elaborados para el Diseño del proyecto
- Análisis diagnóstico del problema o situación actual de la población y muestra estudiada.
- Subsistemas creados bajo el enfoque por competencias, cómo hacerlo.
- Rediseños de los puestos en base a un modelo por competencias.
- Diccionario, Mapa y Balance por competencias.
- Formatos de gestión y ejecución bajo el enfoque por competencias.

La/s entidad/es pública/s bajo un diseño e implementación de un sistema de gestión de talento humano por competencias obtienen los siguientes aportes o beneficios:

- Impedir el curso normal de desarrollo o evolución de la entidad en sí (factores humanos, tecnológicos, procesales, de servicio, entre otros).
- Estructura y organización eficiente de gestión de los procesos bajo el modelo por competencias
- Subsistemas de Talento Humano direccionados y gestionados en base al diseño de un sistema por competencias que generan manuales o descriptivos de puestos actualizados y ajustados a lo requerido por los cargos y el perfil profesional, personal contratado idóneamente bajo el proceso de selección de personal por competencias, desarrollo del talento humano, evaluación y administración de salarios en base a las competencias, conductas, comportamientos y acciones realizadas en el puesto de trabajo.
- Optimización de los recursos humanos, tecnológicos, económicos, de procesos y de la administración del tiempo.

CONCLUSIONES

Finalizada la realización de este proyecto se presentan los resultados alcanzados, entre ellos el objetivo general, el Diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias para una entidad pública, como objetivos específicos u operativos; se identificaron los problemas y la situación actual de la gestión del talento humano en la coordinación zonal 5 del Ministerio de Salud, se elaboraron los procedimientos para el diseño del sistema de gestión del talento humano y se plantearon instrumentos técnicos de gestión y ejecución.

Se plantean los instrumentos para el diseño del sistema de gestión por competencias, para lo cual se propone una actividad previa, esto es un plan de reuniones y talleres de discusión sobre el tema, cuyos actores principales e involucrados serían las máximas autoridades, personal de nivel jerárquico y mandos de supervisión y control de los procesos y del personal.

Para que el diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias sea efectivo es necesario incentivar el compromiso de cambio y desarrollo en cada uno de los servidores/as.

Se recomienda la contratación de un centro de asesoría que acompañe en el proceso del diseño e implementación de este sistema, dado que el personal previamente contratado podría no tener la suficiente experiencia y el conocimiento requerido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, R. G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 83.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Cruz, R. V. (10 de Mayo de 2008). *Grupo Gestión por Competencias*. Recuperado el 18 de Abril de 2015, de Gestión por Competencias: <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/definicion-de-la-gestion-por.html>
- Diario La Hora. (14 de Enero de 2014). El sector público no garantiza una estabilidad laboral. *La Hora*, pág. 1.
- Española, R. A. (20 de Marzo de 2015). *Real Academia Española*. Recuperado el 18 de Abril de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=competencia>
- Fleitas, S. (2013). La gestión del talento humano y del conocimiento. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 157.
- Gulick, L. (2002). Administración Pública. En L. Gulick, *Administración Pública*.
- Gulick, L. (19 de Julio de 2015). *eumed.net - enciclopedia virtual*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/azv/concepto_de_administracion_publica.html
- Guzmán Lara, A. (4 de Abril de 2008). *Administración Pública*. Recuperado el 20 de Junio de 2015, de Administración Pública: <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechoadministrativo/2005/11/24/la-administracion-publica>
- Heider, F. (10 de Agosto de 2011). *La Gestalt y la Percepción Social*. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de <https://tuvntana.files.wordpress.com/2011/08/apunte-docente-la-gestalt-y-la-percepcion-social.doc>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

- Ley Orgánica de Servicio Público - LOSEP. (6 de Octubre de 2010). *Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de <http://www.sectoresestrategicos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Reglamento-a-la-LOSEP.pdf>
- LOEP. (2009). *Ley Orgánica de Empresa Pública*.
- LOEP. (2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*.
- McClelland. (15 de Diciembre de 2008). *Universidad*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de Universidad de Granada: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev123ART6.pdf>
- Parra, A. A. (2004). Gestión de la Conducta Laboral. *Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, 4-5.
- Spencer, L. S. (16 de Septiembre de 2009). Recuperado el 20 de Abril de 2015, de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer#scribd>
- Spencer, L. S. (16 de Septiembre de 2009). *Evaluación de Competencia en el Trabajo - Modelos para un Desempeño Superior*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer#scribd>
- Suárez, R. /. (2011). Posmodernismo: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 98.
- Valdés Conca, J. (2005). *El modelo de gestión de recursos humanos por competencias. Una aproximación a su desarrollo en el sector energético, financiero y aseguradora*. Alicante: Universidad de Alicante.

ANEXOS

ANEXO A - Formato de inventario de talento humano por competencias y capacidades

ÁREA/DEPARTAMENTO			CONTROL Y SEGUIMIENTO POR: TALENTO HUMANO		FECHA:
Nombre del Servidor/a	Posición	Profesión (perfil del puesto) y conocimientos adquiridos	Nivel de Desempeño	Competencias adquiridas	Grados de Competencia
Jonathan Véliz Piedra	Coordinador de Talento Humano	Magister en Gestión del Talento Humano	Nivel Óptimo	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento Estratégico - Negociación - Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto - Bueno - Alto
Elaborado por: _____				Responsable del área o Dpto.: _____	
Supervisado por: _____					

ANEXO B - Formato elaboración de Diccionario de Competencias

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL JERÁRQUICO
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo y conseguir la meta propuesta.	Asistentes, Auxiliares, Operarios
Trabajo en Equipo	Es la capacidad para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización.	Nivel de Supervisión o Jefaturas
Trabajo en Equipo	Implica establecer relaciones de cooperación, compromiso con las metas, estrategias organizacionales y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.	Nivel Directivo o Ejecutivo
Elaborado por: _____ Supervisado por: _____		Responsable del área o Dpto.: _____

ANEXO C - Descriptivo de puestos por competencias (Ejemplo)

PUESTO : GERENTE DE RECURSOS HUMANOS				
Nombre de la Competencia	A (Alto)	B (Muy Bueno)	C (Bueno) Nivel requerido	D (Nivel mínimo) o grado no satisfactorios
Competencia Cardinales				
Orientación al cliente inter/exter		X		
Orientación a los Resultados			X	
Calidad de Trabajo		X		
Ética		X		
Competencias específicas gerenciales				
Liderazgo		X		
Conocimiento del Negocio			X	
Capacidad del Negocio		X		
Competencias específicas para el área de talento humano				
Comunicación/Capacidad de entendimiento	X			
Habilidad/Pensamiento analítico/conceptual		X		
Adaptabilidad – Flexibilidad			X	
Negociación	X			
Iniciativa - Autonomía		X		

ANEXO D - Formato de cuestionario de descriptivo de puestos por competencias

1. DATOS E IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DE LA ENTIDAD PÚBLICA

TIPO DE ENTIDAD PÚBLICA

Servicios

Empresa

Otro

Especifique _____

NOMBRE DEL PUESTO _____

UBICACIÓN DEL PUESTO

Departamento: _____

División: _____

Sección: _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR _____

PUESTO _____

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL PUESTO

En interior

En exterior

HORARIO DE TRABAJO

Diurno Nocturno

Rotativo

Vespertino

De: _____ A: _____

De: _____ A: _____

ORGANIGRAMA

(Ubicación estructural del puesto dentro de la Organización)

RESUMEN DEL PUESTO

RESPONSABILIDADES

a). Tiene a su cargo:

Dinero () Cantidad _____ Efectivo () Cheque ()

Documentos () Tipo: Confidencial () No Confidencial ()

Otros () Menciónelos: _____

b). Realiza algún tipo de supervisión SI () NO ()

Qué número de personas tiene cargo

1 a 7 personas () 8 a 14 personas () 15 personas y más ()

c). Con que frecuencia realiza algún reporte o listado:

Diariamente () Semanalmente () Quincenalmente ()

Mensualmente () Trimestralmente () Anualmente ()

d). Describa las tareas que realiza, separándolas según la frecuencia en diario, quincenal o mensual.

NIVEL DE AUTORIDAD

Monetario (monto) _____

Personal (contratación/control) _____

Directivo (toma de decisiones) _____

RELACIONES

Reporta a: _____
Supervisa a : _____

COORDINACIÓN

internamente:

Colegas () Superiores () Subalternos ()

Especifique de que departamentos:

externamente:

clientes () proveedores () sucursales ()
otros () especifique cuales:

REQUERIMIENTOS GENERALES DEL PUESTO

Años aprobados

Primaria () 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
Secundaria () 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 titulo _____
Carrera corta () 1 - 2 - 3 titulo _____
Carrera técnica () 1 - 2 - 3 titulo _____
Superior () 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 titulo _____

Conocimientos especiales _____

Requiere algún tipo de conocimientos especiales para su puesto (incluya cursos especiales-técnicos).

Si () No ()

Menciónelos

Experiencia

Indispensable () no indispensable ()

En caso de ser indispensable, indique el tiempo _____

OTROS CONOCIMIENTOS ESPECIALES

IDIOMA	NIVEL	LEE	ESCRIBE	HABLA
	BASICO			
INGLES	INTERMEDIO			
	AVANZADO			
	BASICO			
	INTERMEDI			
	AVANZAO			

REQUERIMIENTOS ESPECIALES DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

A. ESFUERZO	M: mucho	N: normal	P: Poco
1. MENTAL			
Lógica y razonamiento			
Agilidad Mental			
Concentración			
Memoria retentiva			
Rapidez y captación			
2. AUDITIVO			
Discriminación de sonido			
Alcance auditivo			
3. VISUAL			
Vista panorámica			
Agudeza visual			
Medición tiempo-espacio			
Rapidez visual			
Discriminación de calores			
4. FÍSICO			
Resistencia			
Equilibrio			
Condición física			
Agilidad			
B. INICIATIVA	M	N	P
Interés			
Disposición a ideas nuevas			
Imaginación			
Asumir riesgos			
Mantenerse actualizado			
C. ORIGINALIDAD CREATIVIDAD	M	N	P
Pensamiento abierto (analítico – crítico)			
Pensamiento estratégico			
OTROS ASPECTOS	M	N	P
Motivación			
Tolerancia al cambio			
Agresividad			
Toma de decisiones			

CONDICIONES DE TRABAJO

Factores Ambientales

Condiciones Aspectos	malo	bueno	Excelente
Iluminación			
Ventilación			
Limpieza			
Seguridad			
Ruido			
Otros especifique			

Exigencia Física para el cumplimiento del trabajo

Aspectos	Frecuencia	Siempre	A veces	Nunca
Interior				
Exterior				
De pie				
Sentado				
Caminando				
Manejando				
Otros especifique				

Riesgos de Trabajo

Accidentes	Probabilidades	Leves	Graves
Caídas			
Cortadas			
Mutilaciones			
Quemaduras			
Golpes			
Choques eléctricos			
Raspaduras			
Machacaduras			
Otros especifique			

Enfermedades profesionales

Enfermedades	Probabilidades	Siempre	A veces	Nunca
Alergias				
Oído				
Vista				
Respiración				
Sistema nervioso				
Sistema digestivo				
Otros especifique				

Agentes Químicos

Enfermedades	Sustancias	Probabilidades Siempre / A veces / Nunca
Dermatosis		
Neumoconiosis		
Intoxicación		

Agentes físicos (temperatura, altas / bajas)

Enfermedades	Probabilidades		
	Siempre	A veces	Nunca
Deshidratación			
Hipotermia			
Bronquitis			
Micosis			

EQUIPOS, MOBILIARIOS, MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS

Frecuencia y valorización de equipos, mobiliarios, maquinarias y vehículos que utilicen.

Equipos

Frecuencia Aspectos	100% Siempre	75% casi siempre	50% medianamente	25% eventualmente	Costo Promedio dólares
Máquina de escribir					
Copiadora					
Fax					
Teléfono					
Computador					
Otros especifique					

Mobiliarios

Frecuencia Aspectos	100% Siempre	75% casi siempre	50% medianamente	25% eventualmente	Costo Promedio dólares
Escritorio					
Silla					
Mesa					
Archivador					
Mostrador					
Otros especifique					

Maquinarias

Frecuencia Aspectos	100% Siempre	75% casi siempre	50% medianamente	25% eventualmente	Costo Promedio dólares
a) Equipos técnicos					
b) Herramientas sencillas					

Vehículos

Frecuencia Aspectos	100% Siempre	75% casi siempre	50% medianamente	25% eventualmente	Costo Promedio dólares
Carro					
moto					
Bicicleta					
Avión					
Tren					
Barco					
Otros especifique					

USO DE EQUIPOS DE SEGURIDAD:

Si _____ No _____

Especifique

PERFIL

EDAD De a años

SEXO Masculino Femenino Indistinto

Estado civil Soltero Casado Indistinto

RASGOS

COMPETENCIAS APTITUDINALES

Buena

Muy buena

Excelente

Aptitud numérica			
Aptitud espacial			
Agudeza auditiva			
Agudeza visual			
Agilidad mental			
Destreza manual			
Adaptabilidad			
Resistencia física			
Expresión escrita			
Fluidez verbal			
Trabajo a presión			

CARACTERISTICAS GENERALES

APLICABLE

NO

APLICABLE

Buena presentación		
Talla		
Peso		

COMPETENCIAS PSICOSENSORIALES

	Buena	Muy buena	Excelente
Percepción			
Memoria			
Creatividad			
Razonamiento Log-abst.			
Inteligencia General			
Madurez de juicio(sensatez)			
Flexibilidad cognitiva			
Asertividad			
Serenidad en situaciones difíciles			
Rapidez de decisión			
Sentido pedagógico			
Iniciativa			
Estabilidad emocional			
Contacto con el público			
Capacidad de análisis			
Capacidad de liderazgo			

COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO (1-2-3-4)
COMPETENCIAS SOCIALES	NIVEL DE REQUERIMIENTO (1-2-3-4)
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL DE REQUERIMIENTO (1-2-3-4)

Nombre del Servidor/a _____
 Antigüedad en el puesto _____
 Salario _____

Información Adicional

PARA NIVELES DIRECTIVOS EL TITULAR ACTUA COMO MIEMBRO DE LOS SIGUIENTES COMITES:

a) _____
 Compuesto de _____
 Se reúne _____
 Actúa como _____

Analista (Nombres)	Firma	Fecha
Colaborador (Nombres)	Firma	Fecha
Jefe inmediato (Nombres)	Firma	Fecha

ANEXO E - Formato de análisis y descripción de puestos por competencias

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ Unidades del Hospital, Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Finanzas, funcionarios del hospital.	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Analista de Talento Humano 2			Título Requerido:
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	
Unidad o Proceso:	Gestión Talento Humano			
Rol:	Ejecución y supervisión de procesos			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 5			
Ámbito:	Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Supervisar el talento humano del hospital a través del desarrollo personal y profesional de los servidores en concordancia con las políticas de gestión y normativa legal vigente.		Tiempo de Experiencia:	5 - 6 años	
		Especificidad de la experiencia:	Coordinación y aplicación de lineamientos del Ministerio de Relaciones Laborales; leyes y procedimientos para la administración del Talento Humano, gestión de los subsistemas de talento humano.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Ejecuta y coordina el plan de capacitación del talento humano del hospital.		Ley Orgánica de Salud, Ley Orgánica del Servidor Público y su reglamento, Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas, Resoluciones del MRL.		Pensamiento crítico
Supervisa la ejecución del plan de prevención de riesgos y seguridad laboral.		Ley Orgánica de Salud, Ley Orgánica del Servidor Público y su reglamento, Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas, Resoluciones del MRL.		Planificación y gestión
Revisa y ejecuta los procesos sobre los aspectos disciplinarios del personal para la aplicación de sanción correspondiente.		Ley Orgánica de Salud, Ley Orgánica del Servidor Público y su reglamento, Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas, Resoluciones del MRL.		Orientación / asesoramiento
Administra el sistema informático del Talento Humano y remuneraciones.		Ley Orgánica de Salud, Ley Orgánica del Servidor Público y su reglamento, Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de		Pensamiento estratégico
Asesora al cliente interno y externo sobre la administración del Talento Humano.		Ley Orgánica de Salud, Ley Orgánica del Servidor Público y su reglamento, Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de		Pensamiento analítico
Controla la aplicación del Régimen Disciplinario de personal regulado por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y Código de Trabajo.		Ley Orgánica de Salud, Ley Orgánica del Servidor Público y su reglamento, Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de		Monitoreo y control
Supervisa y aplica procedimientos de evaluación de desempeño.		Ley Orgánica de Salud		Monitoreo y control
Supervisa la ejecución del proceso de concursos de merecimientos y oposición.		Ley Orgánica del Servidor Público y su reglamento		Desarrollo estratégico de los recursos humanos

ANEXO F - Formato descriptivo de competencias genéricas / específicas y comportamentales

DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Nombre de la Institución:	Hospital MSP	(Ej: SENRES)
Puesto:	Analista de Talento Humano 2	(Ej: Analista de RRHH 1)
Nivel:	Profesional	(Ej: Profesional)
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 5	(Ej: Profesional 2)
Rol del Puesto:	Ejecución y supervisión de procesos	(Ej: Ejecución de Procesos)
Unidad:	Gestión Talento Humano	(Ej: Gestión de RRHH)
Código:		(Ej: 00.00.00.003)
Puntos:	780 ptos.	(Ej: 1.000 ptos.)
Grados:	Grado 11 Servidor Público 5	(Ej: Grado 14)
Ámbito:	Local	(Ej: Grado 14)

MISIÓN DEL PUESTO
<p>Supervisar el talento humano del hospital a través del desarrollo personal y profesional de los servidores en concordancia con las políticas de gestión y normativa legal vigente.</p>

No.	Actividades	F	CO	CM	Total	P.
1	Ejecuta y coordina el plan de capacitación del talento humano del hospital.	5	4	5	25	Ok.
2	Supervisa la ejecución del plan de prevención de riesgos y seguridad laboral.	5	4	5	25	Ok.
3	Revisa y ejecuta los procesos sobre los aspectos disciplinarios del personal para la aplicación de sanción correspondiente.	4	5	4	24	Ok.
4	Administra el sistema informático del Talento Humano y remuneraciones.	5	4	4	21	Ok.
5	Asesora al cliente interno y externo sobre la administración del Talento Humano.	5	4	4	21	Ok.
6	Controla la aplicación del Régimen Disciplinario de personal regulado por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y Código de Trabajo.	1	4	5	21	Ok.
7	Supervisa y aplica procedimientos de evaluación de desempeño.	1	4	5	21	Ok.

Actividades Esenciales	Interfaz
Ejecuta y coordina el plan de capacitación del talento humano del hospital.	Unidades del Hospital, Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Finanzas, funcionarios del hospital.
Supervisa la ejecución del plan de prevención de riesgos y seguridad laboral.	Unidades del Hospital, Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Finanzas, funcionarios del hospital.
Revisa y ejecuta los procesos sobre los aspectos disciplinarios del personal para la aplicación de sanción correspondiente.	Unidades del Hospital, Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Finanzas, funcionarios del hospital.
Administra el sistema informático del Talento Humano y remuneraciones.	Unidades del Hospital, Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Finanzas, funcionarios del hospital.
Asesora al cliente interno y externo sobre la administración del Talento Humano.	Unidades del Hospital, Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Finanzas, funcionarios del hospital.
Controla la aplicación del Régimen Disciplinario de personal regulado por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y Código de Trabajo.	Unidades del Hospital, Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Finanzas, funcionarios del hospital.

No.	Actividades	Total	Total	Total	Total
1	Ejecuta y coordina el plan de capacitación del talento humano del hospital.	5	4	5	25
2	Supervisa la ejecución del plan de prevención de riesgos y seguridad laboral.	5	4	5	25
3	Revisa y ejecuta los procesos sobre los aspectos disciplinarios del personal para la aplicación de sanción correspondiente.	4	5	4	24
4	Administra el sistema informático del Talento Humano y remuneraciones.	5	4	4	21
5	Asesora al cliente interno y externo sobre la administración del Talento Humano.	5	4	4	21
6	Controla la aplicación del Régimen Disciplinario de personal regulado por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y Código de Trabajo.	1	4	5	21
7	Supervisa y aplica procedimientos de evaluación de desempeño.	1	4	5	21
8	Supervisa la ejecución del proceso de concursos de merecimientos y oposición.	1	4	5	21

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Ejecuta y coordina el plan de capacitación del talento humano del hospital.	Ley Organica de Salud, Ley Organica del Servidor Público y su reglamento, Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas, Resoluciones del MRL.
Supervisa la ejecución del plan de prevención de riesgos y seguridad laboral.	Ley Organica de Salud, Ley Organica del Servidor Público y su reglamento, Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas, Resoluciones del MRL.
Revisa y ejecuta los procesos sobre los aspectos disciplinarios del personal para la aplicación de sanción correspondiente.	Ley Organica de Salud, Ley Organica del Servidor Público y su reglamento, Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas, Resoluciones del MRL.
Administra el sistema informático del Talento Humano y remuneraciones.	Ley Organica de Salud, Ley Organica del Servidor Público y su reglamento, Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas, Resoluciones del MRL, Manejo del SIITH.
Asesora al cliente interno y externo sobre la administración del Talento Humano.	Ley Organica de Salud, Ley Organica del Servidor Público y su reglamento, Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas, Resoluciones del MRL.

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción:

Tercer Nivel

Título Requerido:

Ingeniero, Licenciado, Psicólogo.

Años de Estudio (Pregrado):

Profesional - 5 años

Años de Estudio (Post Grado):

Área de Conocimiento:

Administración, Psicología Industrial o afines

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de Experiencia:

5 - 6 años

Especificidad de la Experiencia:

Relacionada

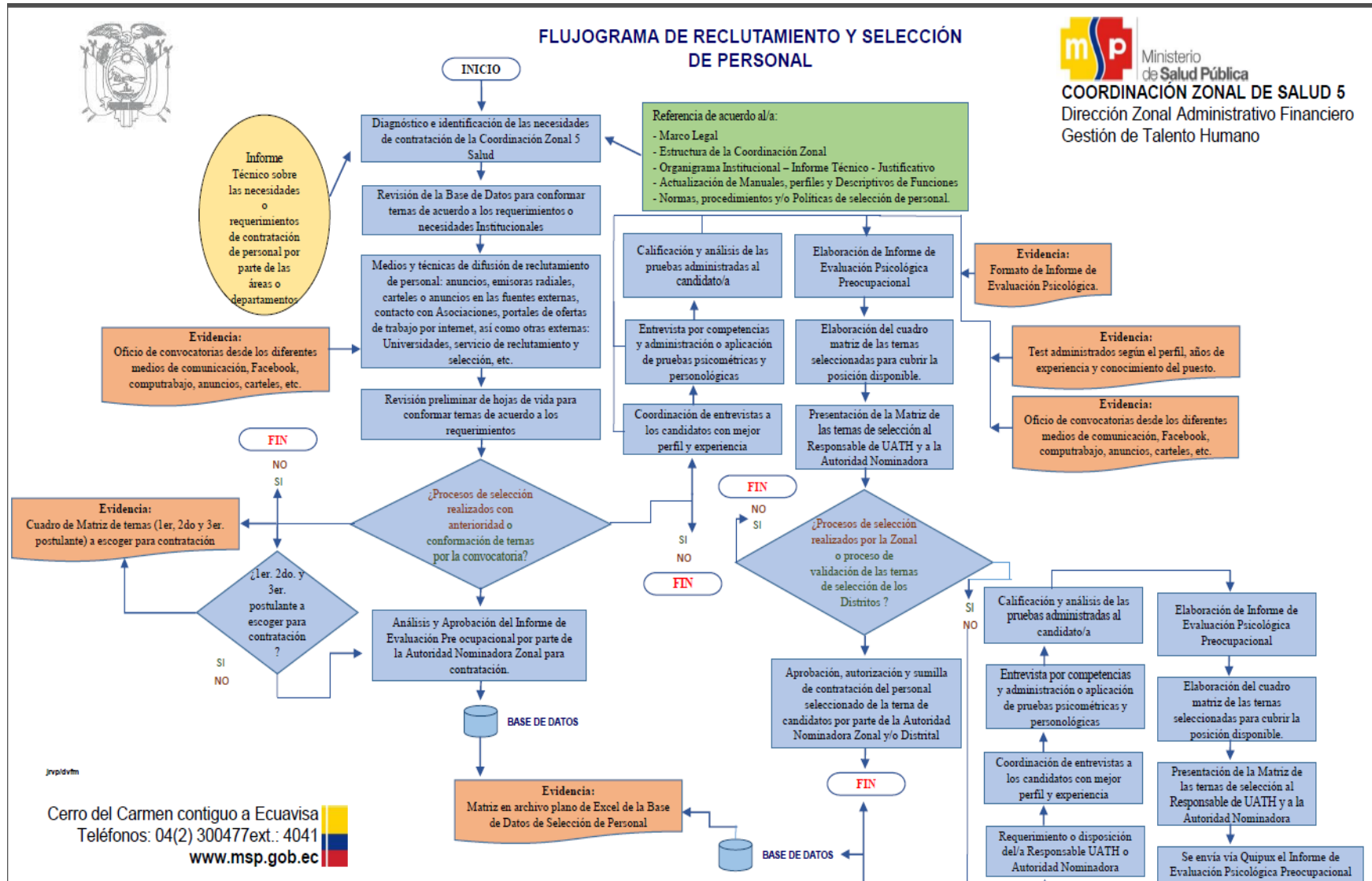
Contenido de la Experiencia:

Coordinación y aplicación de lineamientos del Ministerio de Relaciones Laborales; leyes y procedimientos para la administración del Talento Humano, gestión de los subsistemas de talento humano.

DESTREZAS / HABILIDADES TÉCNICAS (E SPECÍFICAS)			
ACTIVIDADES ESENCIALES	DESTREZAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	RELEVANCIA
Ejecuta y coordina el plan de capacitación del talento humano del hospital.	Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Alta
Supervisa la ejecución del plan de prevención de riesgos y seguridad laboral.	Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.	Alta
Revisa y ejecuta los procesos sobre los aspectos disciplinarios del personal para la aplicación de sanción correspondiente.	Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Alta
Administra el sistema informático del Talento Humano y remuneraciones.	Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Alta
Asesora al cliente interno y externo sobre la administración del Talento Humano.	Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Alta
Controla la aplicación del Régimen Disciplinario de personal regulado por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y Código de Trabajo.	Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Alta

DESTREZAS / HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)		
DESTREZAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	RELEVANCIA
Trabajo en equipo	Creación de un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Alta
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Alta
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	Alta
Aprendizaje continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Alta
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	Alta

ANEXO G - Flujoograma de selección de personal por competencias



ANEXO H - Pasos o procesos de selección por competencias

1. Detección y solicitud de la necesidad de selección

Creación del puesto, vacante (reemplazo, renuncia, despido)

2. Levantamiento y planificación del proceso de selección por competencias

Análisis de las competencias requeridas por el puesto para evaluar a los candidatos de acuerdo al perfil del puesto y de la persona.

Elección de métodos y canales de búsqueda (interno, promociones, planes de sucesión) (externo a través de las fuentes de la empresa, agencias estatales consultoras y referidos del personal)

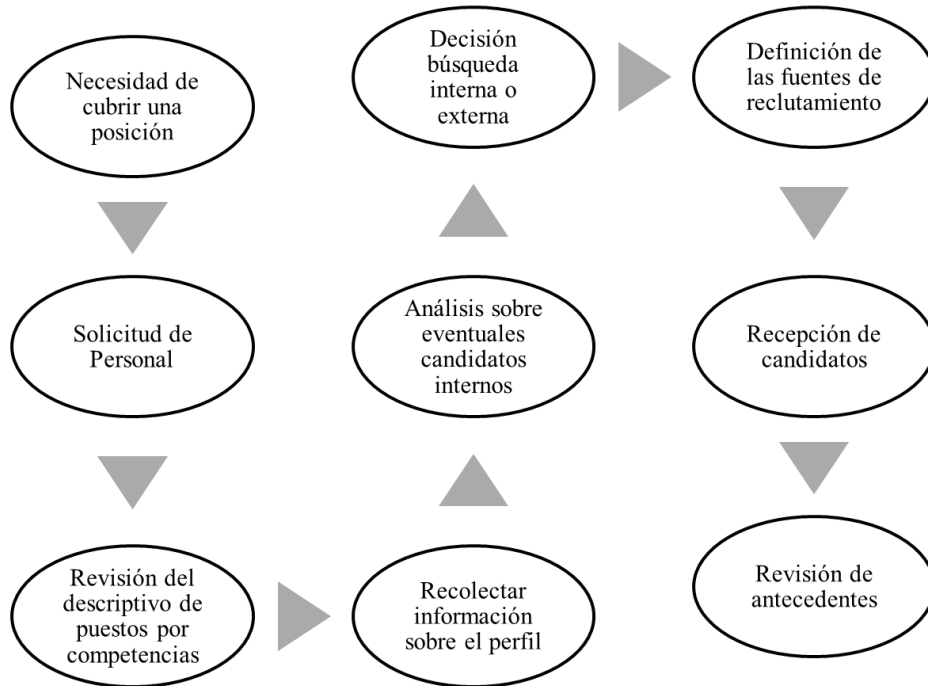
3. Atracción (anuncio de oferta laboral atractiva, proceso de selección claro en cuanto a las expectativas del candidato)

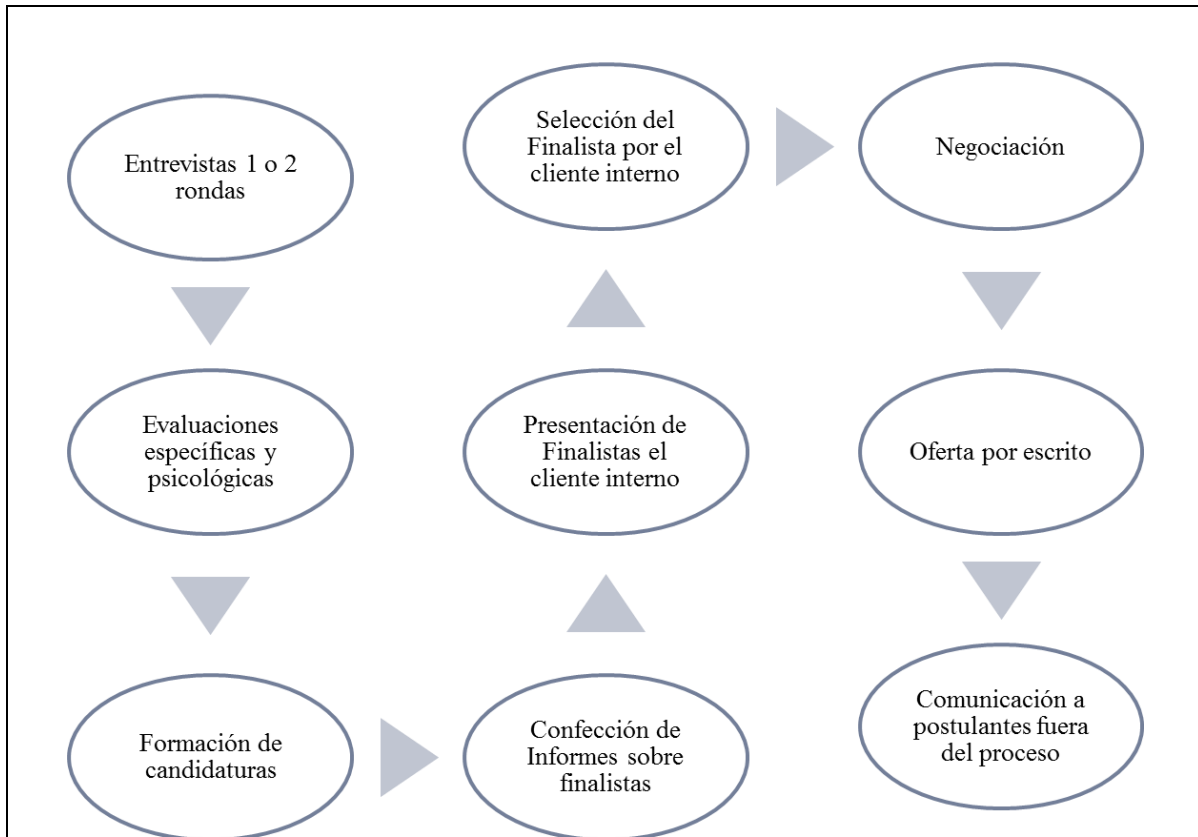
4. Selección. Elección de los candidatos más adecuados en relación con el perfil.

5. Incorporación

Proceso de admisión, inducción, seguimiento y adaptación

Pasos de un proceso de selección:





Aplicación del Assessment Center Method (ACM)

Bajo varios tipo de pruebas: Entrevistas en Grupo, Resolución de un Caso, Discusión en Grupos, etc.

Pruebas Técnicas: De conocimiento

Esquema de una entrevista por competencias

- Presentación (Establecimiento de la armonización y empatía)
- Apertura (Se plantea el objetivo de la entrevista)
- Desarrollo (Preguntas dirigidas a la experiencia laboral y competencias)
- Cierre (Re-alimentación)
- Finalización (Indicaciones generales y despedida)

ANEXO I - Formato de evaluación psicológica pre ocupacional por competencias

EVALUACIÓN PSICOLÓGICA PREOCUPACIONAL	
INSTITUCIÓN:	
CARGO / PROFESION:	
NOMBRE DEL CANDIDATO	
EDAD:	
N° DE CÉDULA:	
ESTADO CIVIL:	
DIRECCIÓN:	
FECHA:	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Logros Laborales:	
Logros Académicos:	
Cursos y Seminarios:	
EXPERIENCIA LABORAL	
ASPECTOS GENERALES	

COMPETENCIAS SOCIALES					
	NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO		
	1 a 3	4 a 6	7 a 9		
Sociabilidad		X			
Estabilidad Emocional		X			
Confiabilidad		X			
Adaptabilidad			X		
Responsabilidad			X		
Iniciativa/emprendimiento		X			
COMPETENCIAS APTITUDINALES					
	INFERIO R	LIG. INF	NORMA L	LIG. SUP	SUPERIO R
	0 – 20	21 – 40	41 – 60	61 – 80	81 – 99
Inteligencia General				77	
Capacidad de trabajo a presión				74	
Capacidad orden, organización, metódico					99
Conocimiento verbal					83
Capacidad Global: 83%					
CONCLUSIÓN					
Responsable: _____					

ANEXO J - Formato guía de inducción o entrenamiento

Guía de Entrenamiento Ingresos Nuevos y Movimientos Internos de personal					
					CÓDIGO: FC-RH-0202
					FECHA DE ELABORACIÓN: 08/08/2011
					CÓDIGO DEL REGISTRO:
<p>Información importante</p> <p>Este formulario ha sido diseñado para recoger el entrenamiento de un Colaborador en las áreas que lo requieran.</p> <p>Le agradecemos llenar uno por área y detallar los aspectos en los cuales dará la instrucción, así como los materiales y, o recursos que utilizará.</p> <p>No olvide especificar las sugerencias de información adicional que necesite el Colaborador para ser efectivo en su nuevo cargo.</p> <p>Una vez concluido el entrenamiento se deberán registrar las firmas especificadas en este documento.</p>			<p>Información del Colaborador que ingresa</p> <p>Área: Front Office</p> <p>Departamento: Subgerencia de Atención al Cliente</p> <p>Nombre y Apellido: Juan Fernando Intriago Sampedro</p> <p>Cargo del Colaborador: Oficial Call Center</p> <p>Nombre y Apellido del jefe inmediato superior: Claudia Aragundi - Gina Rodriguez</p>		
<p>Área en la que realizará la pasantía:</p>					
<p>Descripción de la formación impartida</p>					
Fecha	Contenido	Hora Desde	Hora Hasta	Responsable	Material de Consulta
08/08/2011	Protocolo de atención al cliente: • Actitud del oficial de atención al cliente: Saludo, ética, postura, despedida.				
	Recepción e ingreso en el sistema comercial AXIS: • Registro de tramites: Reclamos solicitudes • Inspecciones relacionadas • Facturación: Rubros facturados, ciclos de lectura • Cobranzas: Convenios, deudas, pagos, saldos, cortes y				

ANEXO K - Formato de base de datos de selección – ternas

Nº	FECHA DE EVALUACIÓN	APELLIDOS Y NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	ESTADO CIVIL	HIJOS (SI/NO)	LUGAR DE RESIDENCIA	FECHA DE NACIMIENTO	HOY	EDAD	TITULO 3ER. NIVEL	TITULO 4TO. NIVEL	UNIVERSIDAD	EXPERIENCIA LABORAL (AÑOS)	CARGO AL QUE POSTULA 1	CARGO AL QUE POSTULA 2	CARGO AL QUE POSTULA 3	PUNTUACION - EVALUACION - APTITUDES (%)	COMPETENCIAS OBSERVABLES
1	26/05/2014	ESCOBAR CABRERA CONRADO LUIS	0151014388	CASADO/A	SI	AV. DEL MAESTRO Y GUALAQUIZA, QUITO		05/08/2015	47	DOCTOR EN MEDICINA	ESPECIALISTA EN PEDIATRIA - MASTER EN ATENCION INTEGRAL AL NIÑO	UNIVERSIDAD DE CIENCIAS MEDICAS DE LAS TUNAS, CUBA	20	MEDICO ESPECIALISTA EN PEDIATRIA	DIRECTOR DISTRITAL	DIRECTOR ZONAL	89%	LIBRE DE CONFLICTOS Y MUY BUENAS HABILIDADES/DESTREZAS INTELECTUALES, CONSERVADOR Y RESPETUOSO DE NORMAS Y REGLAS
2	26/05/2014	AJOY SEGARRA WINSTON HORACIO	0909028813	CASADO/A	SI	CDLA. PUERTA DEL SOL 1 MZ. F1. V. 13, SALINAS	25/01/1964	05/08/2015	51	DOCTOR EN MEDICINA Y CIRUJIA	DIPLOMADO SUPERIOR EN ENFERMEDADES INMUNODEFICIENTES HIV - SIDA - EGRESADO DE LA MAESTRIA EN SALUD PUBLICA	UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	14	DIRECTOR ZONAL	MEDICO ESPECIALISTA EN CIRUGIA GENERAL	DIRECTOR DISTRITAL	63%	AMABLE, SOCIABLE, PRACTICA, CONFIABLE, APACIBLE, TIENE MUCHO CONTROL DE SUS EMOCIONES Y CONDUCTA EN GENERAL

ANEXO L - Formato de ingreso y contratación

FORMATOS PARA SELECCIÓN DE PERSONAL		
REQUISITOS PARA INGRESO NUEVO COLABORADOR		
	SOL.	ENT.
1. SOLICITUD DE DECLARACIÓN DE EMPLEO (LLENA Y CON FOTO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. HOJA DE VIDA ACTUALIZADA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. TÍTULOS Y CERTIFICADOS ACADÉMICOS OBTENIDOS (INST. PRIMARIA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. COPIA DE CÉDULA DE CIUDADANÍA (LEGIBLE Y A COLOR)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. CERTIFICADO DE VOTACIÓN ACTUALIZADO (LEGIBLE)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. RECORD POLICIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. COPIA DE CÉDULA MILITAR (VARONES)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. CERTIFICADO ORIGINAL DE EMBARAZO (MUJERES)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. CERTIFICADOS DE TRABAJOS ANTERIORES (INCLUIR N°. TELEFÓNICOS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. CERTIFICADOS DE HONORABILIDAD (INCLUIR N°. TELEFÓNICOS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. FOTOGRAFÍAS TAMAÑO CARNET (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. CROQUIS DE DOMINICLIO (A MANO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

REVISADO POR

ANEXO M - Formulario de solicitud de contratación

FORMULARIO DE SOLICITUD DE CONTRATACIÓN

I. REQUERIMIENTO.

La Unidad/Área _____

Requiere funcionario para _____

Con el siguiente perfil _____

Período de Contratación _____

Fecha estimada de la provisión _____

Causa e identificación de funcionario que origina el requerimiento:

Nombre: _____

Renuncia:

Término contrato:

Otro (Jubilación, fallecimiento):

Propone nivel _____

FECHA _____

Nombre y Firma Jef@ de Área

ANEXO N - Hoja de Vida

HOJA DE VIDA		
FOMATO PARA INGRESO O CONTRATACIÓN		
<hr/>		
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN QUE CONVOCA AL CONCURSO:		
<hr/>		
<u>1.- DATOS PERSONALES DE LA Ó EL ASPIRANTE:</u>		
<hr/>		
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres
<hr/>		
Lugar de Nacimiento:		
País		Ciudad
<hr/>		
Nacionalidad o Tiempo de Residencia en el Ecuador:		
<hr/>		
Dirección Domiciliaria:		
Provincia	Cantón	Parroquia
<hr/>		
Dirección		
<hr/>		
Teléfono(s):		
Convencionales		Celular o Móvil
<hr/>		
Correo electrónico:		Cédula de Identidad o Pasaporte:
<hr/>		<hr/>
Personas con discapacidad: N° de carné del CONADIS: 09.43825		
<hr/>		
Establezca su autodefinición étnica (sólo para ciudadanas/os ecuatorianas/os):		
Marque una "x" sobre el grupo étnico al cual Ud. Define que pertenece:		
<input type="checkbox"/>	Afroecuatoriano	
<input type="checkbox"/>	Montubio	
<input type="checkbox"/>	Indígena	
<input type="checkbox"/>	Mestizo	
<input type="checkbox"/>	Blanco	
<input type="checkbox"/>	Otros:	
Actualmente, ¿es un migrante ecuatoriano en el exterior? SÍ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		

En caso de ser positiva su respuesta, en qué país se ubica hoy? _____ Total Años:

¿Sufre de Alguna enfermedad Catastrófica? SÍ O Cuál?

¿Se encuentra a cargo de una persona con discapacidad severa o enfermedad catastrófica? SÍ NO

Si se encuentra a cargo de una persona con discapacidad severa o enfermedad catastrófica, señale:

a) Nombre de la persona con enfermedad o discapacidad:

b) Cédula de Identidad de la persona mencionada:

c) N° del Certificado del CONADIS de la persona mencionada:

2.- INSTRUCCIÓN

(No es requerido llenar todos los casilleros, responda únicamente en los que correspondan a su último nivel de instrucción o aquellos que se encuentren en relación a los requisitos del puesto al cual postula)

Nivel de Instrucción	Nombre de la Institución Educativa	Título Obtenido	Lugar (País y ciudad)

3.- TRAYECTORIA LABORAL (EXPERIENCIA LABORAL)

(Incluya, únicamente, información laboral que tenga relación específica con el puesto de trabajo al que está postulando. Si es necesario, incluya más filas en la siguiente tabla)

FECHAS DE TRABAJO			Organización/ Empresa; y el país donde laboró	Denominación del Puesto	Responsabilidades /Actividades/Funciones	Razones de salida
DESDE (dd/mm/aaa)	HASTA (dd/mm/aaa)	N° meses/ años				

ACCIÓN:

(Incluya únicamente los eventos de capacitación relacionados con el puesto al que está postulando, efectuados en los últimos cinco años. Si es necesario, incluya más filas en la siguiente tabla)

Nombre del Evento	Nombre de la Institución Capacitadora	Lugar (País y ciudad)	Fecha del Diploma (dd/mm/aaa)	Tipo Diploma:		Duración en horas
				Asistencia	Aprobación	

Nota: En caso de que la o el postulante no indique y certifique la duración en horas del o los eventos de

capacitación asistidos, la Unidad de Administración del Talento Humano institucional le asignará 1 hora por día cursado.

SOLO PARA PERSONAS QUE LABORARON O LABORAN COMO SERVIDORAS/ES PÚBLICOS: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, EN LOS TRES ÚLTIMOS PERÍODOS:

Nº	Período de Evaluación	Institución en la cual se efectuó la evaluación	Evaluación Obtenida (En letras y números)
1º			
2º			
3º			

OBSERVACIONES:

DECLARACIÓN: DECLARO QUE, todos los datos que incluyo en este formulario son verdaderos y no he ocultado ningún acto o hecho, por lo que asumo cualquier responsabilidad. Acepto que esta postulación sea anulada en caso de comprobar falsedad o inexactitud en alguna de sus partes, y me sujeto a las normas establecidas por la Institución y otras disposiciones legales vigentes.

Nombre de la o el Aspirante

Firma

Lugar y Fecha de Presentación:

Indique el Número de hojas que adjunta a esta Hoja de Vida

.....
**FIRMA DE RECEPCIÓN
SUBPROCESOS DE RR.HH.**

ANEXO O - Base de datos de selección de personal



PROCESOS DE SELECCIÓN MILAGRO - EL TRIUNFO

ÁREAS: ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS-TALENTO HUMANO-ASESORIA JURIDICA

NRO.	NOMBRES	EDAD	CARGO AL QUE POSTULA	TITULO	LUGAR DE RESIDENCIA	PUNTUACION EVALUACION APTITUDES (%)	CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD	RECOMENDACIÓN DE CONTRATACION (si/no)	ACEPTA LA BORA R EN:	OBSERVACIONES 1
1	PIZA CARRASCO GLENDA NOEMI	33	ANALISTA ADMINISTRATIVA	INGENIERA COMERCIAL; TESIS EN MBA	GUAYAQUIL	97%	SOCIABLE, ADAPTABLE, ANALITICA, DE BUEN TRATO Y SERVICIAL; EMPRENDEDORA, CUMPLIDORA Y PERSEVERANTE	SI	MILAGRO	puede considerarse para la posición en AREA ADMINISTRATIVA
2	OLAYA GONZALEZ BYRON YONES	25	ANALISTA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	ECONOMISTA; TESIS EN MAGISTER EN FINANZAS	GUAYAQUIL	91%	EXIGENTE CONSIGO MISMO, PROACTIVO, OBJETIVO, ANALITICO ORDENADO, METODICO.	SI	EL TRIUNFO/MILAGRO	puede considerarse para la posición en AREAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERA
3	CHAUCALA PASTUIZACA JOHNNY EDUARDO	48	ANALISTA ADMINISTRATIVO	INGENIERO COMERCIAL	GUAYAQUIL	99%	SENSATO, ESTABLE EMOCIONALMENTE, CUMPLIDO, CON DON DE LIDERAZGO	SI	EL TRIUNFO/MILAGRO	puede considerarse para la posición en AREA ADMINISTRATIVA
4	MACIO ANDRADE YELING	30	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	ECONOMISTA	GUAYAQUIL	86%	FACILIDAD PARA ADAPTARSE Y TRABAJAR EN GRUPOS, DISCIPLINADA, SERIA, CORRECTA, EMPRENDEDORA, DINAMICA, CON DESEOS DE APRENDIZAJE.	SI	MILAGRO	puede considerarse para la posición en AREA DE TALENTO HUMANO

ANEXO P - Formato de actualización de nivel escolaridad

Actualización del Nivel Académico		CÓDIGO: FO-RH-CAP-008
		FECHA DE ELABORACIÓN:
		CÓDIGO DEL REGISTRO:
INFORMACIÓN GENERAL		
Nombre y apellido del Colaborador		Cargo:
INFORMACIÓN SOBRE EL NIVEL ACADÉMICO (MARQUE CON UNA "X" SEGÚN CORRESPONDA)		
¿USTED ESTUDIA ACTUALMENTE? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		INDIQUE SU ÚLTIMO NIVEL DE ESTUDIOS. <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Universitaria <input type="checkbox"/> Post-grado
Educación Primaria		Educación Secundaria
¿NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN?		
INDIQUE EL ÚLTIMO AÑO APROBADO		
TÍTULO DE BACHILLER OBTENIDO: No aplica		
Educación Universitaria		Estudio de Post-grado
¿NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD?		
NOMBRE DE LA CARRERA / POST-GRADO		
SEÑALE EL ÚLTIMO AÑO APROBADO 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>
¿USTED ES EGRESADO? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> FECHA:		Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> FECHA:
INDIQUE EL TÍTULO OBTENIDO		
INDIQUE LA FECHA DE OBTENCIÓN DEL TÍTULO		
INDIQUE LA FECHA DE DURACIÓN DEL POSTGRADO No aplica		FECHA DE INICIO: FECHA DE FINALIZACIÓN:
NOTA: SI UD. OBTUVO UN 1ER TITULO DE PREGRADO O POSTGRADO Y SE ENCUENTRA CURSANDO OTRA CARRERA, AUN CUANDO NO LA HAYA TERMINADO, DETALLE EL NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS, EL NOMBRE DE LA CARRERA Y EL AÑO QUE ESTÁ CURSANDO EN EL CAMPO "OBSERVACIONES"		
OBSERVACIONES:		

ANEXO Q - Formato de base de nivel de escolaridad

EMPRESA	No.	Nombres Completos	Cargo	Estudios actuales	Escolaridad con Maestrías	Escolaridad	Balance	Nivel de Instrucción	Nivel PMA	Título 1	Fecha / Título	Institución	Ciudad
INTERAGUA C. LTDA.	3	ACOSTA HOLGUIN WASHINGTON	OPERADOR		12	12	Bachilleres	Secundaria	Asimilado	Bachiller Técnico	12/02/1999	Instituto Tec. Superior Si	Guayaquil
INTERAGUA C. LTDA.	6	ACUÑA RODRIGUEZ AVILIO TOMAS	OPERADOR		13	13	Universidad 1ro. a 5to. año	Universidad	Asimilado	Bachiller Técnico Industrial		Colegio Técnico Electrón	Guayaquil
INTERAGUA C. LTDA.	9	AGUILAR DE LA TRINIDAD MARIEL	PROGRAMADOR	Ingeniería en In	13	13	Universidad 1ro. a 5to. año	Universidad	Asimilado			Universidad Técnica Par	Guayaquil
INTERAGUA C. LTDA.	57	ARAGON XAVIER NORBERT	DIRECTOR DE OPERACIONES TE		18	18	Título Tercer Nivel	Universidad	Título superior	Ingeniero Civil	08/07/1993	De lécole Nationale Sup	Francia
INTERAGUA C. LTDA.	654	MONTENEGRO GUERRERO WILL	GERENTE DE INFORMATICA		19	18	Título Cuarto Nivel	sterado	Título superior	Ingeniero en Si	03/04/2003	Espol	Guayaquil
INTERAGUA C. LTDA.	1097	VELIZ PIEDRA JONATHAN RAFAEL	ASISTENTE DE DE	Maestría en Ge	18	18	Bachilleres Egresados No Bachilleres Título Tercer Nivel Título Cuarto Nivel Universidad 1ro.a 5to año	iversidad	Título superior	Psicólogo Indu	2010	Universidad de Guayaqu	Guayaquil

ANEXO R - Formato de guía de entrenamiento a nuevos y movimiento de personal

Guía de Entrenamiento Ingresos Nuevos y Movimientos Internos de personal					
					CÓDIGO: FC-RH-0202
					FECHA DE ELABORACIÓN: 08/08/2011
					CÓDIGO DEL REGISTRO:
<p style="font-size: x-small; margin: 0;">Información importante</p> <p style="margin: 5px 0;">Este formulario ha sido diseñado para recoger el entrenamiento de un Colaborador en las áreas que lo requieran.</p> <p style="margin: 5px 0;">Le agradecemos llenar uno por área y detallar los aspectos en los cuales dará la instrucción, así como los materiales y, o recursos que utilizará.</p> <p style="margin: 5px 0;">No olvide especificar las sugerencias de información adicional que necesite el Colaborador para ser efectivo en su nuevo cargo.</p> <p style="margin: 5px 0;">Una vez concluido el entrenamiento se deberán registrar las firmas especificadas en este documento.</p>			<p style="font-size: x-small; margin: 0;">Información del Colaborador que ingresa</p> <hr/> <p style="font-size: x-small; margin: 0;">Área:</p> <p style="margin: 0;">Front Office</p> <hr/> <p style="font-size: x-small; margin: 0;">Departamento:</p> <p style="margin: 0;">Subgerencia de Atención al Cliente</p> <hr/> <p style="font-size: x-small; margin: 0;">Nombre y Apellido:</p> <p style="margin: 0;">Juan Fernando Intriago Sampedro</p> <hr/> <p style="font-size: x-small; margin: 0;">Cargo del Colaborador:</p> <p style="margin: 0;">Oficial Call Center</p> <hr/> <p style="font-size: x-small; margin: 0;">Nombre y Apellido del Jefe Inmediato superior:</p> <p style="margin: 0;">Claudia Aragundi - Gina Rodríguez</p>		
<p style="font-size: x-small; margin: 0;">Área en la que realizará la pasantía:</p> <hr/>					
<p style="font-size: x-small; margin: 0;">Descripción de la formación impartida</p>					
Fecha	Contenido	Hora Desde	Hora Hasta	Responsable	Material de Consulta
08/08/2011	<p style="font-size: x-small; margin: 0;">Protocolo de atención al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li style="font-size: x-small; margin: 2px 0;">• Actitud del oficial de atención al cliente: Salud, ética, postura, despedida. 				
	<p style="font-size: x-small; margin: 0;">Recepción e ingreso en el sistema comercial AXIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li style="font-size: x-small; margin: 2px 0;">• Registro de tramites: Reclamos solicitudes <li style="font-size: x-small; margin: 2px 0;">• Inspecciones relacionadas <li style="font-size: x-small; margin: 2px 0;">• Facturación: Rubros facturados, ciclos de lectura <li style="font-size: x-small; margin: 2px 0;">• Cobranzas: Convenios, deudas, pagos, saldos, cortes y 				

ANEXO S - Diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DNC POR COMPETENCIAS

NIVEL ADMINISTRATIVO

1.- DATOS

GENERALES:

Nombres y apellidos: _____

Departamento: _____

Puesto o función: _____

Años de servicio: _____

Nivel de instrucción: _____

Título que posee: _____

Jefe inmediato: _____

2.- ENUMERE POR ORDEN DE IMPORTANCIA, EN DONDE 1 ES EL MAS IMPORTANTE Y 10 MENOS IMPORTANTE, LOS PRINCIPALES ASPECTOS QUE REQUIEREN SU EQUIPO DE TRABAJO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO.....

Recursos Financieros.

Recursos Materiales

Información.

Elaboración o Actualización de manuales de Organización.

Mejor Organización y control del trabajo.

Criterios Claros.

Objetivos Claros.

Programas Claros.

Mejores Ingresos.

Capacitación.

3.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

--

4- QUÉ CAPACITACIÓN CONSIDERA BÁSICA PARA EL PUESTO

--

5- SI EXISTIERA LA POSIBILIDAD DE RECIBIR CAPACITACIÓN MÁS ESPECÍFICA, PARA ESTABLECER SUS PROPIAS COMPETENCIAS LABORALES FAVOR ANOTAR

TEMAS DE INTERÉS	NIVEL DE PROFUNDIDAD		
	ALTO	MEDIO	ELEMENTAL

6- ¿CUÁLES SON LOS MOTIVOS POR LOS QUE HA PARTICIPADO EN LOS CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACIÓN? MARQUE CON UNA X.

NECESIDADES DEL PUESTO	APRENDER ALGO MÁS	POR ENVÍO DE SU JEFE	MEJORAR CURRÍCULUM	OTROS ESPECIFIQUE

7- SUGERIR ALGÚN EVENTO, INSTRUCTOR, PROVEEDOR EXTERNO/INTERNO

--

8- ¿QUÉ PROPONE PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN QUE SE IMPARTE EN LA EMPRESA?

--

FIRMA:----- FECHA:-----

ANEXO T - Formato plan operativo anual de capacitación

ORGANIZACIÓN	PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES / PRODUCTOS	SUBACTIVIDAD	META	INDICADOR	FECHA		RESPONSABLE	COLABORADORES
							INICIO	FIN		
COORDINACIÓN ZONAL DE SALUD 5	Administrativo_Financiero	Gestión_Talento_Humano	Plan para coordinar y controlar la implementación de políticas y normas en talento humano, regidos por la Dirección Nacional de Talento Humano;	ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS Y NORMAS DE TALENTO HUMANO.	1	NÚMERO DE PLANES REALIZADOS/NÚMERO DE PLANES PROGRAMADOS	ENERO	DICIEMBRE	AB. ROSARIO VARGAS	EQUIPO TALENTO HUMANO ZONAL
COORDINACIÓN ZONAL DE SALUD 5	Administrativo_Financiero	Gestión_Talento_Humano	Plan para coordinar y controlar la implementación de políticas, lineamientos e instructivos internos para concursos de méritos y oposición en la zona, de acuerdo a normativa vigente;	DISEÑO DE LINEAMIENTOS E INSTRUCTIVOS PARA CONCURSOS DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN	1	NÚMERO DE PLANES REALIZADOS/NÚMERO DE PLANES PROGRAMADOS	ENERO	DICIEMBRE	PS. JONATHAN VELZ	EQUIPO TALENTO HUMANO ZONAL

ANEXO U - Formato módulo instruccional del curso/seminario

Módulo Instruccional		CÓDIGO: FO-RH-CAP-006
		FECHA DE ELABORACIÓN: 12/12/2012
		CÓDIGO DEL REGISTRO:
Nombre de la Actividad: Curso de Indicadores de Gestión		Programa: PHD3
		Módulo: Construcción de Indicadores
Facilitador:	Candy Martillo B, Ing. MBA.	Duración: 12 horas totales
Justificación:		
<p>La preocupación y el interés por el cálculo y la visibilidad económica tiende a incrementarse durante los periodos de contención financiera. En tiempos de decline o amenaza económica prolongada existe un mayor énfasis en los costos, la información financiera y en la medición de recursos y resultados. Con mucha más frecuencia de lo que pudiera pensarse, la aparente preocupación por la eficacia de los servicios públicos, como la educación o la sanidad, enmascara una preocupación más ensidiosa por la eficiencia. Los esfuerzos por mejorar la eficacia o la eficiencia de un servicio están presentes frecuentemente como cuestiones técnicas neutrales y no controvertidas, cuando en realidad representan ciertas prioridades políticas opuestas, claramente, a otras (Metcalfe & Richards, 1984, p. 190).</p>		
Objetivos:		
<p>Brindar a los participantes el conocimiento y crear en ellos la habilidad y destreza para desarrollar los indicadores de Gestión que sean requeridos por la institución, con la intención de incentivar en cada participante la oportunidad de construir objetivos claros, lógicos y específicos a sus actividades. Obtener la capacidad de implementarlos y usarlos en la toma de decisiones diaria de los procesos en su gestión.</p>		
Selección de Contenido (unidades o temas):		Duración
Algunas Consideraciones, y Conceptos		1 hora
Estructura basada en indicadores de gestión para control y toma de decisiones		1.5 horas
Indicadores de Gestión, Ejemplos y Criterios		0.5 horas
Tipo de Indicadores Generales: Eficacia, Eficiencia		0.5 horas
Clases de Indicadores de Gestión: Indicador de Utilización, de Rendimiento y de Productividad		1 hora
Principales indicadores de Gestión: Los más utilizados		1 hora
Análisis de las 4 Perspectivas: Concepto, desarrollo, análisis y aplicación		1.5 horas
Aplicación de Indicadores de gestión para control de la estrategia y toma de decisiones		1 hora
Casos Practicos y Casos Reales		2.5 horas
Exposición y Revisión		1.5 horas
Metodología (Activo - Participativa): Técnicas que se utilizarán para impartir el aprendizaje.		
<p>En el seminario se expondrán conceptos importantes por medio de charlas y exposición de información de soporte; se realizarán talleres grupales obteniendo información real de los participantes creando casos reales de estudio, se utilizaran plantillas en Excel y se practicarán algunas opciones de resultados numéricos, porcentuales y gráficos que reflejen los resultados con un criterio gerencial.</p>		
Recursos:		
Logística del Salón:	Mesas de trabajo, sillas, pizarrón acrílico, papelógrafo y marcadores de 3 colores diferentes.	
Equipos:	Laptop y Proyector de imágenes de cualquier marca.	
Materiales:	Formatos impresos de ejemplos y evaluaciones.	
Evaluación:		
<p>La Evaluación se referirá a un proyecto que realizará cada participante aplicando las herramientas y conceptos dictados por el instructor, creando un objetivo y el indicador de gestión correspondiente a cada área. La calificación será sobre 10 y la mínima calificación para aprobar será 7.</p>		
Material de Consulta:		
<p>Mapas Numéricos y Mapas estratégicos de Kaplan, Balanced Scorecard de Norton, Diseño y Análisis de las Contingencias de Cook & Campbell 1979, "Assessing the Impact of Planned Social Change" de Campbell, D.T. 1976, Análisis de medición de Gene Glasss 1974, Indicadores de rendimiento Gamble 1990, Eficiencia y Eficacia de Henkell 1991, Cálculo económico de Lewitt & Joyce 1987, A.P.U. Departamento de Educación y Ciencia en Inglaterra 1974, Administración científica de Urwick, L. & Brech, E. 1975.</p>		

ANEXO V - Formato de solicitud de capacitación

Solicitud de Capacitación						CÓDIGO:
SOLICITADO			SOLICITADO			FECHA DE ELABORACIÓN:
JEFE SOLICITANTE			GERENTE-DIRECTOR SOLICITANTE			CÓDIGO DEL REGISTRO:
Nombre + Apellido			Nombre + Apellido			
INFORMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN						
Nombre del Curso/Seminario/Taller/Capacitación				Nombre del Proveedor del Servicio		
Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Horario	Total Horas de Duración	Nombre del Instructor		
Lugar en donde se realizará el Curso/Seminario/Taller/Capacitación				Objetivo		
				Socializar a los nuevos colaboradores con los macro procesos, políticas, objetivos de calidad, sus procesos productivos y así crear un sentido de pertenencia hacia la empresa.		
INFORMACIÓN DE LOS ASISTENTES						
Nombre + Apellidos	Cargo	Area Departamento	Sede Campamento	Nombre + Apellidos	Cargo	Area Departamento
1 ACOSTA ALARCON CARLOS FRANCISCO			16			
2 ANDRADE MOREIRA CINTHYA PAMELA			17			
3 BAQUERIZO ARANA MARIA FERNANDA			18			
4 BORJA GOMEZ JORGE PATRICIO			19			
5 GUZMAN MACIAS GINGER YESSENA			20			
6 HOLGUIN CAMPOS JACQUELINE ALEXANDRA			21			
7 LEON SANTANA JORGE FRANCISCO			22			
8 MEDINA QUIÑONEZ DORA DEL ROCIO			23			
9 ONOFRE M OROCHO RUBEN RICARDO			24			
10 RUIZ CALAPUCHA PAOLA LILIANA			25			
11			26			
12			27			
13			28			
14			29			
15			30			
LIMITACIONES						
<p>No se podrán gestionar trámites de capacitación cuando:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El tema requerido no se relaciona con las funciones que desempeña el Solicitante. 2. Haber solicitado anteriormente una capacitación y no asistió. 3. No haber aprobado capacitaciones anteriores. 4. Haberse ausentado injustificadamente de una capacitación en desarrollo. 5. No haber presentado justificación cuando se lo requirió. 6. Tener menos de 4 meses de labores en la Empresa. (Sólo aplica para programas de desarrollo) 7. Presentar este documento, debidamente lleno, con 72 horas previas al inicio de la capacitación. 						
ESPACIO DE USO EXCLUSIVO DEL ÁREA DE RR. HH.						
Con CNCF						
Interagua C. Ltda.				Inversión por Participante sin Subsidio		
	Costo	Nro. Participantes	Total			\$ 0.0
Hombres				Total de Participantes - confirmados		10
Mujeres				Sub-Total...		\$ 0.0
Hombres de 18 a 29 años				Valor del Refrigerio		
Programa al que Pertenece:				Otros Valores		
Inducción				Subsidio SETEC		
FORMACIÓN				Valor LV. A.		
RR.HH.				Total...		
Jefe				Director		
Observaciones:						
Jonathan Véliz						

ANEXO W - Formato de cronograma de capacitación

Mes	Programa	Solicitud	Tema	Setec Si/No	N° de horas	F- Inicio	F. Final	Duración /días	Horario	Dirigido a:	N° Personas
Elaborado por:				Revisado por:				Aprobado por:			





ANEXO X - Formato base de capacitación

# SOLICITUD	INSTITUCIÓN	NOMBRES	PARTICIPACIÓN	MOTIVO (NO)	F-INICIO	F-FINAL	N° DÍAS	AÑO	MES	CURSO	DIRIGIDO A	ÁREA ESPECIAL	INCLUIDO P.F.	FORMADOR	HS. ACCIÓN	TIPO FORMACIÓN	GRUPAL / INDIVIDUAL	HS. FORMACIÓN SERVIDOR
Elaborado por:						Revisado por:						Aprobado por:						

ANEXO Y - Formato de informe general del curso/seminario

Informe General del Seminario		CÓDIGO: FO-RH-CAP-004	
		FECHA DE ELABORACIÓN	
Seminario de: Sistema de Gestión de Calidad NORMA INEN ISO/IEC 17025:2006		CÓDIGO DEL REGISTRO:	
Información del Evento			
Puntuación Sobre 4			
Proveedor de Capacitación	Facilitador	Lugar	
		Curso 4.00	
Costo \$ 0.00	Duración (en horas) 8 horas	Fecha de Inicio 06/06/2013	Fecha de Fin 06/06/2013
		Organización 3.68	
Solicitado por	Autorizado por	Origen	
		<input checked="" type="checkbox"/> Ci <input type="checkbox"/> Ce <input type="checkbox"/> SIG <input type="checkbox"/> PF	
		Facilitador 3.93	
Observaciones recibidas de los participantes: Se requiere de un mejor infocus para visualizar mejor las dispositivas			
Observaciones generadas del Evento			
Información de los Participantes		Evaluación a Participantes	
Nombre + Apellido	% Asistencia	Nota	Resultado
1 ASTUDILLO JIMENEZ PAOLA CRISTINA	100%	10	Aprobado
2 ATIENCIA PINOS BEATRIZ DEL CARMEN	100%	10	Aprobado
3 BOBADILLA ULLON FELIX ALBERTO	100%	9.7	Aprobado
4 BRUQUE PERALTA FERNANDO NAHIN	100%	9.8	Aprobado
5 CLEMENTE GONZALEZ SHIRLEY MARJORIE	100%	9.3	Aprobado
6 GUARNIZO CRESPO DALTON MICHAEL	100%	9.3	Aprobado
7 MORENO TROYA WALTER ALBERTO	100%	9.7	Aprobado
8 ORTIZ ARCE ELGRIN ARMANDO	100%	10	Aprobado
9 QUINALUISA RAMOS HILDA JACQUELINE	100%	9.8	Aprobado
10 QUINTERO POVEDA ESMERALDA	100%	10	Aprobado
11 RAMIREZ BERMUDEZ MARTIN JAVIER	100%	9.8	Aprobado
12 REYES VERA GALO WLAMIR	100%	9.8	Aprobado
13 ROSALES RENGIFO KATIUSKA	100%	10	Aprobado
14 TERAN MORALES NIDIA IVETTE	100%	10	Aprobado
15 VIZUETA ARMIJOS JORGE LUIS	100%	10	Aprobado
16 YAGUAL CARVAJAL MARCELA CAROLINA	100%	10	Aprobado
17 YELA PEREZ HUGO WOLTAIRE	100%	9.7	Aprobado
18			
19			
20			
Abreviaturas			
Ci = Capacitación Interna; Ce = Capacitación Externa; SIG = Sistema Integrado de Gestión; PF = Programa Formativo			

ANEXO Z - Formato de evaluación del evento/facilitador

EVALUACIÓN DE EVENTO (NOMBRE DEL CURSO)		CÓDIGO FO-RH-CAP-007			
		FECHA			
		REGISTRO			
<p>Luego de haber recibido este Programa, le solicitamos contestar sinceramente las siguientes preguntas que nos ayudaran a mejorar nuestro proceso. Gracias por su colaboración</p>					
Información General					
Fecha Programa /curso / seminario / charla					
Aspectos que considere importantes de las charlas	Observaciones				
Qué aspectos considera debemos mejorar en las charlas	Observaciones				
Escala de Evaluación					
	4	3	2	1	
					
Factores					Observaciones (Obligatorias en el caso de calificar menos de 4)
Facilitador:	<i>Somos Agua</i>				
¿Presentó los Temas Clara y Lógicamente?					
¿Demostró un buen dominio de los Temas?					
¿Incentivo la participación del grupo?					
¿Contestó adecuadamente las preguntas planteadas?					
Evento	<i>Contrato de Concesión</i>				
¿Los temas cubiertos en el curso seran relevantes en mi trabajo?					
¿Los tema tratados los conocia previamente en su totalidad?					
¿El curso cubrio mis expectativas?					
¿El curso cubrio los objetivos planificados?					
Lugar del Evento	<i>Sistemas Integrados de Gestion</i>				
¿Las condiciones de iluminacion?					
¿amplitud y comodidad de mobiliario?					
¿ventilacion, silencio?					

ANEXO AA- Pasos para diseñar el knowledge management (km) mediante ítems

- Procesos, normas y procedimientos
- Aplicaciones que den soporte a la actividad
- Artículos y noticias
- Foros de todo tipo (se incluyen, entre otros, chats o conversaciones a través de la misma intranet de manera on line, es decir, “en vivo”).
- Todo lo que deba saberse en materia de know how (por ejemplo, soluciones a problemas específicos, experiencias, metodologías, etc.). Las grandes consultoras internacionales, que usualmente disponen de una intranet para ser utilizada desde distintos lugares del planeta, suelen consignar en ella las soluciones halladas por la firma para los diversos problemas de sus clientes. Se entiende que esto mejora la calidad del servicio a prestar en el futuro y permite bajar su costo (siempre y cuando se consulten las soluciones halladas en otros países para problemas similares.
- Todo lo que deba saberse en materia de recursos humanos: perfiles individuales de competencias, evaluaciones de competencias, cómo desarrollar competencias, diferentes materiales formativos.

ANEXO AB - Formato de evaluación del desempeño por competencias

INFORMACIÓN GENERAL				
Área o Departamento Solicitante: Recursos Humanos				
EVALUADO	Nombres y Apellidos: WALTER CECEÑO			C.C: 0924548794
	Cargo: COORDINADOR DE CAPACITACIÓN			
PERÍODO EVALUADO: Desde Mes: Julio Año: 2013		Hasta Mes: Julio Año: 2014		
CLASE DE EVALUACIÓN				
EVALUACIÓN PARCIAL			EVALUACIÓN DEFINITIVA	
Ordinaria-Semestral	<input type="checkbox"/>	Primera Semestral	<input type="checkbox"/>	Plan de Desarrollo
Desempeño/Rendimiento	<input checked="" type="checkbox"/>	Primera Anual	<input checked="" type="checkbox"/>	Ascenso
GRADOS DE VALORACIÓN				
La valoración de los indicadores se ha realizado con base en los siguientes grados:				
POR ENCIMA (P.E.): Durante el período el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y niveles establecidos.				
ADECUADO (ADEC): Durante el período el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos.				
POR DEBAJO (P.D.): Durante el período el indicador se presenta en forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.				
MUY POR DEBAJO (M.P.D.): Durante el período el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.				
INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
Para efectos de las decisiones que se derivan de la evaluación del desempeño , tómesese en cuenta los siguientes grados:				
SOBRESALIENTE: de 1384 a 1500 puntos		SUPERIOR: de 1267 a 1383		
ADECUADO: De 1120 a 1266		INSATISFACTORIO: de 300 a 1119 puntos		
A. EVALUACIÓN DE LOGRO DE PRODUCTOS				
ÁREA RECURSOS HUMANOS - SUBSISTEMA O COMPONENTE CAPACITACIÓN			EVALUACIÓN (Final del Período)	
No.	PRODUCTO	PESO %	LOGRO (1 – 150)	VALORACIÓN <u>Peso x logro</u> 150
1.	Presentación del Informe de necesidades de capacitación por área	25%	150	37.5
2.	Planificación y ejecución del cronograma de Seminarios-talleres, entrenamientos y capacitaciones para los niveles Directivos, Administrativos y Operativos	25%	110	27.5
3.	Programación e Implementación de los medios de difusión para el cumplimiento de la Política de Calidad (ISO 9001: 2008)	15%	110	16.5
4.	Cumplimiento del Programa de Inducción para el personal entrante	10%	140	14
5.	Planificación y Control del Presupuesto Interno y externo (Setec -entidad subsidiaria-)	25%	140	35
PUNTAJE TOTAL		100%	Puntaje	130.5
			Puntaje x 10:	1305

A. EVALUACIÓN DE FACTORES DE DESEMPEÑO (COMPETENCIAS)

COMPETENCIAS	PESO DE FACTORES Y DESCRIPCIÓN	NIVEL DE EJECUCIÓN				PUNTOS OBTENIDOS
		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
CONDUCTUALES	Iniciativa y Proactividad: Disposición para conocer, analizar y participar activamente en el trabajo. Tiene iniciativa y actitud de apertura para trabajar en nuevos proyectos.	07 – 44	45 - 83	84 - 108	109 – 133	108
	Relaciones Interpersonales: Establece y mantiene buenas relaciones interpersonales. Llega bien a la gente, es prudente, sabe escuchar y es empático.	06 – 38	39 - 71	72 - 92	93 – 114	114
	Orientación a resultados: Capaz de comprometerse con las metas que le han asignado con el fin de priorizar en forma efectiva las tareas, el tiempo y los recursos asignados orientándose al rendimiento y a alcanzar y/o superar los estándares establecidos.	05 – 31	32 - 59	60 - 77	78 – 95	77
	Integridad: Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo.	04 – 25	26 - 47	48 - 61	62 – 76	76
	Trabajo en Equipo: Capaz de integrarse al grupo y comprometerlo en una dirección para lograr los objetivos planteados. Colaborar y desarrollar actividades en conjunto hacia un objetivo común.	04 – 25	26 - 47	48 - 61	62 – 76	62
500	SUBTOTAL					437

COMPETENCIAS	PESO DE FACTORES Y DESCRIPCIÓN	NIVEL DE EJECUCIÓN				PUNTOS OBTENIDOS
		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
SOCIALES	Comunicación Asertiva (social): Capaz de convencer, escuchar, persuadir, exponer las ideas de forma clara o formular las preguntas adecuadas en cada caso para conseguir toda la información que se necesita para conocer o resolver un asunto.	07 – 44	45 - 83	84 - 108	109 – 133	100
	Inteligencia Emocional (Afectiva): Capacidad que tiene una persona para conocer e interpretar las emociones humanas, tanto externas como internamente.	06 – 38	39 - 71	72 - 92	93 – 114	90
	Adaptabilidad (Cognitiva): Flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, retos y personas.	05 – 31	32 - 59	60 - 77	78 – 95	77
	Toma de Decisiones (Cognitiva): Agudeza para establecer una línea de acción adecuada ante una situación negativa, implicarse o tomar parte en un asunto concreto o tarea personal.	04 – 25	26 - 47	48 - 61	62 – 76	62
	Solución de Problemas (Cognitiva): Capacidad para dirimir diferencias antagónicas entre individuos o grupos de individuos y se anticipa a posibles problemas y situaciones no explícitas.	04 – 25	26 - 47	48 - 61	62 – 76	60
	Hábitos de Pensamiento: Capacidad para el razonamiento crítico, lógico y matemático como también es capaz de analizar, sintetizar y evaluar.	04 – 25	26 - 47	48 - 61	62 – 76	49
450	SUBTOTAL					438

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
FUNCIONALES O TÉCNICAS		06 - 38	39 - 71	72 - 92	93 - 114	95
		05 - 31	32 - 59	60 - 77	78 - 95	80
		04 - 25	26 - 47	48 - 61	62 - 76	72
		SUBTOTAL				
550		PUNTAJE TOTAL B				

d).

CALIFICACIÓN DE SERVICIOS			
A. EVALUACIÓN DEL LOGRO DE PRODUCTOS	13	X 65 % =	
B. EVALUACIÓN DE FACTORES DE DESEMPEÑO	1	X 35 % =	
CALIFICACIÓN (A +B) =	12	GRADO DE DESEMPEÑO:	SUPERIOR

ANEXO AC - Pasos para la implementación de un esquema de remuneraciones por competencias

1. Realizar un análisis y descripción de puestos por competencias de la entidad o del sector que se quiere analizar e implementar un esquema de remuneraciones. Muchas veces las compañías inician estas con algún sector para luego implementarlo en toda la organización.

2. Evaluar los puestos en grado de importancia para la organización. Es muy importante no engañarse con los nombres de los puestos, hay que trabajar en base a los contenidos, si este aspecto queda claro desde aquí, será más sencillo el paso 4.

3. Clasificación de puestos para permitir la comparación entre las distintas áreas y funciones.

4. Estudiar valores y escalas de salarios. La comparación con el mercado permite al mismo tiempo cubrir dos objetivos: la comparación en sí misma y evaluar la lógica de la evaluación y clasificación que se hizo internamente de los puestos.

5. Establecer un rango por cada puesto. Este es el resultado final del trabajo.

ANEXO AD - Formatos para salarios y compensaciones

INDICADORES PARA ESTRUCTURAR LAS POLÍTICAS SALARIALES Y COMPENSACIONES

1. Políticas generales salariales y de compensaciones
2. Procedimientos y características salariales
3. Propuesta de estrategias salariales: actividades de planificación, ejecución dirección y control
4. Planes de incentivos propuestos para cada grupo organizacional
 - 4.1 Trabajadores calificados
 - 4.2 Empleados de confianza
5. Planes de prestaciones a ofrecer a la organización
6. Proceso del sistema de control salarial, indicadores de gestión
 - 6.1 Indicadores de gestión
 - 6.2 Proceso de control
 - 6.3 Indicadores de resultados

ANEXO AE - Propuesta para proyección salarial

PROPUESTA – PROYECCIÓN SALARIAL

NIVEL JERÁRQUICO	NIVEL OPERATIVO	NIVEL MEDIO	NIVEL SUPERIOR
# PERSONAS			
SUELDO			
PROMEDIO H. EXTRAS			
13° SUELDO			
14° SUELDO			
VACACIONES			
APORTE PATRONAL			
UNIFORMES			
EVENTOS ESPECIALES			
TRANSPORTE			
ALIMENTACIÓN			
SEGURO MEDICO			
BONO CUMPLEAÑOS			
TOTAL			
BONOS POR CUMPLIMIENTO			
SEGURO DE VIDA			
SEGURO DAÑOS A TERCEROS			
BONO NAVIDEÑO			
REAJUSTE SALARIAL			
TOTAL			

ANEXO AF - Formato de diagnóstico de comunicación

**ENCUESTA SOBRE EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN
DIRIGIDA SÓLO A MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN**

Nombre: _____ Edad: _____

Departamento: _____ Cargo: _____

Dirección: _____

Sexo: Masculino Femenino

1. De qué forma fluye la comunicación entre los colaboradores?

Ascendente	
Descendente	
Ambas	

Por qué?

Los mensajes fluyen desde los empleados hasta los superiores
El mensaje fluye en el intercambio lateral de mensajes entre las personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad
Fluye en dirección con destino hacia los empleados

2. Considera usted que una comunicación interna efectiva permite que los niveles gerenciales transmitan claramente tanto la misión de la Empresa como los objetivos, con el fin de que sus empleados interioricen, entiendan y trabajen en función de esa misión y objetivo?

Si
 No
 Por qué? _____

3. ¿Cuál es su actitud frente a un rumor? (Grapavines)

No le da importancia
 Confirma el rumor
 No se hace nada
 Por qué? _____

4. ¿Qué medios utiliza usted para comunicarse con su jefe inmediato y colaboradores?:

Teléfono
 Cara a cara
 Correo mail
 Otros _____

5. Cuando su jefe inmediato se comunica con usted, lo hace por medio de:

Teléfono

Cara a cara

Correo mail

Otros _____

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

6. Cuando su jefe inmediato le da una orden usted confirma el mismo asegurándose de ejecutar bien lo indicado por su jefe. (retroalimentación)

Nunca

Algunas veces

Siempre

Por qué? _____

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

7. Cuáles son los métodos de difusión de información que utiliza la empresa para transmitir un comunicado, noticia o evento?

Carteleras	
Folletos	
Correos – mail	
Memos	
Grapavines (rumor)	
Teléfono	

Otros _____

8. Qué piensa usted que impide la buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?

Los chismes y comentarios

La rivalidad existente entre ellos

Los malos gestos

Otros _____

9. Con qué frecuencia usted llama a sus compañeros por apodos

Nunca

Raras veces

Muchas veces

Siempre

10. Qué sugeriría usted para mejorar la comunicación entre sus compañeros en la Organización?

ANEXO AG - Formato de Control de la Inducción General

Materia	Módulo Básico/Especialidad	Dirigido a:	N° personas	N° horas	Proveedor	Facilitador	Competencias de conocimiento
Elaborado por:		Revisado por:			Aprobado por:		