

REPÚBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN INDIVIDUAL
MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA

**DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS PARA FAME COMPLEJO
INDUSTRIAL, EMPRESA PERTENECIENTE AL
HOLDINGDINE S.A.**

AUTOR: ING. MARÍA AUGUSTA PARRA GALLARDO

DIRECTOR: ECON. CARLOS RHON PATIÑO

PRIMER CURSO

FEBRERO 2007

AGRADECIMIENTO

*A Dios, por guiar siempre mi camino,
A mi madre, mi hermana y amigos por el apoyo
incondicional, cariño y amistad sincera,
Al Econ. Carlitos Rhon, por su paciencia,
preocupación y colaboración en la realización de
este trabajo.*

DEDICATORIA

A mi abuelito Timoleón que con su amor y sabias enseñanzas constituye mi motivación para vivir y ser cada día mejor...

A todas las personas que tienen sueños para que luchen por alcanzarlos porque a pesar de las circunstancias y de los problemas con una actitud positiva, con esfuerzo y perseverancia se alcanza a llegar incluso a las cimas más altas...

**DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS
PARA FAME COMPLEJO INDUSTRIAL, EMPRESA PERTENECIENTE
AL HOLDINGDINE S.A.**

ÍNDICE

Pp.

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I GENERALIDADES	
1. El Capital Humano y La Gestión por Competencias	7
2. Beneficios de la Gestión por Competencias	8
3. Importancia del Capital Humano y La Gestión por Competencias	9
4. La Motivación, factor importante, en la Gestión del Capital Humano	14
4.1. Jerarquía de las Necesidades	15
4.2. Teoría X y Teoría Y	17
4.3. Teoría de La Motivación - Higiene	18
4.4. Teoría E.R.C	19
4.5. Teoría de las Necesidades Secundarias	20
4.6. Teoría de las Expectativas	22
4.7. Teoría de la Equidad	23
4.8. Teoría de la Evaluación Cognoscitiva	24
4.9. Teoría del Establecimiento de Metas	26
4.10. Teoría del Flujo	27
4.11. Teoría de la Motivación Intrínseca	28
5. La Gestión del Capital Humano, proceso clave de éxito en el desarrollo de las empresas.	29
CAPÍTULO II EL HOLDINGDINE S.A. Y SUS EMPRESAS	

2. Antecedentes	34
3. Empresas que pertenecen al Holdingdine S.A.	38
4. Análisis de la Empresa FAME Complejo Industrial S.A.	52
5. El Proceso de Gestión de Capital Humano en FAME Complejo Industrial S.A.	55
CAPÍTULO III	
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	
3. Introducción	61
4. Modelo de Gestión por Competencias	63
5. Clasificación de las Competencias	73
5.1. Competencias Diferenciadoras	73
5.2. Competencias de Umbral	73
5.3. Competencias Primarias	73
5.4. Competencias Esenciales	74
5.5. Motivos	74
5.6. Actitudes	75
5.7. Valores	75
5.8. Competencias Estratégicas	76
5.9. Competencias Específicas	76
5.9.1. Competencias Horizontales	76
5.9.2. Competencias Verticales	77
6. Impacto del Modelo de Gestión por Competencias en el Proceso del Capital Humano	77
7. Metodología de Aplicación del Modelo por Competencias	83
7.1. Comunicación Interna del Trabajo	84
7.2. Selección de la Muestra	85
7.3. Entrevistas de Incidentes Críticos	86
7.4. Elaboración de Perfiles de Competencia	87
7.5. Elaboración del Instrumento de Evaluación de Competencias	90
7.6. Capacitación a Jefaturas en Entrevista de Brecha de Competencias.	90

7.7. Detección de Brechas de Competencias	91
7.8. Informes Finales de los Perfiles de Competencias	92
7.8.1. Informes Individuales de Brecha de Competencias	92
7.8.2. Informe Final del Trabajo	92
7.8.3. Plan de Capacitación	92
7.9. Comunicación de Resultados	93
8. Problemas en el Desarrollo e Implementación del Modelo de Gestión por Competencias	94
CAPÍTULO IV	
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN FAME COMPLEJO INDUSTRIAL S.A.	
4. Antecedentes	98
4.1. Visión Funcionalista	98
4.2. Visión Estratégica	99
5. Estructura Organizacional de FAME Complejo Industrial	101
6. Comunicación Interna	103
7. Selección de la Muestra	103
8. Entrevistas de Incidentes Críticos	104
8.1. Descriptivo de Cargo: Responsable del Proceso de Producción	105
8.2. Descriptivo de Cargo: Responsable de Producción Vestuario	107
8.3. Descriptivo de Cargo: Analista Financiera – Contable	110
8.4. Descriptivo de Cargo: Asistente de Recursos Humanos	112
9. Análisis de las Funciones	114
9.1. Responsable del Proceso de Producción	115
9.2. Responsable de Producción Vestuario	116
9.3. Analista Financiera - Contable	117
9.4. Asistente de Recursos Humanos	118
10. Matriz de Funciones Esenciales	119
10.1. Diccionario de Competencias	119

10.2. Matriz: Responsable del Proceso de Producción	128
10.3. Matriz: Responsable de Producción Vestuario	129
10.4. Matriz: Analista Financiera – Contable	130
10.5. Matriz: Asistente de Recursos Humanos	131
11. Perfiles de Competencia	132
11.1. Responsable del Proceso de Producción	133
11.2. Responsable de Producción Vestuario	135
11.3. Analista Financiera – Contable	137
11.4. Asistente de Recursos Humanos	139
12. Informe de Brechas de Competencias	141
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5. Conclusiones	142
6. Recomendaciones	146
GLOSARIO DE TÉRMINOS	148
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXOS	155

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca mostrar que la gestión del capital humano en las empresas del Holdingdine S.A. puede mejorar a través del desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión por Competencias.

El Holding Dine S.A. es una corporación que tiene definida su misión, visión, objetivos y principios de una manera clara y detallada, ante lo cual su personal y el de sus empresas subsidiarias se conduce de una manera responsable para así, mantener el estándar de calidad en los diferentes productos y servicios que ofrecen. El manejo del capital humano ha constituido una gran debilidad, no se ha podido consolidar el trabajo corporativo desde la matriz para gestionar los subprocesos del Capital Humano que permitirían mejorar su gestión y aumentar la rentabilidad de las empresas y del Holding Dine S.A.

Se ha dado prioridad al trabajo operativo: nómina, control de asistencia, trámites del IESS, seguro médico privado, entre otras cosas.

Se busca el Alineamiento estratégico de todas las empresas subsidiarias para aumentar la productividad del personal con el cumplimiento de objetivos y metas cada vez más altas, exigiendo el mejor desempeño del capital humano, teniéndolo motivado, reconociendo su esfuerzo con incentivos remunerativos y no remunerativos para lograr su satisfacción permanente y mejoramiento continuo, creando un compromiso para con la corporación y generando mayor rentabilidad para sus accionistas basados en una remuneración variable.

Para el cumplimiento de la misión y objetivos de la corporación y sus empresas, es importante tener un Sistema de Competencias y una adecuada estrategia del capital humano para mantener una ventaja competitiva sobre sus competidores en el mercado.

Durante el desarrollo del presente trabajo se dará las pautas para levantar la información necesaria que permita generar los Descriptivos de Cargos, Perfiles y Valoración de los mismos en cada una de las empresas. Dar las directrices para determinar las competencias claves para cada uno de los funcionarios que trabajan en el Holding Dine S.A. y sus empresas creando así una ventaja competitiva frente a la competencia.

Además generando un Plan de Capacitación de acuerdo al Sistema de Gestión de Competencias se podrán elevar las mismas de acuerdo a las necesidades del Holding y sus empresas.

Todo esto va a la par de la Creación de un Sistema de Remuneración Variable, Plan de Carrera, una adecuada Selección de Personal y Evaluación del Desempeño que permita determinar las debilidades de los trabajadores para convertirlas en fortalezas y potenciar de esta manera su rendimiento.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1. El Capital Humano y La Gestión por Competencias

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

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los [objetivos](#) que estos cambios conllevan; y es aquí donde se inicia el tratamiento del recurso humano como [capital humano](#), es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza la manera como se le reconoce.

La [gestión](#) que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la [tecnología](#) y la [información](#); sino que ***"la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa"***.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender [la empresa](#) y nuestra [misión](#) en ella.

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

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

2. Beneficios de la Gestión por Competencias

Los principales beneficios de contar con un modelo basado en competencias laborales son:

- ◆ Proporciona un lenguaje común en la organización para discutir, cómo lograr los objetivos.
- ◆ Las competencias están basadas en las estrategias de negocio y permite relacionar la estrategia de la organización con su gente.
- ◆ El sistema constituye una herramienta para definir los conocimientos y habilidades de los empleados, requeridos para alcanzar los objetivos del negocio.
- ◆ El capital humano se interpretará en términos de “portafolio” de competencias disponibles para cada individuo.
- ◆ Servirán como base para desarrollar y retener talento clave de la empresa.
- ◆ Proporciona objetividad en los procesos de la organización.
- ◆ Asegura empleados con las habilidades requeridas para lograr los objetivos de la empresa.
- ◆ Permite comparar las habilidades actuales vs. las necesidades del negocio.
- ◆ Permite racionalizar y redireccionar los programas de desarrollo para focalizarse en las habilidades más necesitadas

- ◆ Permite identificar empleados con los conocimientos y habilidades adecuadas para asignación a proyectos específicos
- ◆ Permite establecer estándares para la evaluación e incentivos a los empleados.



3. Importancia del Capital Humano y La Gestión por Competencias

El fenómeno mundial de la Globalización que atravesamos en la actualidad hace necesario que las empresas desarrollen eficientemente el Capital Humano en virtud que la [tecnología](#) de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el [mercado](#), pero vemos también que el [éxito](#) de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de [innovación](#) que tenga la gente que participa en [la organización](#).

Ahora en la época actual, la tecnología y la [información](#) están al alcance de todas las [empresas](#), por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar [una empresa](#) de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la [organización](#) de adaptarse al [cambio](#). Esto se logra mediante el fortalecimiento de la [capacitación](#) y [aprendizaje](#) continuo en las personas a fin de que la [educación](#) y experiencias sean medibles y más aún, valoradas conforme a un [sistema](#) de competencias.

Por lo tanto, decimos que la Gestión por Competencias es una de las [herramientas](#) principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión

por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de [capacitación](#), con una [estructura](#) que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa –menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este [movimiento](#) a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el [Modelo](#) de Gestión por Competencias es el impulsar la [innovación](#) para el [liderazgo](#) tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las [acciones](#) necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el [clima](#) innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

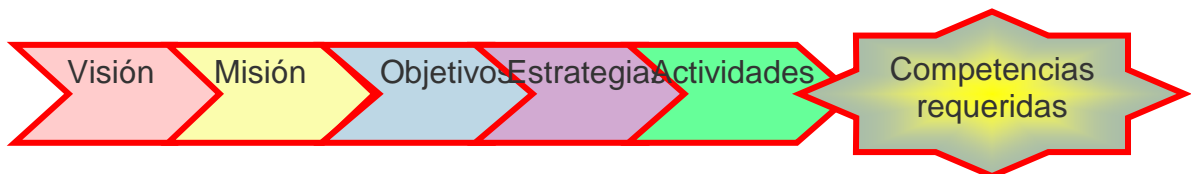
Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejor Capital Humano con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

Ayudará a realizar [proyectos](#) empresariales de bajo [costo](#) y alto Valor Actual Neto (VAN) a través de la utilización del mejor Capital Humano de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada [proyecto](#) y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

Las competencias nacen de la estrategia de los negocios y se deben poder medir, deben ser observables, alineadas a la estrategia y generadoras de ventajas competitivas y el reto para los Gerentes de Talento Humano es entender las necesidades de sus clientes para hacer una contribución relevante y tangible al negocio que responda a sus problemas, retos y oportunidades específica; cambiando su rol de

soporte operativo para convertirse en Socio del Negocio, a través de la gestión del capital humano para crear y mantener ventajas competitivas.

La ejecución de un plan estratégico, al igual que la ejecución de las tareas de un puesto, implica la posesión de ciertas competencias que aseguren una ejecución exitosa de las estrategias y objetivos del plan.



El Modelo de Gestión de Capital Humano por Competencias debe responder a las necesidades y a la orientación estratégica.

La gestión integrada que permite el modelo de competencias, posibilita que los objetivos del negocio estén convenientemente considerados en el día a día. Dicha gestión facilita que haya un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los trabajadores, lo que, si se complementa con un seguimiento estratégico con metodologías como por ejemplo el balanced scorecard, aumenta sustancialmente la probabilidad de lograr las metas de la empresa en sus cuatro perspectivas básicas:

- 1) Financiera,
- 2) De clientes,
- 3) De procesos internos y de personas
- 4) Tecnología

El trabajo no es un castigo, es una virtud, un noble empeño que prueba el valor de quien lo ejerce, por tanto, la disposición de invertir capital humano hacia un rendimiento está centrado en orden de importancia y resultados, el compromiso de actitud (deseo de pertenecer), compromiso

basado en la lealtad (debo pertenecer) y compromiso programático (me costará sino pertenezco).

Los negocios deben crear ventajas competitivas sostenibles y una de las ventajas que puede crear y que es difícilmente “copiable” por los competidores, es contar con un talento humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del cliente y a la auto renovación continua.

El modelo de competencias cambió el criterio con el cual se definía el éxito. Ya no importan los títulos de los cargos y los grados jerárquicos para escalar dentro de una organización, lo que importa son las competencias que un individuo demuestre tener y su actitud para adquirir más competencias que lo habiliten para desempeñar diferentes roles.

Se requiere, entonces, cambiar el foco de atención de la Capacitación y Desarrollo, de ofrecer cursos y enseñar contenidos a mejorar el desempeño y solucionar problemas del negocio.

En el enfoque a partir del análisis funcional se generan Normas o estándares de competencia laboral, que se evidencian a través del cumplimiento de criterios de desempeño o logros específicos en el trabajo. En el enfoque basado en el comportamiento se identifican las competencias como características o atributos personales de los trabajadores de actuación superior, las cuales se evidencian a través de conductas observables en el trabajo. En ambos casos, la competencia se demuestra en el desempeño.

Es importante entender que el Rendimiento sobre la Inversión (ROI) es el indicador final de un proceso de medición, que implica recopilar datos para evidenciar los resultados en diferentes niveles: satisfacción de los clientes con el programa, logro de aprendizajes en términos de asimilación de conocimientos o habilidades, aplicación de estos aprendizajes en el lugar de trabajo que lleven a mejoras del desempeño

e impacto en las variables de resultado del negocio como efecto de estas mejoras en el desempeño del personal.

Esto marca una nueva metáfora: la del trabajador como inversionista, un trabajador invierte su capital humano en una organización y espera recibir un retorno sobre su inversión.

Entonces, el valor que genera la formación de competencias, como Rendimiento sobre la Inversión (ROI) para los trabajadores está en términos de oportunidades de desarrollo para incrementar su capital humano, mejorando su empleabilidad.



El último estudio realizado en 1999 por la firma Price Water House Coopers sobre las mejores prácticas de gestión humana en Sur América, concluye que las competencias más importantes que un individuo debe tener para sobrevivir y crecer en el mundo de los negocios durante los próximos tres años es: Liderazgo, Adaptación a los cambios, Gestión de las personas, Trabajo en equipo.

Si los beneficios superan los costos incurridos existirá una rentabilidad atribuida al programa, lo cual permitirá, además de demostrar la bondad de la inversión, contribuir a tomar mejores decisiones para mantener, ajustar o perfeccionar los programas.

4. La Motivación, factor importante, en la Gestión del Capital Humano.

La motivación es un concepto crucial en el estudio de las organizaciones. Su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad

organizacional la ha convertido en tópico esencial del [Comportamiento Organizacional](#). Sin embargo, tanto la definición como la explicación del fenómeno cuentan con un amplio espectro de posibilidades.

La [motivación](#) es un fenómeno altamente complejo. Definirla no es tarea sencilla. Cualquier definición que se adopte sería, en cierto modo, arbitraria.

Se considera a la motivación:

- ◆ Como un [proceso](#) mediante el cual se inicia, se sostiene y se direcciona una [conducta](#) para alcanzar [incentivos](#) que satisfacen una necesidad importante en ese momento para el individuo.
- ◆ Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Existen varias teorías que compiten por explicar el fenómeno de la Motivación entre las cuales podemos citar:

4.1. Jerarquía de Necesidades

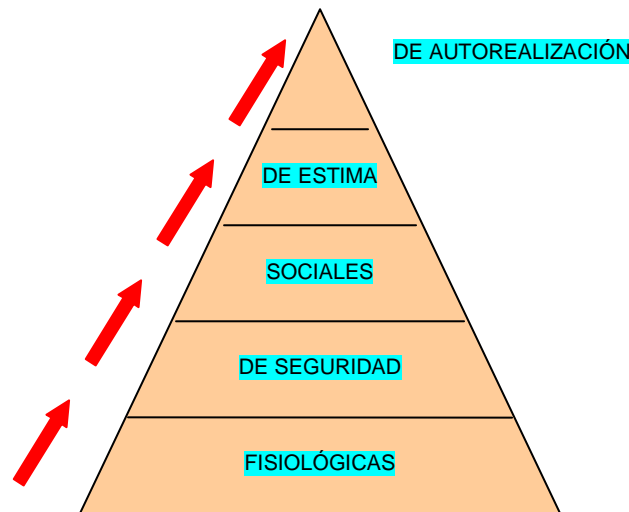
(ABRAHAM [MASLOW](#))¹

La Jerarquía de Necesidades de Maslow es un primer intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. Las necesidades del ser humano, según esta [teoría](#), pueden agruparse en cinco categorías: **necesidades fisiológicas** (tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño, [sexo](#)...), **necesidades de seguridad** (protección contra amenazas o [riesgos](#), reales o imaginarios), **necesidades sociales o de afiliación** (pertenencia a [grupos](#) en los cuales la [persona](#) puede dar y recibir afecto), **necesidades psicológicas o del ego** (estimación propia y de otros) y **necesidades de autorrealización** ([desarrollo](#) pleno de [la](#)

¹ MASLOW: Creador de la teoría de Motivación “Jerarquía de Necesidades”

[personalidad](#)). Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de "pirámide", con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice.

PIRÁMIDE DE NECESIDADES



El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden. En el mundo [laboral](#) los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades *fisiológicas* son satisfechas con incentivos como [salarios](#) y beneficios socioeconómicos; las de *seguridad* pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra [enfermedades](#) profesionales y [accidentes](#) de trabajo; las necesidades *sociales* con armónicas [relaciones interpersonales](#) en su grupo de trabajo; las *psicológicas* con reconocimientos y ascensos, por ejemplo; las de

autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.

4.2. Teoría X y Teoría Y

(DOUGLAS MCGREGOR)²

Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las [acciones](#) de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo [gerente](#) tiene un conjunto de suposiciones sobre [el hombre](#) y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como **Teoría X** y **Teoría Y**. El primero de esos [conjuntos](#) de supuestos contiene una visión tradicionalista y pesimista del [hombre](#) y su relación con el trabajo.

Es la Teoría X, según la cual *los trabajadores son flojos por [naturaleza](#), trabajan básicamente por [dinero](#), carecen de ambición, no se identifican con [la organización](#), son resistentes al [cambio](#) y carecen de aptitudes para el trabajo complejo*. En contraposición con lo anterior, hay otro conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista. Es la Teoría Y, según la cual *los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del [juego](#) o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con [la organización](#), son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano*. Ahora bien, todo gerente orienta sus acciones gerenciales según los supuestos que admiten como ciertos. Un gerente que se identifique con los postulados de la Teoría X tenderá a desarrollar una [dirección autocrática](#): *supervisará muy de cerca de los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones*. Un gerente orientado por la Teoría Y, tenderá a desarrollar un estilo de dirección **democrático o**

² MCGREGOR: Creador de la “Teoría X y Y de Motivación “

participativo: *dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo.*

4.3. Teoría de la Motivación-Higiene

(FREDERICK HERZBERG)³

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores o **Teoría Bifactorial** establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un **doble sistema de necesidades**: *la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente*. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Los **factores higiénicos o preventivos** (*salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización*), evitan la insatisfacción pero no producen motivación satisfacción. Los **factores motivacionales** (*reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí*) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho.

Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia). Si operan los factores motivacionales pero no los

³ HERZBERG: Creador de la "Teoría de la Motivación-Higiene"

higiénicos, el trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente.

4.4. Teoría E.R.C.

(CLAYTON ALDERFER)⁴

La **Teoría E.R.C.** expuesta por Alderfer, considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades: **necesidades de existencia (E)**, que requieren la provisión de los requisitos [materiales](#) para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcan las necesidades fisiológicas y de [seguridad](#) de la pirámide de Maslow); **necesidades de relación (R)**, de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); y **necesidades de Crecimiento (C)**, anhelo interior de [desarrollo personal](#) y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de [autoestima](#) y a la autorrealización en el esquema maslowiano). Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca).

Aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (**E-> R -> C**), dándose el fenómeno de la **satisfacción-proyección** (se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta). Sin embargo, Alderfer incluye en su [modelo](#) la posibilidad del fenómeno de la **frustración-regresión**, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo) y el individuo retorna con más énfasis a la

⁴ ALDERFER: Creador de la Teoría de Motivación “E.R.C”

gratificación de una necesidad más concreta (de existencia, pongamos por caso).

4.5. Teoría De Las Necesidades Secundarias

(DAVID McCLELLAND)⁵

Es también conocida como **Teoría de las tres necesidades**. Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: **necesidades de afiliación (nAf)**, que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; **necesidades de logro (nLog)**, que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener [éxito](#); y **necesidades de poder (nPod)**, que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como [la familia](#), [la escuela](#), [los medios de comunicación](#) y otras organizaciones. McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos. Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de **riesgo moderado**, donde tengan **responsabilidad** por los resultados y donde puedan tener **retroalimentación** sobre su desempeño.

⁵ McCLELLAND: Creador de la "Teoría de las Necesidades Secundarias"

McClelland estableció que hay una relación históricamente comprobable entre la cantidad de personas motivadas por el logro y el grado de desarrollo de las naciones.

Finalmente, si una elevada motivación al logro es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la [gerencia](#) se necesita motivación para el poder, pues el [papel](#) del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados [objetivos](#).

4.6. Teoría de las Expectativas

(VICTOR VROOM, EDWARD DECI, LYMAN PORTER)⁶

La Teoría de las Expectativas da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado de los trabajadores. El **desempeño esperado** de un trabajador es el [producto](#) de la combinación de tres variables: la **motivación**, la **capacitación** y la **percepción del rol**. La motivación, por su lado, depende del **valor de la recompensa (Valencia)** y de la **probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado**. Esta [probabilidad](#) puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (**Expectativa**) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (**Instrumentalidad**). Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales. La **motivación** va a depender de cuanto **valor** le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (es decir, a la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la **probabilidad subjetiva (expectativa x instrumentalidad)** que él perciba de que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales. Una elevada motivación no basta para esperar un buen **desempeño** (o sea, un logro satisfactorio de las metas

⁶ VICTOR VROOM, EDWARD DECI, LYMAN PORTER: Creadores de la "Teoría de las Expectativas"

organizacionales). Dos factores adicionales entran en juego. Uno de ellos es la **capacitación**, (vale decir, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual). El otro es la **percepción del rol** (esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él). De suerte que un alto **valor** de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el trabajador una alta motivación, que combinada con una buena **capacitación** y un acertado **conocimiento** de su rol, generaría un elevado desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado.

4.7. Teoría de la Equidad

(J. STACEY ADAMS)⁷

La **Teoría de la Equidad** pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias. En el seno de una organización, cada individuo brinda ciertos **Aportes (A)** en su trabajo (conocimientos, experiencia, **tiempo**, esfuerzo, dedicación, entusiasmo...) y percibe un conjunto de **Resultados (R)** (**salario**, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto...). Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia. Si denominamos **R_p** y **A_p** a los resultados y aportes propios, y **R_{pr}** y **A_{pr}** a los resultados aportes del referente, se pueden dar las comparaciones siguientes: Si **(R_p/A_p) = (R_{pr}/A_{pr})** hay sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del referente. En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño. Si **(R_p/A_p) < (R_{pr}/A_{pr})** hay sensación de inequidad pues se siente sub-

⁷ ADAMS: Creador de la "Teoría de la Equidad"

retribuido. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general *disminuyendo sus aportes* o *incrementando sus resultados* por cualquier vía). Por último, si **(Rp/Ap) > (Rpr/Apr)** el individuo puede desarrollar cierto sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad (por lo general, *incrementando sus aportes* o *disminuyendo sus resultados*).

Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden *modificar los aportes del referente*, *modificar los resultados del referente*, *cambiar el referente* o *cambiar la situación*.

Según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización (**interno de otro**), con otra persona de otra organización (**externo de otro**), con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización (**interno propio**), o con la experiencia de la propia persona en otra organización (**externo propio**).

4.8. Teoría de la Evaluación Cognoscitiva

(E. DECI, R. RYAN. R. DE CHARM)⁸

La **Teoría de la Evaluación Cognoscitiva** busca determinar la influencia de las recompensas sobre la motivación intrínseca. Básicamente plantea que cuando una persona realiza una actividad impulsado por motivación intrínseca y recibe alguna recompensa (motivador extrínseco) esto provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial. La explicación más común del fenómeno señala que al agregar compensaciones externas (recompensas), el individuo empieza a percibir que su conducta es controlada desde afuera, por otros (los otorgantes de la recompensa). Esto afecta negativamente su autodeterminación y resiente su motivación intrínseca.

⁸ E. DECI, R. RYAN. R. DE CHARM: Creadores de la "Teoría de la Evaluación Cognoscitiva"

Se ha descubierto, sin embargo, que no todas las recompensas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca. Las **recompensas tangibles** (dinero o cualquier otro premio material, por ejemplo) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las **recompensas intangibles** (un elogio, verbigracia) no la afectan. Por otro lado, las **recompensas esperadas** (anunciadas con antelación) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las **recompensas inesperadas** no la afectan. Así, una recompensa tangible y esperada afecta fuertemente la motivación intrínseca. Una recompensa intangible e inesperada no la afectaría. De tal forma que la relación entre recompensas externas y motivación intrínseca no es tan lineal como en un principio se creyó.

Otro par de factores suministra una idea más clara de esta relación, Toda recompensa tiene dos efectos: un **efecto controlador de la conducta** (moldea el [comportamiento](#) en la dirección deseada por el otorgante de la recompensa, afectando así la autodeterminación del individuo) y un **efecto informativo sobre su competencia** (le comunica a la persona su nivel de habilidad para la realización de la tarea). Si una recompensa tiene un efecto poco controlador (promueve la autodeterminación) hace que la motivación intrínseca aumente. Esto no ocurre si la recompensa tiene un alto efecto controlador (niega la autodeterminación). Por otro lado, si la [información](#) hace que el individuo se perciba como muy competente, se estimula la motivación intrínseca. Lo contrario ocurre si la información hace énfasis en las fallas y transmite una idea de baja [competencia](#).

4.9. Teoría del Establecimiento de Metas

(EDWIN LOCKE)⁹

La **Teoría del establecimiento de metas** destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En [igualdad](#) de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de

⁹ EDWIN LOCKE: Creador de la Teoría de Motivación “Del Establecimiento de Metas”

las recompensas, disponibilidad de [recursos](#)), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivos de la motivación deben tener cierto grado de **dificultad** (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser **específicas** (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (*intensidad* de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (*dirección*) y estimulan la *persistencia* a lo largo del tiempo, hasta que se logra [la meta](#).

Además, tiene que haber **retroalimentación**, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. Pero no basta con metas específicas y desafiantes, y con la posibilidad de [retroalimentación](#). La influencia de esas metas sobre el desempeño está moderado por otros factores: **el compromiso con la meta** (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibida como creíble y digna de confianza), la **eficacia personal** (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta), **el tipo de tareas** (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no controla) y la **cultura nacional** (el tipo de [valores](#) y motivaciones estimulados por la [cultura](#) de la [sociedad](#)).

4.10. Teoría del Flujo

(MIHALY CSIKSZENTMIHALYI)¹⁰

La **Teoría del flujo** es un intento de explicación de lo que sucede cuando la realización de una actividad provoca en el individuo una sensación tan placentera que las persona la realizará, incluso aunque tenga un alto grado de dificultad, por el puro placer de hacerlo. Ese [estado](#) de concentración absoluta y placentera se denomina **flujo** y

¹⁰ MIHALY CSIKSZENTMIHALYI: Creador de la Teoría de Motivación “Del Flujo”

cuando se experimenta la gente queda profundamente absorta en lo que está haciendo, dedica una [atención](#) exclusiva a la tarea y su [conciencia](#) se funde con sus actos. La atención queda tan concentrada que la persona pierde la noción de tiempo y espacio. La experiencia del flujo tiene una **motivación enteramente intrínseca**, y ocurre **independientemente de la meta** (esta se puede alcanzar, pero no porque la intención del actor sea su logro). El individuo solamente se concentra en lo que hace por el placer que obtiene con tal ejecución. La experiencia del flujo requiere de la existencia de una tarea que tenga una buena dosis de **desafío**, que reclame la puesta en práctica de las **competencias y habilidades del individuo**. La experiencia del flujo, en consecuencia, es más intensa cuando el desafío es mayor y las [competencias](#) necesarias para abordarlos son mayores. La relación entre desafío de la tarea y competencias del individuo, además de producir la **experiencia del flujo** (cuando hay elevadas competencias para tareas altamente desafiantes), puede producir otros resultados cuando desafíos y competencias no se corresponden. Así, Una baja competencia (pocas habilidades) frente a tareas moderadamente desafiantes produce **preocupación**. Una baja competencia frente a tareas muy desafiantes provoca **ansiedad**. Una elevada competencia frente a tareas escasamente desafiantes causa **aburrimiento**. Y, finalmente, una baja competencia frente a tareas escasamente desafiantes conduce a la **apatía**.

4.11. Teoría de la Motivación Intrínseca

(KENNETH THOMAS)¹¹

La Teoría de la Motivación Intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la "sumisión" del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se "compraba" esa sumisión. El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más

¹¹ KENNETH THOMAS: Creador de "La Teoría de Motivación Intrínseca"

que [el dinero](#) y el [interés](#) propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que "hacer lo que se debe hacer" provoca que la gente se sienta bien.

Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un **propósito** valioso, para alcanzar el cual reclama **autodirección**. Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas. La autodirección, en consecuencia, ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas: **autonomía** (*libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas*), **competencia** (*percepción de que se tiene la capacidad y la destreza necesaria para realizar la tarea*), **sentido o significado** (*convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo*) y **progreso** (*posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito*). La combinación de estos cuatro elementos provocan un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que a su vez genera un alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales)

5. La Gestión del Capital Humano, proceso clave de éxito en el desarrollo de las empresas.

El éxito de las empresas en la actualidad radica en la ventaja competitiva que el capital humano genera, esto es, [el conocimiento](#) y las habilidades que forman parte de las personas, su [salud](#) y la [calidad](#) de sus hábitos de trabajo, además el capital humano se define como un factor importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber.

El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial.

Lo cual podemos sintetizarlo en el siguiente esquema:

MAPA ESTRATÉGICO DEL CAPITAL HUMANO

GRÁFICO No. 1

FUENTE: HOLDING FAME S.A.

ELABORACIÓN: RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS HOLDING FAME S.A.

El gráfico muestra el desarrollo de la herramienta administrativa Balanced Scorecard del Área del Capital Humano. Se parte del objetivo general que persigue la organización y a continuación se determinan objetivos específicos que buscan potenciar al Capital Humano en cada uno de sus subsistemas, realizando la importancia que constituye el mismo en el crecimiento y eficiencia de las empresas.

El rol de los departamentos que administran el capital humano en las organizaciones debe corresponder a un compromiso de actitud, con el deseo de pertenecer y alinear sus objetivos de su unidad con los corporativos y de esta forma convertirse en socio estratégico de la operación, la polivalencia debe estar enmarcada en los roles y no en los cargos que desempeñe cada persona y es así como un jefe de gestión de personal hace parte del grupo corporativo de la organización.

Uno de los interrogantes que con mayor trascendencia se hace en las instituciones y gremios profesionales es ¿cual es el papel del Capital Humano en épocas de crisis de las empresas?, De inmediato la respuesta es reducción de personal y quienes se llevan los malos comentarios en su aplicación a esta norma reactiva es el área de recursos humanos, claro diría la gerencia y su comité asesor, pero es que el problema es la gente, y por que no reevaluar y proactuar que la solución es la gente. O revisar si verdaderamente el costo laboral lo es o será que estará en otro rubro el problema.

Quién más que el motor de cambio y el “know how” está en la gente, por esto universidades y la tendencia de las mejores prácticas de capital humano van dirigidas a formular programas de Gestión de Conocimientos y Gestión de Personal en las organizaciones modernas lo que obliga a ejecutivos, accionistas y colaboradores a generar una cultura de cambio en su proceder y de esta manera alinear la productividad interna con un mundo en constante cambio y que solo el individuo con su capacidad de análisis e innovación lo abordará.

La gestión del capital humano en las empresas debe revisar su rol en escuchar al cliente y ofrecer un portafolio de productos y servicios competente e integrales en cada una de las áreas y no caer en los modismos ofertados por compañías consultoras que de paso sea dicho se han incrementado a raíz de procesos de achatamientos y como se decía anteriormente, la solución estaba en la gente y ahí es donde se hace la pregunta ¿Si es la misma persona que antes laboraba para empresa, por que hoy como proveedor o consultor me rinde?

Es significativo direccionar los esfuerzos hacia un concepto sistémico y lograr desarrollar las competencias óptimas en las áreas claves de éxitos, coherente con los propósitos organizacionales y de los colaboradores, con el fin de establecer un gana gana progresivo y que las partes lo comprenda y revisen si su aporte como inversionistas tanto para los accionistas (dinero) y colaboradores (conocimiento-habilidades-actitudes) les ofrece las garantías de un Rendimiento sobre la Inversión (ROI), satisfactorio.

Es importante recalcar que la modernización de la Administración Pública en un país tiene como indicador importante los cambios en la gestión estratégica del capital humano. “Si se quiere conocer el grado de modernización de la administración de un país, el mejor indicador de que se dispone es el del capital humano y, más concretamente, el tránsito de la tradicional administración de personal a la gestión estratégica del capital humano”. Nuestro país no escapa a estos cambios y, en estos momentos, está enfrascado en un Perfeccionamiento que tiene como objetivos lograr eficiencia, eficacia y efectividad a través de un proceso de mejora continua en la gestión empresarial y pública que incide directamente sobre una proyección estratégica del Modelo de Gestión de Capital Humano, en sus políticas y marcos legales.

CAPÍTULO II

EI HOLDING DINE S.A. Y SUS EMPRESAS

2. Antecedentes

La Dirección de Industrias del Ejército “DINE” se crea mediante Decreto Supremo 1207 el 19 de octubre del 1973, fecha en la cual se promulga la ley constitutiva de dicha entidad en el Gobierno del General Guillermo Rodríguez Lara, el mismo que, decretó la creación de esta Corporación Empresarial, época en la que el modelo “CEPALINO” cumplía su objetivo orientado a que los países de la región crezcan “hacia adentro”, disminuyendo las importaciones y la dependencia ejercida por los países desarrollados. El Ecuador para ese entonces, contaba con la sustentación del petróleo de reciente descubrimiento y explotación.

La “DINE”, se constituye como Entidad Adscrita a la Fuerza Terrestre con la misión de contribuir, por mandato constitucional, en el desarrollo económico y social del Ecuador.

“DINE”, desde su creación hasta el año 2000, adquirió experiencia y madurez empresarial, utilizando herramientas gerenciales como las siguientes:

- Planificación Estratégica
- Calidad Total
- Reingeniería de Procesos
- Normas internacionales de calidad
- Indicadores de Gestión
- Liderazgo y negociación

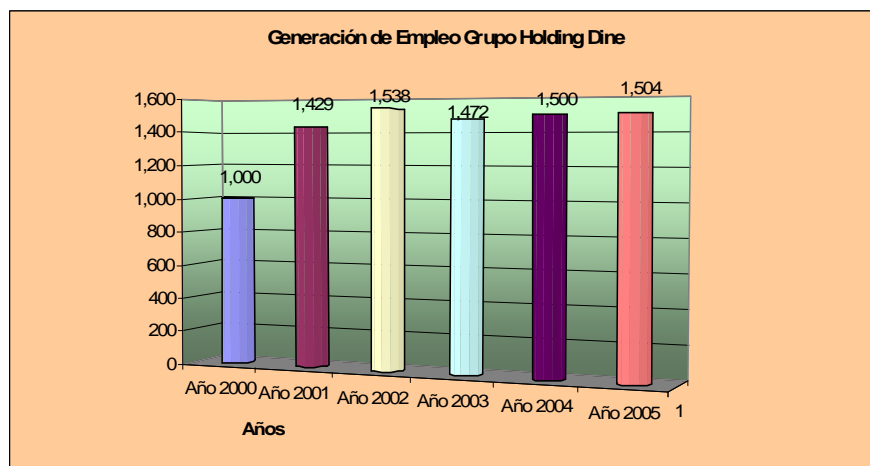
“DINE”, acorde con el avance tecnológico, la globalización de los mercados y la preparación para el nuevo milenio, complementa su gestión, creando una Corporación Industrial y Comercial, con el propósito de elevar los siguientes niveles:

- Productividad
- Competitividad
- Rentabilidad

Luego de lo cual, mediante escritura pública del 17 de noviembre del año 2000, se registra en la Superintendencia de Compañías, la Corporación Industrial y Comercial de Derecho Privado HOLDINGDINE S.A.

La gestión de las empresas del HOLDINGDINE S.A. generan empleo directo a personal civil, en beneficio de aproximadamente 1500 personas.

GRÁFICO No. 2



FUENTE: HOLDINGDINE S.A.

ELABORACIÓN: HOLDINGDINE S.A.

El Holdingdine S.A., es una corporación comprometida con el desarrollo nacional, que compite en forma leal con el sector privado.

Genera una fuente importante de recursos que aportan al desarrollo nacional, cumpliendo con la misión de apoyar que la economía del país se fortalezca.

A continuación detallamos la Filosofía empresarial del HOLDINGDINE S.A.:

- **Misión Institucional**

Administrar corporativamente el Grupo Empresarial racionalizando y optimizando sus recursos, para agregar valor y posicionarse en el mercado global a fin de responder a las expectativas de sus accionistas y de la comunidad.

- **Visión de Futuro**

Grupo Empresarial consolidado y posicionado en el mercado global con un desarrollo sostenido y sustentable, que contribuya al logro de los objetivos institucionales y nacionales.

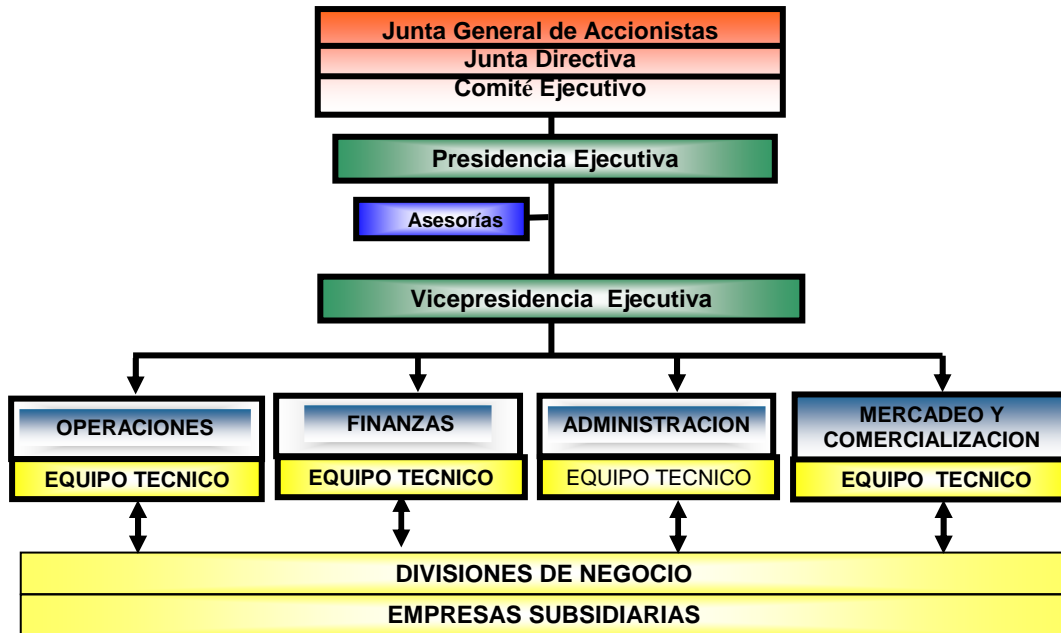
Principios y Valores Corporativos e Institucionales

- Cultura empresarial y corporativa
- Satisfacción al cliente
- Compromiso y Lealtad institucional
- Honestidad e integridad
- Ética profesional
- Iniciativa y creatividad
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Responsabilidad social y ambiental

El HOLDINGDINE S.A. a fin de enfrentar eficientemente los retos que la globalización conlleva en los ámbitos de productividad y competitividad, ha planteado la siguiente estructura organizacional:

GRÁFICO No. 3

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HOLDINGDINE S.A.



FUENTE: HOLDINGDINE S.A.

ELABORACIÓN: HOLDINGDINE S.A.

El gráfico muestra la Estructura Organizacional del Holding Dine S.A., después de los Directivos, existen cuatro áreas que están encargadas de asesorar a las empresas subsidiarias en cada uno de los procesos, dando directrices, procedimientos y realizando un seguimiento de la gestión que se realiza en cada una de ellas, con la finalidad de colaborar para el buen funcionamiento de las mismas.

3. Empresas que pertenecen al Holdingdine S.A.

En la actualidad el HOLDINGDINE S.A. está conformada por varias empresas subsidiarias agrupadas en tres divisiones detalladas a continuación:

División Manufacturera

ANDEC S.A.

Fecha de Creación: 8 de abril de 1964

Objeto Social: Elaboración y Comercialización de productos de acero, para consumo final o intermedio.

Productos:

- Varilla corrugada
- Perfiles



- Alambrón
- Mallas electro- soldadas

FAME COMPLEJO INDUSTRIAL S.A.

Línea de Confección Liviana:

Fecha de Creación: 19 de Octubre/1973

Objeto Social: Fabricación y comercialización de prendas de vestir.

Productos:

- Prendas militares para las tres ramas de las Fuerzas Armadas.
- Prendas de vestir para militares y personal civil



Línea de Calzado

Fecha de Creación: 10 de Abril/1989

Objeto Social: Fabricación y comercialización de artículos de cuero.

Productos:

- Calzado militar
- Calzado industrial
- Calzado de seguridad
- Calzado casual
- Calzado escolar
- Calzado de camping



Línea de Confección Pesada

Fecha de Creación: 19 de Octubre/1973

Objeto Social: Confección de equipo de camping

Productos:

- Chalecos de combate y antibalas

- Equipo de uso militar
- Equipos de campaña
- Bolsos y mochilas
- Overoles térmicos
- Ponchos de agua
- Sleeping bags
- Cantimploras
- Toldos



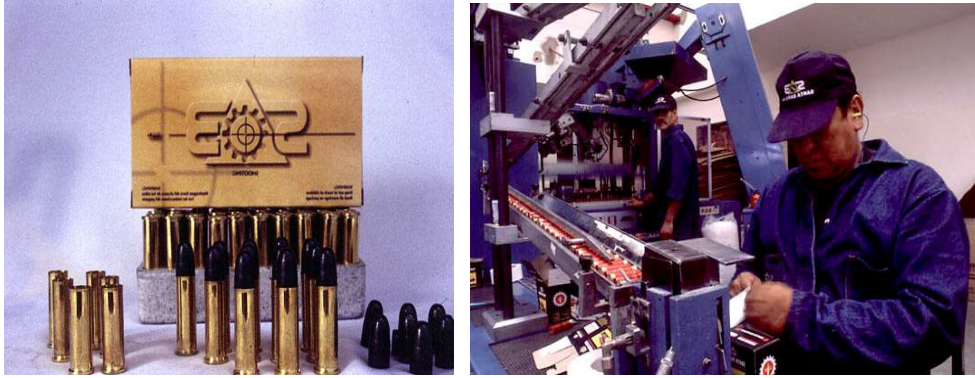
SANTA BÁRBARA S.A.

Fecha de Creación: 2 de Octubre/1996

Objeto Social: Sus productos y servicios satisfacen las necesidades del mercado militar, deportivo y de seguridad.

Productos:

- Armas de pequeño calibre
- Munición de caza
- Munición de fuego central
- Munición antimotín
- Estructuras metálicas
- Servicios industriales



División Agroindustrial

AYCHAPICHO AGRO'S S.A.

Fecha de Creación: 15 de junio/1998

Objeto Social: Especializado en la producción y comercialización de lácteos y productos agrícolas.

Productos:

- Elaboración de alimentos complementarios para el ganado: pacas de heno e ingredientes de balanceados.
- Producción de cebada, trigo, avena, papas, carne de bovino, etc.



PROTEAS S.A.

Fecha de Creación: 17 de febrero/2003

Objeto Social: es pionera en el cultivo de Proteas desde el 2003. Las Proteas son flores exóticas ideales para la decoración de arreglos florales.

Productos:

- La empresa Proteas del Ecuador S.A. exporta permanentemente la variedad (Safari Sunset) hacia el mercado norteamericano y europeo.



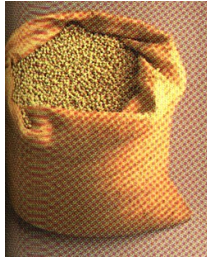
DINEAGRO´S S.A.

Fecha de Creación: 4 de octubre/1996

Objeto Social: Empresa agroindustrial, comercializa su productor a mercados internacionales y cuenta con una tecnología apropiada y una infraestructura agrícola moderna.

Productos:

- Desde hace una década se cultiva banano con calidad de exportación.
- Otros productos importantes son los de ciclo corto, especialmente el arroz.



División Servicios

CORPCY'S S.A

Fecha de Creación: 14 de junio/2001

Objeto Social: Corpcy's participa en obras de infraestructura primordiales para el país.

A través de su filial Sepriv, ofrece vigilancia y seguridad privada a nivel corporativo y personal.

Productos:

- Construcciones de vías, puertos, oleoductos y aeropuertos.



DINECOM'S C.A.

Fecha de Creación: 17 de abril/1989

Objeto Social: Con el fin de que las empresas del Holdingdine S.A. fusionen sus respectivos procesos de comercialización y marketing en una sola empresa se crea la Comercializadora del Grupo Dinecom's.

Productos:

- Comercializa las líneas de negocio: calzado y confecciones; hierro, armas, municiones y explosivos para público civil y militar.

Otras Empresas de Participación Accionaria**EXPLOCEN C.A.**

Fecha de Creación: 29 de marzo/1994

Objeto Social: Proporciona una rentabilidad adecuada a los accionistas, mediante la fabricación y comercialización de explosivos y accesorios de calidad.

Productos:

- Dinamitas: Explogel Amón, Explogel I, Explogel II, Dinamita de Contorno, Dinamita Sísmica
- Pentolitas: iniciadores A.P.D., Rompedores Cónicos A.P.D., Pentolita Sísmica.
- Anfo: Anfo Normal, Anfo Aluminizado
- Emulsiones: Emulsen 900, Emulsen 700, Anemul 100, Emulgrel 600, Emulgrel 3000
- Accesorios: Cordón Detonante de 5 y 19 Grmos., Mecha de Seguridad.
- Fulminantes: Fulminantes # 8, Fulminantes Eléctricos, Fulminantes No Eléctricos, Fulminantes Sísmicos.
- Conectores de Superficie
- Nitrato de Amonio A.G.



AMAZONAS HOT S.A.

Fecha de Creación: 8 de enero/1996

Objeto Social: Administra el Hotel JW MARRIOTT que cuenta con 257 habitaciones de lujo, incluyendo 16 suites y 16 salones para banquetes.

Productos:

- Servicio de hospedaje
- Restaurante
- Servicios de Convenciones y Eventos



INAMAZONAS S.A.

Fecha de Creación: 22 de julio/1994

Objeto Social: Empresa que construye las torres suites aledañas al Hotel JW MARRIOTT.

Productos:

- Dos torres con 110 suites de lujo.
- Una futura construcción de una torre de 23.000 m², para oficinas.



OMNIBUS BB S.A.

Fecha de Creación: 7 de enero/1988

Objeto Social: empresa ensambladora de vehículos más grande del Ecuador.

Productos:

- Vehículos de marca CHEVROLET



MARESA

Fecha de Creación: 16 de julio/1985

Objeto Social: Ensambla y comercializa los vehículos de la marca Mazda

Productos:

- Vehículos de marca MAZDA.



FLOR Y CAMPO S.A.

Fecha de Creación: 17 de junio/1997

Objeto Social: Con tecnología holandesa de última generación.

Productos:

- Rosas
- Hortensias
- Flores de verano.



SOCCASA S.A.

Fecha de Creación: 23 de marzo/1992

Objeto Social: Empresa que desarrolla la actividad camaronera en todos sus áreas

Productos:

- Crianza
- Captura
- Explotación

- Industrialización y
- Comercialización de camarones
- cultivo de especies bioacuáticas.



BANCO GENERAL RUMIÑAHUI

Fecha de Creación: 1 de julio/1988

Objeto Social: Brindar servicios bancarios y portafolio de negocios para sectores productivos y requerimiento de financiamiento para clientes y la comunidad

Productos:

- Cuentas corrientes
- Cuentas de ahorro
- Inversiones temporales
- Préstamos de corto y mediano plazo.
- Pago de servicios básicos y predios municipales.



NOVACERO-ACEROPAXI S.A.

Fecha de Creación: 15 de diciembre/1992

Objeto Social: Elabora productos metálicos y materiales de construcción.

Productos:

- **Novacero:**
alcantarillas, guardavías, estructuras multiplaca y superluz, postes de iluminación, perfiles especiales, estructuras, puentes metálicos
- **Aceropaxi:**
Cubiertas Estilpanel, Duratecho, Zincal, Invernaderos metálicos Innova, Placa colaborante Novalosa y la línea de ángulos, tuberías y perfiles Pressiso.

**FV FRANZ VIEGENER S.A.**

Fecha de Creación: 1 de mayo/1984

Objeto Social: fabricantes de grifería y accesorios de baño en el Ecuador cubre los mercados del país.

Productos:

- Grifería
- Sanitarios
- Accesorios



MINREAL S.A.

Fecha de Creación: 12 de agosto/1994

Objeto Social: Empresa dedicada a la exploración y eventual explotación de minas. Desde sus inicios ha habido una exploración activa en las concesiones mineras "MINA REAL" y "MINA REAL I", en la provincia de Zamora Chinchipe.

Productos:

- Producto de los trabajos de exploración se ha encontrado importantes zonas con mineralización de cobre y oro.



4. Análisis de la empresa “FAME Complejo Industrial S.A.”

FAME Complejo Industrial S.A. se dedica a la fabricación y comercialización de prendas de vestir, artículos de cuero y equipo de camping para uso civil y militar, participando de esta manera de un área fundamental de la economía ecuatoriana, la Industria Manufacturera.

Su gama de productos incluye: prendas militares, uniformes institucionales, ropa de trabajo y casual, calzado militar, industrial, de seguridad, casual, escolar y de camping, mochilas, bolsos, overoles térmicos, ponchos de agua, toldos, entre otras cosas.

Es un reto para esta empresa el ampliar su participación de mercado con productos de alta calidad, bajo costo y a través del establecimiento de alianzas estratégicas en materias primas, mercados y tecnología; considerando que en nuestro país, se ha incrementado las exportaciones de productos no tradicionales.

El mundo de los negocios se ha vuelto más crítico y competitivo, ante esta situación los desafíos y los retos de las empresas son mayores, en tal virtud para el desarrollo del presente proyecto es necesario realizar un análisis de la situación actual de la empresa para lo cual utilizaremos la herramienta ANÁLISIS FODA.

Análisis FODA de FAME Complejo Industrial S.A.

FORTALEZAS

- Honestidad, integridad y lealtad.
- Alta capacidad de producción.
- Personal operativo especializado y polifuncional.
- Solidez económica del Holdingdine S.A.

OPORTUNIDADES

- Posibilidad de modernizar los procesos y maquinaria.
- Posibilidad de ampliar el mercado a nivel nacional.
- Posibilidad de incursionar en el mercado internacional por medio de franquicias y “know how”.
- Posibilidad de convertir a FAME Complejo Industrial S.A. en zona franca.
- Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con proveedores y clientes.
- Posibilidad de aplicar la Ley de Contratación Pública e incluir en el Reglamento de Adquisiciones de la Fuerza Terrestre la compra directa de productos a sus empresas.
- Posibilidad de certificar a todo el Complejo Industrial con Normas ISO 9001-2000.

DEBILIDADES

- Limitado desarrollo tecnológico.
- Dependencia de su principal cliente: Fuerzas Armadas.
- Falta de liquidez y solvencia económica.
- Deficiencia en el Sistema de Costos.
- Costos de producción altos y no competitivos.

- Deficiencia en los procesos de Diseño y Desarrollo de nuevos productos.
- Falta de coordinación en los procesos de ventas, producción y adquisiciones.
- Materias primas e insumos de difícil adquisición.
- Deficiencia en el Sistema de Comunicación Interna.
- Falta de programas de Capacitación y Entrenamiento.
- Salarios no competitivos.
- Falta de políticas corporativas.

AMENAZAS

- Disminución del presupuesto de las Fuerzas Armadas.
- Encarecimiento de Materias Primas.
- Falta de políticas desde la Matriz y de la Fuerza Terrestre.
- Contrabando.
- Corrupción generalizada.
- Competencia con tecnología renovada.
- Tasas de interés elevadas.
- Pérdida del poder adquisitivo de la comunidad.

Conclusión: *Son muchas las oportunidades que FAME Complejo Industrial S.A. tiene, sobre todo porque es una empresa que cuenta con una alta capacidad de producción, de tal forma que, con maquinaria moderna, creando nuevos productos y capacitando al personal pudiera incursionar en el mercado internacional. Se debe solicitar más apoyo a la matriz para obtener créditos que permitan el desarrollo y crecimiento eficiente de ésta organización.*

5. El Proceso de Gestión del Capital Humano en la empresa FAME Complejo Industrial S.A.

Una vez que tenemos la visión general de la empresa FAME Complejo Industrial S.A. es importante entender la gestión del Capital Humano dentro

de la organización, para lo cual es necesario aplicar el mismo criterio (Análisis FODA) profundizando en cada uno de los subsistemas del mismo.

Análisis FODA del Capital Humano en la empresa FAME Complejo Industrial S.A.

FORTALEZAS

- Organización de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Proceso eficaz en la selección de personal.
- Existencia de Perfiles de Cargo.
- La gestión de Capital Humano genera valor agregado para la empresa.
- Liderazgo departamental.
- Conocimiento del cliente interno.
- Buenas relaciones interdepartamentales.
- Disponibilidad de subsistemas del Capital Humano.

DEBILIDADES

- Falta de autonomía en la toma de decisiones de la gestión del Capital Humano.
- Bajo presupuesto disponible para Capacitación y Entrenamiento.
- Falta de motivación en el personal.
- Desconocimiento de las políticas de la empresa.
- Carencia de una Tabla Salarial.

OPORTUNIDADES

- Generación de empleo por crecimiento de la empresa.
- Acceso a financiamiento externo por Planes de Capacitación.

AMENAZAS

- Ley de Intermediación Laboral
- Políticas empresariales no adecuadas.

Conclusión: *FAME Complejo Industrial S.A. debe aprovechar su gran fortaleza que constituye el personal operativo calificado y conjuntamente con las oportunidades de obtener financiamiento para ejecutar un Plan de Capacitación se puede desarrollar más sus habilidades y destrezas e incrementar su productividad para beneficio de la empresa y maximización de sus utilidades.*

FAME Complejo Industrial S.A. tiene en promedio 430 empleados, de los cuales, 140 están intermediados, siendo la mayor parte operarios del Proceso de Producción. Su nivel de instrucción es bajo, son gente humilde, madura, y cuya fortaleza constituye la experiencia del trabajo que realizan.

El hecho de tener personal intermediado constituye malestar y desmotivación; tienen una remuneración inferior, lo cual genera insatisfacción en ellos. Realizan actividades y funciones con igual responsabilidad que la gente propia, sin embargo, la política que se mantiene es contratarlos bajo este esquema.

El número de intermediados se incrementa de acuerdo a las necesidades del Proceso Productivo, en las temporadas altas, las Plantas, en especial la de Confecciones trabaja en doble turno. El Proceso de Selección es un poco lento debido a la falta de mano de obra especializada. Además existe un porcentaje de deserción principalmente, porque los salarios son bajos y no satisfacen sus necesidades y si a ello se adiciona la lejanía de las instalaciones, representa un riesgo la dificultad de regresar a sus hogares luego de la jornada de trabajo.

No existe una Política Salarial, lo cual también constituye una debilidad. Los empleados sienten malestar porque consideran que su trabajo no está bien remunerado. Los incrementos se los realiza únicamente cuando el Gobierno lo decreta a través de un Registro Oficial y esto usualmente a principios de año cuando se revisa el Sueldo Básico, y cuando la matriz autoriza un incremento general, el porcentaje a subir es demasiado bajo.

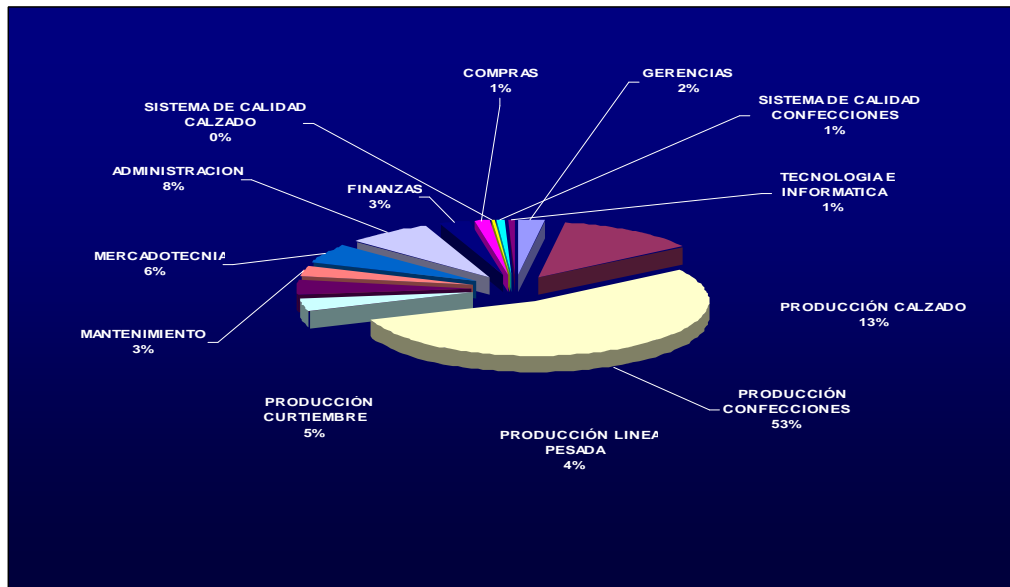
CUADRO No. 1
SALARIOS POR PROCESOS

PROCESOS	NUMERO	VALOR GLOBAL USD\$	PORCENTAJE
GERENCIAS	1	20.102,94	2,40%
PRODUCCIÓN CALZADO	61	109.221,37	13,07%
PRODUCCIÓN CONFECCIONES	271	450.109,93	53,84%
PRODUCCIÓN LINEA PESADA	17	30.486,24	3,65%
PRODUCCIÓN CURTIEMBRE	16	37.755,68	4,52%
MANTENIMIENTO	10	26.559,74	3,18%
MERCADOTECNIA	14	46.747,94	5,59%
ADMINISTRACION	26	65.220,40	7,80%
FINANZAS	6	24.049,23	2,88%
COMPRAS	3	10.964,47	1,31%
SISTEMA DE CALIDAD CALZADO	1	2.915,73	0,35%
SISTEMA DE CALIDAD CONFECCIONES	2	6.589,02	0,79%
TECNOLOGIA E INFORMATICA	1	5.258,41	0,63%
TOTAL NOMINA	429	835.981,10	100%

FUENTE: FAME Complejo Industrial S.A.

ELABORACIÓN: Responsable de Recursos Humanos

GRÁFICO No. 4
SALARIOS POR PROCESOS PORCENTUAL



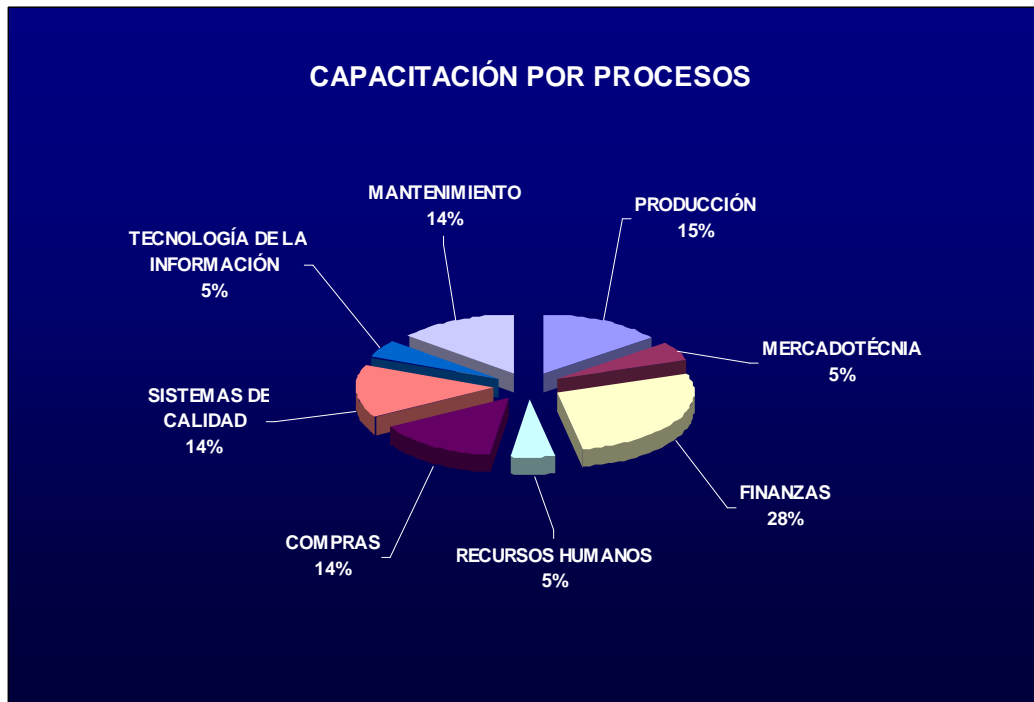
FUENTE: FAME Complejo Industrial S.A.

ELABORACIÓN: Responsable de Recursos Humanos

El Cuadro No. 1 y gráfico No. 4 muestran el número de empleados y el gasto por concepto de salarios en los diferentes procesos de la empresa FAME Holding Dine S.A. Se observa que la mayor parte de personal está concentrado en el Proceso Productivo (75%).

Es una debilidad muy grande la falta de capacitación para el personal, en especial, para el Proceso de Producción. De los pocos cursos y seminarios impartidos los valores gastados no han sido significativos.

GRÁFICO No. 5



FUENTE: FAME Complejo Industrial S.A.

ELABORACIÓN: Responsable de Recursos Humanos

El gráfico muestra en forma porcentual como se ha ejecutado el Plan de Capacitación en los diferentes procesos, nos podemos dar cuenta que no se ha dado la importancia que tiene éste en el incremento de la productividad de los empleados, especialmente, en el Proceso de Producción.

El índice de rotación es bajo, puede decirse que la fuerza laboral está representada por un 98% del personal, muy pocas son las salidas registradas en el año y por motivos de renuncia voluntaria.

Es importante destacar que ésta empresa, trata de compensar los bajos ingresos de su gente proporcionándoles beneficios tales como: Contratación de un Seguro de Medicina Prepagada y Póliza de Vida, funcionamiento de una Guardería para los hijos de los empleados.

El objetivo principal de la Gestión del Capital Humano es: *“Contar con personal competente, constantemente capacitado y motivado”*, para lo cual FAME Complejo Industrial S.A. se ha planteado:

- Determinar las competencias necesarias en cada puesto de trabajo.
- Seleccionar personal competente experimentado y proveerle de las herramientas necesarias que maximice su productividad.
- Entrenar, capacitar y motivar al personal.
- Cambiar la actitud en el personal.
- Fomentar el trabajo en equipo, cultura de calidad y servicio al cliente.
- Mejorar el clima laboral y establecer políticas salariales que permitan aplicar salarios justos, satisfaciendo las necesidades del cliente interno.

CAPITULO III

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

3. Introducción

El modelo de competencias ha tenido un auge importante en las empresas chilenas durante los últimos años. A diferencia de muchos enfoques generalistas tradicionales, este enfoque es eminentemente práctico y conductual, lo que lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio a nivel de las personas, necesidad fundamental para cualquier empresa actual.

“Lo que se requiere en la actualidad es algún mecanismo que ligue directamente los comportamientos con las metas, de manera que exista un ajuste permanente de las decisiones de los trabajadores de acuerdo a las necesidades reales que la organización está teniendo. De tal manera, cada acción emprendida por un trabajador estará contribuyendo de manera directa el éxito del negocio. Por tal razón, el alineamiento de los comportamientos de los trabajadores con las metas de la organización, deja de ser un problema sólo en el plano administrativo y se transforma en una necesidad de carácter estratégico”¹²

“Dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, complejizando el alineamiento estratégico entre desempeños y metas, se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio”¹³

¹² Becker, Huselid & Ulrich, 2001

¹³ Spencer & Spencer, 1993

El foco del aporte del empleado ya no es desde “tareas y funciones” sino desde responsabilidades, lo que implica atribuir un sentido organizacional al trabajo individual, hacer consciente la contribución personal al negocio, y consolidar una mirada de flexibilidad funcional en función de responsabilidades.

“En un contexto de alta competitividad, hay que luchar por crecer y desarrollarse para apenas mantenerse en el mismo lugar. Esto obliga a las organizaciones a aumentar la exigencia a sus trabajadores. Ya no basta con el cumplimiento de las tareas, funciones y responsabilidades propias del cargo. Es necesario aportar mucho más para poder generar valor y permitir a la organización sobrevivir en un entorno altamente competitivo”¹⁴

Por tal motivo, es insuficiente poner el énfasis en la obtención de niveles promedio en los desempeños de los trabajadores. Hay que poner el foco en los comportamientos concretos que realmente generan valor, aquellos que señalan el camino hacia la excelencia.

Por otra parte, de poco sirve contar con personal de excelencia pero que no logre traducir su preparación en comportamientos concretos que beneficien a la organización. Esto es válido, aunque en el pasado haya conseguido demostrar dichos desempeños. La urgencia existe hoy, por lo que lo que verdaderamente importa es el aporte que, demostrablemente a través de sus conductas, el trabajador realiza en el presente. En este sentido, la “antigüedad” no asegura ni es predictor de un desempeño alineado y competente.

4. Modelo de Gestión por Competencias

¹⁴ Kaplan & Norton, 2000

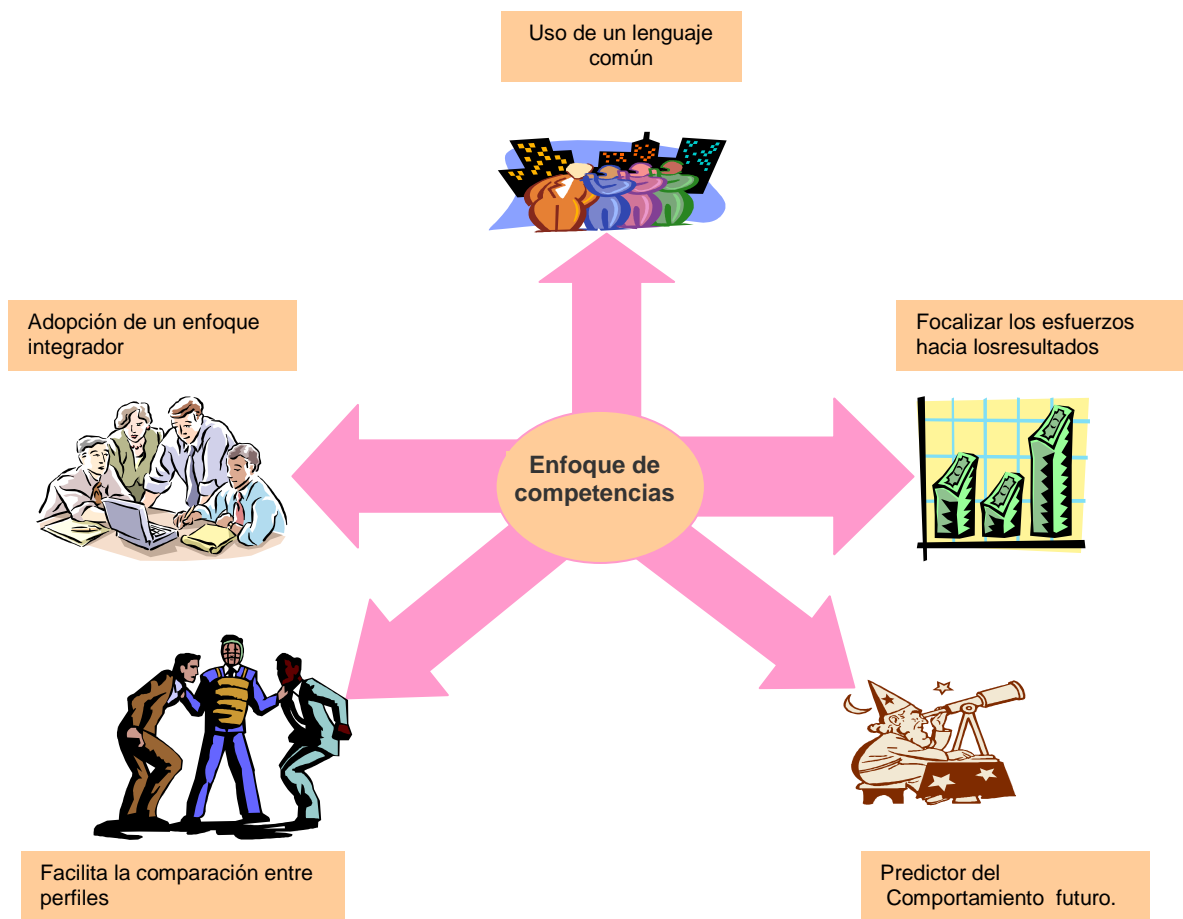
MODELO SISTEMICO PARA LA GESTION POR COMPETENCIAS



El Modelo de Competencias se origina por la necesidad de dar énfasis en las conductas-clave para el desempeño excepcional.

Es propio de un enfoque tradicional tratar de definir a priori ciertos factores que deberían traducirse en comportamientos esperados. Pero por medio de este enfoque sólo podemos determinar en forma general un conjunto de conocimientos y habilidades que, teóricamente, deberían estar relacionados con un buen desempeño futuro.

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



Un enfoque conductual no se centra en relaciones genéricamente válidas entre factores y comportamientos. Por el contrario, el foco es de carácter más específico y concreto, ya que las condiciones en las que debe ser realizada cierta función pueden llegar a diferir bastante entre una organización y otra. Por lo tanto, de poco sirve conocer por ejemplo las relaciones que teóricamente existen entre la capacidad intelectual y la solución de problemas, cuando para poder resolver situaciones problemáticas en una organización en particular hay que lidiar también con consideraciones políticas, administrativas y financieras específicas de ella, las que pueden condicionar fuertemente su efectividad.

Por otra parte, aunque resulta lógico por ejemplo mostrar cierto recelo de incorporar como jefe de producción en una empresa agroindustrial a un exitoso jefe de producción de empresas metalmecánicas, aduciendo que “no conoce el negocio”; es curioso constatar que no se utiliza un criterio similar cuando una empresa “familiar” decide la incorporación de un ejecutivo exitoso con larga trayectoria en empresas transnacionales y

altamente “profesionalizadas”. No es casual que dicho ejecutivo al poco tiempo se dé cuenta que no puede gestionar como estaba acostumbrado, perdiendo gran parte de su efectividad. Todo ello por no haberse considerado los factores de “especificidad” característicos de la organización.

Utilizando un enfoque conductual, se pueden identificar aquellos comportamientos observados que demuestren ser “los mejores comportamientos esperados” en una realidad organizacional específica, y determinar cuáles son los factores causales que explican la existencia de dichos comportamientos. De tal forma, la generalidad y la aproximación conceptual dan paso a la especificidad y la concentración en las buenas prácticas desde la realidad, lo que permite asegurar que, dadas esas condiciones particulares, si existen tales factores se tendrían que producir tales comportamientos¹⁵

En otras palabras, “es la conducta laboral demostrada (experiencia) en cierto tipo de situaciones y mercados, el mejor predictor del desempeño, y por lo tanto, el mejor predictor de contribución al negocio a nivel de las personas”¹⁶

En virtud de que el presente proyecto tiene como esencia el Desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias, deberemos primero entender **¿Qué es una competencia?**

Muchas definiciones se han dado de este tema, a continuación citamos algunas de ellas:

- “Una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que,

¹⁵ Lévy-Leboyer, 1997

¹⁶ Araneda & Calderón, 2001

correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo”¹⁷

- “Competencias son las características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo “¹⁸

En conclusión las competencias son todos aquellos comportamientos observables producto de las características subyacentes en las personas que están relacionadas con un alto rendimiento en la organización. Estas características subyacentes son: los conocimientos, actitudes, aptitudes, destrezas y capacidades.

Las competencias son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, etc.), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento.

Son todos los requisitos para ser competente en la ejecución de un puesto o actividad.

Podemos decir entonces que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese “no se qué”, o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona. Es individual en cuanto que cada persona tiene sus propias competencias es decir, no son copiables e imitables y son

¹⁷ Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996

¹⁸ Richard Boyatzis

medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente.

Se entiende por competencia laboral: la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo.

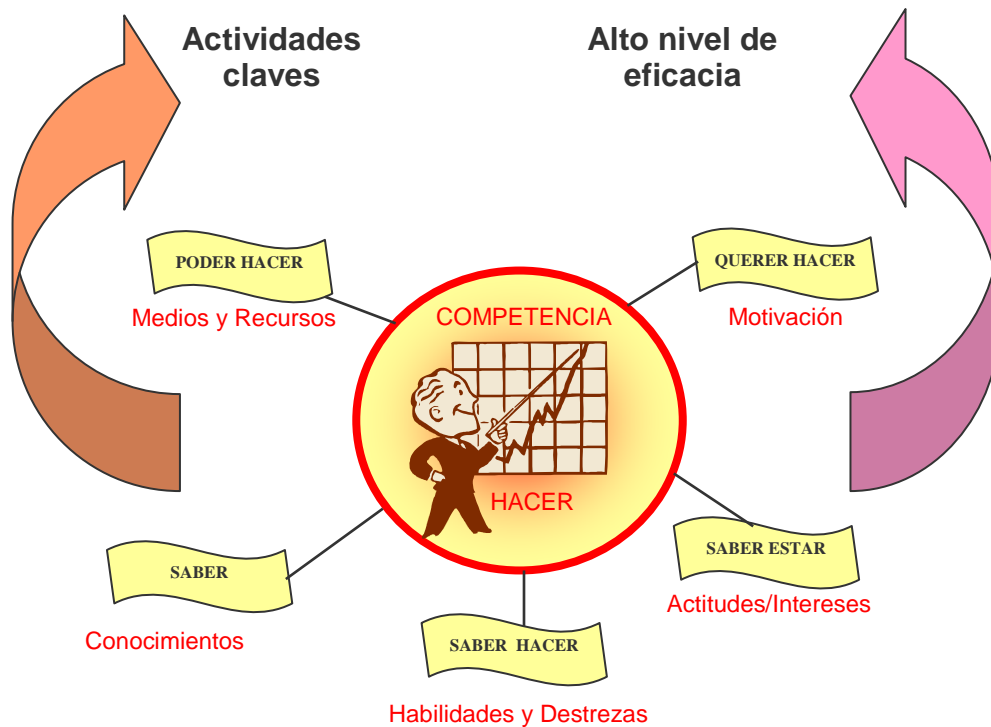
La competencia laboral se integra por el conjunto de habilidades y conocimientos que al ser verificados en las situaciones de trabajo o en situaciones lo más cercanas a ellas, significan que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado.

La competencia laboral es entonces una manera de describir:

- Lo que una persona es capaz de hacer.
- La forma en la que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Bajo qué condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud.
- Los tipos de evidencias necesarios para tener la seguridad de que lo que se hizo; se realizó de una manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad

La competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.

COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS



El saber actuar es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.

El querer actuar es otro componente fundamental de la competencia.

Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto.

Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El tercer componente de la competencia, quizás el más olvidado en la mirada tradicional, es el poder actuar. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

Dado que la identificación de competencias debe ser específica para la organización en particular, es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos “deseados” y probadamente exitosos y contributorios para la organización. Esto obliga a identificar personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las “competencias” requeridas y tratar de identificar qué características poseen esas personas que las hacen ser diferentes del resto.

Las técnicas de determinación de competencias son 5:

- Entrevista de incidentes críticos.
- Inventario de conductas exitosas.
- Assessment de competencias.
- Panel de expertos.
- Focus group.

De éstas, sólo son recomendables las 3 primeras, por cuanto su foco es identificar las conductas reales, y desde esa base, conceptualizar competencias. La experiencia muestra que las técnicas de panel de expertos y focus group normalmente invierten esta dirección, definiendo conceptualmente lo deseable, lo que frecuentemente no se asocia directamente a las conductas exitosas reales del trabajo. Se debe garantizar la determinación de competencias desde la conducta laboral exitosa dentro de la empresa, en un momento del tiempo.

De las técnicas que van desde lo conductual a lo conceptual, la más exhaustiva es la Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación y levantamiento de las competencias. Dicha técnica está orientada a conocer en detalle las conductas efectivamente trabajadas por las personas en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas. La base conceptual de ello es que es la conducta la que refleja el nivel de destreza y competencia de una persona, y no el concepto u opinión que la persona tenga sobre ésta.

El objetivo de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas claves y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales. Es preguntarse qué conductas o comportamientos son distintivos para el éxito en el desempeño entre un ocupante de los cargos y otro. La orientación es pensar en las conductas reales y actuales, y no en las ideales o posibles.

La entrevista se estructura en dos partes:

Preguntas estructuradas sobre eventos críticos de trabajo exitosos e inexitosos del entrevistado, enfatizando cómo se trabajó, quién estuvo involucrado y los resultados medibles y operacionalizables de la conducta. El objetivo es conocer el detalle de las conductas desempeñadas, y no lo que el entrevistado conceptualiza del incidente crítico.

Presentar a cada entrevistado un set de las conductas claves de cada competencia, y solicitarle la elección y jerarquización de las mismas para el éxito de su trabajo. Aquí se apela a la conceptualización de cada entrevistado.

Aunque por definición una competencia será específica para un cargo, en una organización en particular y en un momento en particular, se da que una misma competencia puede estar transversalmente presente en distintos

cargos y niveles organizacionales, por lo que la mayor especificidad asociada al cargo está en cuál conducta da cuenta de la competencia. En otras palabras, una competencia se operacionaliza al traducirse en un esquema de niveles de conductas concretas, desde las conductas inexitosas a las exitosas. Así tenemos que, por ejemplo, la competencia de “orientación al cliente” puede aparecer como deseable en todos los niveles de una organización. Sin embargo en el caso de un administrativo podría responder al siguiente esquema conductual:

“Mantener Comunicaciones Claras con el Cliente considerando las Expectativas Mutuas. Monitorear la satisfacción del cliente. Distribuir información útil para los clientes. Proporciona un servicio amistoso y alegre.”

Mientras que para un Gerente Comercial podría adquirir este otro:

“Usar una Perspectiva de Largo Plazo. Trabajar con una perspectiva de largo plazo al estudiar los problemas del cliente. Poder absorber los costos inmediatos a cambio de relaciones de largo plazo. Perseguir beneficios a largo plazo para el cliente. Poder iniciar acciones que crean éxitos visibles para un cliente y luego atribuir al cliente dichos éxitos.”

Esto permite que, finalmente, se elabore un Inventario de Competencias para la organización, donde no sólo figuran todas las competencias consideradas relevantes, sino que también se encuentran definidos distintos grados o niveles de conducta para cada una de ellas. Estos niveles están expresados en términos de conductas concretas, reales y observables, y permiten definir con precisión la presencia o ausencia de determinada competencia.

5. Clasificación General de las Competencias

Se conocen muchas clasificaciones de COMPETENCIAS, entre ellas: DIFERENCIADORAS Y DE UMBRAL.

5.1. Competencias Diferenciadoras

Estas competencias tienen características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

5.2. Competencias de Umbral

Estas competencias son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

5.3. Competencias Primarias

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como: PRIMARIAS, si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo la persistencia, estabilidad emocional) y secundarias cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo en la Capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.

5.4. Competencias Esenciales

Se conocen, igualmente las Competencias claves de la organización, también conocidas como Competencias Esenciales (Core-Competences), que son aquellas características organizacionales que la hacen inimitable, que aportan ventaja competitiva a la organización. Tomamos el ejemplo que recientemente el Dr. Enrique Ogliastri mencionó en su artículo publicado en la revista Dinero de Noviembre de 1999, haciendo referencia a las competencias esenciales de la SONY, cuando dice que la ventaja competitiva de esta empresa no es hacer televisores o equipos electrónicos, sino la capacidad para miniaturizar e integrar tendencias tecnológicas. Es lo que la hace diferente, es su factor clave de éxito.

Otro tipo de competencias son:

5.5. Motivos

Son necesidades propias de cada persona que impulsan, seleccionan y orientan los comportamientos hacia el logro de las metas (Orientación al logro, Búsqueda de poder)

5.6. Actitudes

Son predisposiciones aprendidas de carácter racional y emocional hacia algo o alguien y que predisponen a la acción.

5.7. Valores

Son un tipo particular de creencias que atribuyen juicios morales a personas, situaciones y eventos y que guían la conducta ética.

Los valores son competencias transversales; esto es, cualquier tipo de cargo o actividad requiere valores. Por esta razón los valores NO son parte de los perfiles de competencias.

Los valores por sí mismos no conducen a un desempeño superior.

Más bien los valores aseguran la AUSENCIA de conductas contra productivas y conductas no éticas (robo, abuso de alcohol, sabotaje, agresión, etc.).

Dentro de una organización existirán unas competencias que estarán presentes en todos los trabajos de la organización; estas competencias serán:

5.8. Competencias Estratégicas o Genéricas

Son las competencias que se derivan directamente de los valores, de la misión y del modelo estratégico de la empresa y, aunque sean parte del perfil de exigencias de todos los trabajos de la organización, no es menos cierto que, en cada una de ellos, podrán estar representadas, más bien estarán representadas, por comportamientos comunes y no comunes a la totalidad o a varios trabajos.

5.9. Competencias Específicas

Son las competencias que en cada trabajo, en función de sus objetivos, de sus funciones, de sus responsabilidades y de su contexto de trabajo, exigirán estas competencias. Estas

competencias se pueden definir de dos formas: Horizontal y Vertical.

5.9.1. Horizontales

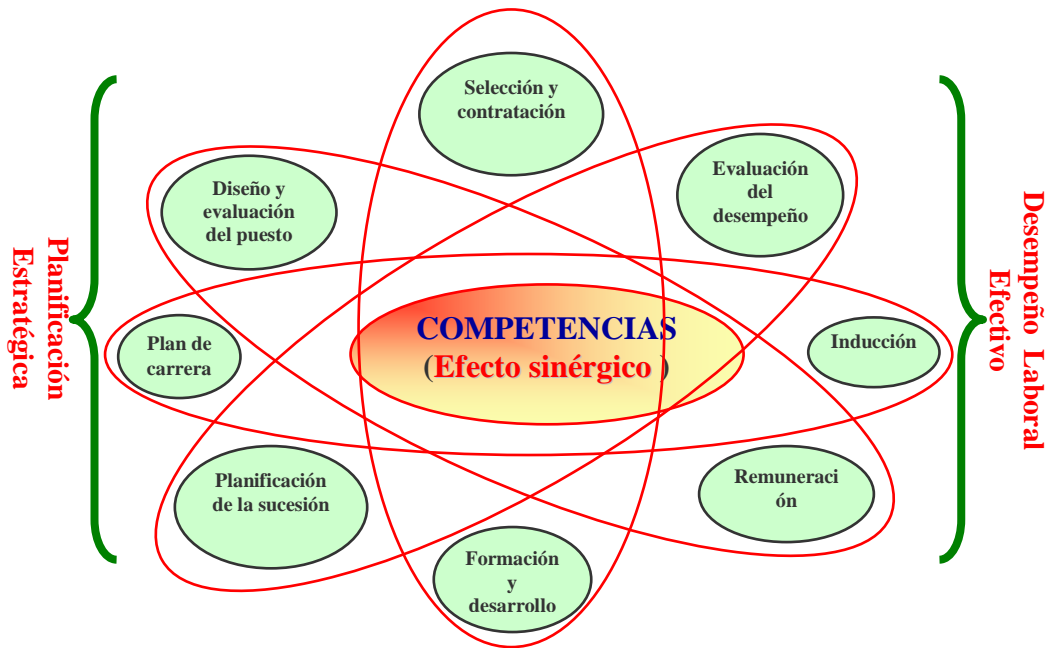
Entendidas como que todos los trabajos de un determinado nivel exigirán competencias, y comportamientos, comunes, aunque también habrá otras particulares y específicas. Así por ejemplo, es de suponer que todos los trabajos directivos, o técnicos, de una organización tendrán un perfil de exigencias que incluirán competencias comunes a todos o algunos de ellos y otras particulares de cada uno de los trabajos.

5.9.2. Verticales

Entendidas en el sentido de que todos los trabajos de un área determinada de la organización, por ejemplo recursos humanos, presentarán perfiles de exigencias que incluirán competencias específicas comunes y no comunes.

En consecuencia el *catálogo de competencias* de una organización incluirá tanto las estratégicas como las específicas.

6. Impacto del Modelo de Gestión por Competencias en el Proceso de Capital Humano



Las competencias se determinan como un sistema porque a través del nivel de dominio de cada una de ellas es como se va a seleccionar, entrenar, evaluar, compensar y promocionar al personal.

El modelo de competencias es una herramienta de enorme utilidad para la gestión de recursos humanos en las empresas. Este enfoque facilita la interrelación de los diferentes procesos del área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación), posibilitando realizar su gestión de manera integrada gracias a compartir una fuente de información ligada a las responsabilidades de los cargos y a un lenguaje común a la base.

Esto no sólo es una ayuda desde un punto de vista operacional, al mantener un diálogo más fluido y conceptualmente coherente entre las diferentes funciones, sino que además aporta un modelo claro para obtener una visión de conjunto de la complejidad inherente a la gestión del capital humano, permitiendo un mejor manejo de ella desde un punto de vista estratégico para la organización.

La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo. De esta forma, el proceso de selección por competencias, al centrarse en aquellas habilidades y características conductuales demostrables que están a la base de las competencias críticas de un cargo, predice con alta efectividad el desempeño laboral futuro, aportando elementos importantes a considerar durante la entrevista y afinando la determinación de qué tipo de metodología de evaluación realizar. Actualmente las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con assessment de competencias mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección de personal.

El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste completamente con el perfil de competencias requerido en el cargo, mediante la técnica de comparación de perfiles. La selección por competencias permite determinar cuáles son las brechas que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas por el cargo, aportando información relevante para poder realizar un proceso de inducción más específico y disminuir el tiempo de preparación que necesita para desempeñarse con eficiencia en sus responsabilidades.

Al disponer de un perfil de competencias basado en conductas exitosas observables, el proceso de plantear metas de desempeño se vuelve más preciso y ajustado a cada caso en particular, lo que facilita la planificación de las acciones de mejoramiento y el proceso de evaluación. Tanto la validez como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables, la presencia o

ausencia de conductas específicas, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo.

Como dijimos, la objetividad del proceso se ancla en el diseño de un instrumento de evaluación del desempeño en que a cada competencia evaluada se le asocian categorías de conductas, desde las inexitosas a las exitosas, por lo que el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador, y no juzgar cualitativamente su desempeño.

Así como la inducción se ve facilitada por un proceso de selección basado en competencias, del mismo modo la capacitación se ve favorecida por un proceso de evaluación basado en competencias. La natural determinación de brechas existentes entre los comportamientos deseados y los observados, aporta la información necesaria para direccionar con eficiencia las acciones de capacitación. Son muchas las empresas que han invertido importantes recursos en la capacitación de sus trabajadores y en varias de ellas existe la conclusión de haber nivelado conocimientos y habilidades, pero que se tocó un techo de desarrollo. La oferta de capacitación disponible suele ser bastante estándar en contenidos y metodología, por lo que el enfoque de competencias agrega un cambio cualitativo sustancial: determina qué conductas se debe desarrollar dentro de una organización particular para agregar valor al negocio, contribuyendo desde el propio cargo. Ello implica un desafío para los expertos en capacitación, por cuanto el diseño de talleres de desarrollo de competencias es completamente ajustado a las necesidades de desarrollo conductual solicitadas por el cliente.

La capacitación por competencias aporta información clave como criterio de asignación de recursos. Al saber que existen competencias fácil, mediana y difícilmente entrenables, la organización tiene un criterio claro de dónde invertir para asegurar el mayor retorno. La investigación en capacitación demuestra que normalmente el desarrollo de competencias difícilmente entrenable (entre otras, autoconfianza, manejo del fracaso, autocontrol,

flexibilidad) es escaso, no recomendándose. Ello permite saber dónde invertir y entrega información útil para tomar decisiones respecto de las personas con brechas difíciles de mejorar, ya sean reubicaciones, otras acciones de desarrollo o desvinculación.

Una de las potencialidades más importantes de la gestión por competencias se traduce en la posibilidad de utilizarla como herramienta para la promoción y desarrollo interno. Los sistemas tradicionales, que describen los cargos sólo en términos de sus funciones, tareas y responsabilidades, no permiten realizar una comparación directa entre cargos distintos ya que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos de otros. En cambio, con la metodología de elaboración de perfiles de competencia, las mismas competencias pueden estar presentes en muchísimos cargos de naturaleza diferente, aunque con niveles requeridos distintos. Esto facilita poder comparar el perfil de competencias observado en una persona con el perfil de competencias requerido en un cargo distinto al suyo, logrando encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar.

De tal forma, si se desea proyectar a cierta persona para poder ocupar un cargo determinado en el futuro, es posible comparar su perfil de competencias con el que requeriría en aquella nueva posición y planificar su capacitación y formación de acuerdo a las brechas existentes. E inversamente, si existe un cargo vacante se puede determinar qué personas de la organización ya poseen un perfil de competencias adecuado a dicho cargo, para considerarlas como potenciales candidatas para él. En este concepto se basan la gestión del talento, el coaching y el desarrollo ejecutivo mediante planes de navegación profesional.

La gestión por competencias puede contribuir a afinar criterios para la aplicación de la política de compensaciones de la organización. Por ejemplo, es sabido que uno de los problemas que afecta a la remuneración por cumplimiento de objetivos es que se pone el énfasis en lo “qué” se debe hacer sin aportar claridad sobre el “cómo” se puede lograr. Precisamente la

gestión por competencias es un complemento excelente a una política de administración por objetivos, ya que aporta el elemento de proceso indicando cuáles son los comportamientos que permitirán la obtención de las metas planteadas. Así, una política de compensaciones podría integrar ambos elementos “evaluación de metas” y “evaluación de competencias” para recompensar las conductas exitosas que permitan el éxito de la organización no sólo en el corto sino también en el largo plazo.

Las actuales tendencias mundiales de compensaciones muestran que la remuneración fija se incrementa en función del logro de los estándares de competencias definidas para el cargo (mediante un proceso de certificación anual de competencias), mientras la remuneración variable se paga mediante sistemas de incentivos ligados al logro de objetivos y metas medibles.

La desvinculación por competencias permite determinar con alto grado de objetividad, quienes presentan la mayor brecha entre sus competencias y las requeridas por el cargo. A su vez, se focaliza el análisis en el grado de entrenabilidad de las competencias deficitarias, pues si éstas son difícilmente entrenables y por razones de costo-beneficio, la organización no está dispuesta a realizar dicho esfuerzo, parece razonable efectuar una desvinculación profesional.

Finalmente, la gestión integrada que permite el modelo de competencias, posibilita que los objetivos del negocio estén convenientemente considerados en el día a día. Dicha gestión permite que haya un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los trabajadores, lo que si se complementa con un seguimiento estratégico con metodologías como el balanced scorecard, aumenta sustancialmente la probabilidad de lograr las metas de la empresa en sus cuatro perspectivas básicas: financiera, de clientes, de procesos internos, y de personas y tecnología (Kaplan & Norton, 2000).

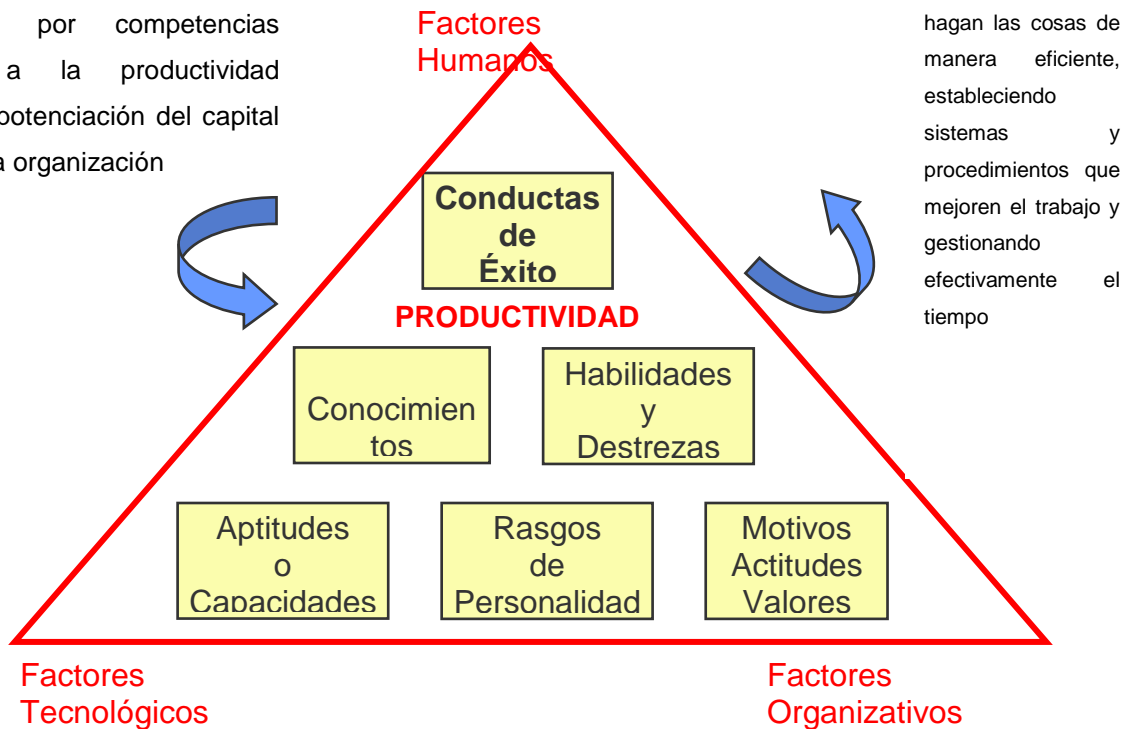
Una gestión del capital humano por competencias permite:

- ◆ Aumento de productividad y competitividad.
- ◆ Optimización de recursos humanos y materiales.
- ◆ Personas que sepan adaptarse a los cambios, asumir responsabilidades y aprender con rapidez.
- ◆ Identificación de competencias organizacionales o corporativas.

GRAFICO No. 9

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias contribuye a la productividad mediante la potenciación del capital humano de la organización



La Gestión del Capital Humano por Competencias (unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño), es un proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en los individuos.

7. Metodología de Aplicación del Modelo de Gestión por Competencias

El proceso operativo destinado a implementar la gestión por competencias comprende las siguientes etapas:

7.1. Comunicación interna del trabajo

El proceso de determinar los perfiles de competencias deseados y evaluar las brechas existentes con los perfiles de competencias reales observados, es un proceso que involucra una amplia participación del personal de la organización. Por tal razón, es importante entregar información para que la gente comprenda su

sentido y utilidad para lograr que se comprometa a participar de él. Se deberían considerar:

- Reuniones con los participantes, con el fin de dar transparencia y claridad de los objetivos y alcances del trabajo.
- La relación entre las políticas de la gestión del capital humano de la organización y los resultados posibles de la gestión por competencias.
- Reuniones con la organización sindical.

7.2. Selección de la muestra

Dado que las competencias son aquellas que explican el desempeño superior, es básico dividir la muestra de personas entrevistadas en 2 grupos: las personas de buen desempeño y las personas de desempeño bajo lo esperado.

Esta clasificación del desempeño la efectúan los ejecutivos de la organización, quienes se apoyan en los sistemas existentes de dirección del desempeño o, en caso que no existan, en una decisión consensuada respecto de los mismos.

De este modo, cuando se efectúe el análisis de competencias se comparará en cuáles competencias existen diferencias significativas entre ambos grupos y en cuáles no.

El número de personas a entrevistar varía sustancialmente según el total de ocupantes por cargo. El criterio usado es que en cargos con menos de 20 ocupantes se debe entrevistar a todas las personas y en cargos con 21 ocupantes o más, se debe considerar un porcentaje no inferior al 70% de las personas. Ello ya que, dado que será necesario comparar las competencias demostradas por los 2 grupos de personas, se debe contar con una muestra representativa.

7.3. Entrevistas de incidentes críticos

Esta etapa implica profundizar previamente en el conocimiento de los cargos, para poder realizar las entrevistas con la mayor cantidad de información relevante que sea posible y poder intencionarlas adecuadamente. Se debe considerar:

- Conocimiento de los cargos: análisis de descripciones y visita a lugares de trabajo.
- Elaborar pautas estructuradas para llevar a efecto las entrevistas conductuales.

Los entrevistadores requieren un entrenamiento específico para conducir la entrevista hacia identificar cómo trabaja la persona en la práctica. De ahí que se invite a analizar los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el cargo, pues está demostrado que en dichos incidentes, sean estos exitosos o no exitosos, se constatan los máximos niveles de competencia e incompetencia (Spencer & Spencer, 1993). Del análisis de las respuestas conductuales reales de las personas se determina lo que en realidad se puede alcanzar en un cargo y organización particular.

Entrevistadores inexpertos pueden caer en el error de asumir como conductas de trabajo, los conceptos que una persona tenga de su desempeño. Existen respuestas de alta deseabilidad, como mencionar que se aplica liderazgo situacional y se cree en el trabajo en equipo. Una aproximación de este tipo no refleja competencia pues sólo es una declaración conceptual. El foco está en elicitación y análisis de conductas reales.

Con los entrevistados más resistentes será necesario insistir en varias ocasiones en “me puede describir cómo actuó en esta situación”, “quién participó”, “qué ocurrió”, “qué hizo usted”. Se debe

soslayar la tentación de considerar ideas, intenciones y conceptos como conductas.

7.4. Elaboración de Perfiles de Competencia

Esta es la etapa central de la intervención y, por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad. Se describen a continuación las diferentes etapas que implica:

- 1) Transcripción de entrevistas y clasificación de competencias, cada entrevista es grabada en cassette de audio y transcrita íntegramente. Esa información es analizada por el panel de consultores, quienes proceden al análisis y categorización de los datos obtenidos en las entrevistas de incidentes críticos, identificando las conductas descritas por los participantes y asociándolas a las competencias con que dicha conducta tenga directa relación. Se categorizan las respuestas conductuales según el grupo muestral, ya sea de desempeño bueno o bajo lo esperado.

- 2) Clasificación mediante el Inventario de Competencias. Este diccionario (resumen de todas las escalas de competencia y el detalle de sus niveles de conducta) es el marco de referencia para categorizar las conductas observadas y asociarlas a competencias. Si el proceso de analizar las conductas y clasificarlas lo hace sólo una persona se corre riesgo de subjetividad, razón por la que la metodología considera el análisis de todas las conductas extractadas de todas las entrevistas por parte del panel de consultores, quienes por consenso categorizan las competencias. Ello garantiza objetividad en el proceso de detección de los perfiles de competencia de cada cargo y está descrita como la metodología estadísticamente más efectiva para elaborar perfiles de competencias (Spencer & Spencer, 1993). Su

desventaja es el tiempo que requiere el análisis de cada una de las conductas.

- 3) Administración del Inventario de Conductas Exitosas. También se aplica un cuestionario de determinación de conductas exitosas, diseñado con la misma información del Inventario de Competencias, y que permite de un modo más rápido y económico, determinar el perfil de competencias de una persona. Para efectos del diseño del perfil de competencias del cargo, esta información es estadísticamente correlacionada con los resultados del panel de expertos.
- 4) Determinación de perfiles observados. Se comparan las conductas demostradas por ambos grupos de desempeño. Aquellas competencias en que existen diferencias significativas a favor del grupo de buen desempeño, constituyen finalmente las competencias que en la práctica dan cuenta de ese mejor desempeño. Es lo que antes denominamos competencias diferenciadoras.

El resultado de este análisis será el perfil observado de cada cargo, que incluye:

- Competencias de cada cargo.

Para cada competencia se indica:

- Las categorías de conducta observadas, desde las inexitosas a las exitosas.
- Descripción de las conductas concretas del trabajo que describen la competencia.

- Informe preliminar a la organización. Se elabora un informe preliminar con el perfil observado de competencias de cada cargo, el que es enviado para el análisis de la jefatura del cargo analizado.
- Validación de los perfiles observados. El objetivo de este análisis es que la jefatura valide el perfil observado como el perfil deseado para el mismo, e introduzca aquellas modificaciones que estime necesarias. Este punto es vital para el involucramiento de la jefatura, y que la experiencia indica que si bien los perfiles observados son muy coincidentes con los deseados, en ocasiones existen competencias relevantes que el ocupante no tiene, y que suelen asociarse a competencias corporativas estratégicas, por ejemplo, orientación de servicio al cliente u orientación al logro de resultados.
- Determinación de los perfiles deseados de competencias por parte del cliente, en función del perfil observado. La validación del perfil deseado tiene 2 requerimientos: definir si todas las competencias observadas son las deseadas, y determinar la categoría conductual que se exigirá. Ello es fundamental pues define el estándar de exigencia conductual contra el cual se evaluará a cada ocupante, y se definirá si existe o no brecha de competencias. Esta definición es responsabilidad de las áreas de recursos humanos y de las jefaturas de línea de la organización estudiada.

7.5. Elaboración del Instrumento de Evaluación de Competencias

Basado en los perfiles deseados de competencias, se elabora el instrumento de Evaluación de Competencias adaptado a las conductas exitosas de la organización, que permitirá la evaluación individual de los ocupantes de los cargos para determinar la brecha

de competencias. Se elaborará un instrumento común y general para permitir la evaluación de competencias de los cargos, siendo diferente el perfil deseado de cada cargo.

7.6. Capacitación a jefaturas en entrevista de Brecha de Competencias

Todas las jefaturas que evaluarán la brecha de competencias deber ser entrenadas en la familiarización con el instrumento de evaluación (que sigue exactamente el mismo formato de los perfiles deseados) y con las preguntas que estimulan las respuestas conductuales (y no conceptuales).

7.7. Detección de Brechas de Competencias

Con el instrumento de evaluación, la jefatura y un consultor entrevistan a cada uno de los ocupantes de los cargos críticos, para determinar su actual nivel de competencia. Esta entrevista conjunta es muy importante pues los resultados se determinan por consenso de ambos profesionales y se transfiere la metodología a quienes seguirán aplicándola en el futuro. También se evitan sesgos por juicios previos de desempeño o errores por inexperiencia en la técnica de entrevista.

7.8. Informes finales de los Perfiles de Competencias

Como productos finales de este proceso se consideran:

7.8.1. Informes individuales de brecha de competencias

Es un informe individual con las necesidades de capacitación de cada persona, indicando las competencias fácilmente

entrenables, las costosamente entrenables y las difícilmente entrenables.

7.8.2. Informe final del Trabajo

Es el informe global con los resultados generales, en que se graficará la distribución de las brechas de competencias del conjunto de personas evaluadas, junto con los análisis que se estime necesarios: por nivel jerárquico, por línea de negocios o por el criterio que sea relevante.

7.8.3. Plan de Capacitación

Los planes de capacitación deben estar basados en el análisis de los resultados estadísticos, se propone el plan de desarrollo y capacitación que se recomendará para el potenciamiento de las competencias de los empleados de la organización, en función de las competencias con mayor brecha entre lo deseado y lo observado, y de la facilidad de entrenabilidad de las mismas.

Es importante destacar que las conductas a desarrollar en las competencias con brecha entre lo deseado y lo observado, constituyen los contenidos de los talleres de capacitación, por lo que la aproximación habitual de contenidos estándares tras cursos ya diseñados queda obsoleta y plantea interesantes desafíos al diseño instruccional y metodológico de los talleres de desarrollo de competencias.

Se debe considerar que los planes de capacitación deben empezar con las competencias fácilmente entrenables y que permiten una mayor transferencia desde el taller de entrenamiento a la situación real de trabajo, estableciendo el criterio de costo-beneficio como eje de la asignación de recursos de capacitación.

7.9. Comunicación de Resultados

Se recomiendan 3 instancias de comunicación:

- Entregar un sobre por participante con su informe individual de brecha de competencias y sus recomendaciones de capacitación. Dicha entrega debería hacerla el jefe directo de la persona, pues cierra el ciclo del trabajo y permite una instancia de comunicación supervisor-supervisado en la óptica de la dirección del desempeño.
- Presentación de los resultados del trabajo al equipo ejecutivo de la organización.
- Reuniones de presentación de resultados generales a los participantes. Nuevamente se recomienda apertura y transparencia en los resultados, pues serán el eje de futuras actividades de desarrollo de competencias.

8. Problemas en el Desarrollo e Implementación del Modelo de Gestión por Competencias.

- Implica una manera nueva y radical de gestionar el capital humano, existiendo naturalmente barreras y resistencias importantes, individuales y organizacionales, a este “cambio cultural”.
- Implementarlo supone una profesionalización de la organización, si no estricta por lo menos lo suficiente como para que exista una visión estratégica en la que se valore la fundamentación técnica en la toma de decisiones del área de gestión del capital humano, condición que hoy

sólo es cumplida por multinacionales o empresas de gran envergadura dentro de nuestro medio.

- El modelo implica a las personas exponerse ante la organización en su conjunto, lo que lo transforma en un enfoque “amenazante” que puede dejar al descubierto ciertas “incompetencias personales” que han podido ser disimuladas hasta la fecha por un sistema de gestión tradicional mantenedor del status quo, y escudadas detrás de las jerarquías nominales que otorgan los cargos (cargos que también podrían quedar expuestos al juicio externo).
- La mayor objetividad del sistema, aunque resulta ser una de sus grandes fortalezas, también puede interpretarse como inflexibilidad, especialmente a la hora de querer realizar la gestión del capital humano no sólo en base a criterios técnicos sino también “políticos” propios de la organización.
- Es un modelo cuya implementación operativa puede resultar relativamente simple, pero que posee una fundamentación teórica de difícil comprensión y que requiere un buen manejo conceptual, no sólo de quienes deban administrar el sistema sino también del resto de la organización en su conjunto.
- La implementación y manutención del modelo a través del tiempo, implica la inversión en actividades de consultoría periódicas, la capacitación del personal a involucrar en la operación del sistema, la generación de nuevas tareas administrativas y comprometer tiempo del personal requerido para los análisis y evaluaciones, entre otros, lo cual implica destinar tiempo y recursos importantes de la organización.
- De esta manera el modelo de competencias, aunque se reconozca que puede llegar a ser un gran aporte para la gestión, puede llegar a

visualizarse por algunas personas como un enfoque complejo, inflexible, amenazante y consumidor de recursos.

- Sin embargo, la importancia del aporte que puede significar su aplicación en las organizaciones, justifica con creces el concentrar esfuerzos en pro de minimizar sus dificultades y facilitar su incorporación como herramienta clave en la gestión de personas de las empresas de nuestro país.
- Al presentar abiertamente el modelo y sus alcances a los trabajadores, si bien activa resistencias iniciales, es clave en el proceso de implantación cultural, pues a corto plazo y una vez que las personas constatan que no hay objetivos ocultos de despidos o menoscabos, lo conciben como una oportunidad de tener un sistema de administración del capital humano claro, ecuánime y centrado en sus desempeños y capacidades. En otras palabras, los trabajadores perciben grandes ventajas con un modelo de competencias bien administrado, siendo aliados y promotores del mismo.
- Desde la perspectiva gerencial, el modelo entrega elementos objetivables para las decisiones del capital humano y ayuda a mejorar el clima laboral. Se toma las decisiones del capital humano de la discrecionalidad, la subjetividad o el exclusivo uso de la jerarquía, para llevarlo a un nivel técnico anclado en los recursos de los trabajadores y su contribución a las metas de la organización.
- El cambio cultural que implica gestionar dentro de este nuevo contexto, hace recomendable que dicha intervención se inicie con alguna experiencia piloto en un área determinada de la organización. De tal forma, mediante la incorporación sucesiva de las otras áreas se pueden minimizar las resistencias y contribuir, mediante la validación de los

resultados de su aplicación, para que el cambio cultural finalmente ocurra.

- Algunas de las dificultades ya indicadas son producto de ciertas condiciones intrínsecas del modelo, como es el caso de que las personas y los cargos queden “expuestos” y sujetos a una evaluación en base a criterios más objetivos. Sin embargo, estos “problemas” tienen el ángulo de objetivar y hacer claras y comprensibles las decisiones para la gestión del capital humano
- La implementación de la gestión por competencias se ve facilitada si se administra instrumentalmente mediante un software que haga fácil la implementación del proceso y genere las condiciones para integrar los diferentes procesos del capital humano. Las competencias constituyen la base de datos común que nutre a todos los procesos de gestión del capital humano, por lo que se recomienda administrarla como tal.
- La conceptualización del modelo de gestión por competencias, lo constituyen en un enfoque organizacional y empresarial que ocupará un papel central en la gestión de personas, pues permite el alineamiento de los talentos y capacidades de los trabajadores con los objetivos organizacionales, aumentando la contribución al negocio y la satisfacción personal y profesional de las personas.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS
PARA LA EMPRESA FAME COMPLEJO INDUSTRIAL S.A.,
PERTENECIENTE AL HOLDINGDINE S.A.

4. Antecedentes

Para el desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias en FAME Complejo Industrial S.A., es necesario conceptualizarlo desde una perspectiva estratégica, pues de esta manera permite agregar valor a los procesos de gestión humana en la organización.

4.1. Visión Funcionalista

Las actividades tradicionales de esta área (diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo, entre otros) son fines en sí mismas, es decir se llevan a cabo en forma independiente, cada una tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación unas con otras, cada uno logra (cuando lo hace) cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor y en muchos casos no tiene ninguna relación con los objetivos organizacionales, por ejemplo cuando en la organización el área de capacitación considera que su función fundamental es promover y ejecutar programas de capacitación en sí mismos, es

decir, sin obedecer a un plan estratégico, no se define cuál es la contribución de estos al desarrollo de las personas y del negocio, no se relacionan con las necesidades específicas de las otras áreas, no se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar su contribución, en fin a la postre, no es posible determinar su beneficio, lo que sí es fácil apreciar es el presupuesto ejecutado, que en esta perspectiva no va mas allá de considerarse como un “gasto” que es preciso eliminar o en el mejor de los casos reducir.

4.2. Visión Estratégica

La cual parte de concebir la gestión humana como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (Producción, Mercadeo, Finanzas etc.), recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos; con esta perspectiva sus procesos estarán alineados a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales Desde este punto de vista es claro entender que la gestión humana se constituye el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos:

- Diseño de Cargos,
- Selección,
- Capacitación y Desarrollo y
- Gestión del Desempeño, entre otros.

En FAME Complejo Industrial S.A. con el apoyo de otra herramienta administrativa de gran valía, el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 – 2000 se buscaba gestionar toda la organización como un sistema, interactuando con todos los procesos, en virtud, de que el esfuerzo y

trabajo de las personas que se encuentran en cada uno de ellos coadyuva a la Satisfacción del Cliente.

La norma ISO 9000 se conforma por un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar el sistema de calidad de una empresa y como deben funcionar en conjuntos estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa.

En la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de Recursos Humanos en su inciso 6.2 Recursos Humanos dentro de las Generalidades (6.2.1) establece lo siguiente: “El Personal que realice trabajo que afecte a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas”

De acuerdo a lo anterior citado esta norma marca los vértices para definir en base a que un individuo sea competente.

Ahora en la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de los Recursos Humanos en su inciso 6.2.2 Competencias, toma de conciencia y Formación que textualmente dice:

La organización debe:

1. Determinar las competencias para el personal.
2. Proporcionar información.
3. Evaluar la eficacia.
4. Asegurar la conciencia.
5. Mantener Registros de la educación, formación, habilidades y experiencias.

La base fundamental para la calidad es la capacitación. Esta es una de las premisas que este sistema establece, y concluir en que la calidad no se puede dar si el personal no es competente.

5. Estructura Organizacional de FAME Complejo Industrial S.A.

A continuación se muestra el Organigrama de FAME Complejo Industrial S.A. a fin de determinar los puestos a analizarse para el Desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias:

PONER ORGANIGRAMA

En el organigrama de FAME Complejo Industrial S.A. podemos observar de manera clara a los Responsables de cada uno de los Procesos:

Producción, Compras, Ventas, Finanzas, Administración y Recursos Humanos y demás procesos de apoyo.

6. Comunicación Interna

Para el que el Modelo de Gestión por Competencias sea exitoso y se convierta en una herramienta de gran valía para la Gerencia, es importante el apoyo desde la matriz y que se capacite principalmente a los directivos haciéndoles tomar conciencia de los beneficios que la empresa puede alcanzar optimizando los recursos e incrementando la productividad.

Se sugiere dar Charlas de Capacitación en todos los niveles de la organización, explicando la importancia del Modelo y haciéndoles partícipes en todo el trabajo a desarrollar. Despertar el interés en los trabajadores, crear un compromiso e involucrarlos de tal manera que los cambios no generen malestar ni incertidumbre, evitando la posible resistencia que pudiere haber.

7. Selección de la Muestra

Para el desarrollo del presente trabajo y después de realizar un breve análisis de la Estructura Organizacional de FAME Complejo Industrial S.A. se ha tomado en consideración el estudio de los siguientes cargos:

- Responsable del Proceso de Producción. (Gerente General)
- Responsable de Producción Vestuario
- Responsable Financiera Contable y,
- Asistente de Recursos Humanos.

8. Entrevistas de los Incidentes Críticos

A fin de optimizar y potenciar el capital humano, se realiza las entrevistas a las personas que están en los puestos de trabajo que fueron seleccionados en la etapa anterior teniendo como producto al término de las entrevista los DESCRIPTIVOS DE LOS CARGOS.

Para tener éxito en el levantamiento de ésta información, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (Competencias de Diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

Se ha desarrollado un Formato de un Descriptivo de Cargo para recabar la mayor cantidad de información de las personas a ser entrevistadas.

Descriptivo de Cargo: Gerente1

Descriptivo de Cargo: Gerente2

Descriptivo de Cargo: Responsable de Producción 1

Descriptivo de Cargo: Responsable de Producción 2

Descriptivo de Cargo: Responsable de Producción 3

Descriptivo de Cargo: Analista Financiera 1

Descriptivo de Cargo: Analista Financiera 2

Descriptivo del Cargo: Asistente de Recursos Humanos 1

Descriptivo del Cargo: Asistente de Recursos Humanos 2

9. Análisis de las Funciones

Se identificarán las actividades esenciales levantadas en el Descriptivo del Cargo de los puestos analizados utilizando otro formato.

Se establecerán un máximo actividades esenciales de acuerdo al cargo, para lo cual se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{TOTAL} = \text{Frecuencia} + (\text{Consecuencia} \times \text{Dificultad})$$

Cada actividad será calificada con las escalas de frecuencia, consecuencia y dificultad en valores de 1 a 5:

GRADACION DE ESCALAS DE LAS FUNCIONES

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	DIFICULTAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización	Muy difícil
4	Una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la organización	Difícil
3	Una vez cada quince días	Consecuencias considerables: pueden afectar el trabajo de otros	Moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud: afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto	Fácil
1	Bimestral, trimestral, semestral	Consecuencias menores: fácilmente controlables	Tarea muy fácil de ejecutar

Funciones Gerente

Funciones Responsable de Producción

Funciones Analista Financiera

Funciones Asistente RRHh

10. Matriz de Funciones Esenciales y Perfil de Competencias

Identificadas las actividades esenciales se procederá a la siguiente fase en la que se realizará el levantamiento de los perfiles por competencias, para lo cual se entregará un formato en el que se indicará conocimientos, destrezas y otras competencias que se requieren para desempeñar las actividades esenciales en el máximo nivel de rendimiento.

Para la determinación de los conocimientos que requieren las actividades esenciales se explicará la diferencia entre conocimiento y destreza (conocimiento en acción)

Concluida la identificación de los conocimientos, los expertos procederán a la identificación de las destrezas, para lo cual se utilizarán tarjetas.

10.1. Diccionario de Competencias

Habilidades: Las habilidades hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información. Los aspirantes deberán poseer al menos las siguientes habilidades:

❖ **Capacidad para aprender:** Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Captan y asimilan con facilidad conceptos e información.

- Realizan algún tipo de estudio regularmente.
- Tienen una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo.
- El conocimiento que poseen agrega valor al trabajo.

❖ **Adaptación al cambio:** Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios.
- Responden al cambio con flexibilidad.
- Son promotores del cambio.

❖ **Creatividad e innovación:** Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.
 - Son recursivos.
 - Son innovadores y prácticos.
-
- Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

❖ **Trabajo en equipo:** Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos.
- Tienen disposición a colaborar con otros.
- Anteponen los intereses colectivos a los personales.

❖ **Visión de futuro:** Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Conocen claramente las tendencias del entorno y se adecuan a él.
- Tienen metas bien establecidas y perseveran en alcanzarlas.

Valores: Corresponden a los principios de conducta que deberán tener las personas. Los aspirantes deberán poseer, al menos, los siguientes valores:

❖ **Ética:** Es la interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y, consecuentemente, del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas, para comportarse consecuentemente con éstas. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Poseen una intachable reputación y antecedentes.
- Son correctos en sus actuaciones.
- Tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.

- ❖ **Responsabilidad:** Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:
 - Cumplen los compromisos que adquieren.
 - Asumen las posibles consecuencias de sus actos.
 - Se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide.

- ❖ **Lealtad y sentido de pertenencia:** Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:
 - Anteponen los intereses organizacionales a los intereses particulares.
 - Se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.

- ❖ **Adhesión a normas y políticas:** Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.

- ❖ **Orientación al servicio:** Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:
 - Poseen un trato cordial y amable.
 - Se interesan por el cliente como persona.

- Se preocupan por entender las necesidades de los clientes internos y externos y dar solución a sus problemas.
- Realizan esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes externos e internos.

Actitudes: Es la disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a una realidad particular. Los aspirantes deberán poseer al menos las siguientes actitudes:

❖ **Entusiasmo:** Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor particular. Es la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- Quieren lo que hacen y no hacen lo que quieren.
- Se sienten impulsados a lograr lo que se proponen.

❖ **Positivismo y optimismo:** Es el conjunto de pensamientos que están relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, de una idea o una tarea. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- Ven siempre el aspecto favorable de las situaciones.
- Enfrentan todas las situaciones con realismo y no se dan por vencidos fácilmente.

❖ **Persistencia:** Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- Insisten, persisten y no desisten hasta lograr lo que se proponen.
- Están altamente motivados por aspectos internos.

❖ **Flexibilidad:** Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad, buscando una mejor manera de hacer las cosas. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- No son tozudos, ni rígidos en su forma de pensar o actuar.
- Identifican claramente cuando es necesario cambiar y así lo hacen.
- Adoptan posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.

❖ **Búsqueda de la excelencia:** Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- Hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo.
- No están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas.
- No aceptan la mediocridad.

Para obtener mejores resultados, se traslada el Diccionario de Competencias a tarjetas individuales así el empleado tiene más facilidad para elegir sus habilidades y destrezas, y de esta manera procedemos a elaborar el Perfil de Competencias.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

<p>COMPROMISO</p> <p>Creer en el propio trabajo o rol. Se traduce en un esfuerzo extra para la compañía</p>	<p>ACTIVO APRENDIZAJE</p> <p>Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones para adaptarse al trabajo</p>	<p>COMPROBACION</p> <p>Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos o procesos están funcionando</p>	<p>FORMULAR UNA VISION</p> <p>Proyectar y comunicar el impacto de las acciones de hoy sobre los planes futuros</p>
--	--	--	---

<p>INNOVACION DE IDEAS</p> <p>Desarrollar ideas y mecanismos para lograr resultados o mejorar procesos</p>	<p>IDENTIFICACION DE PROBLEMAS</p> <p>Analizar la naturaleza de un problema</p>	<p>ORGANIZACION DE PROCESOS</p> <p>Diseñar procesos, estructuras y flujos de trabajo</p>	<p>PENSAMIENTO CRITICO</p> <p>Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o propuestas</p>
---	--	---	--

<p>ESPIRITU COMERCIAL</p> <p>Capacidad para entender aquellos puntos del negocio que afectan al rentabilidad y al</p>	<p>ADHESION A POLITICAS</p> <p>Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas</p>	<p>COMPROMISO CON RESULTADOS</p> <p>Persistencia a conseguir los objetivos propios del</p>	<p>SINTESIS - REORGANIZACION</p> <p>Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a</p>
--	---	---	--

Matriz de Funciones Gerente

Matriz de funciones Responsable de Producción

Matriz de Funciones Analista Financiera

Matriz de Funciones Asistente RRHH

11. Perfiles de Competencias

Una vez que identificamos las actividades esenciales se procede a elaborar el Perfil de Competencias para cada uno de los puestos sujetos de análisis.

Con la información levantada se procede a revisarla con el supervisor o jefe inmediato para llegar al Perfil de Competencias.

Perfil de Competencias Gerente 1

Perfil de Competencias Gerente 2

Perfil de Competencias Resp. Producción 1

Perfil de Competencias Resp. Producción 2

Perfil de Competencias Analista Financiera 1

Perfil de Competencias Analista Financiera 2

Perfil de Competencias Asistente de RR.HH. 1

Perfil de Competencias Asistente de RR.HH. 2

Informe de Brecha de Competencias

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Conclusiones

- 5.1.** No interpretar al capital humano como un mal necesario o un centro de gastos, sino aceptar que agregan valor a la organización para mejorar los resultados y permiten, junto con el resto de procesos, lograr los objetivos del negocio.

- 5.2.** El éxito para la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias está en alinearlos con los objetivos estratégicos que persigue la organización y, principalmente requiere contar con el involucramiento de la gerencia y compromiso de todo el personal.

- 5.3.** El modelo de competencias resulta atractivo para organizaciones con un buen grado de profesionalización en la gestión del capital humano. Es interesante constatar que la incorporación del modelo de competencias es aún minoritario, lo que tiene que ver con su relativa novedad y, sobre todo, que exige un manejo profesional de la gestión del capital humano. Las empresas interesadas en el enfoque de competencias son aquellas con un buen nivel de profesionalización en la gestión de personas, donde los dueños o el equipo ejecutivo han llegado a la conclusión que las personas son una ventaja comparativa en sus negocios y en la viabilidad del negocio en el largo plazo.

- 5.4.** El interés por las competencias ha surgido mayoritariamente de la necesidad de lograr mejores resultados con la capacitación, buscando superar el techo de desarrollo de habilidades de sus trabajadores, las empresas se han aproximado al modelo de competencias desde la necesidad de diseñar una capacitación que desarrolle las conductas exitosas concretas que se requiere para un cargo y que permita su evaluación. Así, la metodología de comparación de perfiles de competencias, permite efectuar una evaluación pre y post-capacitación, y, sobre todo, una evaluación de competencias realizada por la jefatura para determinar la transferencia de las conductas desarrolladas a la situación real de trabajo.
- 5.5.** Existe poca comprensión de qué son las competencias y su alcance organizacional. Se ha constatado que hay poca claridad en los ejecutivos de las empresas acerca del concepto de competencia, especialmente desde su vertiente operacional. En general suelen denominar “competencias” a lo que tradicionalmente se llamó “aptitudes y habilidades”, no existiendo una operacionalización en términos de conductas concretas y mucho menos definiendo niveles para cada una de ellas. Este equívoco puede llegar a generar, a la larga, un desprestigio del concepto, dificultando su incorporación como herramienta de gestión importante en nuestras organizaciones. También se observa en algunos profesionales de la gestión del capital humano una cierta arrogancia en términos de estimar que “esto ya lo sé”, cuando en la conversación conceptual queda claro que no se comprende a cabalidad el concepto de competencia y, sobre todo, su enorme impacto como sistema de gestión integrada de los procesos del capital humano.
- 5.6.** Hay disonancia entre lo declarado y lo observado. No existe siempre una concordancia entre lo que la organización declara que son sus competencias corporativas centrales y lo que se observa en la realidad, especialmente cuando la estructura organizacional favorece

cierto tipo de comportamientos mientras su declaración de visión y misión apunta en otro sentido. Por ejemplo, es común encontrarse con una declaración de principios organizacionales con énfasis en el trabajo en equipo, mientras la estructura organizacional, asignación de funciones, evaluación e incluso compensación favorece abiertamente el trabajo individual.

- 5.7.** Existe una asociación clara entre grupos de competencias y funciones de trabajo, aunque puede parecer obvio, se constata que efectivamente hay ciertas competencias que son buenas predictoras de los desempeños para ciertos grupos de funciones o áreas de trabajo. Así tenemos que las competencias técnicas adquieren carácter diferenciador en áreas operativas de fuerte componente técnico, que las competencias de efectividad interpersonal y comunicación son diferenciadoras en las áreas de corte más comercial y que las competencias de impacto e influencia también son diferenciadoras en niveles ejecutivos y gerenciales.
- 5.8.** Se observa baja exigencia en la definición de los perfiles deseados: Cuando llega la instancia de definir los perfiles deseados, la mayoría de los ejecutivos tienden a fijar como parámetros de comportamiento niveles de competencia menos exigentes que los evaluados en el personal definido dentro de la muestra. Pudiera suponerse que dicha actitud obedece a un criterio conservador utilizado para evitar frustraciones por no poder alcanzar un estándar más elevado que el rendimiento promedio. Sin embargo, es una política riesgosa puesto que tiende a nivelar más hacia el promedio que hacia el desempeño superior.
- 5.9.** Existe una tendencia a definir las competencias desde lo conceptual y no desde lo conductual: Se observa en los equipos ejecutivos de las organizaciones una tendencia a definir “valores” como competencias. Esto dificulta su operacionalización en conductas precisas y de naturaleza concreta. También se constatan ciertos

acuerdos generales sobre algunas competencias (por ejemplo el liderazgo), pero sin mostrar mucha claridad sobre cómo operacionalizarlas (qué tipo de liderazgo es el que se requiere y en qué situaciones). En otras palabras, se continúa estableciendo las competencias organizacionales desde lo conceptual, sin visualizar que el proceso es el contrario: observar cuáles son las conductas exitosas reales en los lugares de trabajo, para desde ellas conceptualizar las habilidades básicas que configuran competencias.

- 5.10.** Existe una evaluación cualitativa positiva del resultado de la aplicación del modelo de competencias: Este tipo de evaluación hechas por los ejecutivos de línea es que el modelo de competencias alinea el desempeño de los trabajadores con los objetivos de la empresa, da transparencia a las decisiones de recursos humanos, motiva a las personas por cuanto indica claramente qué conductas deben desarrollar y les permite una visión clara de qué hacer con las personas que supervisan.
- 5.11.** La Gestión por Competencias alinea la gestión del capital humano a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- 5.12.** Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño. El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.
- 5.13.** El Capital Humano es el activo más importante en las organizaciones que permite desarrollar ventajas competitivas y sostenerlas en el tiempo. Ahora el valor de las empresas se mide por sus activos intangibles (personas), sus conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias que en conjunto son un factor clave en el éxito de las empresas.

6. Recomendaciones

- 6.1.** Definir en forma clara la filosofía empresarial de FAME Complejo Industrial y alinearla con los objetivos que persigue el Holdingdine S.A.
- 6.2.** Apoyo y Compromiso de la Gerencia en el Desarrollo e implementación del Modelo de Gestión por Competencias.
- 6.3.** Capacitación permanente a todo nivel de la organización para obtener los resultados deseados.
- 6.4.** Concientizar a todo el personal de la importancia y beneficios de un Modelo de Gestión por Competencias.
- 6.5.** Romper los esquemas tradicionalistas y paradigmas que retrasan el desempeño exitoso de FAME Complejo Industrial.
- 6.6.** Buscar alternativas de financiamiento para planes de capacitación necesarios luego de la implementación del Modelo.
- 6.7.** Evaluación permanente de los avances de la implementación del Modelo de Gestión de Competencias.
- 6.8.** Desarrollar una Cultura de Servicio al Cliente a través del Modelo de Competencias.
- 6.9.** Aprovechar el capital humano existente en FAME Complejo Industrial, desarrollar nuevas habilidades y destrezas, potenciar las ya existentes y crear un compromiso con todos los empleados para incrementar la productividad y mejorar la rentabilidad de la empresa.
- 6.10.** Utilizar al Modelo de Competencias como principal herramienta para mejorar la gestión empresarial, creando ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y logrando de esta manera la satisfacción de los clientes.

GLOSARIO DE TERMINOS

1. **Capital:** cantidad de [dinero](#) o [valor](#) que produce [interés](#) o [utilidad](#). Elemento o factor de la [producción](#) formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.
2. **Humano:** relativo al [hombre](#) o propio de él.
3. **Gestión:** efectuar [acciones](#) para el logro de objetivos.
4. **Competencia:** aptitud; cualidad que hace que la [persona](#) sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un [empleo](#). Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen de [desempeño](#).
5. **Capital Humano:** Es el aumento en la capacidad de la [producción](#) del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el [entrenamiento](#), la [educación](#) y la experiencia. Se refiere al [conocimiento](#) práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "[calidad](#) del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la [inversión](#) de [recursos](#) para aumentar el stock del capital físico ordinario ([herramientas](#), [máquinas](#), edificios, etc.) para aumentar la [productividad](#) del trabajo y de la "[inversión](#)" en [la educación](#) o el [entrenamiento](#) de la mano de obra como [medios](#) alternativos de lograr el mismo [objetivo](#) general de incrementar la [productividad](#).
6. **Gestión por Competencia:** Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. 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.

7. **Actitud:** Disposición para reaccionar favorablemente o no a una situación (persona, cosa, hecho, etc.)-
8. **Aptitud:** Capacidad potencial para realizar una tarea o acción determinada.
9. **Coaching:** Método de formación que consiste en que un profesional observa el comportamiento del sujeto y le asesora de forma que pueda mejorar sus competencias de liderazgo, trabajo en equipo y de relaciones interpersonales.
10. **Descripción del Puesto:** Expresión documental de las informaciones recogidas mediante el análisis de puestos.
11. **Efectividad:** Concepto que engloba la eficacia y la eficiencia en el trabajo.
12. **Eficacia:** Grado de consecución de los objetivos fijados.
13. **Eficiencia:** Proceso seguido y medios empleados en la consecución de los objetivos fijados.
14. **Enfoque de Personal:** Planteamiento que parte del principio de que las personas son un coste para la empresa, que es preciso minimizar.
15. **Entrevista:** Proceso de comunicación interpersonal que tiene como finalidad obtener información para alcanzar un objetivo previamente establecido.
16. **Incidente crítico:** Comportamiento que permite a un trabajador obtener resultados excelentes en su trabajo.

- 17. Perfil de competencias:** Conjunto de competencias que posee una persona.
- 18. Perfil de exigencias:** Conjunto de competencias que exige la realización de las actividades y asunción de las responsabilidades incluidas en un puesto de trabajo.
- 19. Perfil psicométrico:** Perfil que refleja los niveles de inteligencia, aptitudes y personalidad que exige el puesto de trabajo expresados en alguna medida estandarizada.
- 20. Personalidad:** Conjunto de variables psicológicas que individualizan el comportamiento. No son directamente observables.
- 21. Plantilla:** Número de personas que la organización necesita/tiene en cada puesto de trabajo para alcanzar sus objetivos en los plazos previstos.
- 22. Puesto de trabajo.** Conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que deberá llevar a cabo y asumir la persona ocupante del mismo.
- 23. Rasgo:** Característica relativamente constante, cualidad del carácter, propiedad de una persona.
- 24. Rol:** Agrupación de funciones o actividades necesarias para llevar a cabo el negocio y que requieren un nivel de competencias o conocimientos necesarios. También se entiende como el papel que desempeña una persona en un grupo o equipo determinado.
- 25. Shadowing:** Modalidad del coaching en la que el consultor permanece, en todo momento, junto al sujeto durante varios días.
- 26. Trabajador competente:** Trabajador experto, polivalente y multivalente.

27.Trabajador multivalente: Trabajador que amplía sus actividades a otras, distintas de las que hace habitualmente, dentro de su misma profesión.

28.Trabajador polivalente: Trabajador que amplía sus actividades a otras de profesiones distintas a la suya habitual.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO Idalberto.- “Gestión del Talento Humano”
Ed. McGraw-Hill, Bogotá 2002
2. CHIAVENATO Adalberto.- “Administración de Recursos Humanos”
Ed. McGraw-Hill, Brasil 1992
3. WAYNE Mondy R.- “Administración de Recursos Humanos”
Ed. Prentice Hall, Mexico 2005
4. GÓMEZ Luis.- “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”
Ed. Prentice Hall, Madrid 2001

5. ALLES Martha.- “Desarrollo del Talento Humano”
Basado en Competencias
Ed. Granica S.A., Buenos Aires 2005
6. ALLES Martha.- “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” Gestión por Competencias”
Ed. Granica S.A., Buenos Aires 2004
6. PEREDA Santiago.- “Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias”
Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid 2005.
7. ROJAS Patricio.- “Desarrollo Organizacional y Gerencial”
Un Enfoque Estratégico
Ed. Digidoc, Ecuador 2004
8. HUETE, D ANDREA, “Administración de Servicios”
Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos.
Ed. Prentice Hall, Mexico 2004
9. ROBBINS, Stephen.- “Comportamiento Organizacional”
Ed. Prentice Hall, Mexico 1999

Revistas:

- 10.HOLDINGDINE S.A..- “Memorias 2003”
- 11.HOLDINGDINE S.A..- “Memorias 2005”
- 12.ADECCO.- “Los Recursos Humanos Ante el Nuevo Milenio”, 2001

Internet:

13. <http://www.marthaalles.com/derrhh>.

14. <http://www.mercado.com.ar/mercado/mo/lazzati/l24-0997/htm/L24-0997.asp>
15. <http://www.areasrh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>
16. http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f_comp/i/index.htm
17. http://www.mtss.gub.uy/dinae/competencias/que_son_compete.htm,
18. <http://www.monografias.com>

ANEXOS

ANEXO 1

Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos

Para realizar el Diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en esta área nos apoyamos en el Mapa de Beer y sus colaboradores modificado, y se emplearon técnicas como el Diagrama de Ishikawa, la Matriz de Ponderación y la aplicación tormenta de ideas y de encuestas sobre la naturaleza de las personas y sobre las condiciones de trabajo y protección e higiene.

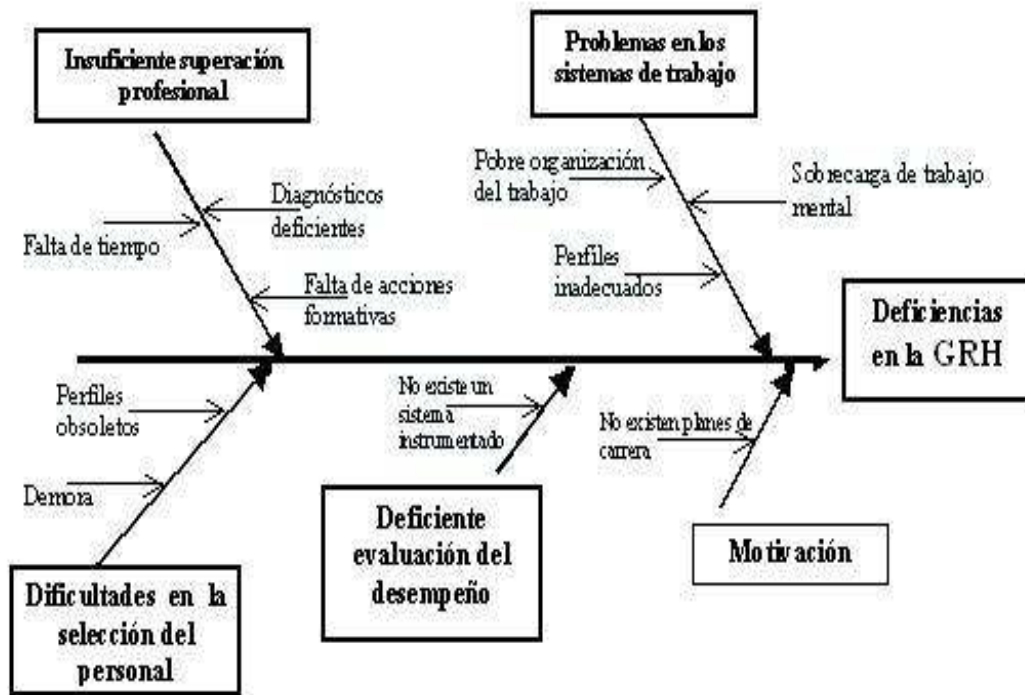


Diagrama Ishikawa Ponderado