



Maestría de Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento

Escuela de Graduados de UNIBE

Facultad de Humanidades

Escuela de Psicología

**PROPUESTA DE MEJORA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS
EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DE LA REPUBLICA DOMINICANA. ASEGURANDO LA INTEGRACIÓN DE
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES Y CONDUCTAS A LOS
DIFERENTES CARGOS DEL DEPARTAMENTO. DURANTE LOS AÑOS 2023 – 2024**

Proyecto Final para optar por el título de Maestría
en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento.

Sustentante:

Ana M. Matos Ortiz 22-0818

Asesor:

Fruto Almonte

Distrito Nacional, República Dominicana abril del 2023

AGRADECIMIENTO

¡Mi Dios!

Por ser la persona que más me ama, y por darme siempre todo su amor y las fuerzas e inteligencia para seguir a delante y lograr cada una de mis metas y sueños. ¡¡Gratitud mi señor!!

La Universidad Iberoamericana (UNIBE),

A esta alta casa de estudio encargada de formar hombres y mujeres para seguir construyendo una sociedad más capaz, ¡Gracias por permitirme ser parte de ti mi Alma Mater! No me cansaré de agradecer a mi universidad por haberme permitido ser parte de esta gran casa de estudio.

Mis mentores,

Vice Almirante Edwin Dominici, Mi comandante y líder por haber confiado en mí y abrirme las puertas en el camino de este éxito, por brindarme todo el apoyo necesario para culminar este nuevo logro. ¡Gratitud señor!

Al Capitán de Navío, Víctor MI Pilier, Mi comandante y líder agradezco cada enseñanza y sus valiosos consejos para tallar en mis nuevas ideas y objetivos para lograr el éxito de la vida. ¡Gracias!

A mis compañeros,

Por bríndame su apoyo en todo momento, Natalia Guerrero, Massiel Monero, Jonathan, Solís Wendy Cepeda, Yunior y de manera especial a mi compañera de este master en este camino al éxito Limarys. ¡Gracia!

DEDICATORIA

¡A Dios!

Gracias Padre eterno por tu inmenso amor y misericordia, Gracias por la vida y por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante a pesar de los obstáculos en el camino, gracias por darme todos los conocimientos y la salud para seguir logrando mis metas con éxitos, Te amo mi Dios.

A Mis Padres,

Francisca D Ortiz, Abelardo la Paz, a ustedes le dedico este nuevo logro, gracias por siempre estar ahí para mí, y por darme el ánimo para seguir adelante además de ser mis primeros admiradores, Zenón Matos gracias por ser mi ángel guardián sé que desde el cielo está más que orgulloso de ver todos mis logros alcanzados. César Nicolas Penson, A ti padre por elección que la vida puso en mi camino y que siempre se ha mantenido ahí siempre dispuesto para mí en todas las circunstancias de la vida. A mis otras madres Consuelo Ortiz, Francisca Ortiz, Bianny Ortiz, por ser parte importante en mi vida y por haberse mantenido siempre en todo momento conmigo dándome amor y apoyo incondicional. ¡¡¡Los amo!!!

A mis Hermanos,

Por siempre darme todo su apoyo y ser mis primeros admiradores, gracias por mantenerse constantemente ahí para mí en todo momento y darme todo su amor, Reny, Coki, Yesenia, David. De igual forma a cada miembro de mi familia por siempre apostar y depositar su confianza en mí.

Gracias inmensas, Leandro por estar ahí y darme el ánimo necesario en mis momentos de debilidad, por darme todo el apoyo necesario en momentos difíciles y brindarme tu amor. Mi negra Francina, gracias por ser esa persona tan especial para mí y estar siempre en cada momento.

¡Gracias!

José Luis Cruz Almonte, Gracias por ser mi hermano por elección que la vida me regalo, por estar desde el día uno en este nuevo logro, gracias por nunca haber recibido de ti un no como respuesta y darme todo tu apoyo y motivación. ¡Gracias!

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	2
DEDICATORIA	3
INDICE GENERAL.....	4
INDICE DE FIGURAS	7
INDICE DE TABLAS	9
GLOSARIO.....	10
INTRODUCCION	13
CAPITULO I.....	14
PROPUESTA DE MEJORA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA REPUBLICA DOMINICANA. ASEGURANDO LA INTEGRACIÓN DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES Y CONDUCTAS A LOS DIFERENTES CARGOS DEL DEPARTAMENTO. DURANTE LOS AÑOS 2023 - 2024.....	15
1 Planteamiento del Problema de Investigación	15
2 Objetivo de la Investigación	15
2.1 Objetivo General:	15
2.2 Objetivos Específicos:.....	15
3 Enfoque y Alcance	15
4 Justificación.....	16
CAPITULO I.....	17
MARCO TEORICO	17
Antecedentes sobre las Competencias	17
1. Gestión del talento humano	18
1.1 Tendencias en gestión humana 2023	18
1.1.2 Objetivos de la gestión del Talento Humano	20
1.1.3 Principios de la gestión del Talento Humano.....	20
1.1.4 Gestión de competencias	24
1.1.5 Definición	24
1.1.6 Enfoque de Spencer & Spencer sobre las competencias	25
1.1.7 Objetivos de un sistema de competencias:.....	27
1.1.8 Importancia	28
1.1.9 Principales cualidades de las Competencia.....	28

1.1.10 Cantidad de Competencias que existen	28
1.1.11 Que compone una competencia	29
1.1.12 Elementos o características que componen una competencia:	30
CAPITULO II	37
2.1 Aspectos generales de la organización.....	37
2.1.2 Reseña de la organización:.....	37
2.1.3 Misión:.....	37
2.1.4 Visión:	37
2.1.5 Valores:.....	37
2.2 Diagnóstico actual de la organización	37
2.2.1 Impacto del modelo de gestión por competencias aumenta la productividad.....	38
2.2.2 Modelo de gestión por competencias en una entidad financiera	39
2.2.3 Hacemos mención de algunas competencias las cuales son:	39
2.2.4 Características de una gestión por competencia	40
2.2.5 Beneficios del modelo de Gestión por Competencia	41
2.2.6 Objetivos de las competencias	42
2.2.7 Beneficios de la gestión del talento humano por competencias	42
2.2.8 Ventaja de evaluar por competencias.....	44
CAPITULO III	46
IMPLEMENTAR MEJORA EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA AUMENTAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	46
3.1. La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de una metodología que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:.....	46
3.1.1 Definición del perfil de competencias requeridas.....	47
3.1.2 Propuesta De Diccionario De Competencias	48
3.1.3 Diseño de la Investigación	48
3.1.4 Tipo de investigación	48
3.1.5 Población y muestra de estudio	49
3.1.6 Métodos de investigación	49
3.1.7 Fuentes y técnicas de recolección de datos e instrumentos	49
3.1.8 Fuentes Primarias.....	49

3.1.9 Fuentes Secundarias.....	49
3.2 Técnicas.....	49
3.2.1 Implementación de modelo de gestión por competencia en una organización	50
IV CAPITULO	51
Presentación de análisis de resultados	51
4.1 Análisis de los resultados obtenidos a través de las entrevistas aplicadas a los colaboradores	51
4.2 Analisis de encuesta aplicada a colaboradores de Recursos Humanos	60
4.2.1 Presentacion de Resultados.....	60
CAPITULO V	72
5.1 PROPUESTA DE MEJORA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA REPUBLICA DOMINICANA.....	72
5.2.1 Proceso sobre el concurso de oposición	78
5.2.2 Objetivo	78
5.1.2 Alcance del proceso.....	78
5.1.3 El proceso tiene como responsable	79
5.1.4 Primera parte del Proceso	79
5.1.5 Parte dos (2): Planificación	80
5.1.6 Parte tres (3): Convocatoria	80
5.1.7 Parte cuarta (4): Verificación de Postulantes	81
5.1.8 Parte Quinta (5ta.) Concurso Oposición.....	82
5.1.9 Parte Sexta (6ta.): Entrevista.....	83
5.1.10 Parte Séptima (7ma.): Proceso final / Validación Documentación	85
5.1.11 Impacto de la mejora del proceso del modelo de gestión por competencia en la entidad financiera	89
5.1.12 Aumento de la productividad del personal	92
5.1.13 Matriz de competencias propuestas	96
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFIA	101

INDICE DE FIGURAS

Figura: No. 1 Gestión del Talento	20
Figura No. 2 Competencias.....	24
Figura No.3 Competencias	27
Figura No .4 Modelo Gestión de Competencias.....	31
Figura No. 5 Organigrama Departamento Administración Recursos Humanos	38
Figura No. 6 ¿Te sientes motivado en tu posición actual?	52
Figura No. 7¿Qué tan identificado te sientes con la organización?.....	53
Figura No. 8 ¿Percibes que esta entidad está organizada y posee una estructura fuerte?	54
Figura No. 9 ¿Entiende usted que el proceso del reclutamiento es eficaz?	54
Figura No. 10 ¿El proceso de selección está estructurado bajo el modelo por competencia?	55
Figura No. 11 ¿Cree usted que la selección de personal se realiza en base a sus competencias?	55
Figura No. 12 ¿Sientes que se toma en cuenta la experiencia y la preparación académica para promover una persona de puesto?.....	56
Figura No. 13. Entiendes que para diligenciar la solicitud de vacante, ¿la organización se basa en el perfil del cargo?.....	56
Figura No. 14 ¿Existe un programa de capacitación en la organización en donde se evalué por competencia para realizar el proceso de reclutamiento?.....	58
Figura No. 15 ¿Existe en la organización descripción de puesto basada en competencias?	58
Figura No. 16 ¿Entiendes que es importante conocer las competencias que se necesitan para aplicar a una posición?.....	59
Figura No. 17 La organización exige documentos como currículum vitae, antecedentes judiciales, diplomas, identificaciones, recomendación, certificados, ¿entre otros para el ingreso?	60
Figura no. 18 Miembros del plan estratégico.....	61
Figura no. 19 manuales de procedimientos de reclutamiento y selección	62
Figura no. 20 comunicación entre los miembros.....	63
Figura no. 21 seguimiento previo y posterior	64
Figura no. 22 maquinarias y equipo con tecnología	65
Figura No. 23 Aprobación de solicitud de vacante por parte de Gerencia.....	66
Figura no. 24 Tiempo en el proceso de reclutamiento	67
Figura no. 25 Medio de reclutamiento y selección	68

Figura No. 28 Técnicas utilizadas en reclutamiento interno.....	71
Figura No. 29 Los que participan en el proceso de selección	72
Figura No. 30 Reclutamiento, selección e ingreso de personal.....	74
Figura No. 31 Diagrama de flujo propuesto/para cobertura con candidatos internos.....	75
Figura No. 32 Diagrama de flujo actual/cobertura de vacantes con candidatos Externos.....	76
Figura No. 33 Diagrama propuesto/ cobertura de vacantes con candidatos Externos	77
Figura No. 34 Anuncio concurso Externo:	78
Figura No. 35 Primera parte del Proceso.....	80
Figura No. 36 Parte Quinta (5ta.) Concurso Oposición	83
Figura No. 37 Parte Sexta (6ta.): Pruebas técnicas psicométricas entrevista.....	84
Figura No. 38 Razones por que contar con herramientas digitales en el departamento de recursos humanos	91

INDICE DE TABLAS

Tabla No.1 Competencias Claves.....	48
Tabla No. 2 Competencias Genéricas	55
Tabla No. 3 Aspectos Generales.....	52
Tabla No. 4 Miembros del plan estratégico	61
Tabla No. 5 manuales de procedimientos de reclutamiento y selección	62
Tabla No. 6 comunicación entre los miembros	63
Tabla No. 7 seguimiento previo y posterior.....	64
Tabla No. 8 maquinarias y equipo con tecnología.....	65
Tabla No. 10 Tiempo en el proceso de reclutamiento.....	67
Tabla No. 11 Medio de reclutamiento y selección	68
Tabla No. 12 Toma de decisión final	69
Tabla No. 13 Entrevistas aplicadas.....	70
Tabla No. 14 Técnicas utilizadas en reclutamiento interno.	71
Tabla No. 15 Los que participan en el proceso de selección	72
Tabla No. 16 Proceso sobre el concurso de oposición.....	79
Tabla No. 17 Registro de la planificación (parte 1).....	81
Tabla No. 18 Registro de la planificación (parte 2).....	81
Tabla No. 19 Publicación de la convocatoria.....	82
Tabla No. 20 calificaciones.....	85
Tabla No. 21 Calculo	85
Tabla No. 22 Puntaje.....	85
Tabla No. 23 Implementación de un Cronograma, cumplimiento de las Actividades para la mejora del área de reclutamiento, selección y capacitación en el periodo de junio 2023 hasta abril 2024.....	87
Tabla No. 24 Implementación de un Cronograma (Diagrama de gantt).....	89
Tabla No. 25 Aumento de la productividad del personal	95
Tabla No. 26 Cuadro de competencias propuestas que impactarían en el personal de la entidad.....	97
Tabla No. 27 Matriz de competencias propuestas	98

GLOSARIO

APTITUD: Significa “suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.

HABILIDAD: Se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado.

GESTIÓN: Es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

CAPITAL: Es la cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad; en las personas, es su grado de formación y capacidad.

HUMANO: Relativo al hombre o propio de él.

IDONEIDAD: Significa adecuado y apropiado para una cosa.

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

COMPETENCIAS: Si bien fue David McClelland el propulsor de estos conceptos comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer, competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio " (Pág. 22). Núñez, Jorge (1997). Una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior.

PRODUCTIVIDAD: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente (Alles, 2004).

COMPETENTE: Persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, o [persona] que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.

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

ATRIBUCIÓN: Es una actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina). La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.

ACCIONES U OPERACIONES: Unidades simples de ejecución o de acción que se desarrollan en la realización de tareas inherentes a un cargo.

RESULTADOS DEL TRABAJO: Son los productos concretos que se esperan del trabajo.

RIESGOS: Condiciones, situaciones, características del trabajo o factores inherentes al mismo, que son elementos agresivos a la salud o la integridad física o mental.

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

CARGO: Es el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. Suele emplearse el término ocupación para la categoría de obreros y cargos para el personal directivo y funcionarios.

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

Es una actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios. (Martha Alles. “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario”)

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones adoptan sistemas y modelos de gestión, con el fin de establecer cuáles son las competencias necesarias de las personas que integran las organizaciones, con el ánimo de desarrollar acciones específicas, para lograr contratar a las personas que poseen el talento humano definido. Sin embargo al hablar del desarrollo de competencias, se está pensando en las competencias propias de cada persona y que son específicas de ese ser, por lo tanto se debe identificar, si los gerentes están logrando determinar la relación existente entre el desempeño laboral y las competencias establecidas, determinar si conocen la importancia que tiene la gerencia por competencias así como examinar si la metodología empleada por el departamento de talento humano es capaz de medir, mejorar, fortalecer conocimientos, habilidades y actitudes de manera adecuada para su desarrollo.

El propósito de esta investigación es mejorar el modelo de gestión por competencias en una entidad financiera, ya que el correcto funcionamiento de toda organización va depender del desarrollo del personal en sus puestos de trabajos, así como del adecuado desempeño de las funciones para las cuales fueron seleccionados a través de sus competencias.

Estructuralmente este trabajo se encuentra conformado en cuatro capítulos:

Iniciando con un capítulo introductorio el cual contiene el tema de investigación, planteamiento del problema, los objetivos, enfoque alcance y la justificación de la investigación.

El capítulo I trata del marco teórico.

El capítulo II abarca los aspectos metodológicos utilizados para llevar a cabo la investigación.

En el capítulo III está la presentación y análisis de resultados conclusiones y las recomendaciones. Finalmente, el IV es donde presentamos la propuesta de mejora de un modelo de gestión por competencias.

CAPITULO I

INTRODUCTORIO

PROPUESTA DE MEJORA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA REPUBLICA DOMINICANA. ASEGURANDO LA INTEGRACIÓN DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES Y CONDUCTAS A LOS DIFERENTES CARGOS DEL DEPARTAMENTO. DURANTE LOS AÑOS 2023 – 2024

1 Planteamiento del Problema de Investigación

El recurso humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos de la misma, por lo que debe contar con un personal capaz al momento de su elección, ya que a medida que su personal se desempeñe de manera eficiente, brindara sus conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos los cuales conducirán al éxito de la organización.

El caso de estudio de esta investigación es una entidad financiera con una larga trayectoria en el mercado laboral. Cuyo objetivo primordial del estudio de investigación es mejorar el modelo de gestión por competencias el en departamento de talento humano, para estar acorde a las competencias de los nuevos tiempos de la digitalización.

A esta entidad le hace falta un adecuado proceso de selección de personal que el mismo se encuentre a la vanguardia a los nuevos tiempos, en base a las competencias laborales ya que el que pose es muy simple, situación actual que puede afectar el logro de los objetivos de la administración de recursos humanos y por ende de la organización.

Debido a lo ya expuesto, es de necesidad el mejoramiento del modelo de gestión por competencias y realizar una electiva selección del personal basa en competencias para los perfiles de los puestos de manera adecuada dentro de la organización, para así incrementar la competitividad y productividad y adecuar al personal de manera correcta dentro de la organización.

2. Objetivos de la Investigación

2.1 Objetivo General:

Proponer la mejora de un modelo de gestión por competencias al personal de Talento Humano de una entidad financiera para elevar sus niveles de productividad.

2.2 Objetivos Específicos:

- 1.1 Estudiar el modelo de gestión por competencias implementado actualmente en el departamento de talento humano en una entidad financiera.
- 1.2 Identificar el impacto que tiene el modelo en la gestión actual sobre los colaboradores del departamento de talento humano en una entidad financiera.
- 1.3 Implementar mejora en el modelo de gestión por competencias para aumentar los niveles de productividad en el departamento de talento humano.
- 1.4 Demostrar cómo aumenta la productividad del personal, como consecuencia de tener y mantener el personal en los niveles de competencias requeridos, impactando de manera positiva en nuestros indicadores de gestión.

3 Enfoque y Alcance

El enfoque de esta investigación es evaluar la mejora de un modelo de gestión por competencias al personal de talento humanos de una entidad financiera para que se gestione de forma eficiente, este trabajo es de tipo cualitativo, porque nos permite la toma de información basada en la observación de comportamiento, entrevista a analistas, supervisores, y aplicación de encuesta, e interpretación de los resultados.

El alcance de esta investigación es tipo descriptivo, ya que en éste veremos las decisiones gerenciales basada en la gestión por competencias de la entidad, y ver la capacidad de innovación en el Talento Humano, todo el desarrollo en el proceso de la mejora continua y las herramientas tecnológicas utilizadas. Que abarcará desde que se solicita al departamento de recursos humanos la cobertura de puesto vacante, hasta la ddesignación del candidato seleccionado.

4. Justificación

Con la realización de esta investigación destacamos que esta entidad financiera se caracteriza por estar en constante evolución, y en la misma se plantea con el objetivo de crear al interior del departamento de talento humano un ambiente laboral más eficaz, desarrollando un estilo de dirección a nivel gerencial, en donde la gestión humana se muestre integralmente de una manera efectiva y así se logren enfocar en los procesos de la mejora continuo, generando valor para la entidad a través de la correcta implementación del modelo de gestión por competencias acorde a las nuevas tendencias.

Donde los resultados se puedan organizar en una propuesta eficaz y de valor, esta propuesta de un modelo de gestión por competencias al personal de talento humano, permitirá el fortalecimiento de la gestión y sus procesos para proporcionar a la organización los elementos adecuados que impactan en los indicadores de desempeño, de esta manera los procesos de gestión por competencia se realizará con la finalidad que los colaboradores de talento humano puedan dar mejor rendimiento en sus funciones, y así demostrar que la buena gestión de talento impacta de manera directa en la implementación del plan estratégico institucional recomendado en beneficios directos para nuestra entidad. La gestión por competencias es un estilo de gestión que favorece la creación de nuevas competencias para el desarrollo personal de los empleados. Se evalúan competencias personales particulares para cada perfil de puesto.

Las "competencias" son las aptitudes para combinar y utilizar conocimientos y habilidades para dominar situaciones profesionales y lograr los resultados deseados. Además, son habilidades reales, comportamientos observables y capacidades desarrollables. El hecho de que las competencias provengan de una variedad de fuentes, incluida la educación, la capacitación, la experiencia práctica y la experiencia de vida, no puede pasarse por alto dentro de este tejido.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

Antecedentes sobre las Competencias

Para conocer el origen de las competencias debemos trasladarnos a inicios de la década de los sesenta del siglo XX, ya que en numerosos países desarrollados se emprendieron acciones encaminadas al máximo desempeño laboral de sus Recursos Humanos, dando prioridad a procesos de formación y desarrollo apoyados en la aplicación del enfoque de competencias. El crecimiento de este campo ha dado como resultado la formulación de numerosas y variadas definiciones del término "competencias laborales". Dada la trascendencia de esta categoría en el momento actual, es crucial analizar las diversas aproximaciones al término para caracterizar la situación contenciosa actual, ya que la definición que se adopte y la actual corriente de estudio que se utilice tendrá un impacto directo sobre los resultados que se obtienen en los procesos de gestión de Recursos Humanos desarrollados bajo este enfoque y en lograr o no la integración de todos los elementos del sistema, a lo que habría que reservar el término de Gestión por Competencias, lo que implicaría proporcionar el impacto positivo esperado con su aplicación en las organizaciones. Para ello se analizarán por separado las tres grandes tendencias o corrientes en el estudio de las competencias identificadas por Martens (1996).

La evolución de los modelos de dirección de recursos humanos en la última década se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones (Marrero, 2002; Velázquez, 2002), lo que supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. Actualmente se discute la gestión por competencias dentro del rol dominante que alcanza la gestión de recursos humanos. (Zayas, 2002), que acapara todas las áreas de este proceso. La investigación e implementación de estos métodos desde varias perspectivas, incluso macroestructural mente, a

nivel sistémico de la organización y desde la perspectiva única de cada empleado. Así, se habla de determinación de competencias, normalización de competencias, evaluación de competencias, formación por competencias, certificación de competencias, carpetas, modelos y perfiles de competencias.

1. Gestión del talento humano

Definición

(Chavez, 2016) Un talento es un tipo único de persona, y no todas las personas son talentos. Una persona necesita cualidades diferenciadoras, competitivas, que la eleven para ser talentosa. Existen cuatro aspectos esenciales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual.

(Chiavenato, 2009) define la gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento y selección, recompensas y evaluación de desempeño.

Conceptos Básicos:

El capital: Es la suma de dinero o valor que despierta el interés de una persona o tiene un propósito; también se refiere al nivel de capacidad y formación de una persona.

Humano: Perteneciente o propio del hombre.

Gestión: Ejecutar acciones para lograr objetivos

Competencia: Aptitud, una cualidad que califica a una persona para un trabajo. Tener lo que se necesita o estar calificado para trabajar. Por un lado, adecuado, capaz y hábil. Habilidad y disposición para desempeñarse bien.

1.1 Tendencias en gestión humana 2023

2. Salud mental de los trabajadores

Desde el 2021 los problemas de salud mental son el segundo motivo del absentismo laboral, por lo que los departamentos de RR.HH. han tenido que tomar medidas y el salario emocional se ha puesto en el centro de la estrategia de los profesionales.

3. Automatización de los procesos de RR.HH.

Implementar la digitalización en la gestión de talento es muy positivo para impulsar la estrategia empresarial de cualquier tipo de entidad, la transformación es clave para automatizar, disminuir errores y reducir el tiempo en tareas administrativas.

4. Teletrabajo como exigencia

2020 trajo consigo una nueva forma de afrontar la presencialidad en el trabajo, podemos decir que en 2023 el teletrabajo será un “MUST” o requisito indispensable para muchas personas a la hora de formar parte de una organización y es que el teletrabajo nos ha aportado la flexibilidad y conciliación de vida laboral y personal que tanto esperábamos.

5. Feedback de los empleados

Para seguir mejorando y aplicar los cambios adecuados, el equipo de recursos humanos deberá escuchar la voz de los trabajadores. Por ello, una de las tendencias 2023 será recurrir cada vez más a las encuestas y la recogida de información y feedback más frecuente para actuar en consecuencia de ello.

5. People analytics

Es un método de investigación basado en datos cuyo objetivo es estudiar a las personas que forman parte de una empresa y, con ello ayudar a tomar mejores decisiones. Es realmente útil un software de recursos humanos que nos permita integrar y analizar esta información, así como a los departamentos de RR.HH. identificar problemáticas a nivel individual y grupal.

6. Employer branding

Es la imagen que se tiene de una organización como marca empleadora y de esta dependerá que talento esté interesado en formar parte de la empresa. En 2023, las empresas invertirán en la estrategia de Employer Branding, adquiriendo la tecnología adecuada que la respalde y creando una fuerte presencia en las redes sociales.

7. Equipos heterogéneos

Para este 2023 se apuesta a la diversidad y las plantillas muy heterogéneas. La diversidad en los procesos de selección de personal y dentro de un mismo equipo, ha permitido a las organizaciones disfrutar de diferentes puntos de vista y conseguir nuevos enfoques.

Figura No. 1: Gestión del Talento



Fuente: Jericó, Pilar. Gestión del Talento

1.1.2 Objetivos de la gestión del Talento Humano

El principal objetivo de toda organización tiempo atrás era su capital económico, y la cantidad de bienes materiales que tenían, pero con los avances y el desarrollo del tiempo las cosas han ido cambiando y en la actualidad el recurso más importante ahora es el capital humano, ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes y servicio cuya finalidad es satisfacer las necesidades de sus clientes y así posicionar a la organización.

1.1.3 Principios de la gestión del Talento Humano

Como norma de la gestión del talento humano se debe regir por los siguientes principios, en los cuales se deben basar sus estrategias:

- La mejor manera de lograr resultados es traer, desarrollar, involucrar y fidelizar el personal idóneo.

- Las personas son el activo más valioso de su organización.
- Las organizaciones están llenas de personas creativas que son capaces de generar nuevas ideas.
- La organización necesita encontrar maneras de implementar nuevas ideas en lugar de inhibir la innovación.
- La riqueza de una organización radica en los conocimientos y habilidades que requiere en su gente.
- La capacidad de gestionar, recopilar y compartir el conocimiento puede ser una ventaja y una oportunidad que se debe aprovechar, sin recursos adicionales.
- Uno de los deberes de los directivos es gestionar el talento en una organización.
- El dinero empleado en formación y desarrollo no es un gasto, es una inversión, para aumentar el valor de nuestro activo más valioso.

1.1.2 Los procesos de gestión del talento humano

Según lo detalla Venngage mayo 2022, no hay un modelo estándar de gestión del talento que aplique para todos. El diseño de un sistema puede diferir de una empresa a otra, una estrategia integrada de gestión del talento normalmente incluye lo siguiente:

1. Planeación:

Es el proceso de gestión del talento comienza con la determinación de qué tipo de capital humano necesita una organización. Lo cual puede lograrse por medio de responder:

¿Qué roles hay que cubrir?

¿Qué tipo de talento estás buscando?

2. Atracción de candidatos:

La búsqueda ahora puede comenzar con las descripciones de trabajo y las estrategias de contratación establecidas. En este momento, los responsables de Recursos Humanos salen al mercado de trabajo para anunciar sus vacantes.

3. Selección:

Una vez realizadas las entrevistas, es tiempo de comenzar con el proceso de selección, se trata del encuentro con diferentes personas de diversas calificaciones y habilidades tomando en cuenta la descripción del puesto de trabajo.

4. Desarrollo:

Esta etapa del sistema de gestión del talento se ocupa de preparar al candidato elegido para su empleo y brindarle orientación.

5. Retención:

Es uno de los propósitos centrales de la gestión de talentos, la gestión del talento consiste en tomar medidas para mantener a los mejores talentos en una empresa a largo plazo. Como tal, implica muchas estrategias de retención de empleados.

6. Promoción:

Tanto los planes de promociones como el diseño e implementación de los planes de carrera son fundamentales.

7. Mapeo de competencias:

Verificar los conocimientos, habilidades, potencial de desarrollo y actitud es el próximo paso. Es necesario, este mapa también puede influir en el comportamiento y posibilidades futuras de fusión.

8. Evaluación de desempeño:

Hacer una evaluación del desempeño y el rendimiento real de un empleado es necesario para identificar su verdadero potencial. Es un punto clave para confirmar si la persona puede ser encargada de una responsabilidad extra, o no.

Destacar que Idalberto Chiavenato, autor y experto en el área de recursos humanos, en su libro titulado: -Gestión del talento humano resume en 6 pasos los procesos sobre GTH:

1. La incorporación de personas

Consiste en reclutar a las personas cuyas habilidades y aptitudes se adecuan a los de la organización o que se buscan para desarrollar el puesto.

2. La colocación de personas

Cada puesto es una función dentro de la organización no es más que un conjunto de funciones que interactúan entre sí. De modo que el saber colocar a las personas en sus puestos de acuerdo a la función que van a realizar es la clave de la colocación del personal.

3. Compensación de las personas

Los premios, reconocimientos y retribuciones al empleado por su buen desempeño generan en ellos motivación.

4. Desarrollar a las personas

El desarrollo de personas también se enfoca a que sus empleados adquieran destrezas, conocimientos y habilidades que les permitan solucionar problemas, que aporten nuevos conceptos e ideas, y que logren modificar comportamiento y hábitos.

5. La retención de personas

Esto implica que el personal se siente comprometido con la organización, y que exista motivación, que exista buena relación entre jefes y subordinados, incluso las buenas condiciones en que se encuentran las instalaciones cuentan.

6. Monitorización de las personas

Es el proceso de supervisar las operaciones y tareas que se llevan a cabo en la empresa, de modo que éstas, junto con los objetivos de la empresa se cumplan.

1.1.4 Gestión de competencias

1.1.5 Definición

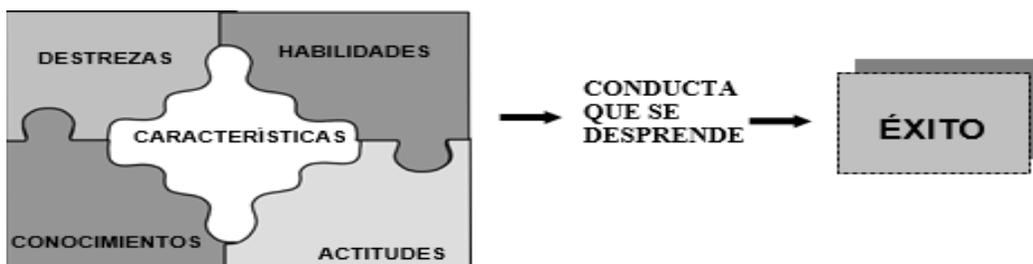
(Chavez, 2016) Es impulsar a la excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Entonces, ¿cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento. Una persona necesita cualidades diferenciadoras, competitivas, que la eleven para ser talentosa.

La competencia individual se refleja en cuatro aspectos fundamentales del talento.

1. **Conocimiento:** Es el saber, es el resultado de aprender a de forma continua.
2. **Habilidad:** Se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado.
3. **Juicio:** Se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades.
4. **Actitud:** Se trata de saber cómo influir en los acontecimientos. Una persona puede lograr la autorrealización teniendo una actitud emprendedora positiva, que le permita alcanzar y superar sus metas, asumir riesgos, ser agente de cambio, agregar valor, buscar la excelencia y concentrarse en sus resultados.

Figura No. 2 Competencias



Fuente: <https://www.bing.com>

Es por primera vez el (1973) que David Mac Clelland, plantea la gestión por competencias, cuyo concepto, es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que crece con la reunión de las fortalezas que suscitan el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee particularidades que las diferencian de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo, esta combinación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas o entidades no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de una forma más exitosa, para lograr un mayor posicionamiento en su entorno.

Las organizaciones son capaces de identificar las cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que debe poseer su capital humano para diferenciarse de la competencia gracias a esta capacidad plenamente identificable. o lo que Mac Clelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

Una vieja definición del diccionario Larousse de 1930 decía: “en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que corresponde al trabajo. Presume conocimientos razonados, ya que se piensa que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere.” Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que incluyen ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

1.1.6 Enfoque de Spencer & Spencer sobre las competencias

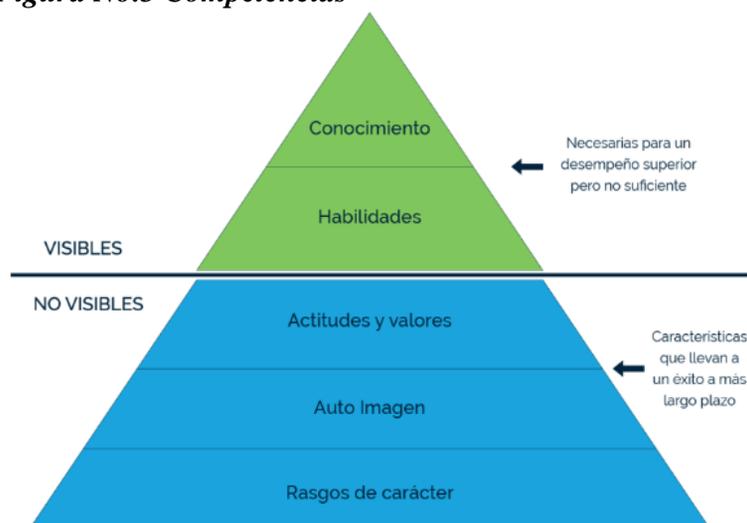
Varios autores utilizan el modelo del iceberg para ilustrar el modelo de competencias, ya que, de esta manera, en la cima del iceberg (área visible) se representan las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan las más difíciles de evaluar y desarrollar como las creencias y principios que constituyen la base misma de la personalidad.

Para Spencer & Spencer, existen muchas organizaciones que seleccionan en base a los conocimientos y las habilidades, asumiendo que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características diferenciadoras necesarias, y que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. No obstante, basados en el concepto de competencia, los autores debaten que posiblemente les sería más beneficioso a estas organizaciones escoger en base a las motivaciones y características personales y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieran para realizar un trabajo en específico.

“Son características subyacentes de un individuo que están causalmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación laboral.” Spencer & Spencer (1993)

1. **Logro y Acción:** Orientación al logro, Preocupación por el orden, calidad y precisión
2. **Ayuda y servicio:** Entendimiento interpersonal, Orientación al cliente
3. **Influencia:** Construcción de relaciones, Conciencia organizacional
4. **Gerenciales:** Desarrollo y dirección de personas (Liderazgo), Trabajo en equipo y cooperación
5. **Cognoscitivas:** Pensamiento analítico y Razonamiento conceptual, Experiencia Técnica/ Profesional/ de dirección
6. **Eficacia personal:** Autocontrol y comportamiento ante fracasos confianza en sí mismo y flexibilidad

Figura No.3 Competencias



Fuente: Spencer & Spencer (1993).

1.1.7 Objetivos de un sistema de competencias:

El objetivo esencial de la dirección de gestión por competencias es instaurar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

En la gestión por competencias se procura alcanzar los siguientes objetivos:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
3. la alineación de los objetivos estratégicos de la organización y los métodos para gestionar sus recursos humanos.
4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
6. La toma de decisiones do forma objetiva y con criterios homogéneo.

1.1.8 Importancia

Todas las organizaciones están constituidas por personas y el buen funcionamiento de la misma dependen de ella para poder lograr sus objetivos, para cumplir su misión y visión. Es de vital importancia una adecuada gestión de competencias, ya que esto genera calidad en la vida laboral y la identificación que esta hace del factor humano como ventaja competitiva de las organizaciones. Estrategia organizacional sólo se puede materializar a través de las acciones de las personas y sólo es efectiva si las personas están capacitadas y motivadas. El colaborador en este caso es un socio de la organización porque mientras más crece la empresa ellos también lo hacen.

1.1.9 Principales cualidades de las Competencia

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

Pueden ser generalizables a más de una actividad.

1.1.10 Cantidad de Competencias que existen

Existen múltiples memorias de competencias encasilladas según sus autores por diferentes criterios. Por otro lado, bajo nombres distintos y se pueden mostrar de acuerdo idénticas competencias y bajo términos afines diferenciar las mismas. Por tal razón, no basta su estudio meramente nominal para su comprensión. Es necesario un ulterior análisis más detallado para entender bien de qué se habla, diferentes autores que la denominan:

- **Marta Alles**, nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.
- **Barnhart (1996)** incluye 37 competencias básicas en siete categorías.
- **Woodruffe (1993)** plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.

- **Hay McBer** en su Diccionario de Competencias (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.
- **Levy-Leboyer (1996)** presenta seis diferentes listas.
- **Ansorena Cao (1996)** incluye 50 Competencias conductuales.

En lo que hemos visto en el proceso de esta investigación en todas esas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo parecidas, adquieren nombres diferentes, mientras se pueda encontrar competencias que son únicas y específicas y que identifican la labor de una organización en particular. La concepción de Competencia, con su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están formadas.

1.1.11 Que compone una competencia

Boyatzis, plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo". De tal modo, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación):

Lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se aclara mientras se contextualizan las Competencias, indicando que para que una persona sea observada, debe estar realizando una acción específica relacionada con el trabajo. Las competencias muestran "formas de comportarse o pensar, que se generalizan mediante situaciones y se prolonga durante un período razonable de tiempo."

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

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

SABER HACER: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

SABER SER: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

SABER ESTAR: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

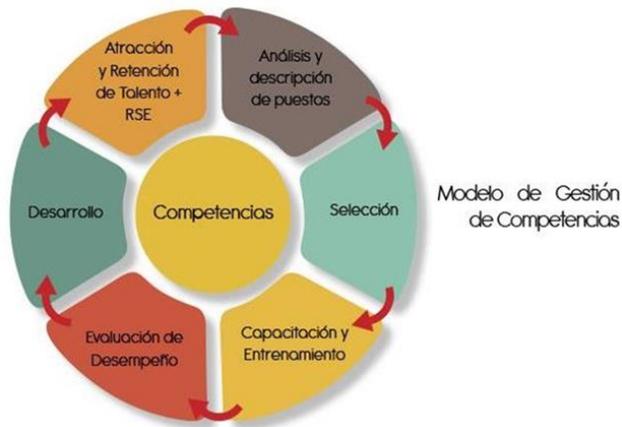
1.1.12 Elementos o características que componen una competencia:

1. **Motivos:** Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan la conducta de una persona en la entidad, no solamente para él mismo, sino también para sus relaciones con las demás personas. Un ejemplo de esto, es una persona encaminada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se garantiza para conseguirlas y usa el feedback para su retroalimentación.
2. **Rasgos:** Son características permanentes (típicas) de las personas. Ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas se mantienen en sus casillas y actúan apropiadamente para resolver un problema o situación bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.
3. **Autoconcepto** (imagen de sí mismo): Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo de esto sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o visualizarse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.
4. **Conocimientos:** Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo, programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Sin embargo, conocer las capacidades de alguien no necesariamente predice lo que hará en las circunstancias particulares del puesto.
5. **Habilidades:** Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien. Un ejemplo lo puede ser, dirigir una reunión.

Modelos de competencias

Existen diferentes tipos de modelos, donde se incluyen las competencias específicas dependiendo de la función de una tarea o del rol requerido dentro de la posición. Por tanto, cada uno de los modelos descritos a continuación, incluyen el conjunto de las competencias necesarias para el desempeño exitoso de la posición.

Figura No .4 Modelo Gestión de Competencias



Fuente: <https://www.bing.com/>

- **Modelo de competencias ocupacionales**

Este modelo cubre un número amplio de ocupaciones e incluye niveles diferentes en estos trabajos. Cada uno de los elementos de la competencia cambiará de acuerdo a la ocupación que se aplique. De manera típica, este modelo de competencias incluye subcategorías. Son utilizados para identificar el nivel de conocimiento crítico necesario para el desempeño exitoso en esa ocupación. Los aspectos propios de este modelo de competencias son los siguientes:

- Relevantes a tipos específicos de trabajos
- Comportamientos que contribuyen al éxito en la ocupación.
- Incluyen el conocimiento y las habilidades necesarias.

- **Modelo de competencias del trabajo**

El modelo de competencias de trabajo describe el trabajo o rol que es a menudo descrito, como las específicas a un determinado tipo de trabajo dentro de una unidad de trabajo. Las competencias

pueden distinguirse y variar de acuerdo a las funciones de ventas, finanzas, fabricación y servicios de la empresa. Estos modelos proporcionan una buena base para la construcción de las evaluaciones de desempeño o planes de formación y desarrollo individual, tomando en cuenta los patrones específicos de comportamiento y el conocimiento de las competencias directamente vinculadas a ciertos tipos de trabajos o roles dentro de una unidad laboral.

Estos modelos suelen incluir de 8 a 16 definiciones de competencias que se combinan con descriptores de comportamiento para formar "grupos". Para un individuo, los modelos de competencias del trabajo, pueden ser utilizados para guiar los planes de desarrollo de carrera.

- **Modelo de competencias centrales (o transversales)**

El modelo de Competencias Centrales o Transversales se construye mediante un proceso de mejoramiento continuo. Se enfoca de manera específica en la estrategia corporativa. Las Competencias Centrales o Transversales son críticas al momento de diferenciarse y obtener ventajas por encima de los competidores del mercado.

El punto de partida de las empresas, para el análisis de las competencias centrales propias de su negocio, radica en el hecho de que, para mantenerse en un lugar privilegiado dentro de la mente del cliente, es necesario que se reconozca que es una carrera tanto del dominio total de esas competencias, como de la posición dentro del mercado y el poder de fidelizar a los clientes actuales y atraer clientes potenciales. Estas competencias son aquellas que habilitan la creación de nuevos productos y servicios.

- **Modelo de competencias de liderazgo**

El liderazgo es aquel que convierte la visión a una realidad concreta, al inspirar a los seguidores a experimentar y a adueñarse del proceso de cambio dentro de la organización. Para poder influenciar grandemente en sus seguidores, los líderes necesitan un conjunto específico de competencias que los guíen en sus acciones.

Aunque las competencias siempre diferirán de un líder a otro, contar con un grupo central de estas, incrementará sus oportunidades de triunfo. Estas competencias se pueden definir como las herramientas internas que usar el líder para motivar a sus empleados, dirigir los sistemas y procesos

y guiar al negocio hacia las metas comunes, que permitirán a la organización, incrementar su valor en el mercado.

- **Modelo Funcional**

enfocado principalmente en definir e identificar competencias técnicas relacionadas para un trabajo o puesto dentro de una empresa. El entorno anglosajón, muy común en el Reino Unido, y que tiene experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y Nueva Zelanda, son las fuentes de este modelo. Pone más énfasis en los resultados o productos de la tarea que en cómo se logran y define las competencias a través de un análisis de las funciones clave. Este enfoque permite a las empresas evaluar el nivel de experiencia técnica de su fuerza laboral, principalmente relacionada con los oficios, e identificar cualquier brecha; también sirve como estándar para los procesos de certificación de competencias.

1.2 Qué es una competencia funcional

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

1.2.1 Enfoque Funcional NVQ

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

1.2.2 Niveles de Calificaciones Nacionales (NVQ):

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

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

Amplitud y alcance de la competencia;

- Complejidad y dificultad de la competencia;
- Requerimientos de habilidades especiales;
- Habilidad para realizar actividades especializadas;
- Habilidad para transferir competencias de un contexto de trabajo a otro;
- Habilidad para organizar y planificar el trabajo, y
- Habilidad para supervisar a otros

La NVQ26 plantea que por lo menos cuatro componentes o familias de competencias tendrán que emerger si el análisis se hace adecuadamente (Ibidem):

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

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

1.2.3 Modelo Conductual,

Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas

a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación las supone, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

1.2.4 Qué es una competencia Conductual

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

1.2.5 Modelo Constructivista o Integrativo,

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

1.2.6 Objetivos de competencias

El objetivo primordial del enfoque de Gestión por Competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización, para administrar los recursos humanos integralmente de manera más

efectiva. Por medio de la Gestión por Competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

CAPITULO II

2.1 Aspectos generales de la organización

2.1.2 Reseña de la organización:

Esta entidad fue creada el 9 de octubre de 1947, e inició sus operaciones el 23 de octubre del mismo año, instituyéndose como una entidad descentralizada y autónoma. En la actualidad se rige por la Ley Monetaria y Financiera.

2.1.3 Misión:

Velar por la estabilidad de precios y garantizar la regulación del sistema financiero, así como promover la eficiencia y seguridad de los sistemas de pagos, actuando como ejecutor de las políticas monetarias, cambiaria y financiera.

2.1.4 Visión:

Ser una institución dinámica y transparente, reconocida por su credibilidad, eficiencia y liderazgo.

2.1.5 Valores:

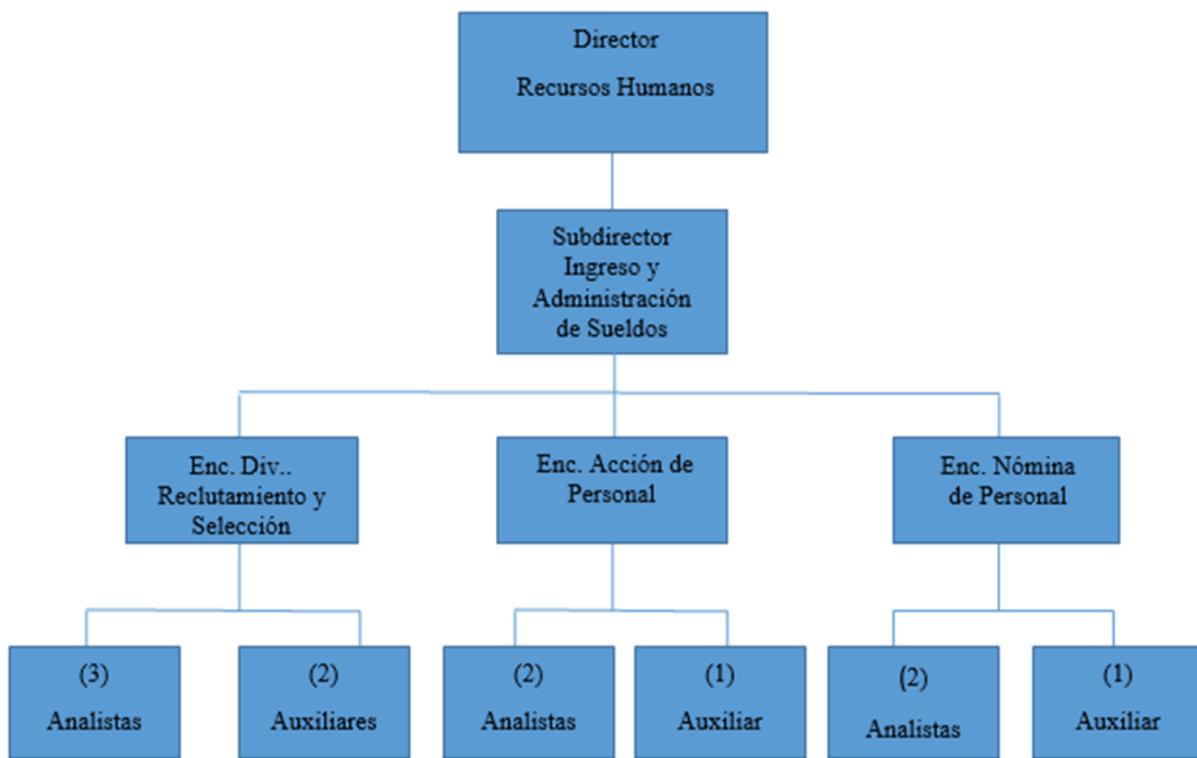
- Integridad
- Transparencia
- Lealtad
- Productividad
- Excelencia
- Compromiso

2.2 Diagnóstico actual de la organización

El Departamento de Recursos Humanos se encarga de los procesos de administración y control del personal que labora dentro de la Institución, sus funciones comprenden todas las actividades que se relacionan con los movimientos y acciones que afectan el desarrollo de las actividades

laborales del personal contratado, tales como el reclutamiento de nuevo personal. Dentro de sus funciones están el proceso de reclutamiento y selección de personal para ocupar las plazas vacantes, realizar los traslados, ascensos, desvinculaciones, nóminas de personal, vacaciones y otras actividades que ayudan a aprovechar el tiempo, evitando la pérdida de tiempo en horas laborales. Dentro del Departamento se encuentra la Subdirección de Ingresos y Sueldos compuesto por la División de Reclutamiento y Selección, Acción de Personal y Nóminas, para un total de 15 personas.

Figura No. 5 Organigrama Departamento Administración Recursos Humanos



Fuente: Investigación en BCRD

2.2.1 Impacto del modelo de gestión por competencias aumenta la productividad

La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas solicitadas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo primordial consiste en efectuar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas

estratégicas del negocio, presentaremos los siguientes modelos de gestión.

2.2.2 Modelo de gestión por competencias en una entidad financiera

Esta entidad financiera busca alinear los talentos y habilidades de sus colaboradores con la visión y el objetivo de la misma, partiendo de la idea de identificar el perfil perfecto del colaborador para un cargo específico y, en base a ello, crear una dinámica de reclutamiento y capacitación.

Que la misma sin duda, se trata un punto clave para el éxito de esta entidad, pues es capaz de identificar las mejores habilidades de sus colaboradores para después potencializarlas para el beneficio de esta entidad.

Destacamos que, gracias al modelo de gestión, esta entidad funciona mejor, generando grandes resultados entre sus colaboradores. Resaltamos que es esencial y de suma importancia, es saber qué es una competencia: la cual describimos como un conjunto de habilidades, aptitudes y conocimientos que una persona tiene para ejecutar una tarea o función específica.

2.2.3 Hacemos mención de algunas competencias las cuales son:

- Liderazgo;
- Transparencia;
- Flexibilidad;
- Productividad;
- Organización;
- Lealtad;
- Pensamiento lógico;
- Compromiso;

Para gestionar estas aptitudes, es necesario aplicar algunos métodos, que presentamos a continuación.

Un nuevo modelo de gestión que valora al colaborador

Hemos visto que la gestión por competencias permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo, facilitando la implementación de un nuevo estilo de dirección

que gestione el talento humano de forma integral y más efectiva. Es por ello que algunos autores afirman que el concepto de competencia surgió como una nueva forma de resolver las demandas de una organización, buscando maximizar sus ventajas competitivas a través de sus colaboradores (Mertens, 1996).

Asimismo, el modelo de competencias surge como una nueva modalidad de gestión, cuyo objetivo primordial es garantizar que las personas asignadas a las diferentes actividades sean las más adecuadas para esa función. Por su parte, Boyatzis (1982), sostiene el concepto de Competencia como la “característica subyacente de una persona que está causalmente relacionada con la actuación exitosa de un puesto de trabajo”.

Según la definición del autor Levy Leboyer, las competencias son ciertos comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las convierten en más eficaces en una determinada situación. Ciertamente, estos conceptos explican por qué cada vez más empresas basan sus contrataciones en este modelo de gestión.

2.2.4 Características de una gestión por competencia

Es primordial conocer algunos elementos que identifican este modelo de gestión, pues solo así es posible tener una visión amplia de cómo funciona esta metodología.

- **Transparencia:** Este modelo es considerado por muchos como el más transparente, pues cada colaborador es consciente de las habilidades y capacidades que la empresa espera de él. Para lograr ese objetivo, es necesario evidenciar cuáles son las atribuciones de cada integrante del equipo, realizando una descripción completa de la función.
- **Justicia:** Un elemento esencial del modelo de gestión por competencia es la justicia. Ella se relaciona a la evaluación justa de las competencias de cada colaborador. Según esta directriz, todas las aptitudes, habilidades y conocimientos deben ser analizados y considerados de la misma forma. Es por medio de la identificación de competencias, relacionadas al comportamiento de cada individuo, que el sector de recursos humanos de la empresa optimiza sus acciones.
- **Reconocimiento al mérito:** Sumamente importante, este aspecto es esencial para este tipo de gestión, pues valora el mérito de cada trabajador, con base a los resultados de su trabajo. Y, para

evaluar en cantidad y calidad las tareas y funciones desempeñadas, son empleadas herramientas específicas. Siendo así, bonos, promociones o cualquier otro tipo de incentivos pueden ser ofrecidos a los colaboradores de acuerdo a las virtudes de cada uno.

2.2.5 Beneficios del modelo de Gestión por Competencia

Toda entidad u organización que aplicar el modelo de gestión por competencias puede proporcionar diversos beneficios al ambiente corporativo de su entidad. Además de mejorar los resultados, es posible aumentar el compromiso de los trabajadores y disminuir costos en diferentes sectores.

- **Más productividad**

Saber utilizar las habilidades de cada colaborador permite que se sientan mejor con el trabajo que realizan, generando más satisfacción y felicidad individual, lo que, a su vez, aumenta su compromiso con la empresa. Es una realidad ver a los trabajadores felices y comprometidos ya que realizan mejor sus funciones que aquellos que están desmotivados.

- **Mejores resultados**

Los colaboradores más comprometidos, hacen que las metas de esta entidad se convierten en los objetivos del equipo de trabajo. Además, conociendo los propósitos de la entidad es posible identificar las competencias necesarias para alcanzarlos, creando una planificación de desarrollo personal de los profesionales.

- **Mejor clima organizacional**

Entender cómo trabajar de la mejor forma las habilidades personales de los funcionarios hace que el clima laboral sea cada vez mejor, con menos desacuerdos entre los integrantes de cada equipo. Cuando las competencias de los profesionales son reconocidas, se eleva el potencial de cada uno de ellos, mejorando su función y desempeño.

- **Menos rotación**

En términos prácticos, un alto índice de rotación indica, no solo la insatisfacción de los colaboradores, sino también gastos con la salida de personal y nuevos procesos de selección. Con relación a la satisfacción de los profesionales, la preocupación real con el bienestar y felicidad de los mismos

por parte de la empresa hace que permanezcan por más tiempo, reduciendo el número de rotación.

- **Reclutamiento más eficaz**

Con la aplicación de la gestión por competencias, se tienen a la mano informaciones sobre las aptitudes que la entidad, el equipo y el cargo necesitan. De esta manera, a la hora de contratar nuevos talentos, es posible listar las características de los candidatos y compararlas con aquellas que la entidad busca. Esto resulta en la llegada al candidato más adecuado de forma más rápida y efectiva.

2.2.6 Objetivos de las competencias

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

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

2.2.7 Beneficios de la gestión del talento humano por competencias

El capital humano es el factor que marca la diferencia entre las empresas con éxito y las que no lo tienen por tal motivo, la gestión del talento por competencias es una estrategia cada vez más utilizada. Debido a esto la gestión del talento humano por competencias se caracteriza por implementar en las empresas, modelos de organización en los que los fines de cada puesto de trabajo están perfectamente definidos. Se trata de identificar claramente las cualidades necesarias

para desempeñar cada una de las tareas a realizar dentro de la empresa.

Cabe destacar que la clave del éxito al implantar un modelo de gestión del talento humano por competencias reside en la participación de definitivamente de todos los miembros de la organización, desde el director ejecutivo hasta el último colaborador. Por tal razón es preciso que todos trabajen unidos, alineados con los valores y la misión de la organización. Cuando esta proposición se logra, los beneficios para la compañía son múltiples, pero los principales pasarían por:

- **Fácil identificación de las habilidades que se requieren en cada puesto de trabajo**

Cuando se realiza una buena gestión del talento por competencias, están muy bien definidas las cualidades que se demandan en un determinado cargo, por eso también resulta más fácil la selección de personal.

- **Mejora de los conocimientos**

Al implementar esta metodología, es muy sencillo detectar las habilidades en las que un determinado empleado necesita mejorar y, por lo tanto, se podrán habilitar las herramientas necesarias para proporcionarle la formación que necesita.

- **Facilita la búsqueda y la retención de talento**

Con este sistema resulta muy simple la identificación de los trabajadores más eficientes y también es más fácil ofrecerles la atención, la formación y el cuidado que propicien su permanencia en la empresa.

- **Aumenta la efectividad y la productividad**

Cuando las personas trabajan en puestos en los que pueden dar lo máximo de sí mismos, se sienten motivados y aumentan su rendimiento, al tiempo que disminuyen los errores que cometen. Este buen ambiente laboral redundando directamente en un aumento de la productividad.

- **Mejora la imagen de la empresa**

El hecho de que una compañía se preocupe de poner en marcha un método de gestión para lograr la excelencia organizativa y productiva, será percibido por sus clientes como un síntoma de que

se puede confiar en esa empresa.

2.2.8 Ventaja de evaluar por competencias

Las principales ventajas de evaluar por competencias una organización tienen los siguientes beneficios:

- **La evaluación no es genérica; es puntual:**

A los trabajadores se les evalúa no en función de patrones genéricos, sino más bien tomando como referencia las competencias propias de su cargo o plaza.

- **Plantea estrategias específicas para la solución de problemas:**

Tras la evaluación por competencias, suelen aparecer fallos en el funcionamiento de las empresas. Muchas veces son mínimos, pero en cualquier caso es preciso tenerlos en cuenta: falta de formación, pocos incentivos, apatía, perfil infravalorado, entre otros. La información que se extraiga de la evaluación ayudará a la formulación de soluciones puntuales.

- **Permite un conocimiento detallada de cada trabajador:**

Al tratarse de una evaluación puntual, incluso cuando se refiere a grupos de trabajo, quienes están al frente de los negocios o de los procesos de gestión del talento acceden a valiosos datos que permiten componer un perfil pormenorizado de cada uno de los trabajadores. Conocemos de primera mano sus capacidades, habilidades, talentos, destrezas y tasamos con mayor precisión los aportes que suministran al conjunto de las organizaciones.

- **Aumenta el nivel de compromiso con el proyecto:**

Las estrategias para evaluar por competencias no tienen por qué considerarse algo negativo a nivel interno. Más bien al contrario, deben servir para hacerle ver a los trabajadores que sus esfuerzos son valorados y que por ello lo que se busca es mejorar día tras día. De lo contrario, por lo que esto, a su vez, debe traducirse en un aumento de la productividad y del bienestar laboral, pues a fin de cuentas son ellos quienes tienen el control de su desarrollo profesional.

- **Adopta un sistema de mejora continua a nivel interno:**

Sacar el máximo provecho a un método de evaluación por competencias, la información que se derive de él servirá también para adoptar un sistema de desempeño aplicable a todas las áreas de tu negocio. Realizadas estas evaluaciones cada cierto tiempo, y aplicadas las soluciones que se deriven de ellas, acabarás por implementar la cultura de la mejora continua, que no es otra cosa que estimular a tus colaboradores para que den lo mejor y se superen a sí mismos cada vez.

CAPITULO III

IMPLEMENTAR MEJORA EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA AUMENTAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.

3.1. La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de una metodología que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

- **Sensibilización**

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerencia los puestos de trabajo. La sensibilización del personal, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como: Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias, focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente. Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

- **Definición de las competencias genéricas de la organización**

Con base en el análisis del negocio, y a la estrategia organizacional se definen las metas a las que se orienta la gestión organizacional. De acuerdo a la misión, se define el desempeño esperado de los recursos humanos que pertenecen a la organización, en términos de Competencias genéricas. Estas traducen el nivel de aspiración de las competencias que toda persona que forma parte de la organización debería poseer. Este trabajo de análisis y definición se realiza con la alta dirección y con personas claves de la organización convocadas para esta tarea específica. Y se deben seguir los siguientes pasos porque sumamente importante:

- Confeccionar el manual de competencias, identificando lo que se necesita “saber hacer” para ejecutar eficientemente las tareas de un puesto o área funcional.

- Describir de forma clara cada uno de los niveles o grados de cada competencia, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.
- Identificar los requerimientos de competencias para cada puesto o equipo de trabajo: así, observará más fácilmente las posibles brechas y podrá identificar a los colaboradores que posean conocimientos claves dentro de la empresa, determinando su potencial.

- **Análisis de los puestos de trabajo**

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento: Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa y realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

3.1.1 Definición del perfil de competencias requeridas

Consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles con base en ello. Implica definir las competencias que deberán reunir las personas que ocupan los puestos para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades de los mismos.

- **Esto será el punto de partida para:**

- Programas y acciones de reclutamiento y selección.
- Programas de formación (adecuados a las necesidades de la organización).
- Planes de carrera (diseñando trayectorias profesionales que se correspondan con los perfiles de exigencia de los puestos.

- **Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles**

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

3.1.2 Propuesta De Diccionario De Competencias

(Alles M. A., 2015) A partir del análisis de puestos se elaborarán planes salariales equitativos. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Un diccionario de competencias es el instrumento que se utilizará como base para la implementación de este sistema. En este se recogerán las competencias que servirán como eje central al momento de comenzar con la implementación.

Las aristas principales de este sistema están cementadas en los valores de la institución, así como también las competencias genéricas y claves propias de este sistema. Debido a que la organización se encuentra en un proceso de organización, la información que se presenta a continuación, constituye un contenido que está en cambio constante, por tanto, servirá como base para el diseño definitivo del mismo.

Vale la pena destacar el hecho de que no es un documento cerrado, lo que implica que a medida que las necesidades empresariales vayan cambiando en el tiempo, se irá actualizando el mismo, al incluir nuevas competencias que se determinen o la remoción de aquellas competencias que se vuelvan obsoletas. Este diccionario comenzará definiendo las competencias claves y genéricas de la organización y presentando los niveles de cada una.

3.1.3 Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación es no experimental, en el cual no se manipulará las variables, o sea, se observará y analizará el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, Torres (2005), para diseñar un proceso de mejora de un modelo de gestión por competencias al personal de talento humano de la organización.

3.1.4 Tipo de investigación

Se realizará una investigación de campo, ya que los datos e informaciones serán obtenidos de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos.

3.1.5 Población y muestra de estudio

La organización cuenta con 1,500.00 empleados. Se tomará como referencia de estudio la Subdirección de Ingresos del Departamento de Recursos Humanos, así como empleados del nivel medio **de los diferentes Departamentos de la organización, para un total de 35 empleados.**

3.1.6 Métodos de investigación

Con la finalidad de analizar y describir las características y rasgos más sobresalientes del problema de estudio, se utilizará el método descriptivo, para definir con precisión los componentes a medir, Sampieri (2010). También se utilizará el método cuantitativo, los datos serán recolectados mediante la medición, documentación y análisis, Sampieri (2010).

3.1.7 Fuentes y técnicas de recolección de datos e instrumentos

Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron diferentes fuentes y técnicas de recolección de información, tales como:

3.1.8 Fuentes Primarias

La fuente de información primaria fue a los clientes de Recursos Humanos que corresponden a los empleados de alto nivel de la organización (directivos), así como empleados de la subdirección de ingresos del departamento de recursos humanos (analistas) a través de la aplicación de cada uno de los formatos del modelo de gestión por competencias.

3.1.9 Fuentes Secundarias

Se recopiló la información a través de libros de texto, páginas web y documentos de la organización entre otros.

3.2 Técnicas

Para identificar a través de los empleados de la organización, cuáles son las debilidades y fortalezas dentro del procedimiento de la mejora de un modelo de gestión por competencias en el proceso de selección y reclutamiento, se diseñarán dos cuestionarios tipo Likert, medios con la siguiente escala:

- 1) Totalmente satisfecho
- 2) Satisfecho
- 3) Algo satisfecho
- 4) Insatisfecho
- 5) Totalmente insatisfecho

De igual manera, una encuesta será aplicada a los colaboradores de recursos humanos, para analizar la satisfacción de reclutamiento, selección y capacitación de personal midiendo sus competencias laborales. La otra encuesta será aplicada a dos analistas o colaboradores de talento humanos, para poder efectuar el mejoramiento en los procesos de reclutamiento y selección y mejorar las competencias.

Con esta investigación queremos lograr recoger la información de las funciones que realizan los colaboradores en esta entidad y proceder con un análisis del modelo de gestión por competencias actual y como mejorarlo a los tiempos de la era digital, esta investigación está basada en las competencias y con esta determinar las variables que indique las debilidades en el manejo de los colaboradores.

3.2.1 Implementación de modelo de gestión por competencia en una organización

Dentro de una organización es importante tomar en cuenta la gestión por competencias, ya que gracias a su implementación se pueden obtener óptimos beneficios para la organización, y así lo expresa la autora, Martha Alles (2004), cuando dice que “para trabajar con un sistema de gestión por competencias, es necesario definir en primer lugar, la visión de la organización: hacia dónde vamos, los objetivos y la misión: que hacemos; y a partir de la misma conducción de la organización, con su colaboración e involucramiento, decidir cómo lo hacemos”.

A sabiendo de esto conocimientos a continuación se describirán cada uno de los procesos necesarios para seguir para la implementación de un sistema de gestión por competencias. En este caso sé destaca que diversos autores, tales como, Alles (2004), Zamora (2005), Saracho (2005), entre otros presentan similitudes en cuanto al proceso de implantación.

IV CAPITULO

PRESENTACIÓN DE ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados obtenidos a través de las entrevistas aplicadas a los colaboradores

El siguiente resultado fue realizado a través de una encuesta de 12 preguntas cerradas aplicadas a una muestra de 35 empleados, con una población de 100. Se empleó un muestreo probabilístico del tipo aleatorio simple, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de un 13.5%. También, fueron aplicadas dos entrevistas con preguntas abiertas y cerradas a dos funcionarios del departamento de reclutamiento y selección de personal en el periodo del 01 al 30 de marzo del 2023.

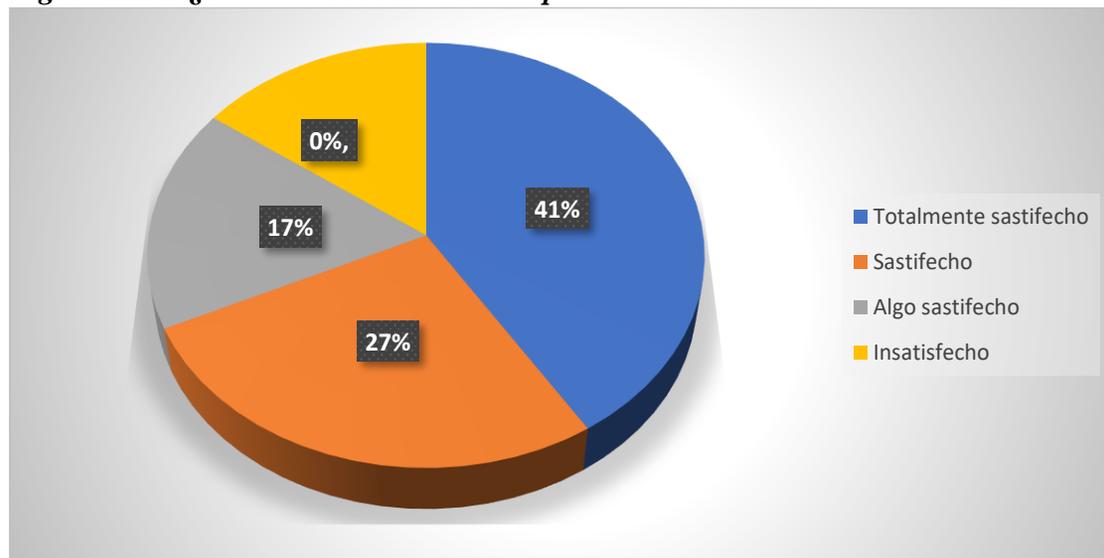
En la tabla 2 se puede visualizar que el género femenino representa un 62.86% de entrevistados y el género masculino el 37.14 % de los colaboradores encuestados. En el rango de edades de los colaboradores encuestados visualiza que 8.57% es entre las edades de 25 a 30 años fue de 3 colaboradores, 42.86% entre las edades de 35 a 40 años fue de 15 colaboradores, 37.14% entre las edades de 45.50 años fue 13 colaboradores, 11.43% entre la edad de 55 años fue de colaboradores.

Tabla No. 3 Aspectos Generales

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	22	62.86
Masculino	13	37.14
Edades	Frecuencia	Porcentaje
25 - 30 Años	3	8.57%
35 - 40 Años	15	42.86%
45 – 50 Años	13	37.14%
Más De 55 Años	4	11.43%
Totales	35	100%

Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

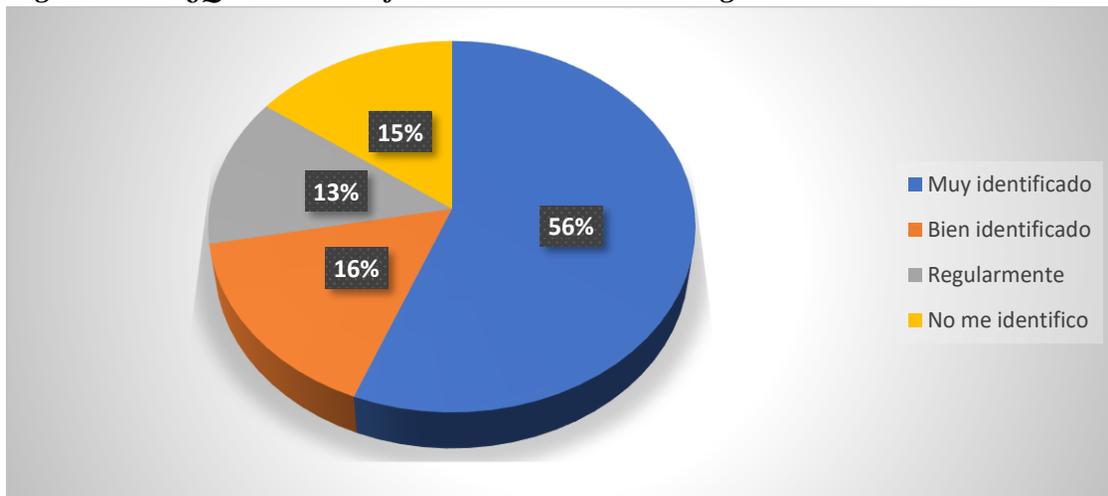
Figura No. 6 ¿Te sientes motivado en tu posición actual?



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 41% de la población, considera que se siente totalmente satisfecho en su posición actual. Mientras que el 27% se siente satisfecho y un 17% expreso sentirse algo satisfecho con su posición actual.

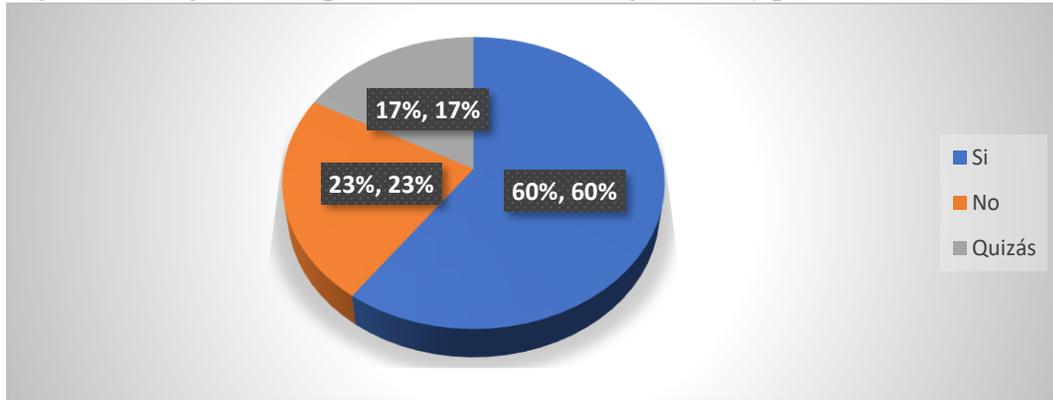
Figura No. 7 ¿Qué tan identificado te sientes con la organización?



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

En promedio el 56% de los encuestados expreso sentirse muy identificado en la organización, seguido de un 16% que indica que se siente bien identificado, alrededor de un 15% dijo no sentirse tan identificado.

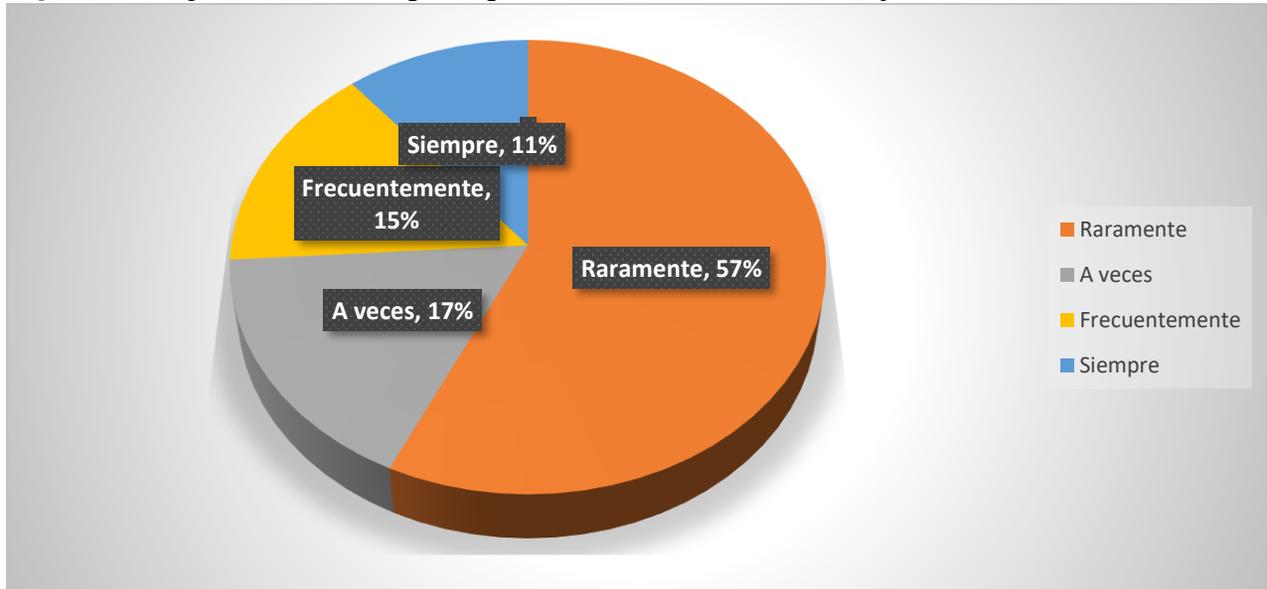
Figura No. 8 ¿Percibes que esta entidad está organizada y posee una estructura fuerte?



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

Con este grafico podemos ver que el 60% de los encuestados respondió que sí, mientras un 23% no percibe que sea fuerte, un 17% expresa que quizás.

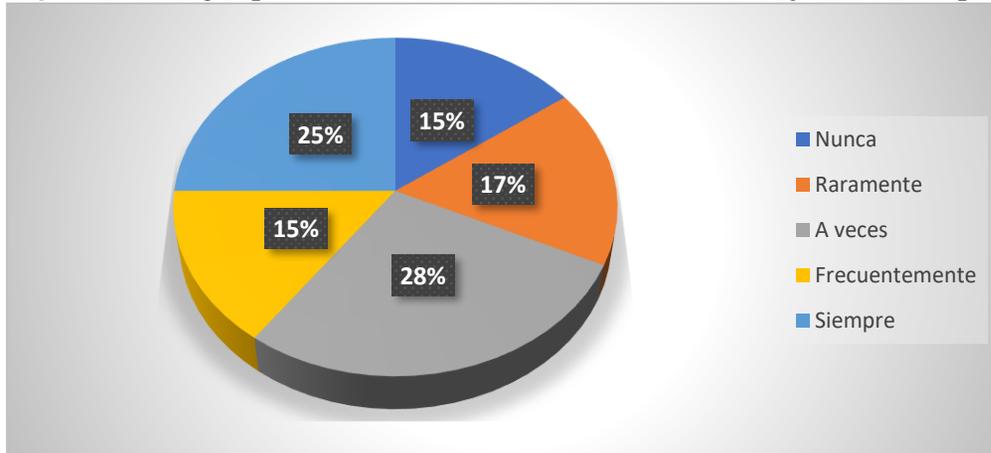
Figura No. 9 ¿Entiende usted que el proceso de reclutamiento es eficaz?



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

En este grafico podemos ver que el 57% de los encuestados dijo que raramente el proceso es eficaz, seguido de un 17% que indico que a veces si es eficaz, un 15% considera que frecuentemente es eficaz, el 11% añadió que siempre es eficaz.

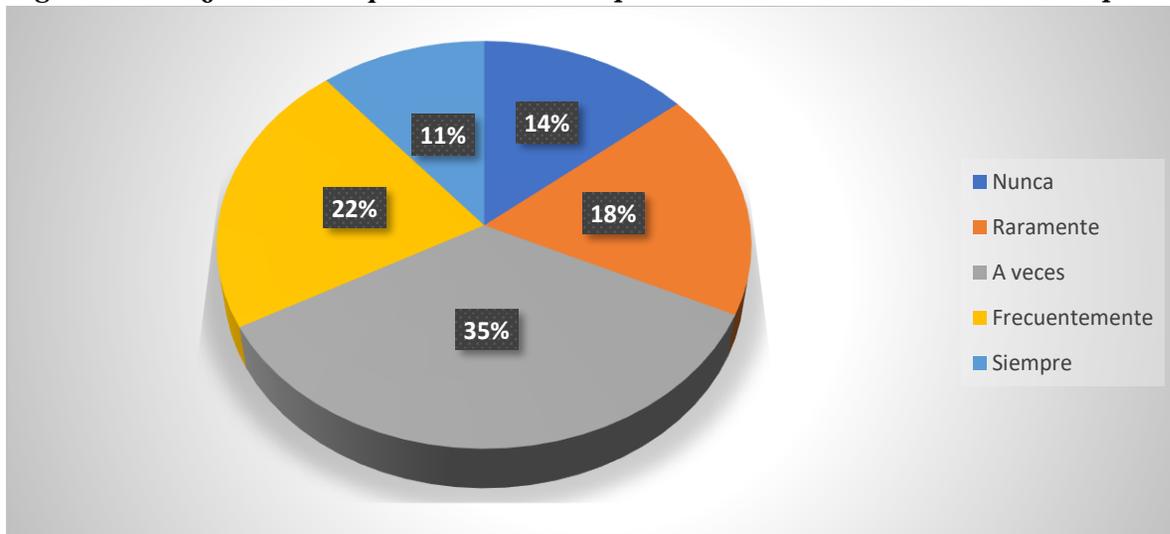
Figura No. 10 ¿El proceso de selección está estructurado bajo el modelo por competencia?



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 28% de los encuestados expreso que a veces siente que estaba estructurado bajo competencias, el 25% indica siempre. Y un 17% manifestó que frecuentemente se hace así. El 15% alega que nunca. Mientras que 15% indica que nunca.

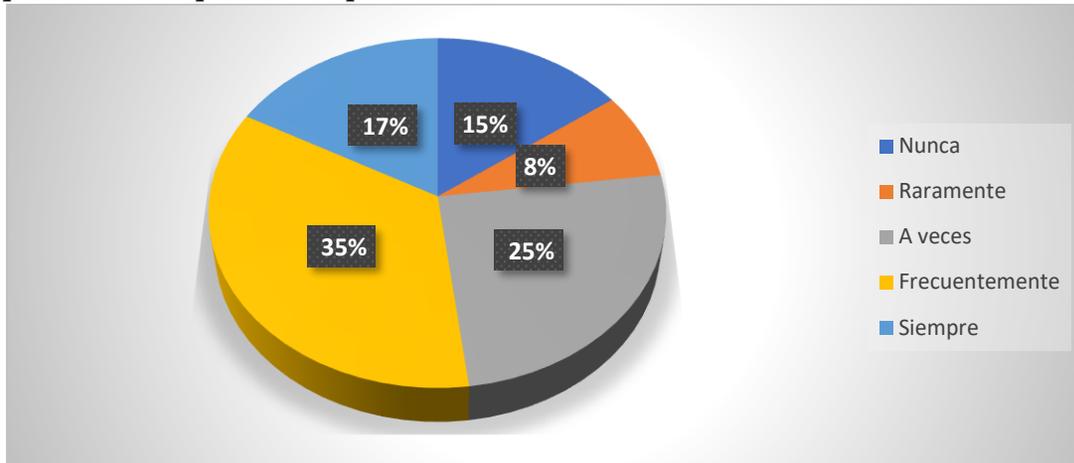
Figura No. 11 ¿Cree usted que la selección de personal se realiza en base a sus competencias?



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 35% de los encuestados indica que a veces el proceso de selección se basa en competencias, seguido de un 22% quienes consideran frecuentemente si se basa, y para un 18% raramente se hace así, mientras que un 14% dice que siempre se realizada basado en competencias, y finalmente un 11% dice que nunca.

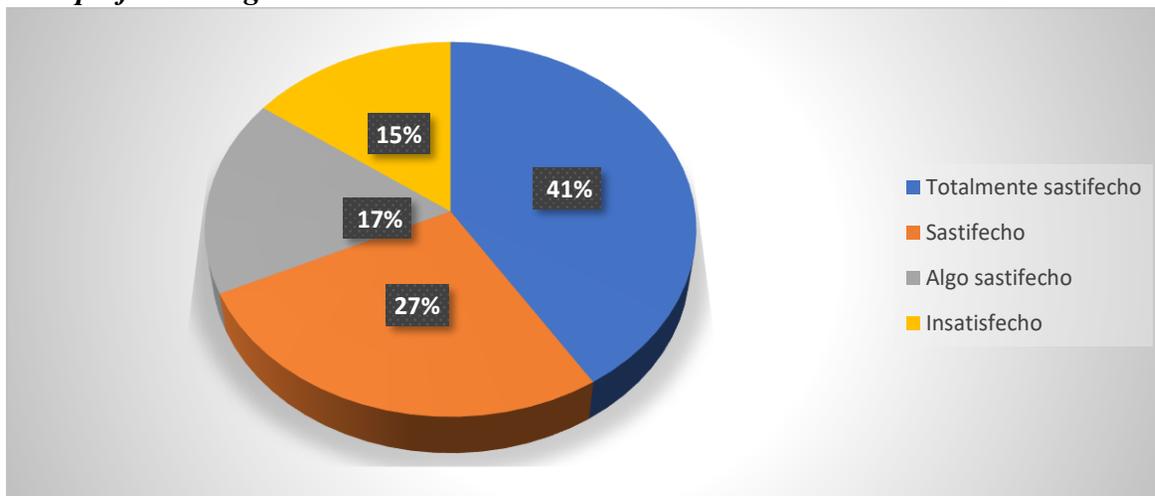
Figura No. 12 ¿Sientes que se toma en cuenta la experiencia y la preparación académica para promover una persona de puesto?



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

En promedio un 35% de los encuestados dijo que frecuentemente se toman en cuenta la preparación académica, seguido de un 25% que considera que a veces se toma la preparación, para el 17% expresa que siempre se toma en cuenta, seguido de un 15% que dice nunca, y el 8% indica que raramente.

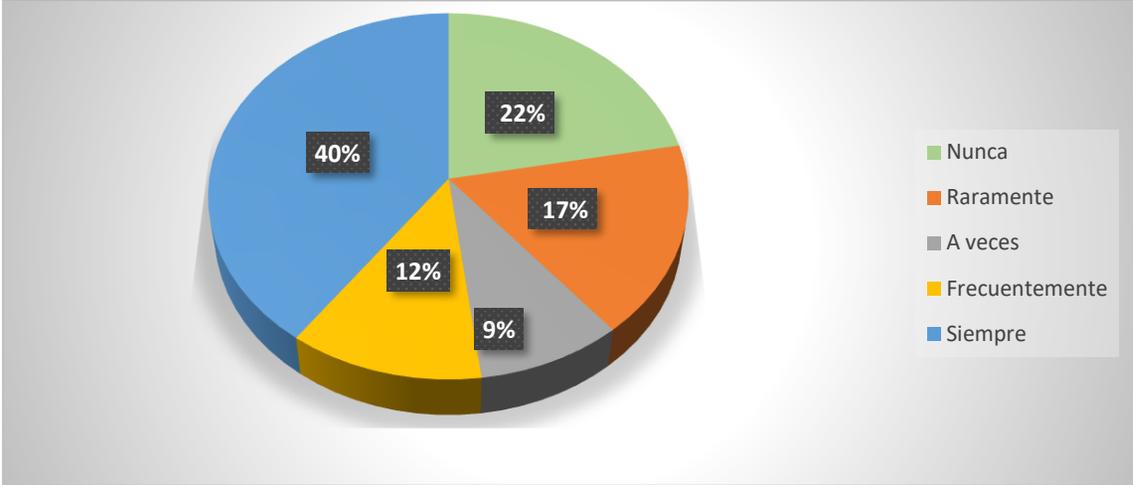
Figura No. 13. Entiendes que para diligenciar la solicitud de vacante, ¿la organización se basa en el perfil del cargo?



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 41% de los encuestados dicen que están totalmente satisfecho en que la organización se basa en el perfil de cargo, seguido de un 27% que expresa sentirse satisfecho porque la organización se basa en el perfil de cargo, un 17% expresa estar algo satisfecho con que se saben en el perfil de cargo, mientras que un 15% indica no está satisfecho en que la organización se base en el perfil de cargo.

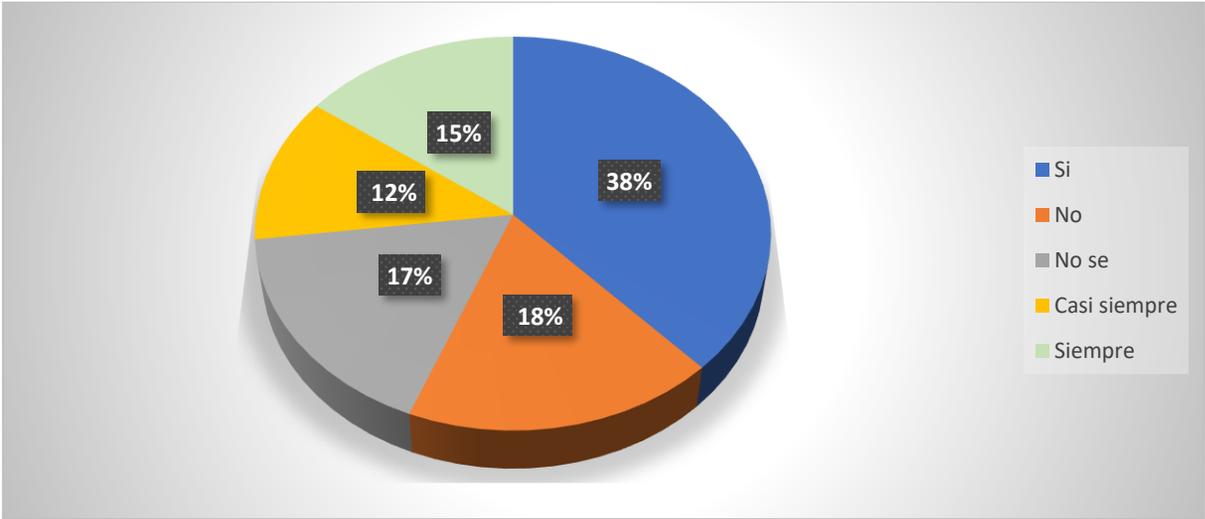
Figura No. 14 ¿Existe un programa de capacitación en la organización en donde se evalué por competencia para realizar el proceso de reclutamiento?



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 40% indicó que siempre la organización evalúa por competencias, seguido por el 22% que expresa que nunca se evalúa, y un 17% expresa que raramente, mientras que el 12% indica que frecuentemente y un 9% dice que a veces se evalúa por competencias en el proceso de reclutamiento.

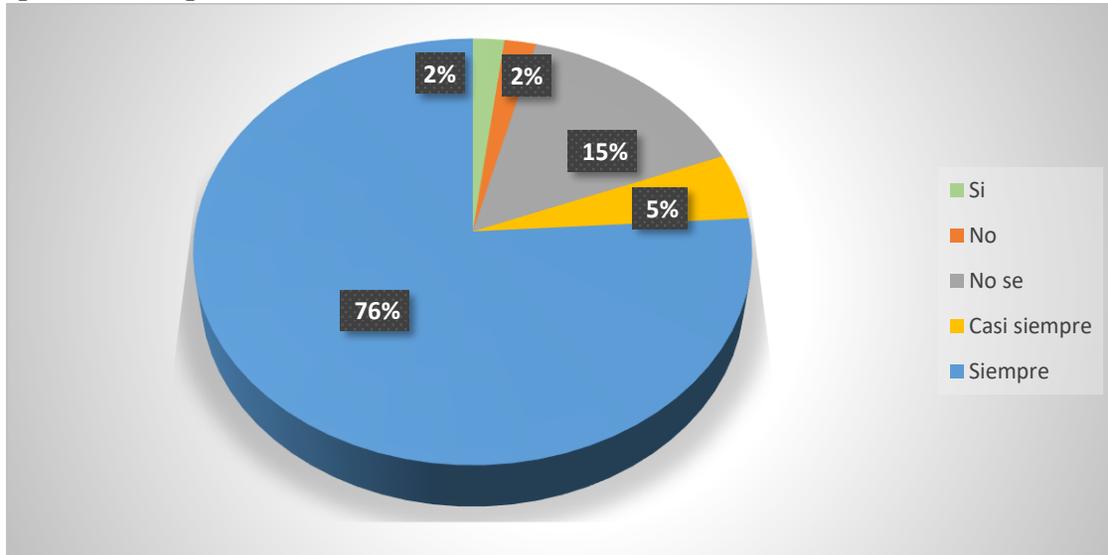
Figura No. 15 ¿Existe en la organización descripción de puesto basada en competencias?



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 38% de los encuestados expreso que sí, existe una descripción del puesto por competencias, seguido de un 18% que indica que no, mientras que un 17% expreso que no sabe, además un 15% dijo que si, el 12% entiende que casi siempre.

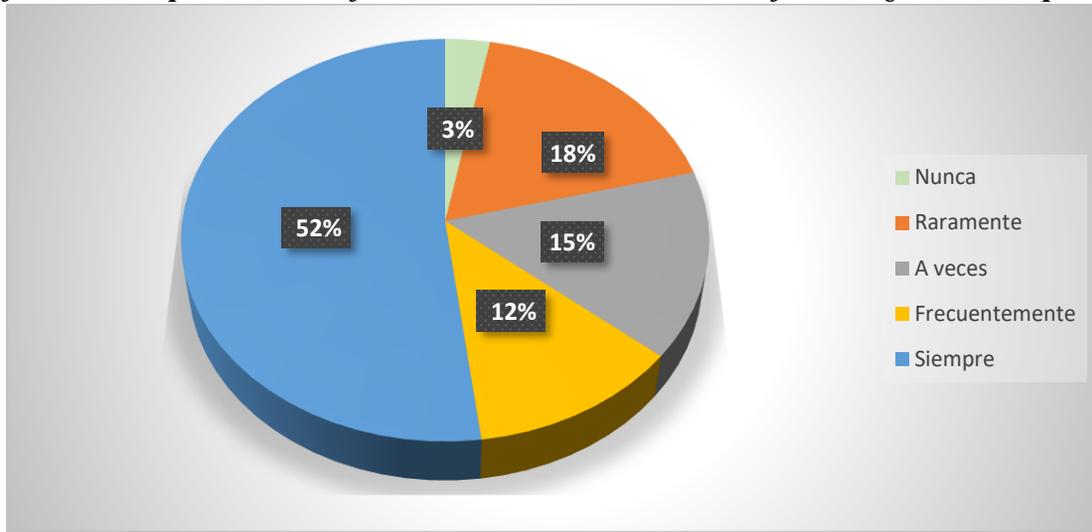
Figura No. 16 *¿Entiendes que es importante conocer las competencias que se necesitan para aplicar a una posición?*



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 76% de los encuestados indica que siempre que es importante conocer las competencias para aplicar a una posición, mientras que el 15% no sabe, seguido de un 5% que indico que casi siempre, agregando un 2% que dice que no, y un 2% que sí.

Figura No. 17 *La organización exige documentos como currículum vitae, antecedentes judiciales, diplomas, identificaciones, recomendación, certificados, ¿entre otros para el ingreso?*



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 52% de los encuestados expreso que la organización exige documentos, diplomas y recomendaciones para realizar un ingreso, guiado de un 18% que dice raramente, y el 15% expreso que a veces, y el 3% indico que nunca.

4.2 ANALISIS DE ENCUESTA APLICADA A COLABORADORES DE RECURSOS HUMANOS

4.2.1 Presentación de Resultados:

¿Conocen todos los miembros el plan estratégico de la organización?

Tabla No. 4 Miembros del plan estratégico

Frecuencia	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
A veces	1	7.69%
Frecuentemente	1	7.69%
Siempre	11	84.62%
Total	13	100%

Figura no. 18 Miembros del plan estratégico



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 84.62% de los encuestados indico conocer que han conocido siempre el plan estratégico de la organización.

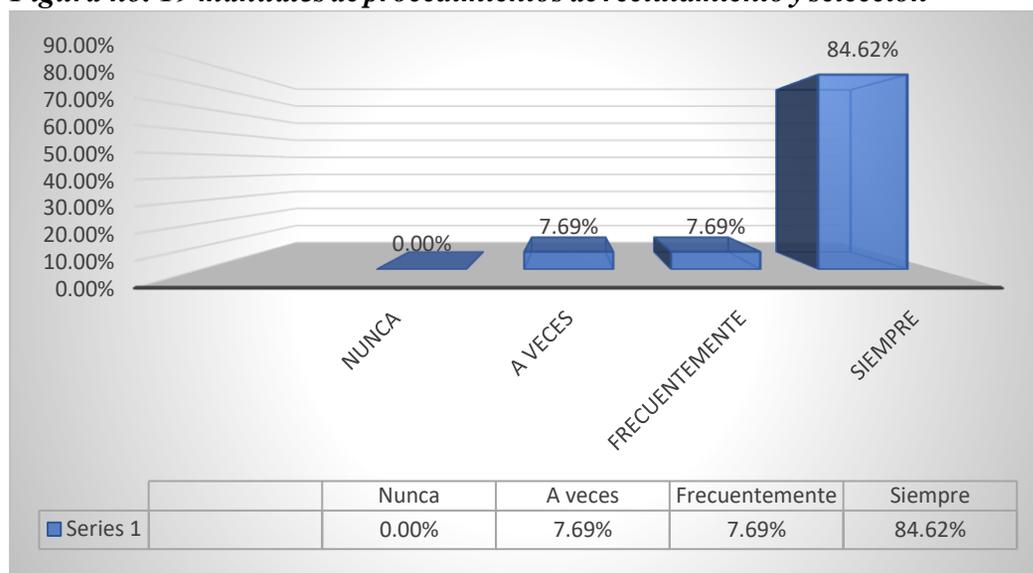
Pregunta No. 2:

¿Tienen acceso a los manuales de procedimientos de reclutamiento y selección del personal?

*Tabla No. 5 manuales de procedimientos del reclutamiento y selección
Cant.*

Frecuencia	Respuesta	Porcentaje
Raramente	1	7.69%
A veces	1	7.69%
Frecuentemente	0	0.00%
Siempre	11	84.62%
Total	13	100%

Figura no. 19 manuales de procedimientos de reclutamiento y selección



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 84.62% de los encuestados dice tener acceso a los manuales de procedimiento y selección del personal.

Pregunta No. 3

¿Existe una adecuada comunicación entre todos los miembros de la organización?

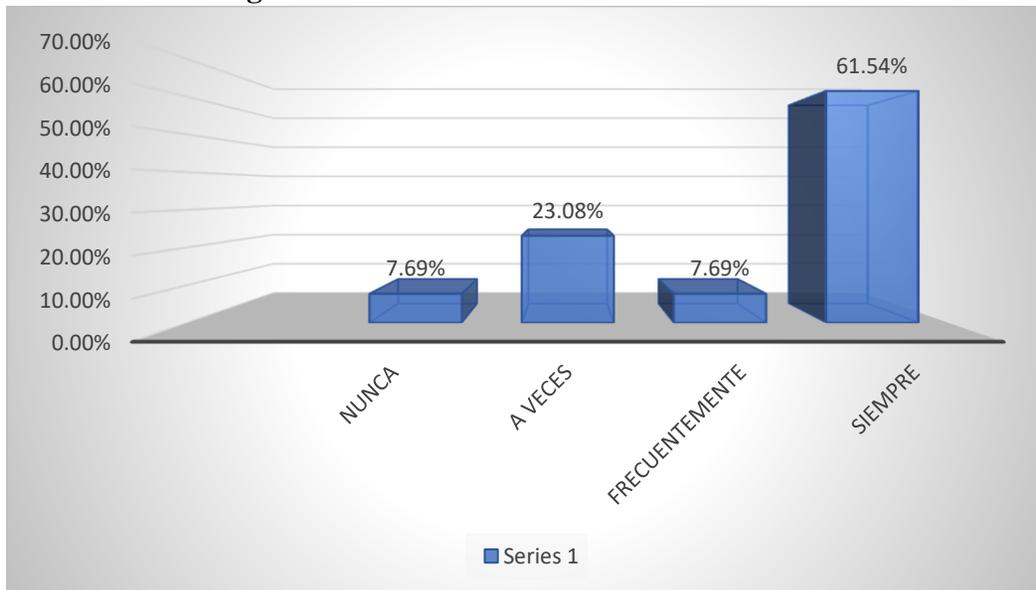
Tabla No. 6 comunicación entre los miembros

Cant.

Frecuencia	Respuesta	Porcentaje
Nunca	1	7.69%
A veces	3	23.08%
Frecuentemente	1	7.69%
Siempre	8	61.54%
Total	13	100%

Figura

Figura no. 20 comunicación entre los miembros



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 65% de los encuestados indica que existe una comunicación adecuada en la organización.

Pregunta No. 4

¿Dan seguimiento previo y posterior a los procesos realizados de reclutamiento, selección y capacitación del personal?

Tabla No. 7 seguimiento previo y posterior

Cant.

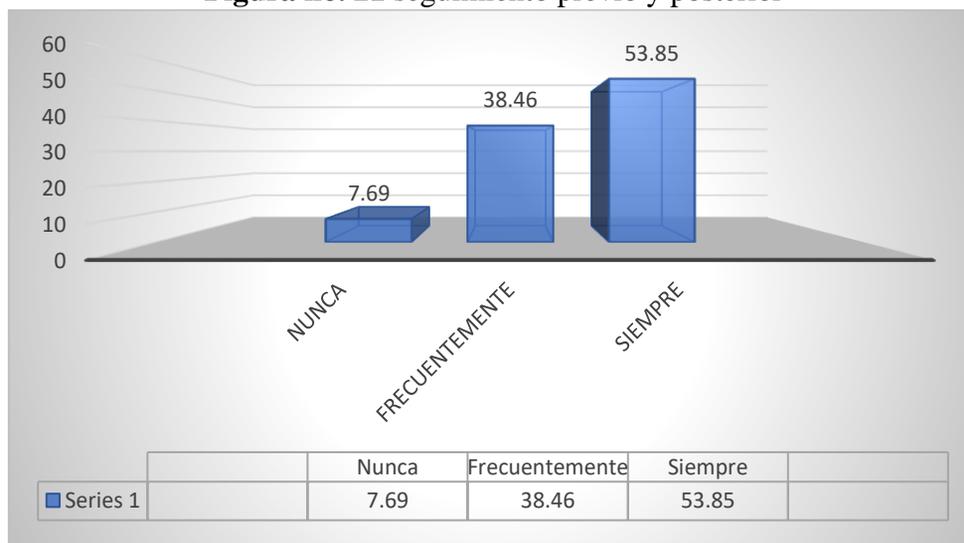
Respuesta

Porcentaje

Frecuencia

Nunca	1	7.69
Frecuentemente	5	38.46
Siempre	7	53.85
Total	13	100%

Figura no. 21 seguimiento previo y posterior



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 53.85% de los encuestados indico que siempre Recursos Humanos da seguimiento a los procesos de selección del personal.

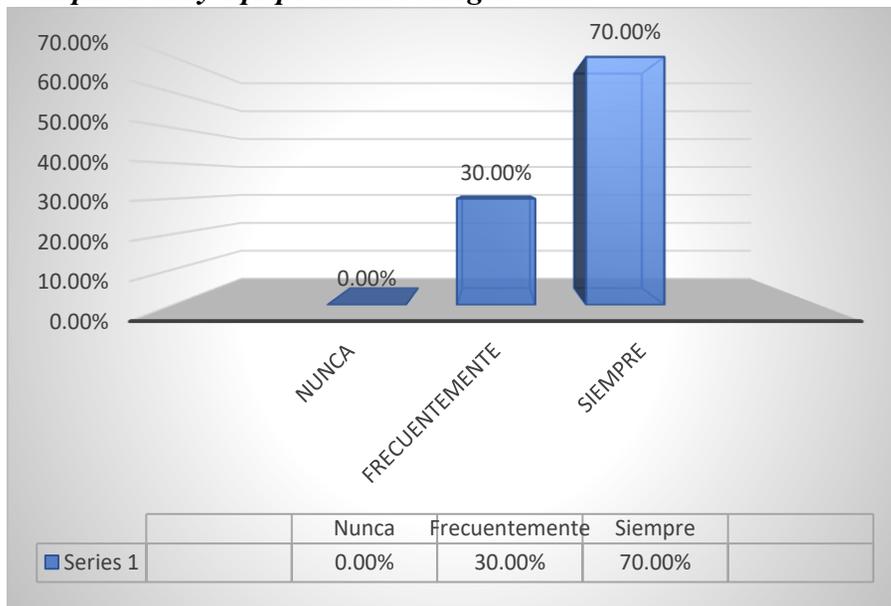
Pregunta No. 5

¿Esta organización cuenta con maquinarias y equipo con tecnología avanzada?

Tabla No. 8 maquinarias y equipo con tecnología
Cant.

Frecuencia	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Frecuentemente	4	30.00%
Siempre	9	70.00%
Total	13	100%

Figura No. 22 maquinarias y equipo con tecnología



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 70% de los encuestados expreso que la organización cuenta con equipo de tecnología avanzada

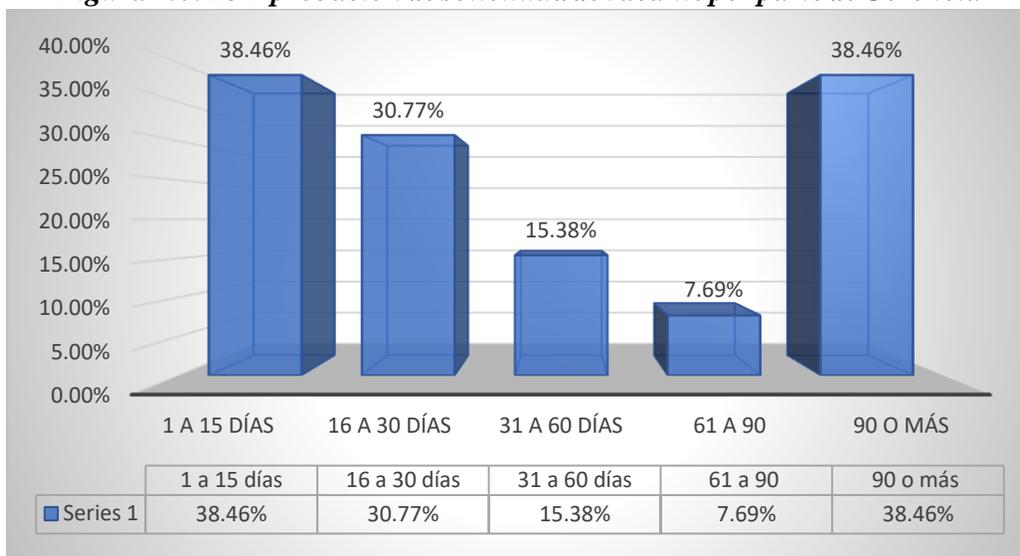
Pregunta No. 6

¿Cuánto tiempo dura la aprobación de solicitud de vacante por parte de Gerencia a la organización, para dar inicio al proceso de reclutamiento y selección?

Tabla No. 9 Aprobación de solicitud de vacante por parte de Gerencia

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
1 a 15 días	1	38.46%
16 a 30 días	5	30.77%
31 a 60 días	4	15.38%
61 a 90	2	7.69%
90 o más	1	38.46%
Total	13	100%

Figura No. 23 Aprobación de solicitud de vacante por parte de Gerencia



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 38.46% dijo que el tiempo de aprobación para dar inicio al proceso de selección es de 90 a más días. Y el 38.46 indica que el proceso es de 1 a 15 días, y un 30.77 de los encuestados indica que el tiempo es de 16 a 30 días.

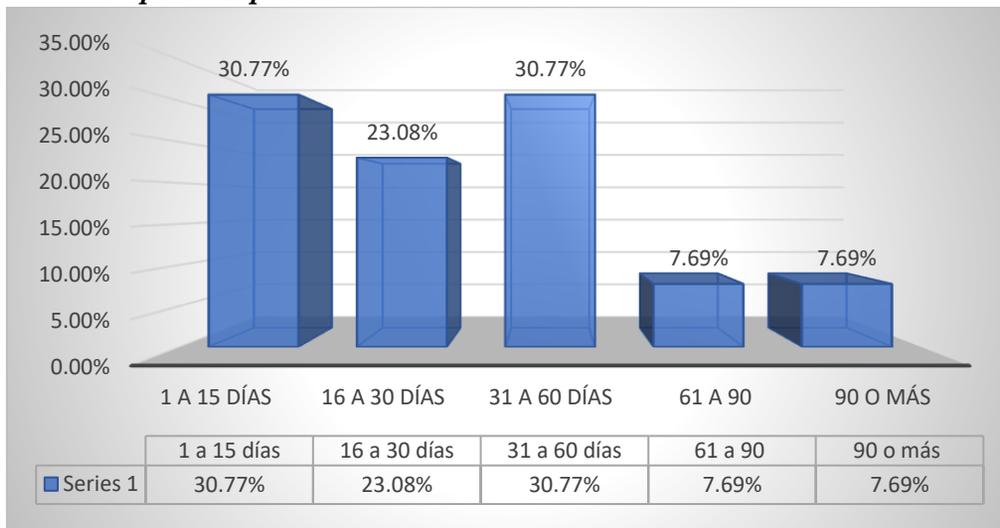
Pregunta No. 7

Una vez aceptada la solicitud, ¿cuánto tiempo toma el proceso de reclutamiento y selección?

Tabla No. 10 Tiempo en el proceso de reclutamiento

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
1 a 15 días	4	30.77%
16 a 30 días	3	23.08%
31 a 60 días	4	30.77%
61 a 90	1	7.69%
90 o más	1	7.69%
Total	13	100%

Figura no. 24 Tiempo en el proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 30.77% de los encuestados expresa que luego de ser aprobada la solicitud de selección y reclutamiento, la organización dura de 1 a 15 días, seguido de un 30.77% que dice que 31 a 60 días.

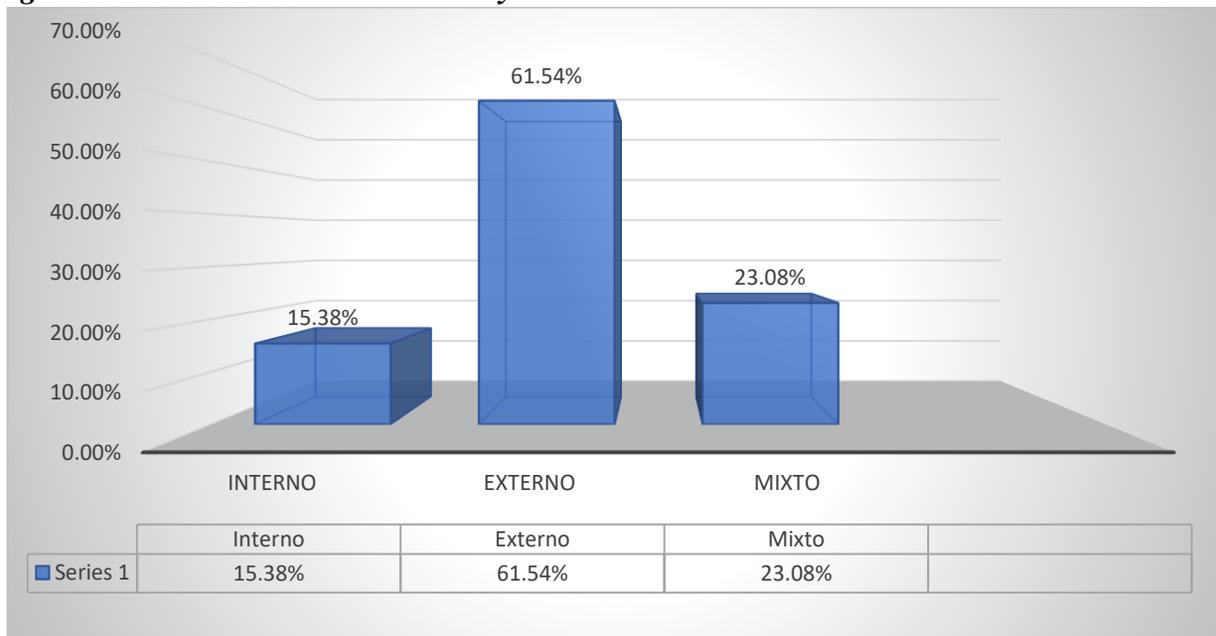
Pregunta No. 8

¿Cuál es el medio de reclutamiento y selección más utiliza por la entidad?

Tabla No. 11 Medio del reclutamiento y selección

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Interno	2	15.38%
Externo	8	61.54%
Mixto	3	23.08%
Total	13	100%

Figura no. 25 Medio de reclutamiento y selección



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 61.54% de los encuestados indico que el medio de reclutamiento que más se utiliza es el externo.

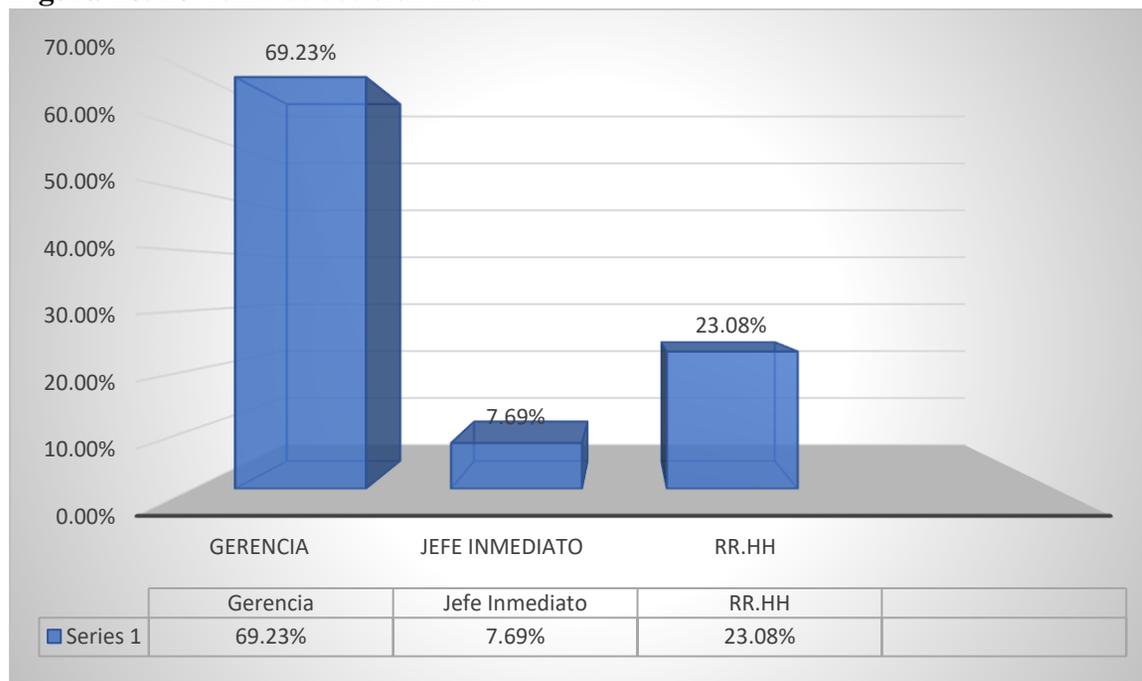
Pregunta No. 9

¿Al Seleccionar la vacante quién toma la decisión final que cubrir la misma?

Tabla No. 12 Toma de decisión final

	Cant. Respuesta	Porcentaje
Frecuencia		
Gerencia	9	69.23%
Jefe Inmediato	1	7.69%
RR. HH	3	23.08%
Total	13	100%

Figura no. 26 Toma de decisión final



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 69.23 % de los encuestados dice que la Gerencia de la organización, es la que toma la decisión final para seleccionar el candidato que cubrirá la vacante.

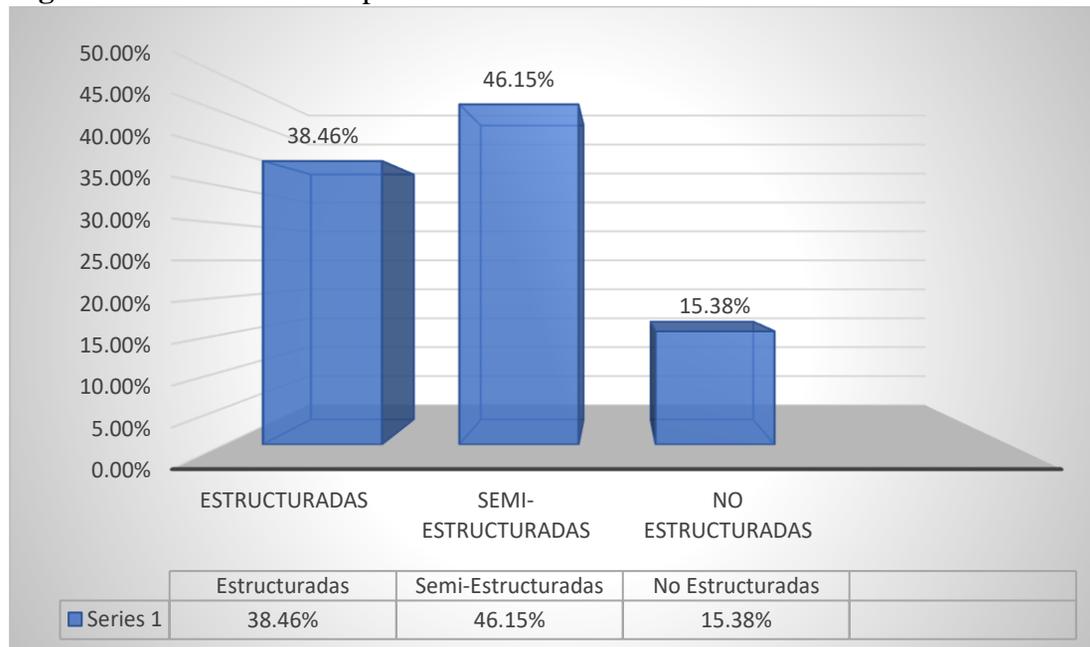
Pregunta No. 10

¿Cuáles entrevistas son las más aplicadas el momento de la selección de personal para medir sus competencias?

Tabla No. 13 Entrevistas aplicadas

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Estructuradas	5	38.46%
Semi-Estructuradas	6	46.15%
No Estructuradas	2	15.38%
Total	13	100%

Figura no. 27 Entrevistas aplicadas



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 46.15% de los enuestados expresa que el tipo de entrevista de la organizacion que más se usa es

la semiestructurada. Un 38.46% indica que es la estructurada y un 15.38% dice la no-estructurada.

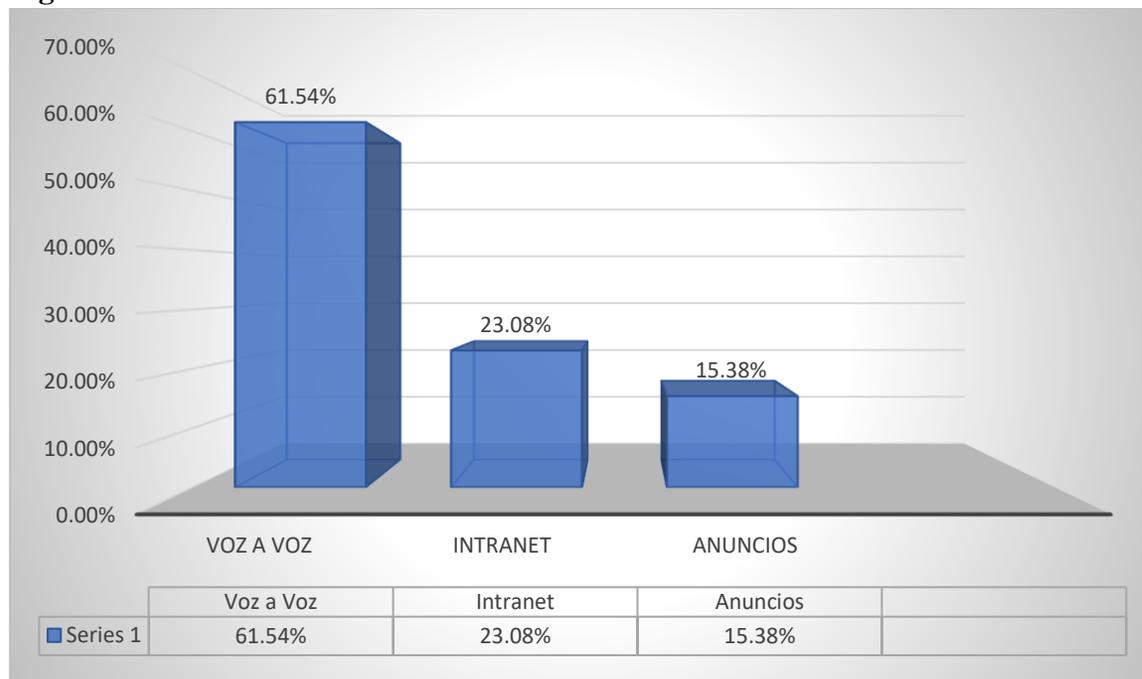
Pregunta No. 11

¿Qué técnica se utiliza al realizar un reclutamiento interno?

Tabla No. 14 Técnicas utilizadas en reclutamiento interno.

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Voz a Voz	8	61.54%
Intranet	3	23.08%
Anuncios	2	15.38%
Total	13	100%

Figura No. 28 Técnicas utilizadas en reclutamiento interno



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 61.54% de los encuestados dijo que la técnica más utilizada para realizar un reclutamiento interno es voz a voz, seguida de un 23.08% que expresa que es por el intranet.

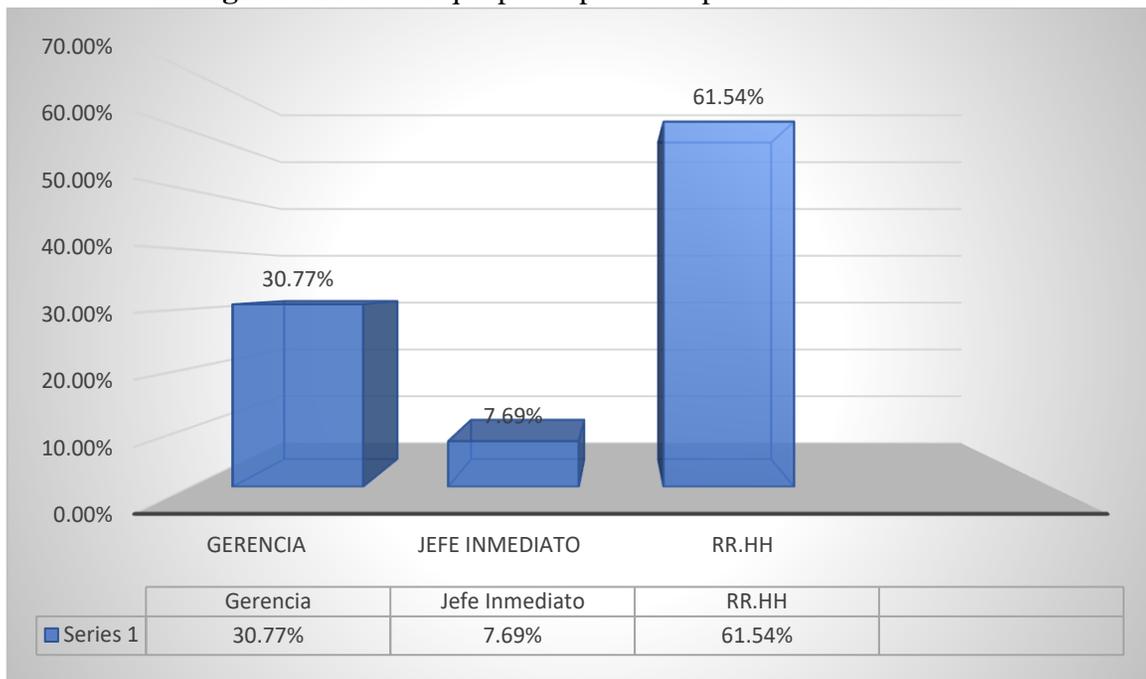
Pregunta No. 12

¿Al momento de la selección de personal cuales son las áreas que participan en el proceso?

Tabla No. 15 Los que participan en el proceso de selección

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Gerencia	4	30.77%
Jefe Inmediato	1	7.69%
RR. HH	8	61.54%
Total	13	100%

Figura No. 29 Los que participan en el proceso de selección



Fuente: Elaboración propia: Matos (2023)

El 61.54% de los encuestados dijo que la gerencia de la organización, es la que toma la decisión final para seleccionar el candidato que cubrirá la vacante.

CAPITULO V

5.1 PROPUESTA DE MEJORA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA REPUBLICA DOMINICANA.

El proceso de reclutamiento, selección y capacitación de esta entidad investigada se basa en normas y reglamentos. En este caso, el objetivo principal es mejorar las herramientas digitales y automatizar los procesos para optimizarlo, hacerlo más eficiente y encontrar al candidato perfecto para cubrir las vacantes en base a las competencias requeridas en un corto período de tiempo y costo. La situación actual la podemos analizar a través del diagrama de flujo de reclutamiento y selección interno y externo, proporcionado por esta entidad financiera. Por tal razón detallaremos los cronogramas de mejora propuesto, donde se puede comparar la mejora del modelo de gestión por competencia a través del proceso de reclutamiento y selección de manera sistematizada. Ya que la adaptación a la era digital conlleva a necesidades de nuevas competencias, nuevos modelos organizativo, nuevos estilos de dirección, nuevos ecosistemas en el proceso de selección y reclutamiento basada en competencias.

Figura No. 30 Reclutamiento, selección e ingreso de personal

Este diagrama consiste en los procesos que se realizan actualmente en la entidad, para la cobertura de vacantes con candidatos internos.

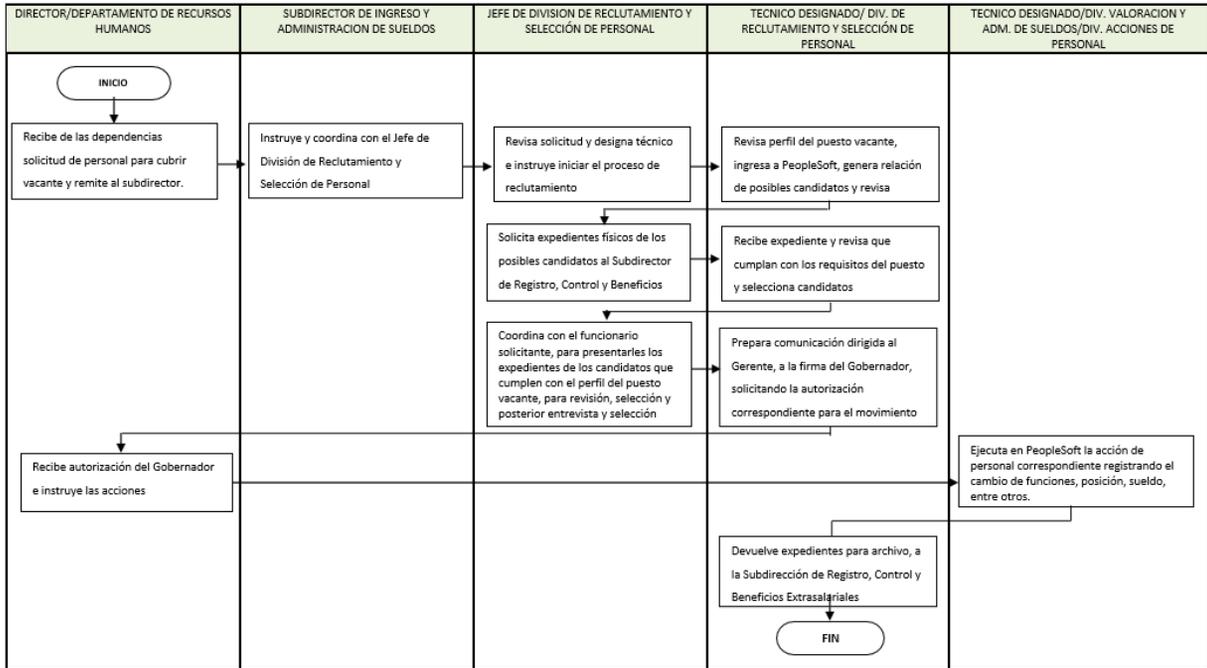


Figura No. 31 Diagrama de flujo propuesto/para cobertura con candidatos internos

En este diagrama proponemos, que cuando la vacante esté disponible sea publicada a la plataforma del intranet de nuestra entidad, de tal manera sea enviada a todos los colaboradores a sus correos institucionales, además se hacer anuncio en los murales y áreas comunes, donde todos sepan cómo aplicar.

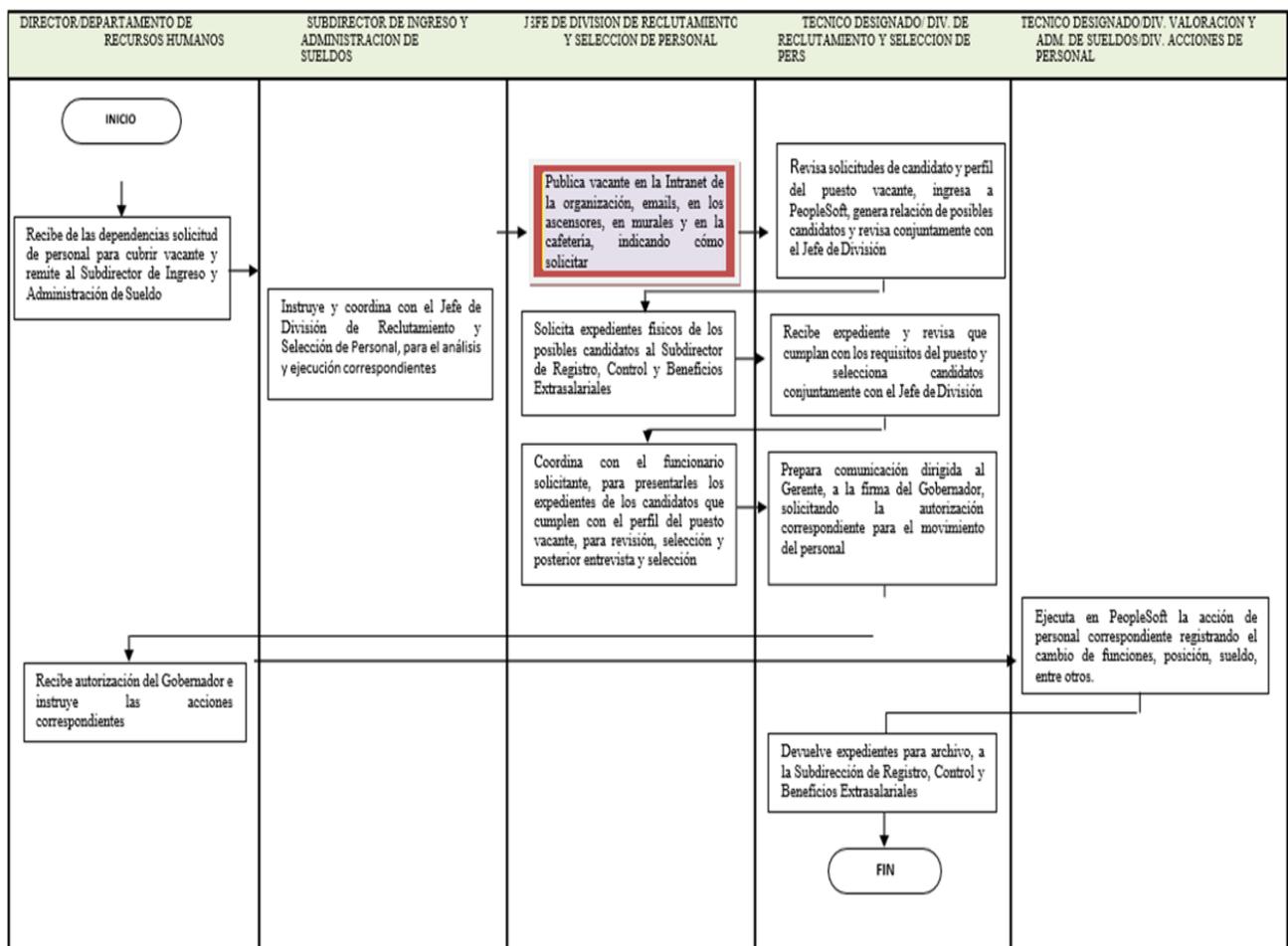


Figura No. 32 Diagrama de flujo actual/cobertura de vacantes con candidatos Externos
 Este diagrama actual de la entidad indica sobre la cobertura de vacante a candidatos externos, detallando los pasos que se deben tener en cuenta al momento de aplicar.

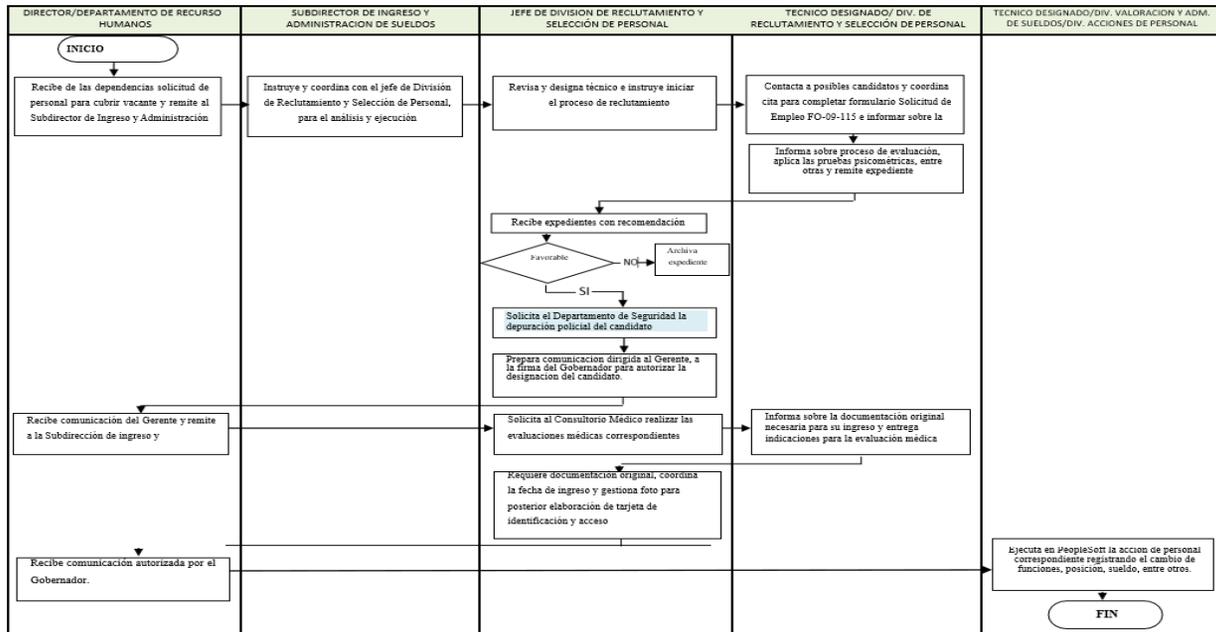


Figura No. 33 Diagrama propuesto/ cobertura de vacantes con candidatos Externos

En este diagrama proponemos para la cobertura de una vacante, indicamos los procesos adecuado que se deben realizar al momento de seleccionar un personal externo a la entidad.

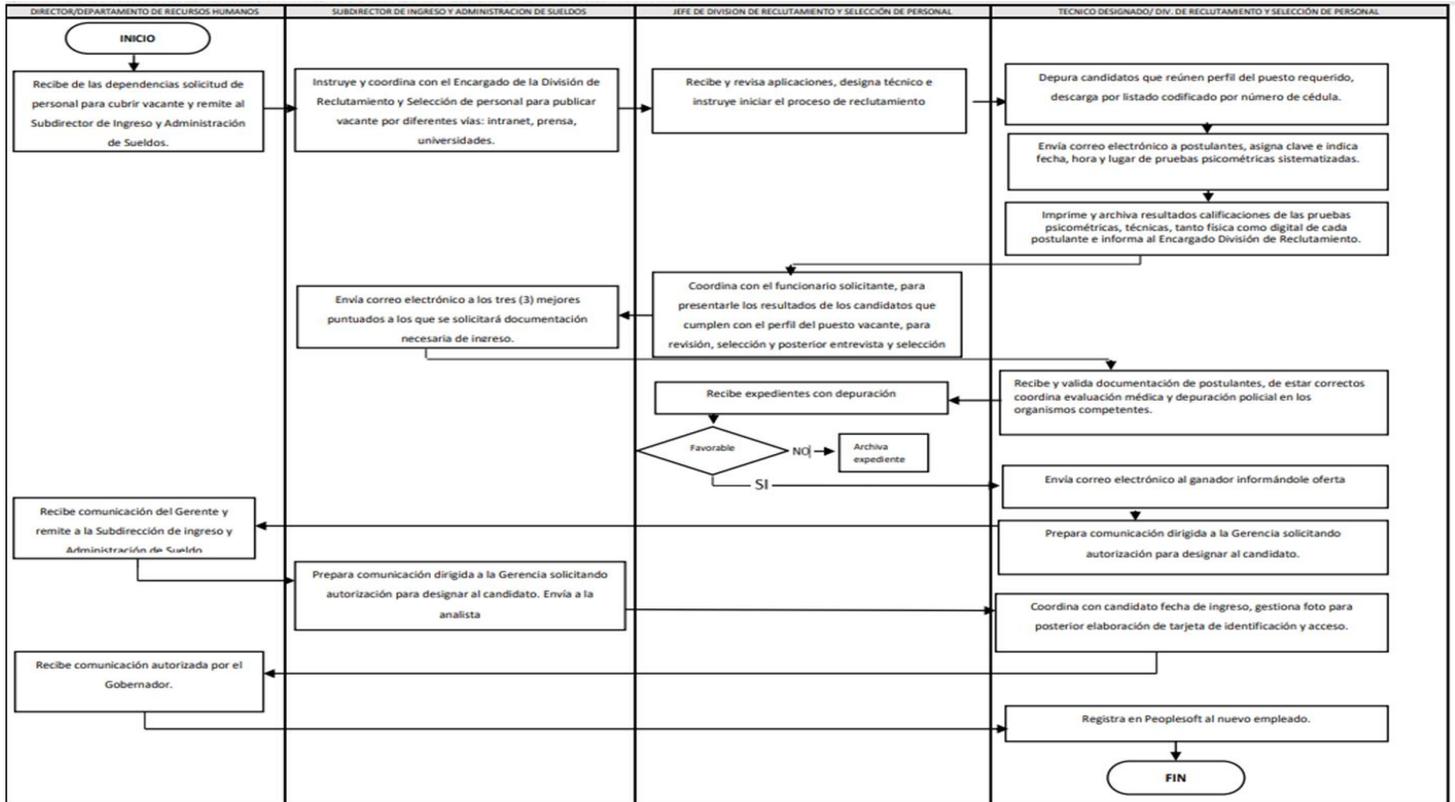
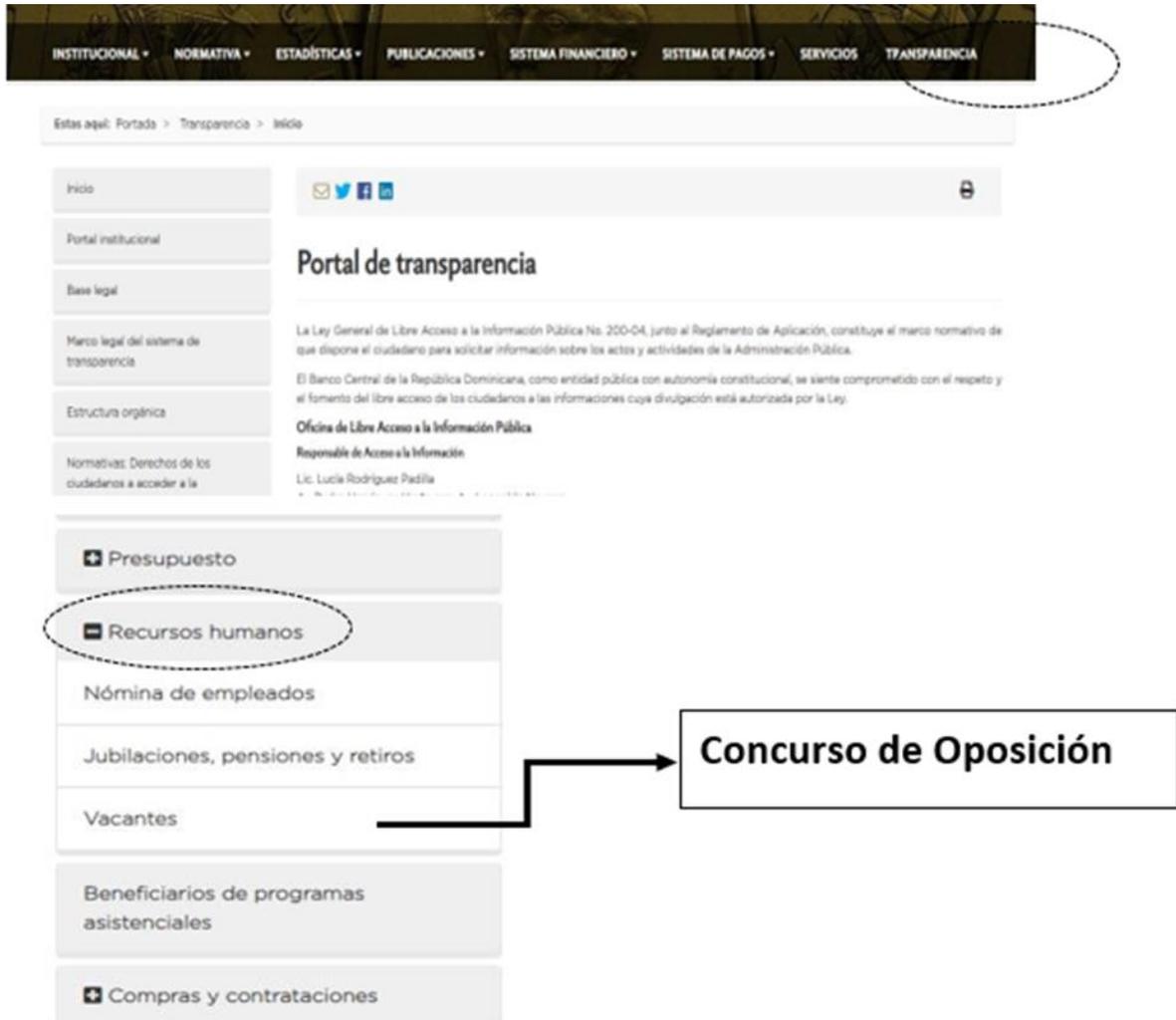


Figura No. 34 Anuncio concurso Externo:

Proponemos agregar en el portal o Intranet den la institución financiera, agregar de la siguiente manera, Concurso de oposición para mejora el proceso de reclutamiento y selección de personal y sus competencias:



5.2.1 Proceso sobre el concurso de oposición

El propósito principal de esta propuesta es mejorar el modelo de gestión por competencia, acorde con la digitalización y que satisfaga las necesidades de la institución, que tendrá un impacto significativo en la organización y lo seguirá teniendo

Vacantes disponibles del concurso para aplicar:

Tabla No. 16 Proceso sobre el concurso de oposición

Exigencias	Area	Posición	Fecha Límite	Plaza disponible	Tipo concurso	Formulario para aplicar	Anexar documentación
Requerimientos	Internacional	Coordinador	25-04-2023	1	Interno	FO9700	<u>Subir</u>
Requerimientos	Contraloria	Instructor	28-04-2023	1	Externo	FO9701	<u>Subir</u>
Requerimientos	Recurso Humanos	Analista	7-5-2023	1	Interno	FO9701	<u>Subir</u>

5.2.2 Objetivo

Obtener nuevas herramientas digitales que indiquen los pasos a seguir, y conocer el debido proceso, así como los documentos que se requerirán en las distintas etapas del proceso del concurso de oposición y las actividades y funciones que deben realizar en el portal de empleo y que se efectúe de manera digital y automatizada.

5.1.2 Alcance del proceso



5.1.3 El proceso tiene como responsable

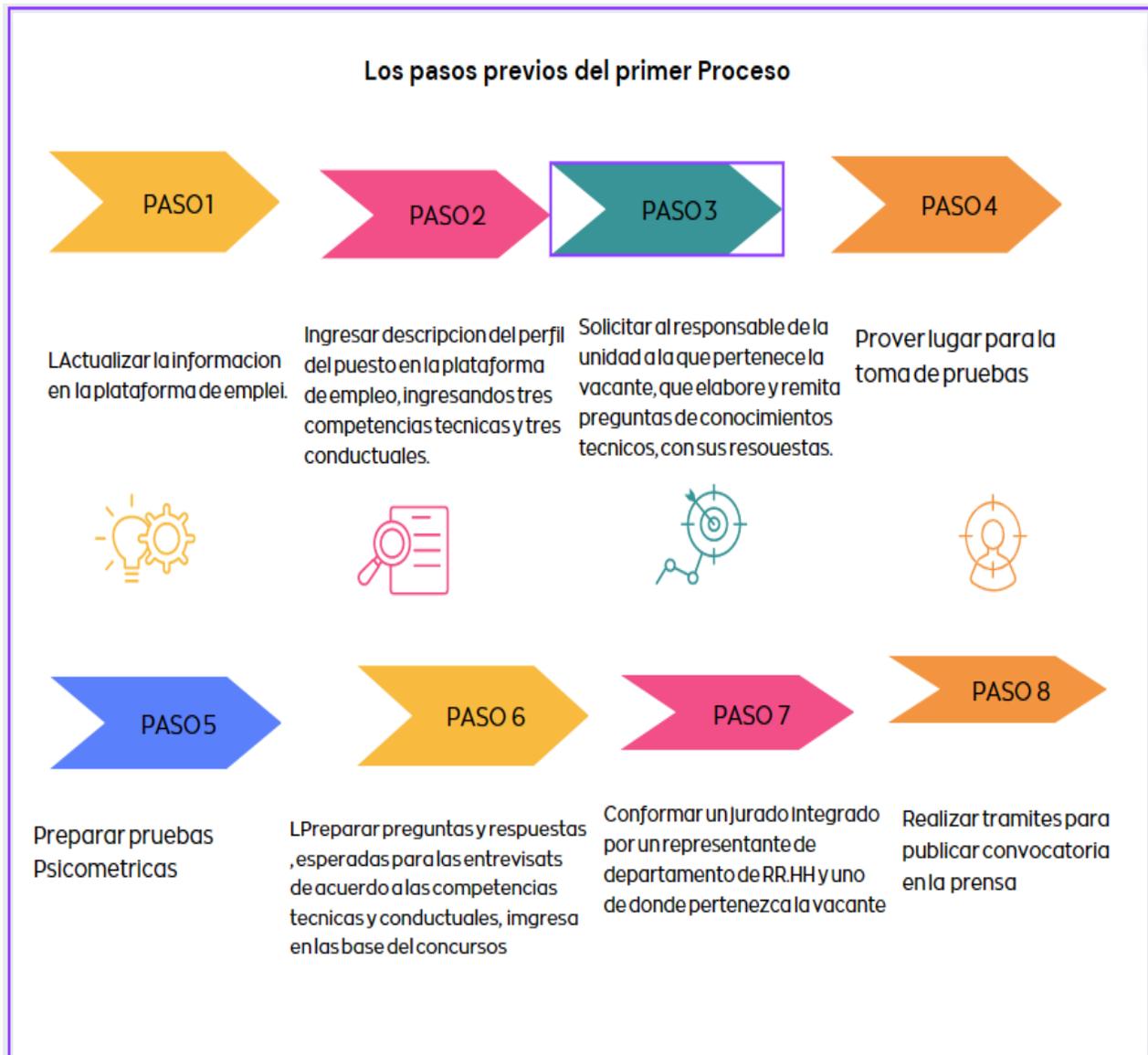
- Director de Recursos Humanos

Personal de las unidades de Administración de Recursos Humanos.

5.1.4 Primera parte del Proceso

Los pasos previos de esta primera etapa serán para definir las siguientes actividades:

Figura No. 35 Primera parte del Proceso



5.1.5 Parte dos (2): Planificación

- De manera digital disponer de un correo electrónico para currículum vitae en línea.
- En el portal de empleo se debe crear las reglas del concurso para la vacante.

A través de la opción Convocatorio del siguiente cuadro, se generará previamente el registro de la planificación:

Tabla No. 17 Registro de la planificación (parte 1)

Convocatoria			
Bases del concurso	Datos del Puesto	Lugar de trabajo	Vacante
Tipo de concurso	Grupo ocupacional	País	No. de
Puesto	Categoría	Provincia	
Posiciones	Remuneración	Dirección	

Tabla No. 18 Registro de la planificación (parte 2)

Planificación Anual Concurso de Oposición	
Nombre Planificación Fecha	Fecha
Total, de vacante	

5.1.6 Parte tres (3): Convocatoria

De acuerdo a las fechas establecidas en la planificación:

- Generar y publicar la convocatoria en la plataforma tecnológica junto con el perfil del puesto y las competencias requeridas.
- Comunicar a los miembros del jurado las fechas establecidas.
- Confirmar lugar de tomas de pruebas.
- Publicar la convocatoria en:
 - Personal de la Institución vía intranet
 - Universidades

- Medios

El mismo día que se realiza la publicación de la convocatoria, las personas podrán postular

Tabla No. 19 Publicación de la convocatoria

Reclutamiento y Selección de Personal Institución Financiera	
Convocatoria	
Nombre convocatoria	
Preguntas para evolución de conocimientos y habilidades técnicas y psicométricos	
Grupo ocupacional	No. Cédula Postulante
Puesto	
Categoría	
Banco de preguntas técnicas	
Baterías psicométricas	

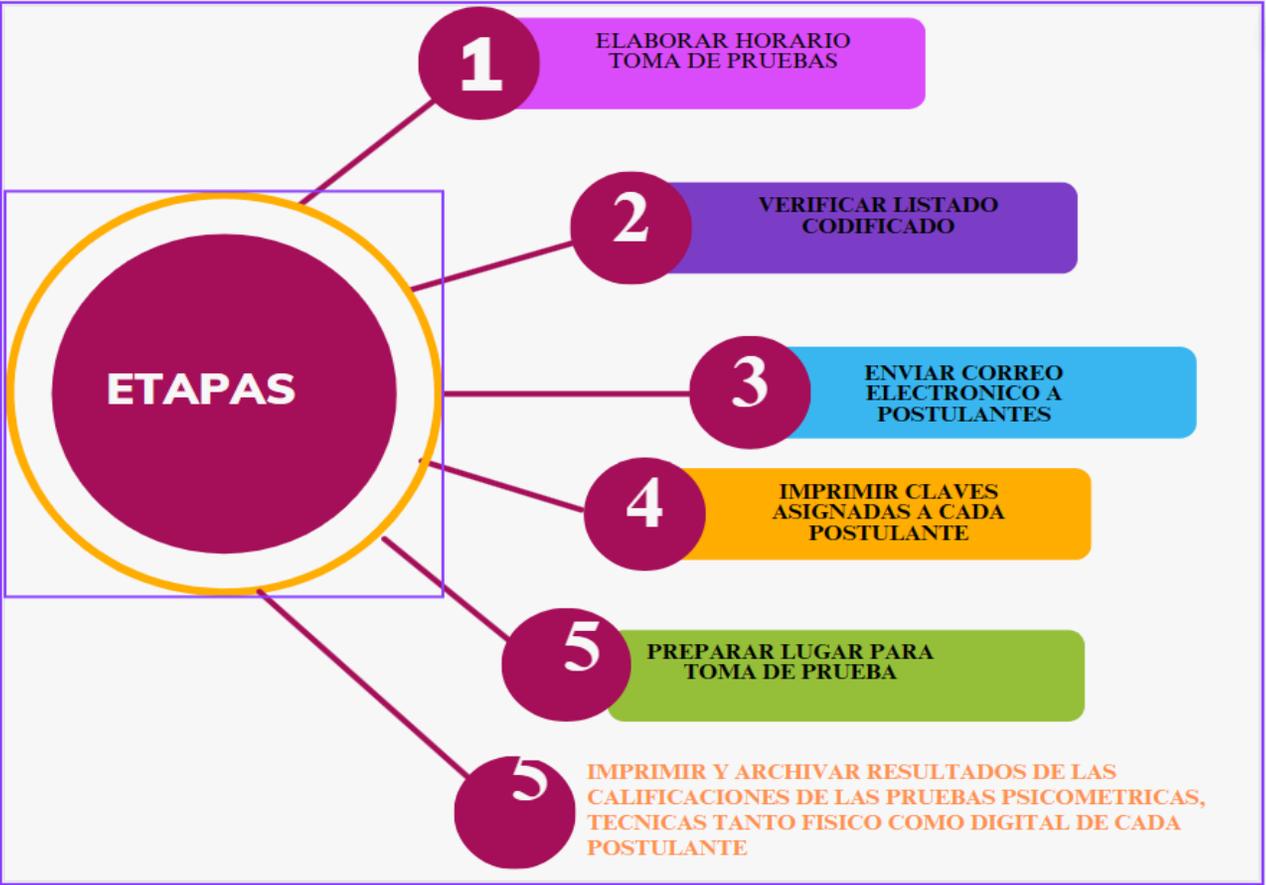
5.1.7 Parte cuarta (4): Verificación de Postulantes

En esta etapa se depurará en plataforma virtual los candidatos que reúnan el perfil del puesto requerido y posean las competencias, se descarga listado codificado por número de cédula de identidad para su posterior análisis y validar las competencias.

5.1.9 Parte Quinta (5ta.) Concurso Oposición

En esta etapa se definirán las siguientes actividades a realizar:

Figura No. 36 Parte Quinta (5ta.) Concurso Oposición



5.1.9 Parte Sexta (6ta.): Entrevista

Figura No. 37 Parte Sexta (6ta.): Pruebas técnicas psicométricas entrevista



Correo electrónico*

Nombre*

Apellido*

¿Cuál es tu rol en RRHH?*

Celular*

 +1

¿Cuál es tu puesto laboral?*

Empresa*

- En esta etapa confirmar a los técnicos entrevistadores día y hora de entrevistas.
- Enviar correo electrónico a postulantes informando horarios y lugar de entrevistas.
- Imprimir curriculum vitae.

El postulante podrá tener la oportunidad de ver su calificación.

Tabla No. 20 calificaciones

No. Cédula	Apellidos	Nombres	Archivo	Guardar
			📄	
			📄	

El sistema calculará automáticamente el puntaje final por postulante.

Tabla No. 21 Calculo

Puesto
-Pruebas Técnicas y Psicométricas
-Entrevistas
-Puntaje Final

Tabla No. 22 Puntaje

Fecha		Puntaje Final			Pag. 1 de 1	
Puesto						
Grupo Ocupacional				Categoria		
No.	Postulantes	No. Cédula	Resultado Calificaciones			Total
			Técnicas	Psicométricas	Entrevistas	

5.1.10 Parte Séptima (7ma.): Proceso final / Validación Documentación

- Se enviará correo electrónico a los 3 mejores puntuados, a los cuales se les solicitará documentación necesaria de ingreso.
- Enviar correo electrónico al ganador.
- Convocar a exámenes médicos y depuraciones policiales.

Se procederá a validar toda la documentación requerida para su ingreso, de estar correcta:

- Elaborar informe técnico a las autoridades máximas.
- Preparar nombramiento provisional.
- Comunicar a la unidad donde está la vacante el ingreso del ganador.
- Enviar correo de agradecimiento a los demás participantes, registrando en archivos de elegibles para posteriores vacante, a los postulantes quedaron en segundo y tercer lugar.

A continuación, vamos a desarrollar indicadores que sean rentables para la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal, de manera que podamos lograr es fuerza necesario para obtener efectividad en el sistema, satisfacción del cliente, reducción de errores en el área, entre otros.

Tabla No. 23 Implementación de un Cronograma, cumplimiento de las actividades para la mejora del área de reclutamiento y selección en el periodo de junio 2023 hasta abril 2024.

Proceso	Variable	Indicadores	Fórmula	Objetivo
Reclutamiento	Vacantes	Tiempo de contratación	Tiempo requerido / cantidad vacantes solicitantes	Satisfacer los clientes, reduciendo tiempo y costo en el proceso de Reclutamiento y Selección.
		Recepción de vacantes	Tiempo requerido / cantidad de solicitantes	
		Clasificación de currículos	Cantidad de curriculum/ postulantes	
	Entrevista (Preselección)	Tiempo entre postulante y entrevista	Tiempo requerido/ cantidad de entrevistas diarias	Reducción en el tiempo
		Grado de satisfacción con la entrevista	Cantidad de valoración positiva / total valoración obtenida	
Selección	Entrevista (supervisor inmediato)	Cantidad entrevistas y Tiempo de las entrevistas	Tiempo requerido/ cantidad de entrevistas	Reducción de costo y tiempo
	Pruebas	Tets psicológicos y de personalidad	Tiempo requerido de test / candidatos	Reducción de costo y tiempo
	Exámenes médicos	Indicar capacidad física, detección de enfermedades, y adicción	Tiempo requerido/ cantidad de candidato examinado	Reducción en el tiempo
	Periodo probatorio	Grado de satisfacción	Cantidad de valoración positiva / total valoración obtenida	Satisfacción de clientes.

Tabla No. 24 Implementación de un Cronograma (Diagrama de gantt)													
Actividad	Responsable	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	
Clasificación de información en Peoplesoft	Supervisor de RRHH												
Ingresar descripción de puestos en la plataforma Peoplesoft	Analistas de reclutamiento o y selección												
Ingresar competencias técnicas en Peoplesoft	Coordinador reclutamiento o y selección												
Verificación de las preguntas de conocimientos técnicos con sus respectivas respuestas.	Encargados de los diferentes departamentos / recursos humanos												
Disponer de lugar para la toma de pruebas psicométricas.	Coordinador reclutamiento o y selección												
Preparar baterías de pruebas psicométricas.	Coordinador Reclutamiento o y selección												
Revisión de preguntas y respuestas para las entrevistas de acuerdo a las competencias técnicas y conductuales ingresadas en las bases del concurso.	Encargados de los diferentes departamentos / recursos humanos												
Realizar trámites para publicar convocatoria	Supervisor de RRHH												

5.1.11 Impacto de la mejora del proceso del modelo de la gestión por competencia en la entidad financiera

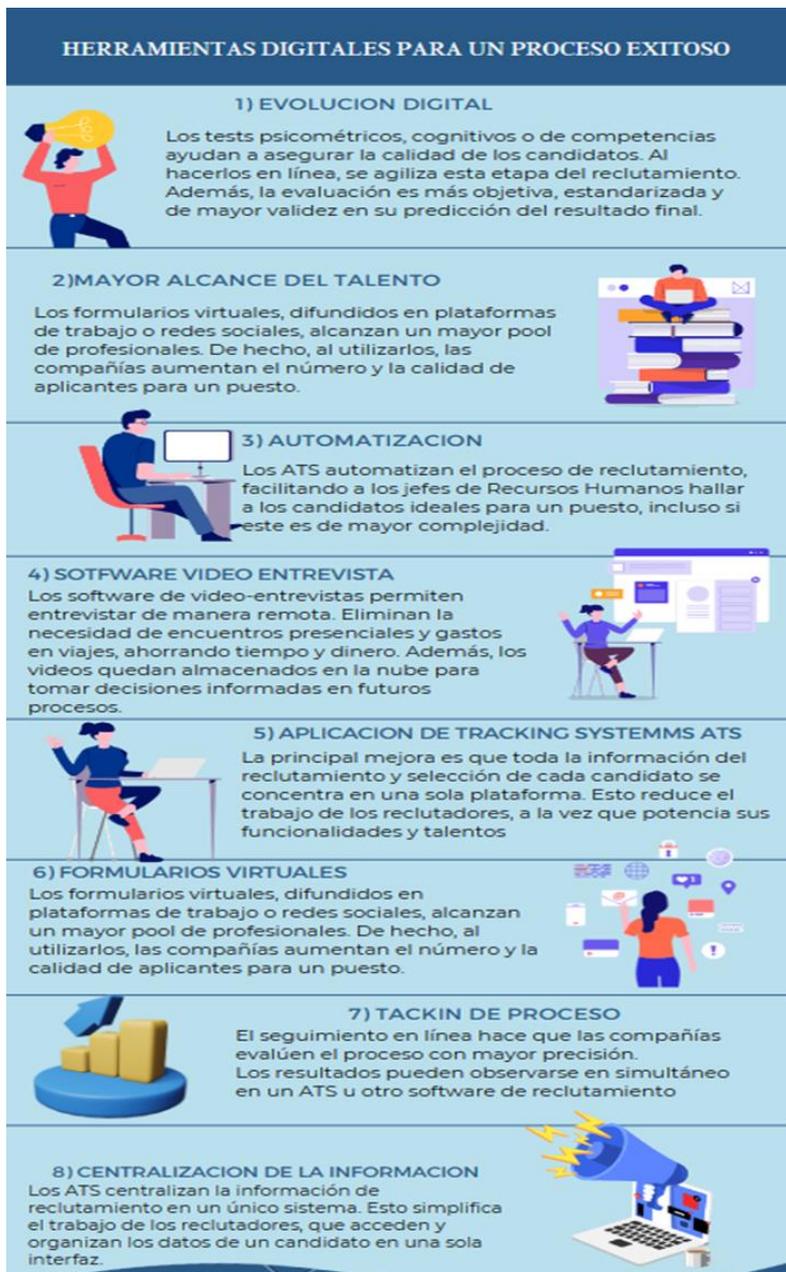
En esta propuesta buscamos aplicar herramientas y procesos de manera digitales para la mejora de un modelo de gestión de competencias en vista a que el departamento de recursos humanos no las posee y aún mantiene sus procesos de reclutamiento y selección de forma manual, si logramos implementar las herramientas digitales al departamento de recurso humanos este funcionaria de forma automatizada y los procesos se ejecutaría de la mejor manera y se evitarían dificultades para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y los proceso serian completamente de manera digitales siendo más adecuados.

La tecnología se ha convertido en una herramienta fundamental para la gestión de talento humano en la actualidad y cómo su uso puede mejorar significativamente el rendimiento del departamento. Proporcionar herramientas digitales al departamento de recursos humanos de esta entidad puede ser beneficioso para mejorar la eficiencia y la efectividad de las operaciones diarias, estos nos ayudaría a:

- **Simplificación de procesos:** Las herramientas digitales pueden ayudar a simplificar los procesos de recursos humanos, lo que significa que las tareas diarias se pueden completar más rápidamente y con menos errores.
- **Mayor precisión:** Las herramientas digitales pueden reducir los errores humanos y, por lo tanto, aumentar la precisión de los procesos de recursos humanos. Esto puede ser especialmente importante en tareas como la gestión de nóminas y la elaboración de informes.
- **Mejora de la comunicación:** Las herramientas digitales pueden mejorar la comunicación entre el departamento de recursos humanos y los empleados. En este caso, una plataforma en línea para la gestión de vacaciones y permisos puede permitir que los empleados soliciten y administren su tiempo libre de manera más eficiente.
- **Ahorro de tiempo:** Las herramientas digitales pueden ahorrar tiempo al automatizar tareas repetitivas, como la elaboración de informes o la programación de entrevistas. Esto

significa que el personal de recursos humanos puede concentrarse en tareas más importantes y estratégicas.

Figura No. 38 Razones por que contar con herramientas digitales en el departamento de recursos humanos



Fuente: Ana (2023)

En los últimos años, uno de los temas más importantes de la industria ha sido la transformación digital del área de recursos humanos. Además de ayudarlo a lograr mejores resultados y tomar

mejores decisiones, le permite maximizar el potencial de un área crucial para el éxito de la organización. La transformación digital es sumamente importante porque, debido a que la innovación digital recursos humanos es un paso clave para que la organización permita:

- Automatizar procesos, y reducir el tiempo dedicado a tareas repetitivas.
- Maximizar, la experiencia del empleado.
- Utilizar el tiempo libre, para elaborar estrategias y mejorar los resultados obtenidos.

Dado que la tecnología evoluciona y mejora constantemente, es crucial darse cuenta de que la transformación digital es un proceso continuo. Indicamos los beneficios que se pueden obtener Software de recursos humanos para la entidad.

Fuente; bizneo.com

Gestor de vacaciones
Olvidate del excel y usa el software más sencillo para el control de vacaciones del personal

Control Horario
Controla las horas trabajadas por tus empleados y cumple la ley con la app de control horario más sencilla de usar

Gestión de turnos
Un programa para hacer turnos rotativos y cuadrantes de trabajo: planificación sencilla garantizada

Control de presencia y acceso
La mejor manera para llevar un control de forma 100% online o mixta con dispositivos biométricos.

Bolsa y gestión de horas extra
Lleva el control de las horas trabajadas y las extraordinarias con reglas personalizables.

Portal de Recursos Humanos
Un portal del empleado y el manager que a toda tu plantilla le encantará

Base de datos de trabajadores
Fichas de trabajadores siempre al día y seguras. Sin plantillas ni Excel

Organigrama empresarial
Diseña la estructura organizacional de tu empresa en muy pocos pasos

Gestión documental y firma digital
Todos los documentos que necesitan tus empleados en un mismo lugar. Fácil, accesible y seguro

Informes de Recursos Humanos
Toma decisiones estratégicas con un cuadro de mando de RR.HH. Tus indicadores de talento en único lugar

Atención al cliente
98/100 de satisfacción en las respuestas de nuestro equipo de soporte.

Experiencia de empleado
Tus empleados disfrutarán con una herramienta ágil y moderna para gestionar y tener visibilidad de sus peticiones y tareas.

Seguridad para tus datos
Auditar los procesos de GDPR y ciberseguridad para que tus datos siempre estén blindados.

Crecemos contigo
Cada mes recibirás monitoreos de funcionalidades nuevas. Escuchamos a nuestros clientes y actuamos para darte las mejores herramientas de RRHH.

Implementación express
Tan fácil de aprender y usar que en muy poco tiempo habrás transformado tu departamento sin apenas esfuerzo.

Buenas prácticas en RRHH
Te proveemos de materiales y expertise de nuestros consultores para que saques el máximo partido e introduces las mejores prácticas en tu compañía.

5.1.12 Aumento de la productividad del personal

La pandemia del COVID-19 ha puesto el mundo del trabajo patas arriba. Las organizaciones han tenido que ser súper ágiles, pivotando sus servicios, reorganizando sus plantillas y pasando rápidamente al trabajo flexible o a distancia.

Esta situación ha aumentado la atención sobre la productividad. De hecho, los líderes empresariales creen que el trabajo híbrido y el trabajo remoto perjudicarán la productividad, según el Foro Económico Mundial.

La productividad del personal aumenta cuando se confirma que los empleados tengan una línea claramente definida entre el aumento del trabajo y los resultados positivos y personales. Nuestra entidad cuenta con objetivos claros, por tal razón queremos mejorar nuestro modelo de gestión por competencias con herramientas automatizadas y equipos que nos permitan dar mejores resultados y así lograr un mejor trabajo. De esta forma demostrar que los colaboradores también deben estar completamente capacitados para alcanzar los niveles máximos de productividad.

Por estos motivos queremos aumentar aún más nuestra productividad a través de:

- Crear un ambiente de trabajo donde los empleados sean respetados por la gerencia y libres de cualquier forma de acoso.
- Qué poseen y dominen las competencias que exige el puesto que ocupen.
- Ofreciendo horarios flexibles o teletrabajo.
- Inteligente de activos.
- Implementación de una administración calificada: supervisión suficiente, pero no demasiado, para que los empleados se sientan apoyados y alentados sin ser microgestionados.
- Usando equipos y aportes de los empleados como motivación.
- Dar a los trabajadores acceso a descansos adecuados para restaurar la energía.
- Alentar a los empleados a estar en buena forma física.

La productividad del personal está estrechamente relacionada con su nivel de competencia, ya que los empleados competentes son capaces de realizar sus tareas de manera eficiente y efectiva. A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo mantener el personal en los niveles de competencia requeridos puede aumentar la productividad y mejorar los indicadores de gestión:

Tabla No. 25 Aumento de la productividad del personal

Actividades	Roles
Mejora en la calidad del trabajo	Los empleados competentes están más familiarizados con sus tareas y tienen una comprensión más profunda de los procesos y procedimientos de la organización. Esto les permite realizar su trabajo de manera más eficiente y con una mayor precisión, lo que se traduce en una mejora en la calidad del trabajo.
Menos errores y retrabajos	Los empleados competentes están menos propensos a cometer errores en su trabajo y a tener que repetir tareas. Una reducción en los errores y retrabajos puede ahorrar tiempo y recursos valiosos, lo que se traduce en una mejora en los indicadores de gestión.
Mayor eficiencia en el trabajo	Los empleados competentes son capaces de completar sus tareas en menos tiempo y con menos recursos. Una mayor eficiencia en el trabajo puede llevar a una reducción en los costos y a una mejora en los indicadores de gestión.
Mayor satisfacción del cliente	Una mayor satisfacción del cliente puede llevar a una mayor retención de clientes y a un aumento en los ingresos, lo que mejora los indicadores de gestión.

Mantener al personal en los niveles de competencia requeridos puede tener un impacto positivo en la productividad y en los indicadores de gestión de la entidad. Esto se debe a que los colaboradores competentes son capaces de realizar sus tareas de manera más eficiente y efectiva, lo que puede

llevar a una reducción en los costos, una mejora en la calidad del trabajo, una mayor eficiencia en el trabajo y una mayor satisfacción para la organización.

Cuadro de competencias propuestas que impactarían en el personal de la entidad

Al considerar la incorporación de nuevas competencias laborales se recomienda buscar su alineación, propiciar la inclusión a todos los equipos y colaboradores, conocer el nivel de responsabilidad de cada posición y las funciones clave del puesto, un buen inicio es plantear si nuestra estrategia contempla las características del nuevo talento, sus intereses y motivaciones.

Recomendamos que esta entidad implemente estas competencias para lograr una mayor productividad organizacional. Las personas de recursos humanos de esta entidad financiera que dominen estas competencias, aseguramos serán personas con alto desempeño y aportaran a la productividad de la organización.

Tabla No. 26 Cuadro de competencias propuestas que impactarían en el personal de la entidad

Alta productividad	En un contexto social de crisis, ya mencionamos que optimizar recursos es clave, y uno de estos recursos es el tiempo. Nuestro trabajador ideal debe poder aprovechar al máximo y sin descuidar su bienestar, las ocho horas diarias en las que debe dedicarse a sus tareas.
Innovación	Capacidad para transformar o mejorar procesos, productos y/o servicios, desarrollando nuevos conceptos, métodos y enfoques.
Flexibilidad	Capacidad de ajustar el pensamiento y conductas adquiridas en experiencias previas a las nuevas situaciones, superando creencias o hábitos pasados.
Aprendizaje	Buscar nuevas formas de realizar tareas, incorporar nuevos hábitos, consultar con colegas cómo realizan ciertas actividades o solicitar tiempo para hacer un curso o mentoría dentro de la empresa todas estas y más variables son importantes a considerar de cara a incorporar un empleado, se trata de buscar a quienes estén dispuestos a crecer con la empresa.
Comunicación efectiva	Será ideal para mantener un clima laboral óptimo y relacionarnos de manera efectiva.
Trabajo en equipo:	Más que nunca y en entornos 100% digitales, poder confiar en otros trabajadores, respetar sus tiempos y contar con una comunicación clara y concisa, es un aspecto que no se debe descuidar bajo ningún concepto. El trabajo en equipo es la herramienta clave para alcanzar objetivos de negocio.

Fuente: <https://factorialhr.es/blog/competencias-laborales/>

5.1.13 Matriz de competencias propuestas

La matriz de competencias es una herramienta valiosa para la gestión de recursos humanos la cual permite a la entidad identificar y evaluar las habilidades y conocimientos necesarios para un puesto de trabajo específico y desarrollar planes de formación y capacitación para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados. Esto puede mejorar la eficiencia y la productividad de los colaboradores y, en última instancia, mejorar los resultados en la organización.

Tabla no. 27 Matriz de competencias propuestas

Competencias	
Grupos Ocupacional	
Grupo ocupacional (Servicios Generales)	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia para la calidad. • Colaboración. • Integridad-Respeto. • Responsabilidad
Grupo ocupacional (Supervisión y apoyo)	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración. • Integridad-Respeto. • Responsabilidad. • Flexibilidad. • Planificación y organización. • Desarrollo de relaciones.
Grupo ocupacional (Técnica.)	<ul style="list-style-type: none"> • Pasión por el servicio al ciudadano. • Compromiso con los resultados. • Integridad-Respeto. • Conciencia social. • Comunicación.
Grupo Ocupacional (Profesionales)	<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes capacidades analíticas. • Eficiencia para la calidad. • Integridad-respeto. • Conciencia social. • Innovación. • Pensamiento analítico. • Organización.
Grupo Ocupacional (Dirección)	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con los resultados. • Liderar con el ejemplo. • Planificación y organización. • Integridad-respeto. • Conciencia social. • Influencia negociación. • Desarrollo de relaciones.

Fuente: /competencias-laborales/

CONCLUSIONES

Se han desarrollado tecnologías y con ellas han aparecidos nuevos medios de selección de personal. Desde los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) hasta inteligencia artificial, la digitalización puede ayudar a las empresas a aumentar la eficiencia y productividad, ahorrar tiempo y reducir los costos de contratación.

Contar con personal técnico especializado, es fundamental para la entidad financiera que estudiamos, por lo que es necesario contar con un proceso de reclutamiento selección y capacitación de manera digital, basado en competencias que asegure el máximo número de candidatos y el mejor número de opciones para cubrir los puestos dentro de la organización.

Las más grandes organizaciones en la industria de los Recursos Humanos ya aplican estas herramientas. LinkedIn, Workday y son algunas de las que se pueden mencionar, pues han implementado la estrategia de raíz, modificando el mindset que implica reclutar.

Esta organización tiene un departamento dedicado al proceso de reclutamiento y selección el cual se basa en competencias, pero de no ejecutarse el proceso correspondiente para elección de los candidatos, se puede permitir la manipulación, en donde se afecta la asignación del puesto y se pueden perder la elección por competencias para los perfiles de las vacantes.

Esta es una institución dotada de excelente infraestructura y tecnología avanzada. Actualmente, la organización utiliza una plataforma de sistema (Peoplesoft). Sin embargo, esto en sí mismo está infrautilizado. En el dominio de Reclutamiento y Selección, solo se utiliza para proporcionar datos de candidatos al sistema y para comunicarse con el dominio de nómina, por tal razón se deben incorporar otros sistemas automatizado que ayuden de manera más efectiva el proceso de selección basado en competencias relacionada con los perfiles de los puestos.

Al momento de producirse una vacante, esta no se publica, con lo que el personal de la organización puede ddesmotivarse, pues no vislumbran la posibilidad de crecimiento, y el público externo no se entera de la misma, perdiendo la organización la oportunidad de contar con un personal idóneo.

La organización cuenta con política formal de reclutamiento; no obstante, los colaboradores internos no sienten tener prioridad sobre los candidatos externos.

La solicitud de vacantes no cuenta con el espacio suficiente para especificar el perfil requerido del puesto, lo cual es esencial si se requiere atraer personal idóneo el sistema de Evaluación Psicométrica es muy rudimentario.

En base a la encuesta que se realizó agregamos que el género femenino representa un 62.86% de entrevistados y el género masculino el 37.14 % de los colaboradores encuestados. En el rango de edades de los colaboradores encuestados visualiza que 8.57% es entre las edades de 25 a 30 años fue de 3 colaboradores, 42.86% entre las edades de 35 a 40 años fue de 15 colaboradores, 37.14% entre las edades de 45.50 años fue 13 colaboradores, 11.43% entre la edad de 55 años fue de colaboradores.

Resaltamos que en base a la encuesta realizada a los colaboradores de esta entidad un 56% indico que se siente muy identificado con la misma, lo que demuestra que el ambiente de trabajo genera productividad y seguridad, además en base a su posición actual que desempeñan un 41% expresan sentirse muy motivación, lo que indica que la organización brinda un liderazgo de motivación a sus colaboradores, agregamos también que el 60% de los colaboradores encuestados percibe que la entidad posee una estructura fuerte lo que nos indica que esta entidad es realmente eficiente, de tal manera en base a los procesos de selección y reclutamiento un 57% indica que raramente el proceso es eficaz, debido algunos proceso que no se realizan de manera correcta, en base a estos resultamos hemos propuesto la mejora en proceso de modelo de gestión por competencias para brindar mejores resultados al momento de seleccionar el personal para una vacante disponible.

RECOMENDACIONES

Dominar las competencias más las herramientas digitales y el dominio son esenciales para aumentar la empleabilidad, ya que los perfiles más buscados, más comprometidos y mejor pagados para el 2023 y los próximos años deben tener habilidades digitales y un enfoque proactivo para la mejora, y mejora continua. Hoy en día, el cambio constante a través de la transformación digital y la innovación ha llevado a la búsqueda de una mente digital abierta al aprendizaje continuo. El mercado laboral es muy competitivo y ahora nos estamos moviendo hacia un mundo totalmente digital, por lo que esta organización financiera debe tomar la iniciativa y automatizar sus procesos de reclutamiento, selección y capacitación basados en competencias.

Debido a la especificidad de sus actividades y desempeño, esta entidad no tiene competencia en el mercado. Sin embargo, dado que necesitamos mejorar la forma en que se recluta y seleccionan a los candidatos perfectos, nuestra recomendación es que utilicen las herramientas digitales presentadas para la mejora del modelo de gestión por competencias en el departamento de talento humano el proceso de reclutamiento y selección. Lo que nos va a permitir:

El uso de herramientas digitales en este proceso ayuda a las organizaciones a reducir el tiempo y los costos laborales, ya que actualmente la contratación y la selección son en gran parte manuales, lo que tiene un impacto significativo en el tiempo de contratación.

Evaluar continuamente los procesos de reclutamiento, selección y capacitación basados en competencias, actualizarlos a medida que se produzcan cambios en el tiempo y mejorar los sistemas actuales.

Utilizar adecuadamente los procesos basados en competencias al momento del reclutamiento y selección y capacitación ayudarán a evitar las influencias internas y externas que afecten la designación de ciertas personas que no reúnan los requisitos y que no posean las competencias laborales para el cargo de oposición. Ya que reclutar a las mejores personas es nuestra prioridad porque atraer a personas capaces es nuestra ventaja competitiva más importante.

En este momento se hacen evaluaciones psicométricas masivas de forma indiscriminada, esta nueva propuesta permitiría sólo evaluar aquellos candidatos que reúnen el perfil requerido para el puesto solicitado basados en competencias.

Es recomendable crear una plataforma virtual en el cual el personal externo pueda enviar su currículum vitae, el mismo ser almacenado para su posterior selección en caso de calificar en concurso de oposición.

Recomendamos agregar al diccionario de competencias las siguientes, alta productividad innovación, gestión de la innovación, flexibilidad cognitiva, aprendizaje independiente, tecnología, comunicación efectiva, y trabajo en equipo.

Recomendamos desarrollar e implementar un proceso de evaluación de competencias que este alineado con las estrategias de la organización.

}

BIBLIOGRAFIA

(Chiavenato, 2009) Gestión del Talento Humano

(Chavez, 2016) Gestión del Talento

(Alles M. A., 2015) Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Nueva Edición actualizada, (2015), Granica Argentina.

² MARTÍNEZ, Natalia. Interpretación de la entrevista realizada por gestión humana. 7 de marzo de 2006.

Fuente Spencer & Spencer (1993)

Vallejo Chávez, Luz Maribel. **Gestión del Talento Humano**. Capítulo II. Gestión del talento humano (GTH), 2016.

Martha Alles. “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario”

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

Ducci, María Angélica (1996). "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional", en Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas.

Fuente: NCVQ, 1991. 26 (National Vocational Qualifications –NVQ–) establecen los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones específicas. Dado que están basadas en la observación sobre lo que ocurre realmente en el trabajo, las NVQ están diseñadas para proporcionar un acceso abierto a la evaluación y para facilitar al personal el aprendizaje a lo largo de la vida laboral

Internet

[Competencias: conocimientos, actitudes y habilidades - HR LATAM](#)

<https://venngage.com/blog/employee-handbook-examples/>

<https://spiegato.com/es/como-aumento-la-productividad-del-personal>

<https://1library.co/article/modelos-de-competencias-fundamentaci%C3%B3n-conceptual-competencia-laboral.7qvkg20z>

<https://hrlatam.com/blog/competencias-conocimientos-actitudes-y-habilidades/#:~:text=Las%20competencias%20est%C3%A1n%20c>

[Importancia de la Gestión de RR.HH. por Competencias \(linkedin.com\)](#)

<https://www.unir.net/empresa/revista/gestion-talento-humano-competencias/>

<https://retos-directivos.eae.es/evaluar-por-competencias-que-ventajas-tiene/>

[EDNA BERMUDEZ - Recursos Humanos en LinkedIn: #gestionhumana #capitalhumano #rh #talentohumano #linkedin](#)