



**ESPE**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CENTRO DE POSTGRADO**

**CARRERA DE MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER EN RECURSOS HUMANOS**

**TEMA: “DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA LOS DEPARTAMENTOS DE  
INVERSIONES Y ASESORÍA PREVISIONAL DE AFP GÉNESIS  
QUITO”**

**AUTORA: PAZMIÑO ARÉVALO MÓNICA ELIZABETH**

**DIRECTORA: DRA. MARTÍNEZ AMPARO, MBA.**

**SANGOLQUÍ**

**2015**



**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE**  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, “DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS DEPARTAMENTOS DE INVERSIONES Y ASESORÍA PREVISIONAL DE AFP GÉNESIS QUITO” realizado por la señora MÓNICA ELIZABETH PAZMIÑO ARÉVALO, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señora MÓNICA ELIZABETH PAZMIÑO ARÉVALO para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 22 de diciembre del 2015

---

DRA. AMPARO MARTÍNEZ, MBA.  
DIRECTOR



## **UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE**

DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

### **AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, MÓNICA ELIZABETH PAZMIÑO ARÉVALO, con cédula de identidad N° 1715606339, declaro que este trabajo de titulación “DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS DEPARTAMENTOS DE INVERSIONES Y ASESORÍA PREVISIONAL DE AFP GÉNESIS QUITO” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 22 de diciembre de 2015

---

MÓNICA ELIZABETH PAZMIÑO ARÉVALO

C.C. 1715606339



**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE**  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

**AUTORIZACIÓN**

Yo, MÓNICA ELIZABETH PAZMIÑO ARÉVALO, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS DEPARTAMENTOS DE INVERSIONES Y ASESORÍA PREVISIONAL DE AFP GÉNESIS QUITO” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 22 de diciembre de 2015

---

MÓNICA ELIZABETH PAZMIÑO ARÉVALO  
C.C. 1715606339

## DEDICATORIA

A mi esposo y a mi querida hija Romina, por ser el motor principal de mi vida y mi fuente de inspiración.

A mi familia, por el apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, a mi padre y a mi mamita en particular por su ejemplo y guía, que aunque ya no esté físicamente conmigo, siempre recordaré con mucho cariño, sus sabios consejos.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitirme llegar a cumplir un objetivo más en mi vida, a mi esposo y a mi querida hija, gracias por su apoyo incondicional en este proceso, este logro también es suyo.

A la Dra. Amparo Martínez, por su dirección, guía y enseñanza. Un agradecimiento especial a la Gerencia Regional de AFP Génesis, quienes me apoyaron en la realización de este proyecto.

A todos los involucrados en este proceso, gracias por su contribución.

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN.....	vii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....	viii
AUTORIZACIÓN.....	ix
DEDICATORIA .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
ÍNDICE .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT.....	xvi
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Tipo de Investigación .....	3
1.2 Objetivos de la Investigación.....	8
1.2.1 Objetivo General .....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 Planteamiento del Problema .....	9
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>14</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Análisis y definición de competencias.....	15
2.2 Tipos de Competencias.....	18
2.2.1 Por su Tipo.....	19
2.2.2 Por su Forma .....	21
2.2.3 Por sus características .....	23
2.3 Modelos de competencias.....	27
2.3.1 Modelo Funcional.....	27
2.3.2 Modelo Conductual .....	28
2.3.3 Modelo Constructivista o Integrativo .....	29
2.4 La Gestión del talento Humano por Competencias.....	29

	x
2.4.1	Etapas para el Desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias ..... 31
2.4.2	Perfiles por Competencias ..... 31
2.4.3	Subsistema de capacitación..... 32
2.4.4	Subsistema de evaluación del desempeño ..... 33
2.4.5	Subsistema de promoción y desarrollo ..... 33
2.4.6	Subsistema de selección de personal ..... 35
2.4.6.1	Fases previas a la selección del personal..... 36
2.5	Cambios en los procesos de la empresa ..... 39
2.6	Cambio de cargo por errores y problemas constantes en su desarrollo ..... 40
2.6.1	Renuncia del personal..... 41
2.6.2	Herramientas de selección por competencias..... 41
2.7	Manual de perfiles del cargo ..... 42
2.7.1	Flexible..... 43
2.7.2	Amplia Cobertura ..... 43
2.7.3	Actualizado..... 44
2.7.4	Accesible..... 44
2.7.5	Estructura del manual de perfiles por competencias..... 44
2.8	Diccionario de competencias ..... 46
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>47</b>
<b>DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN AFP GÉNESIS</b>	
3.1	Descripción de la empresa..... 47
3.2	Filosofía Corporativa ..... 48
3.3	Estructura Orgánica Funcional..... 49
3.4	Macro procesos internos ..... 51
3.5	Índice de rotación ..... 54



**CAPÍTULO IV ..... 58****MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS  
DEPARTAMENTOS DE INVERSIONES Y ASESORÍA PREVISIONAL,  
DE LA EMPRESA APF GÉNESIS QUITO**

4.1	Desarrollo del modelo por competencias .....	59
4.1.1	Compromiso gerencial .....	59
4.1.2	Conformación del comité por competencias .....	59
4.1.3	Capacitación y sensibilización del comité de competencias .....	64
4.2	Diseño del Modelo por competencias .....	65
4.2.1	Lineamientos del modelo .....	65
4.2.2	Objetivos del modelo gestión del talento humano por Competencias .....	67
4.2.3	Contribución del enfoque del modelo .....	68
4.2.4	Detalle de las fases del modelo propuesto.....	68
4.2.5	Descripción de las fases del modelo .....	71
4.2.5.1	Fase I: Organizacional .....	71
4.2.5.2	Fase II: Competencias dominantes.....	73
4.2.5.3	Fase III: Contratación.....	76
4.2.5.4	Fase IV: Complementaria.....	80
4.3	Procesos técnicos de la aplicación del modelo .....	80
4.3.1	Sistemas métricos de aplicación .....	80
4.3.2	Aplicación matemático-estadístico de soporte del modelo.....	81

**CAPÍTULO V ..... 83****IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE SELECCIÓN POR  
COMPETENCIAS Y MANUAL DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

5.1	Aplicación del modelo .....	83
5.1.1	Departamentos de Inversiones y Asesoría Previsional de AFP Génesis Quito .....	84
5.1.2	Resultados obtenidos.....	84
5.2	Divulgación y lanzamiento.....	97
5.3	Manual de selección por competencias .....	98

<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>xii</b>
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>102</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>102</b>
6.1 Conclusiones.....	102
6.2 Recomendaciones.....	104
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>105</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Identificación de variables para la definición de un perfil de un candidato .....	37
Tabla 2: Estructura de inversión .....	52
Tabla 3: Posicionamiento de AFP Génesis.....	52
Tabla 4: Servicios complementarios de la empresa.....	53
Tabla 5: Nómina del personal a nivel nacional.....	54
Tabla 6: Índice de rotación en el año 2013 .....	55
Tabla 7: Descripción de las áreas existentes.....	56
Tabla 8: Componentes de la capacitación a cargo del comité.....	65
Tabla 9: Formulario de Fase I .....	73
Tabla 10: Aspectos definidos para el levantamiento de las competencias .	74
Tabla 11: Levantamiento de competencias .....	75
Tabla 12: Solicitud de personal.....	77
Tabla 13: Aspectos considerados en la solicitud de personal por departamento .....	78
Tabla 14: Evaluación final de competencias .....	79
Tabla 15: Evaluación de competencias del personal con relación a las competencias requeridas .....	80
Tabla 16: Rangos de evaluación.....	81
Tabla 17: Resultados fase organizacional .....	85
Tabla 18: Resultados fase competencias .....	86
Tabla 19: Cronograma .....	101

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Árbol de problemas .....	10
Figura 2: Competencias Laborales.....	17
Figura 3: Tipos de Competencias.....	18
Figura 4: Relación de las competencias laborales conceptuales y procedimentales.....	22
Figura 5: Inteligencias Múltiples .....	24
Figura 6: Rotación del personal vertical .....	34
Figura 7: Rotación del personal horizontal .....	40
Figura 8: Estructura Orgánica Funcional.....	50
Figura 9: Comité por competencias.....	60
Figura 10: Cadena operativa del Comité.....	64
Figura 11: Lineamientos del modelo .....	66
Figura 12: Estructura del modelo por competencias .....	69
Figura 13: Fase organizacional .....	72
Figura 14: Divulgación y lanzamiento.....	98

## RESUMEN

El diseño de un modelo de selección por competencias para los departamentos de inversiones y asesoría previsional de AFP Génesis Quito, se sintetiza en la importancia de los sistemas de gestión de talento humano basados en competencias, los cuales facilitan la ejecución de las funciones de la administración del capital humano, entre ellas la selección. El modelo se conforma de cuatro fases: Organizacional, Dominante, Contratación y Complementaria; las cuales aportan con la identificación de personal idóneo y adecuado en base al pleno conocimiento de las competencias requeridas por los cargos internos. Debido a la utilidad que representa, se ha definido como una herramienta de guía un diccionario de competencias, que servirá de sustento para la identificación de las mismas. De este modo, determinadas las competencias técnicas y conductuales por cargo, el proceso de contratación debe definirse; a fin de que evalúe las mismas permitiendo mantener una relación con los candidatos. Este proceso además orientara el desarrollo de programas de capacitación enfocados en necesidades formativas que el personal tenga para cubrir el déficit entre sus competencias y las requeridas, garantizando que su función aporte al crecimiento de la empresa. Se establece de esta manera fortalecer los procesos internos de la selección de personal, permitiendo disponer de un proceso consolidado y apoyado en instrumentos de evaluación, direccionados a identificar las competencias de los candidatos, a fin de relacionarlas con las competencias requeridas en los cargos.

### **PALABRAS CLAVES:**

1. SELECCIÓN
2. COMPETENCIAS
3. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
4. IDÓNEO
5. TALENTO HUMANO

## **ABSTRACT**

The design of a model selection competitions for the departments of investment and pension advisory AFP Genesis Quito, is synthesized in the importance of management systems based on human talent competitions, which facilitate the execution of management functions human capital, including the selection. The model is made up of four phases: Organizational, Controlling, Procurement and Complementary; which contribute to the identification of suitable and adequate staff based on full knowledge of the skills required by the internal offices. Because the value it represents, has been defined as a tool to guide a dictionary of skills that will serve as support for identifying them. Thus, certain technical and behavioral competencies by position, the hiring process should be defined; evaluated in order to allow them to maintain a relationship with the candidate. This process will also guide the development of training programs focused on training needs for staff to have to cover the deficit between their skills and the required ensuring that their contribution to the growth function of the company. Establishing thereby strengthen internal processes of recruitment, allowing to have a consolidated and supported by evaluation instruments, directed to identify the skills of the candidates, in order to relate them to the skills required to process the charges.

### **KEY WORDS:**

1. SELECTION
2. POWERS
3. DICTIONARY SKILLS
4. SUITABLE
5. HUMAN TALENT

## INTRODUCCIÓN

Las exigencias del mercado cada vez son más fuertes y requieren de empresas sumamente competitivas capaces de complacer todos sus requerimientos.

Hace muchos años se comenzó a hablar en gestión humana de las competencias que tienen que desarrollar las personas en las organizaciones o de selección por competencias. Pero, a qué se refiere el término “competencias” y ¿qué hacen las organizaciones, instituciones, etc., para desarrollarlas?

Cuando se habla de competencias, se habla de aprendizaje y el aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a que haya un cambio de conducta, el cual tiene por objetivo alcanzar nuevas posibilidades que ayuden a lograr metas o el propósito que tiene la persona.

Hoy en día, en la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles, lo que ha llevado a muchas organizaciones a aplicar modelos de gestión por competencias para estar a la vanguardia de los cambios.

La gestión por competencias en las organizaciones es una estrategia nueva en el desarrollo y manejo del recurso humano, la formación basada en la competencia laboral permite resaltar la calidad de los empleos, detallando la calidad y la capacidad del individuo. El objetivo principal de un sistema de certificación de competencias es crear ventajas competitivas para la organización, y permitir la adaptación al cambio a través de sistemas de gestión humanos vinculados.

El presente proyecto describe el diseño de un modelo de selección por Competencias para los departamentos de Inversiones y Asesoría Previsional de AFP Génesis Quito, toma como base las teorías existentes sobre

competencias laborales. Estas teorías enfatizan en la necesidad de tener talento humano que se desempeñe de manera exitosa y por lo tanto contribuya sustancialmente al alcance de los objetivos organizacionales. Se teoriza entonces, sobre conceptos, tipos y componentes de las competencias laborales, los perfiles por competencias y la forma de desarrollarlos.

Para el desarrollo de la presente investigación, es necesario la consolidación de un comité de competencias y un panel de expertos que diseñarán y validarán las competencias y los comportamientos establecidos para la organización por lo cual deben estar conformados por personas que conozcan a profundidad los procesos y los cargos desarrollados dentro de esta.

El compromiso gerencial es también un requisito fundamental para la consolidación de este modelo, para lo cual se debe comprender que este va a contribuir al mejoramiento continuo y la competitividad de la organización en el mercado.



## CAPÍTULO I

### INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Tipo de Investigación

La investigación es de corte descriptivo cualitativo, cuantitativo, ya que parte del estudio de una realidad existente, de una característica o procedimiento en conjuntos homogéneos, en este caso, los comportamientos que los trabajadores deben presentar para que su desempeño sea exitoso dentro de dicha organización.

Tiene como objeto elaborar los perfiles de puestos descritos, con competencias organizacionales y específicas para los departamentos de Inversiones y Asesoría Previsional de AFP Génesis, tomando como punto de partida para el establecimiento del diseño de un diccionario por competencias y el diseño de un proceso de selección por competencias para los departamentos comerciales de AFP Génesis Quito, para así mejorar el tiempo de permanencia del personal transcurrido el período de prueba.

Descriptivo en el sentido que, se describirá una característica o procedimiento presente en hechos, sin existir una relación que los identifiquen. Su preocupación primordial es describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza; de esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

Así mismo, “Su alcance no permite la comprobación de hipótesis, ni la predicción de resultados”.

Cualitativo, por que se refiere “al quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio”.

El enfoque cualitativo no busca encontrar la relación causa – efecto entre dos variables, ni mucho menos manipularlas, busca conocer cómo se da la dinámica o como ocurre el proceso en que se da el asunto o problema. “Su función puede ser la de describir o la de generar una teoría a partir de los datos obtenidos.

Cuantitativo, por cuanto nos permitirá emitir juicios sobre colectivos basados en datos obtenidos para propósitos específicos. Es decir, brinda el soporte para saber que datos obtener, como, cuando, como obtenerlos.

Al realizar este estudio, se pretende diseñar un modelo único de competencias adaptado a la cultura, planeación estratégica y objetivos organizacionales de AFP Génesis; no se pretende generalizar las competencias organizacionales y específicas a todas las organizaciones ni mucho menos comprobar hipótesis o predecir resultados.

Esta investigación se realiza en un ambiente natural, ya que se realiza dentro del ambiente laboral cotidiano de los trabajadores de AFP Génesis Quito y no se manipulan variables para modificar comportamientos.

Los medios de contacto empleados en la investigación serán las entrevistas semi - estructuradas, la reflexión y la construcción colectiva a partir de talleres.

Luego de realizar estos modos de contacto, se dará lugar a una recopilación y organización de los datos y resultados obtenidos, teniendo siempre como base la teoría sobre competencias laborales.

Finalmente se sistematiza, se condensa y se valida la información para así obtener los perfiles y desarrollo del proceso de selección por competencias para dicha organización.

La importancia de este proyecto, radica en que actualmente AFP Génesis no cuenta con perfiles de puestos comerciales por competencias, así como no posee un diccionario, manual y/o políticas sobre la selección de nuevo personal.

Además que el proceso de selección actual está basado en un modelo tradicional, sin llevar a cabo un proceso estructurado a seguir, para poder

trazar mejores estrategias de permanencia del personal transcurrido el período de prueba.

El beneficio principal de crear un diseño de un modelo de selección por competencias; es poder encontrar y atraer personas mediante un proceso estructurado que permitan analizar, las competencias propias de cada puesto, en base a aquellas destrezas que ayuden a la organización a ser más competitiva; en otras palabras, elegir a la persona adecuada, para cubrir el puesto, a un costo también adecuado.

- **Descripción de los impactos**

Para una organización, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos, a través de este enfoque, se deja de percibir los cargos como unidades fijas, sino que se basa en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, también son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, se hacen dinámicas y maleables, con la finalidad de lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos. Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

Queda claro que son las personas competitivas, las que permiten el éxito de la organización, en consecuencia el área de Recursos Humanos es la responsable, en gran parte, del desarrollo competitivo de sus trabajadores, a través, de sus diferentes subprocesos, empezando por el desarrollo de perfiles de cargo por competencias, pasando por selección, inducción, capacitación, formación y evaluación

del desempeño, entendiendo esta última como el proceso que permite un desarrollo progresivo del trabajador dentro de la organización.

Concretamente los beneficios que conlleva son:

Reclutamiento y selección de personal: La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en ellas se utilizan, por ejemplo, técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto. Para esto, el contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite contar con una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada. Mediante esta perspectiva, se puede desarrollar una predicción altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, siendo esto un aspecto importante de considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente la incorporación a la organización.

Actualmente, las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con assessment de competencias mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección de personal (Fernández y Baeza, 2001).

- **Resultados esperados**

El proyecto tiene como objetivo crear un “Diseño de un modelo de selección por Competencias para los departamentos de Inversiones y Asesoría Previsional de AFP Génesis Quito” que preste un servicio de certificación y reconocimiento de competencias propias de cada cargo que facilite acciones de capacitación, de modo que se puedan generar mecanismos de respuesta a las necesidades detectadas y que, mediante las acciones de un adecuado proceso de selección, nos

permita obtener personal calificado e identificado con la metas de la organización.

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea para hacerlo, por cuanto con el levantamiento de los incidentes críticos del cargo a proveer se disminuirán los sesgos que puedan existir, habrá más elementos de objetividad al momento de evaluar, se crearan los centros de evaluación como una de las herramientas fundamentales para evidenciar las competencias de los candidatos, así como la entrevista por incidentes críticos, permitiendo a AFP Génesis Quito, ser la sucursal pionera en captación de fondos.

La implementación de un proceso innovador de selección de personal por competencias dentro del marco del Modelo de gestión del Talento Humano.

“La selección de personal tradicional contempla la descripción del cargo, perfiles de requerimiento exhaustivos, perfiles basados en las descripciones de cargos, se focaliza en los resultados obtenidos en los instrumentos de selección, la utilización de instrumentos de evaluación tradicionales y los criterios de selección se fundamentan en inferencias. La selección de personal por competencias es un método moderno que contempla perfiles para roles, perfiles de éxito, perfiles basados en los atributos de personas exitosas, se focaliza en los resultados de la apreciación de las competencias, utilización de pruebas situacionales y/o simulaciones y los criterios de selección se fundamentan en comportamientos observables”.

La propuesta plantea entre otras la conformación de un equipo de evaluadores capacitados y con actitud de crecimiento y auto evaluación permanente, un coordinador para cada centro de evaluación y la capacitación del grupo de apoyo administrativo en entrevista por incidentes críticos y levantamiento de los mismos, atendiendo a los requerimientos específicos de cada cargo a proveer.

El Proceso de Selección de Personal por Competencias se validará con los resultados de satisfacción empresarial ante los nuevos colaboradores seleccionados mediante esta propuesta, cuando se evidencie en el nuevo colaborador el sentido de pertenencia desde su ingreso, calidad en su trabajo y fácil adaptación a la cultura institucional, soportado mediante el cumplimiento de metas comerciales fijadas.

Dentro de las ventajas de un Diseño de Procesos de Selección por Competencias, se puede encontrar las siguientes nombradas por Pereda y Berrocal:

- Se centra en los factores determinantes del desempeño exitoso.
- Le otorga un peso importante a la gestión del conocimiento como ventaja competitiva de la organización.
- Se refiere al Talento Humano como un activo estratégico de la organización.
- Permite el uso de un lenguaje común y orientado a resultados.
- Facilita la comparación entre los perfiles del puesto y los perfiles de las personas.
- Permite realizar predicciones más exactas sobre el rendimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo.
- Facilita validar y mantener actualizados los perfiles de exigencias de los puestos.

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de selección por Competencias para los departamentos de Inversiones y Asesoría Previsional de AFP Génesis Quito, como aporte a la permanencia del personal, después del período de prueba.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar los perfiles de cargos por competencias para los puestos de trabajo de los departamentos de inversiones y Asesoría Previsional de APF Génesis Quito.
- Diseñar un diccionario de competencias, para los puestos de trabajo de los departamentos de inversiones y Asesoría Previsional de APF Génesis Quito.
- Elaborar los instrumentos para la aplicación de un proceso de selección por competencias para los departamentos de inversiones y Asesoría Previsional de APF Génesis Quito.
- Diseñar el manual de selección por competencias, para los departamentos de Inversiones y Asesoría Previsional de APF Génesis Quito.

### **1.3 Planteamiento del Problema**

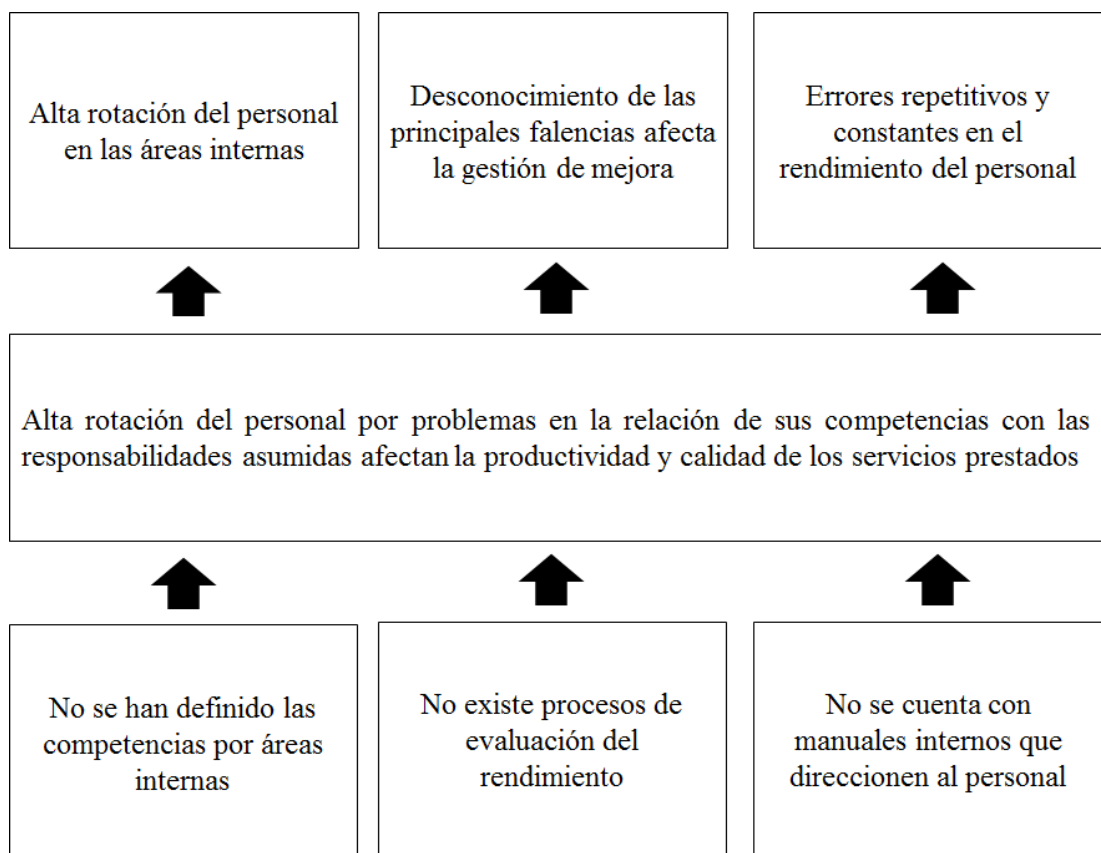
En la actualidad, uno de los principales problemas de la organización es la permanencia del personal de los departamentos comerciales después del período de prueba. De igual manera, la promoción interna es limitada, lo que revela problemas referente a las competencias del personal en función de las responsabilidades necesarias a cumplir. Al respecto, la empresa no cuenta con estudios referentes a perfiles internos, tampoco dispone de manuales que ayuden a brindar una orientación más efectiva que permita al personal conocer más sobre sus funciones y como estas aportan a los objetivos institucionales.

En concordancia con lo expuesto por Alles, Martha (2009), el recurso humano es el activo más valioso de cualquier organización, factor fundamental en el éxito (Alles, Construyendo Talento, 2009, pág. 14). Este factor demanda del perfeccionamiento de los procesos internos, permitiendo

maximizar la participación del personal, a fin de obtener los mejores resultados. Por esta razón es necesario que AFP Génesis Quito mantenga una gran inclinación hacia la aplicación de nuevas prácticas de gestión del talento humano que le permita consolidarse como una organización líder en la Administración de Fondos, equilibrando así los éxitos corporativos con la satisfacción y desarrollo de sus trabajadores.

El modelo de selección por competencias, es precisamente una herramienta de gran aporte para la eficiente gestión del talento humano en la empresa, misma que en la actualidad no se encuentra desarrollada, existiendo un vacío que afecta el rendimiento interno en la medida que el personal tiene riesgos de cometer errores principalmente por desconocimiento de los procesos de gestión.

Conforme los elementos citados, el problema que orienta la presente investigación se establece en función del siguiente árbol de problemas:



**Figura 1: Árbol de problemas**



El contar con modelos basados en competencias permite a la empresa disponer de una mejor interrelación de los distintos procesos internos, promoviendo el alcance de mejores resultados. En este sentido, la propuesta de diseñar un modelo de Selección de personal por competencias, brinda herramientas que permitirán al grupo evaluador la identificación de conductas verificables y medibles en los candidatos sobre las competencias requeridas por AFP Génesis, para proveer las vacantes de los cargos comerciales; consolidar la selección de personal por competencias con Centros de Evaluación y la entrevista por incidentes críticos como ejes centrales del proceso; contribuya a la permanencia y desarrollo del personal.

Es de gran importancia saber que una empresa nacional que forma parte de un Grupo Financiero líder a nivel Mundial como es AFP Provida de Chile; se interese en actualizar y desarrollar un proceso de selección, acorde a la exigencias del mercado actual, siendo la presente investigación necesaria para eliminar el problema encontrado.

La investigación es de corte descriptivo cualitativo, ya que parte del estudio de una realidad existente, de una característica o procedimiento en conjuntos homogéneos, en este caso, los comportamientos que los trabajadores deben presentar para que su desempeño sea exitoso dentro de dicha organización.

Tiene como objeto elaborar los perfiles de puestos descritos con competencias organizacionales y específicas para los departamentos de Inversiones y Asesoría Previsional de AFP Génesis, tomando como punto de partida para el establecimiento del diseño de un diccionario por competencias y el diseño de una proceso de selección por competencias para los departamentos comerciales de AFP Génesis Quito, para así mejorar el tiempo de permanencia del personal transcurrido el período de prueba.

Descriptivo en el sentido que, se describirá una característica o procedimiento presente en hechos, sin existir una relación que los identifiquen. Su preocupación primordial es describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza; de esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada

Así mismo, “Su alcance no permite la comprobación de hipótesis, ni la predicción de resultados”.

Cualitativo, por que se refiere “al quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio”.

El enfoque cualitativo no busca encontrar la relación causa – efecto entre dos variables, ni mucho menos manipularlas, busca conocer cómo se da la dinámica o como ocurre el proceso en que se da el asunto o problema. “Su función puede ser la de describir o la de generar una teoría a partir de los datos obtenidos.

Al realizar este estudio, se pretende diseñar un modelo único de competencias adaptado a la cultura, planeación estratégica y objetivos organizacionales de AFP Génesis; no se pretende generalizar las competencias organizacionales y específicas a todas las organizaciones ni mucho menos comprobar hipótesis o predecir resultados.

Esta investigación se realiza en un ambiente natural, ya que se realiza dentro del ambiente laboral cotidiano de los trabajadores de AFP Génesis Quito y no se manipulan variables para modificar comportamientos. Los medios de contacto empleados en la investigación serán las entrevistas semi - estructuradas, encuesta, la reflexión y la construcción colectiva a partir de talleres.

Luego de realizar estos modos de contacto, se dará lugar a una “objetivación”, la cual consiste en la recopilación y organización de los datos y resultados obtenidos, teniendo siempre como base la teoría sobre competencias laborales.

Finalmente se sistematiza, se condensa y se valida la información para así obtener los perfiles y desarrollo del proceso de selección por competencias para dicha organización.

La importancia de este proyecto, radica en que actualmente AFP Génesis no cuenta con perfiles de puestos comerciales por competencias, así como no

posee un diccionario, manual y/o políticas sobre la selección de nuevo personal. Además que el proceso de selección actual está basado en un modelo tradicional, sin llevar a cabo un proceso estructurado a seguir, para poder trazar mejores estrategias de permanencia del personal transcurrido el período de prueba.

El beneficio principal de crear un diseño de un modelo de selección por competencias; es poder encontrar y atraer personas mediante un proceso estructurado que permitan analizar, las competencias propias de cada puesto, en base a aquellas destrezas que ayuden a la organización a ser más competitiva; en otras palabras, elegir a la persona adecuada, para cubrir el puesto, a un costo también adecuado.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El presente capítulo presenta las principales teorías relacionadas a los modelos y estructuras requeridas para la selección por competencias, permitiendo entender su ámbito de gestión, importancia y principalmente utilización.

Su desarrollo toma como base las teorías de importantes investigadores en el área de talento humano, pudiendo presentar y analizar sus conceptos como un mecanismo de aporte para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En este sentido, las teorías principales analizadas corresponden a varios autores, entre los cuales se encuentra Kossen, Alles, Harrington y Blanco entre los más importantes.

Kossen presenta una visión integradora en donde analiza las competencias como un elemento intrínseco en cada persona generado producto a sus conocimientos y experiencia, las cuales le permiten desenvolverse de manera efectiva. Señala la importancia que tiene en toda empresa el disponer de medios para permitir que cada colaborador pueda contar con las competencias necesarias para poder desenvolverse e manera adecuada.

Alles, es una de las principales investigadoras del talento humano, sus estudios han contribuido a fortalecer los aspectos concernientes al personal y su integración. Sus estudios describen la importancia de disponer de una visión más amplia sobre el personal, el cual no es un recurso sino es el propio fin de toda empresa, en la medida que de su gestión dependerán los resultados obtenidos.

Por otra parte, Harrington, establece la necesidad de conformar procesos internos los cuales permitan que el personal pueda aportar valor hacia el

cliente. Su visión establece un parámetro sistemático, en donde las competencias son adecuadas si el proceso es entendido previamente.

Blanco por su parte, establece la necesidad de establecer relaciones entre las responsabilidades y las competencias requeridas, siendo estas indispensables para que una empresa adquiera una diferenciación en el mercado.

Cada una de estas teorías, contribuyen a entender a las competencias desde una perspectiva amplia, la cual se desarrolla en varios aspectos que se describen a continuación:

## **2.1 Análisis y definición de competencias**

“Las competencias son habilidades, destrezas y capacidades que tiene una persona para cumplir una determinada función o tarea” (Kossen, 2009, pág. 56).

En toda función laboral, el empleado asume determinadas actividades las cuales debe cumplir acorde objetivos de la empresa que motivaron su contratación. Para el desarrollo de las mismas, demanda de una serie de competencias las cuales le permitan cumplir de manera eficiente cada asignación. El conocimiento y experiencia le permiten elevar su productividad aspecto que a su vez le fomentan un crecimiento en la organización (Kossen, 2009, pág. 62).

Las competencias laborales son capacidades específicas requeridas para cumplir determinadas funciones, que deben ser evaluadas permanentemente a fin de que el personal a cargo de las mismas pueda disponerlas. El constante perfeccionamiento de las competencias es un requerimiento esencial siendo una responsabilidad tanto del empleado como empleador.

En una organización empresarial, toda función debe ser el resultado de una constante planificación interna que permita aportar valor al cliente interno o externo. Esta situación da lugar a la conformación de una estructura

organizacional en la cual se definen cargos y funciones. En este sentido, las competencias laborales establecen los perfiles requeridos que deben cubrir el personal asignado a determinadas áreas para que con su trabajo aporte al crecimiento empresarial.

“Las competencias laborales se definen como capacidades determinadas que debe tener un individuo para cumplir funciones administrativas, operativas, financieras o de mercado encargadas acorde a las necesidades de una empresa” (Mireya, 2010, pág. 102).

Se definen como competencias aquellas capacidades requeridas para cumplir determinadas funciones en el trabajo, siendo necesarias para que la empresa pueda satisfacer las necesidades de sus clientes mediante la prestación de un servicio determinado o la producción de un bien. Las competencias establecen por lo tanto un conjunto de habilidades y destrezas que se sustentan tanto en el conocimiento como en la experiencia de la persona.

Dado que los mercados se mantienen en constante dinamismo, los comportamientos de las personas así como sus necesidades varían en la forma como se satisfacen, lo que genera una necesidad de constante actualización de las competencias del empleador a fin de que estas le permitan cumplir con las funciones requeridas. La tecnología, por ejemplo establece constantes cambios en la forma de cumplir funciones como el control, la información y comunicación demandando que las personas conozcan el funcionamiento de aplicaciones y equipos para poder cumplirlas. Esta situación permite concluir que las competencias laborales se mantienen en constante cambio, debiendo todo empleado actualizar y perfeccionarse a fin de poder mantenerse activo cumpliendo a cabalidad sus funciones.

Como todo proceso, las competencias laborales deben ser evaluadas determinando los resultados obtenidos en cada una de las áreas de las empresas, a fin de establecer acciones que permitan a cada empleado mejorar su rendimiento. La gestión por desempeño establece varios procesos de evaluación que son útiles para identificar las competencias de los colaboradores y como estas se relacionan a las funciones existentes. En este

caso, existe una relación entre las competencias laborales y las responsabilidades aspecto que determinará el desempeño como se describe en el siguiente organizador gráfico:



**Figura 2: Competencias Laborales**

**Fuente:** (Blanco, 2008, pág. 75)

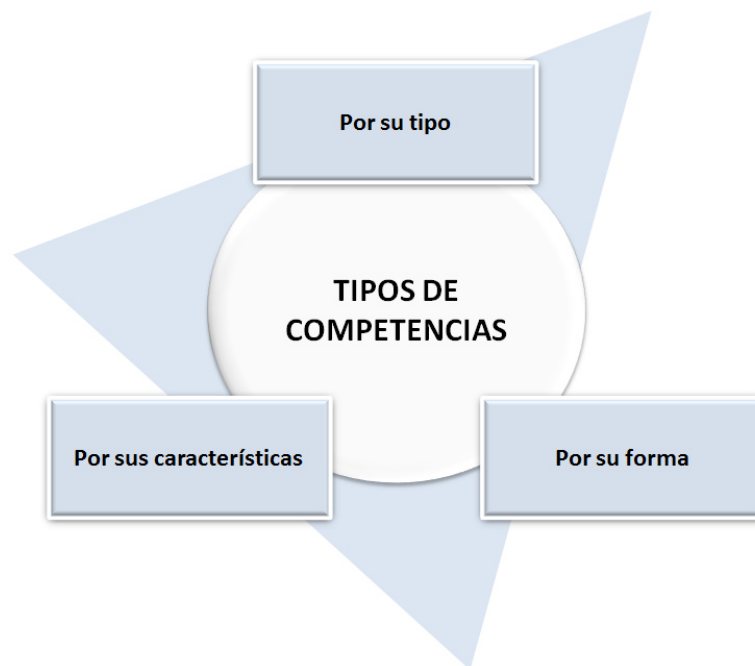
“Alcanzar un desempeño adecuado en las funciones asignadas a cada colaborador depende de la relación existente entre sus competencias y las responsabilidades. El resultado será óptimo cuando el personal dispone de competencias requeridas que le permiten desenvolverse adecuadamente” (León, Métodos de compensación basados en competencias, 2010).

Como se puede apreciar, existe una amplia relación entre las competencias de cada empleado y las funciones a cargo permitiendo de esta manera que los resultados alcanzados se encuentren acorde a lo esperado. Esta relación establece la necesidad de cada empresa en definir las competencias requeridas por su personal en cada función asignada, aspecto que desencadena una serie de procesos como los siguientes:

- Procesos de selección y contratación del personal.
- Procesos de evaluación de rendimiento.
- Procesos de capacitación.

## 2.2 Tipos de Competencias

Existen varios tipos de competencias que pueden ser clasificadas de acuerdo al siguiente organizador gráfico:



**Figura 3: Tipos de Competencias**

**Fuente:** (Alles, Construyendo Talento, 2009, pág. 49)

Como se puede observar, la clasificación presentada establece tres formas dadas por el tipo de competencia, su forma y característica mismos que se detallan a continuación:



### 2.2.1 Por su Tipo

Por su tipo, las competencias pueden clasificarse en generales y específicas.

- **Competencias Generales:**

Las competencias generales son aquellas que la persona adquiere producto a la formación que ha recibido desde la educación inicial hasta la superior si es el caso. El conocimiento adquirido permite a la persona integrarse y desenvolverse adecuadamente en actividades laborables, fomentando su productividad. Este tipo de competencias se clasifican a su vez en:

- Competencias Interpersonales.
- Competencias Intelectuales.
- Competencias Organizacionales.

#### **Competencias Interpersonales**

“Son aquellas que permiten a una persona integrarse adecuadamente dentro del entorno laboral, permitiendo mantener buenas relaciones con los demás en base a su capacidad de comunicación, trabajo en equipo, manejo de conflictos, motivación.” (León, Gestión y Auditoria de la gestión el talento humano en las organizaciones, 2011, pág. 81)

Las competencias interpersonales son esenciales para conformar un adecuado ambiente laboral que incentive a cada colaborador a cumplir adecuadamente sus funciones. Las competencias interpersonales le permiten establecer sólidas relaciones con jefes y subordinados permitiendo maximizar sus competencias a fin de obtener resultados adecuados en el desarrollo de la empresa.

#### **Competencias Intelectuales**

Las competencias intelectuales son aquellas que se relacionan al conocimiento de la persona que le permite cumplir con funciones

específicas dentro de una empresa. Comprende esta competencia aspectos relacionados con la capacidad de razonamiento y toma de decisiones. Las principales competencias laborales dentro de esta competencia son la creatividad, la capacidad de solución de problemas, la atención, la memoria y la concentración.

Las competencias intelectuales son requeridas para diversas funciones dentro de una empresa orientadas a temas administrativos, financieros, de mercado, producción y operación siendo estas vitales para que el empleado pueda mantener altos niveles de rendimiento.

### **Competencias Organizacionales**

Las competencias organizacionales establecen la capacidad de una persona de desarrollar estructuras, procesos y procedimientos que permitan cumplir de manera adecuada sus funciones permitiendo que las mismas aporten a cumplir con los objetivos esperados. Las competencias generales desarrolladas en base a la organización son capacidad de ordenar, diseñar procesos, mejorar funciones, innovar procedimientos.

Las competencias generales son básicas y requeridas por la empresa en todas sus funciones y las mismas se adquieren en función del conocimiento seguido así como también de la experiencia alcanzada en base a la trayectoria de cada empleado, aspectos que deben ser evaluados por el contratante.

- **Competencias Específicas:**

Como indica su nombre, se conoce como competencias específicas aquellas que son requeridas para funciones determinadas mismas que son alcanzadas producto de la formación y trabajo en determinadas áreas de la empresa.

Las competencias específicas diferencian a una persona de otra y le permiten cumplir roles determinados que fomentan su crecimiento dentro de una organización. Como se indicó anteriormente, las competencias específicas se relacionan a procesos puntuales en los

que la persona ha decidido desarrollarse producto de sus gustos, preferencias y aptitudes.

Las competencias específicas son adquiridas producto del esfuerzo del trabajador y se alcanzan mediante el estudio, la formación, la autoeducación y el trabajo constante permitiendo especializarse en determinadas ramas requeridas por la organización.

Las competencias específicas son esenciales para cumplir las diferentes funciones en la empresa, debiendo sus directivos definir las en base al diseño de los procesos para contratar personal calificado. Su desarrollo puede clasificarse en niveles, de acuerdo a las exigencias, responsabilidades y capacidad de decisión de la persona.

### **2.2.2 Por su Forma**

Por su forma, las competencias laborales se clasifican en conceptuales y procedimentales.

#### **Conceptuales:**

“Se denominan competencias laborales conceptuales aquellas que se orientan en el saber, mismos que se relacionan a la actividad profesional del trabajador” (Chiavenato, 2009, pág. 156).

Las competencias conceptuales se orientan a la realización de tareas puntuales dentro de la organización por lo que el empleado demanda de conocimientos que permitan realizarlas a cabalidad. Dentro de las competencias existentes dentro de esta categoría se encuentra el dominar técnicas creativas, conocer sobre nuevas tecnologías aplicables a los procesos administrativos, la capacidad de planificación, organización, dirección y control de las diferentes áreas empresariales.

Es claro que la persona a mayor conocimiento alcanzado, pueda disponer de oportunidades para desarrollarse, debiendo ser capaz de desenvolverse adecuadamente. No obstante, el solo conocimiento no es suficiente debiendo

tener la persona capacidad de utilizarlos en sus funciones aspecto que conlleva a las competencias procedimentales.

### **Procedimentales:**

Las competencias procedimentales son aquellas que permiten al empleado utilizar su conocimiento y aplicarlo en las funciones que cumple dentro de la empresa. Su desarrollo establece un vínculo entre lo que el personal conoce con lo que hace, permitiendo alcanzar resultados acorde a los esperado.

Dentro de estas competencias se encuentran las habilidades técnicas, sociales y cognitivas las cuales son útiles para que la persona pueda desenvolverse de manera adecuada. Las habilidades técnicas la permiten cumplir con tareas específicas, las sociales le permiten relacionarse con los demás y las cognitivas para procesar la información disponible y relacionarlas con su conocimiento.

De esta manera, las competencias laborales conceptuales y procedimentales actúan de manera complementaria conforme se describe en el siguiente organizador gráfico:



**Figura 4: Relación de las competencias laborales conceptuales y procedimentales**

**Fuente:** (Chiavenato, 2009, pág. 159)

Los resultados que el empleado pueda alcanzar se basan en la calidad de sus conocimientos y su capacidad para utilizarlos en función de las responsabilidades asignadas.

### **2.2.3 Por sus características**

Finalmente, las competencias laborales pueden ser clasificadas por sus características en físicas y técnicas.

- **Físicas:**

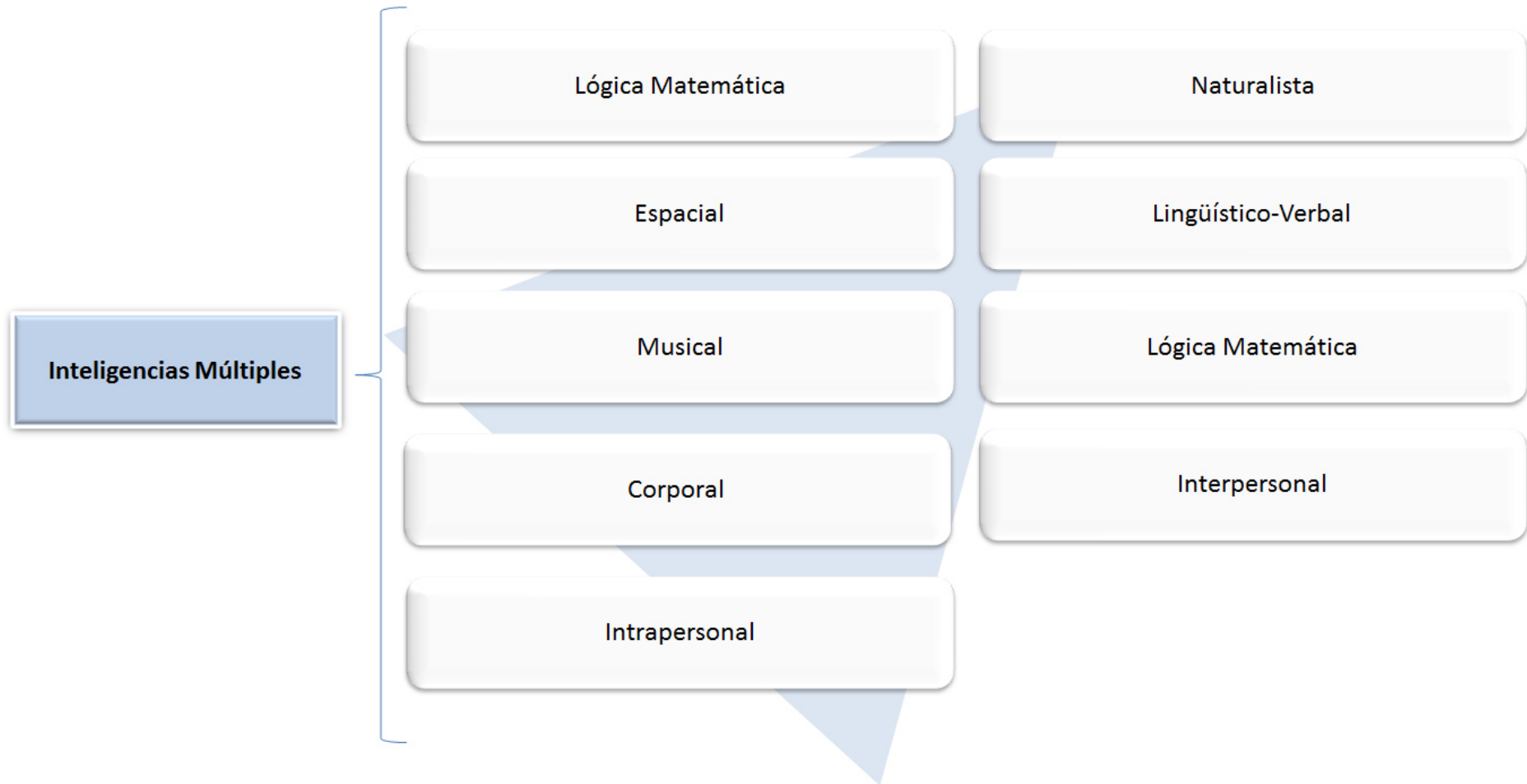
Las competencias laborales físicas representan la habilidad, flexibilidad y destreza de utilizar el cuerpo para cumplir determinadas funciones. Por ejemplo, deportistas de élite han desarrollado este tipo de capacidades para cumplir con sus funciones.

Las capacidades físicas se adquieren en base al trabajo y esfuerzo constante fortaleciendo la estructura muscular, la flexibilidad y la habilidad física del trabajador con relación a sus actividades.

- **Técnicas:**

Las competencias laborales técnicas son aquellas que se basan en el conocimiento específico adquirido necesario para cumplir con funciones determinadas. Las competencias técnicas son adquiridas mediante la preparación constante del trabajador.

El estudio de las competencias laborales establece la importancia de conocer las diversas inteligencias del ser humano en las que su desarrollo determina la posibilidad de cumplir diversas actividades de carácter laboral. Para ello, se analiza las inteligencias múltiples propuestas por Garder conforme se señala a continuación:



**Figura 5: Inteligencias Múltiples**

Fuente: (Gardner, 2010, pág. 91)

- **Inteligencia lógico matemática.**

La inteligencia lógico-matemática está dirigida a generar capacidades específicas para la resolución de problemas. En este caso, se plantean hipótesis que mediante la aplicación de técnicas son demostradas si son verdaderas o falsas.

El razonamiento establece la capacidad de obtener soluciones a partir de premisas dadas, identificando modelos y aprendiendo a realizar cálculos que permiten solucionar problemas en la organización. Su desarrollo permite al empleado poder plantear estrategias y cambios que mejoren el rendimiento de los procesos internos.

- **Inteligencia Espacial.**

La inteligencia espacial está dirigida a fomentar el reconocimiento del entorno que rodea a la persona, mejorando la capacidad de presentar ideas visualmente, creando imágenes mentales, percibiendo detalles visuales y permitiendo mejorar las destrezas enfocadas en la expresión gráfica que pueden ser utilizados como un mecanismo de expresión y comunicación necesarios para áreas como mercadeo, relaciones públicas, comunicación, entre otras.

- **Inteligencia Musical.**

Este tipo de inteligencia se enfoca en mejorar la capacidad del colaborador en escuchar, cantar y utilizar instrumentos para desenvolverse. El empleado adquiere mayor capacidad de percibir situaciones, generar un entorno adecuado y fomentar el desarrollo personal y colectivo.

- **Inteligencia Corporal Cenestésica.**

Este tipo de inteligencia se enfoca en el movimiento corporal que ayuda a tener un mayor control físico de la persona elevando sus capacidades motrices que le permiten desplazarse con propiedad y tener mayor equilibrio. Dentro de las competencias laborales estas se relacionan a las características físicas anteriormente descritas.

Su desarrollo, fomenta la capacidad de realizar actividades que demanden de la flexibilidad corporal, la fuerza, la coordinación de las extremidades y el equilibrio, aspecto que aportan al desarrollo físico necesario para funciones como deportes de élite, funciones operativas, entre otras.

- **Inteligencia Intrapersonal.**

Su educación se enfoca en los aspectos internos de la persona trabajando con su aspecto emocional que le permite relacionarse efectivamente con su entorno. Su estudio apoya a la persona a establecer un adecuado entorno, relacionarse con sus compañeros y superiores permitiéndole trabajar en equipo en el cumplimiento de actividades.

- **Inteligencia Interpersonal.**

Este tipo de inteligencia apoya en el desarrollo del temperamento, el control en los estados de ánimo, las motivaciones e intenciones de la persona. Su desarrollo fomenta el trabajo con otros colaboradores, ayudándolos a superar sus problemas en base al reconocimiento de sus intereses, sentimientos y la de los demás.

- **Inteligencia Naturalista.**

Como indica su nombre, su educación se enfoca en la relación del colaborador con la inteligencia. Fomenta la observación y la capacidad de relacionarse con su entorno respetando su entorno. Es importante citar que esta inteligencia fue descartada por Gardner desde 1986, entendiendo que su enfoque se contempla en la inteligencia espacial.

- **Inteligencia Lingüístico Verbal.**

Esta inteligencia se relaciona en el desarrollo del lenguaje de la persona fomentando un adecuado proceso de comunicación. Establece que el área del cerebro denominada Broca, permite al ser humano conformar oraciones coordinando las palabras, permitiendo a las personas comunicarse.



Todas las inteligencias descritas son importantes y mediante estas cada persona adquiere competencias laborales las cuales van dando una inclinación sobre las áreas y funciones que cumple. Es importante citar que cada persona a medida que se desarrolla va teniendo gustos y preferencias que le motivan a aprender y cumplir ciertas funciones entendiendo que existe también una relación de sus aptitudes con las competencias laborales desarrolladas.

### **2.3 Modelos de competencias**

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens (1996) establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

#### **2.3.1 Modelo Funcional**

El Modelo Funcional se encuentra orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor.

Este Modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y Nueva Zelanda.

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

### **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

### **2.3.2 Modelo Conductual**

Este modelo se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria. El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación, 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 implicarse 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.

### **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 (habilidades especiales que garantizan el éxito) de la organización.
- Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

### **2.3.3 Modelo Constructivista o Integrativo**

En este modelo es 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 lo conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

## **2.4 La Gestión del talento Humano por Competencias**

La importancia de la Gestión Humana por competencias está dada por el hecho que sus lineamientos deben ir acordes con la planeación estratégica de la organización, es decir, los objetivos de esta área, se derivan directamente, de los objetivos y planes estratégicos organizacionales (Pereda y Berrocal, 2001).

Estos autores definen estos objetivos como: las personas, con las competencias adecuadas, que la empresa necesita en cada momento y lugar para alcanzar sus objetivos estratégicos, en las fechas fijadas (Pereda y Berrocal, 2001).

Es decir, las personas de la organización deben presentar las competencias exigidas para su trabajo.

La Gestión Humana por competencias es una herramienta estratégica para la organización, si se entiende que en este mundo globalizado, la mayor ventaja competitiva que puede marcar la diferencia en el mercado, es el capital humano. Por ende la Gestión Humana por competencias, se centra en el desarrollo y capacitación constante de sus trabajadores, lo cual les permite adaptarse a los grandes y constantes cambios del entorno.

Queda claro que son las personas competitivas, las que permiten el éxito de la organización, en consecuencia el área de Gestión Humana es la responsable, en gran parte, del desarrollo competitivo de sus trabajadores, a través, de sus diferentes subprocesos, empezando por el desarrollo de perfiles de cargo por competencias, pasando por selección, inducción, capacitación, formación y gestión del desempeño, entendiendo esta última como el proceso que permite un desarrollo progresivo del trabajador dentro de la organización.

Pereda y Berrocal (2001) señalan que dentro de las ventajas de la Gestión Humana por competencias, se pueden encontrar las siguientes:

- Permite usar como predictor del comportamiento futuro, el comportamiento pasado de la persona.
- Se centra en los factores determinantes del desempeño exitoso.
- Le otorga un peso importante a la gestión del conocimiento como ventaja competitiva de la organización.
- Se refiere al Talento Humano como un activo estratégico de la organización.
- Permite el uso de un lenguaje común y orientado a resultados.
- Facilita la comparación entre los perfiles del puesto y los perfiles de las personas.
- Permite realizar predicciones más exactas sobre el rendimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

- Facilita validar y mantener actualizados los perfiles de exigencias de los puestos.

Luego de haber desarrollado el concepto de Gestión Humana por competencias, es importante, enfatizar en las etapas requeridas para desarrollar un modelo por competencias en una determinada organización.

#### **2.4.1 Etapas para el Desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias**

Martha Alles (2006) define que, para empezar con un esquema de competencias lo primero en hacer es definir hacia dónde va la organización, estableciendo los siguientes pasos para la implementación de un modelo de gestión por competencias:

1. Definir visión y misión. Si ya estuviesen definidas, validar su vigencia.
2. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
3. Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
4. Validación de las competencias.
5. Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

#### **2.4.2 Perfiles por Competencias**

Martha Alles, (2006) señala que todo perfil está compuesto de dos partes: por un lado se debe tener toda la información requerida del puesto a cubrir; por otra parte se debe tener un conocimiento amplio del perfil de la organización. Por ende, el perfil se deriva de la sincronía de estas dos partes.

Finalmente, los Perfiles Ocupacionales basados en competencias, responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en

empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación.

Se concluye entonces que la elaboración rigurosa de los perfiles por competencias es la base para el desarrollo efectivo de todos los procesos de recursos humanos por competencias.

La gestión del talento humano basada en competencias, se involucra principalmente en los subsistemas de:

- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Promoción y desarrollo
- Selección

#### **2.4.3 Subsistema de capacitación**

Las competencias se adquieren mediante la experiencia y la capacitación. Dentro de estas, la capacitación efectiva es aquella que se enfoca en mejorar las necesidades formativas del personal acorde a sus funciones. Cuando la empresa desconoce el perfil del personal y del cargo, la capacitación puede ser orientada a conocimientos que no son indispensables, convirtiéndose en un costo antes que un beneficio.

Los procesos de capacitación deben alinearse a los requerimientos que el personal tiene para mejorar su gestión. Su desarrollo fomenta una constante actualización del conocimiento, permitiendo al personal elevar su rendimiento y aprovechar oportunidades de crecimiento.

La capacitación permite al personal mejorar sus competencias, aspecto que mejora los niveles de satisfacción de los clientes, mejorando la gestión interna.

#### **2.4.4 Subsistema de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático y objetivo para determinar el valor de la aportación que hace cada empleado en el desarrollo de su trabajo a la consecución de los objetivos estratégicos y a la creación de valor para la organización. A través de esta técnica se aprecian los resultados que ha obtenido en la ejecución de su trabajo.

Como un paso posterior surge la evaluación de competencias que implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades.

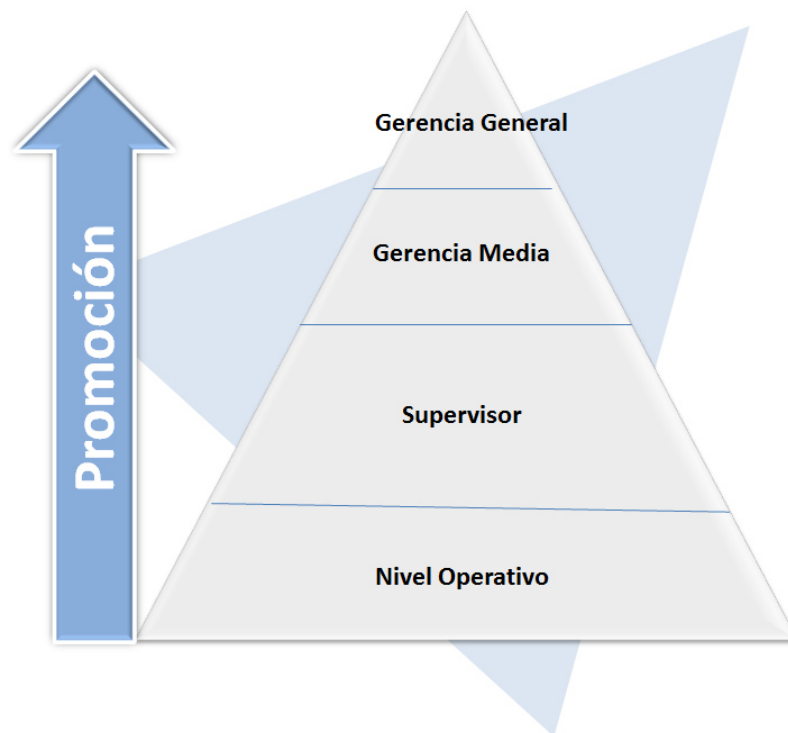
#### **2.4.5 Subsistema de promoción y desarrollo**

La promoción implica un ascenso en el cargo del personal y es el resultado de un adecuado desenvolvimiento y gestión en el cumplimiento de sus funciones. La promoción permite al trabajador adquirir mayor capacidad de toma de decisiones y gestión, situación que generalmente va relacionado con un incremento en sus haberes.

Al igual que la contratación inicial, la promoción debe responder a un proceso definido en el cual se evalúen las competencias del personal y sus opciones para asumir nuevas funciones las cuales son necesarias en la empresa para cumplir con un servicio adecuado al cliente o usuario. Su desarrollo establece un crecimiento basado en los resultados obtenidos los cuales determinan que la persona está capacitada para asumir nuevas funciones.

En la mayoría de empresas existen estructuras jerárquicas administrativas las cuales dan lugar a una pirámide organizacional. En este caso, la rotación implica un movimiento horizontal en donde la persona asciende en cuanto a

su poder y capacidad de decisión. De igual manera, este tipo de rotación implica el control de mayor cantidad de personal los cuales se encuentran subordinados a su posición.



**Figura 6: Rotación del personal vertical**

**Fuente:** (Kossen, 2009, pág. 118)

La promoción implica un crecimiento del personal en la empresa obtenido por los logros alcanzados, mostrando un reconocimiento que motiva su desempeño y alcance. Sin embargo, para que esta medida genere mayor productividad debe enfocarse a un proceso claro que permita definir si la persona promocionada está en capacidad de asumir nuevas funciones.

La promoción puede generar desmotivación en el personal cuando las nuevas funciones no están acorde a sus capacidades, generando un ambiente tenso que afecta el cumplimiento de sus objetivos, siendo los responsables justamente quienes lo promocionaron para dicho crecimiento. Por estas razones disponer de un manual de perfiles por competencias es necesario a fin de que



se direcciona al personal a cargos en los cuales su conocimiento aporte a mejorar los resultados alcanzados.

#### **2.4.6 Subsistema de selección de personal**

“La selección de personal implica el cumplimiento de un proceso técnico que permite identificar a una persona frente a otras en función de sus competencias, habilidades y conocimientos los cuales son requeridos para cumplir funciones determinadas en una organización” (Alles, Construyendo Talento, 2009, pág. 19).

La selección de personal comprende un conjunto de actividades que permiten identificar las cualidades que tiene un candidato a un cargo específico que le permiten ser escogido en lugar de otros y que permite su incorporación dentro de una organización.

Para que el proceso de selección sea efectivo se requiere la definición y cumplimiento de varias actividades las cuales puedan determinar si las competencias del candidato se relacionan a las necesidades existentes en un determinado cargo.

Uno de los grandes problemas en las organizaciones es la contratación de personal que no reúne los requerimientos exigidos, aspecto que da lugar a una serie de falencias que afectan el rendimiento de la empresa.

Según Pardó, (2009), la mala contratación del personal en una empresa obedece principalmente a no establecer con claridad las competencias disponibles en el candidato frente a las necesitadas. Esta situación conlleva a la incorporación de personal que no aporta a los objetivos de la empresa, dando lugar a errores constantes que afectan su normal desempeño (p. 89)

La selección del personal debe basarse en un análisis profundo del candidato, determinando elementos que permitan verificar si son adecuados acorde a las necesidades, para ello, es importante cumplir con estudios los cuales deben ser definidos previamente por la empresa. Por lo general, la

evaluación debe ser ejecutada por varias instancias entre las cuales se encuentre la persona encargada del talento humano, el gerente o jefe del área que demanda el personal, el gerente general, entre otros.

Su desarrollo debe basarse en un modelo técnico que permita conocer más del candidato a fin de que la selección sea adecuada permitiendo incorporar a la empresa personal competente, capacitada que aporte a un mayor desarrollo.

#### **2.4.6.1 Fases previas a la selección del personal**

##### **a) Identificar las necesidades por área de trabajo**

Antes de definir el proceso de selección de personal, es importante identificar la necesidad existente en el área solicitante. Para ello, se debe evaluar los siguientes aspectos:

- Funciones y responsabilidades del cargo
- Conocimientos y competencias demandadas
- Disponibilidad de horarios
- Flexibilidad en cuanto a desplazamiento o cambios requeridos
- Condiciones físicas

“Para identificar el tipo de personal que se debe contratar es necesario conformar un perfil del candidato requerido, el cual contemple una serie de variables que permitan establecer las características que debe tener el personal” (Chiavenato, 2009, pág. 37)

##### **b) Conformación de perfiles de candidatos**

El perfil del candidato comprende la definición de variables requeridas las cuales son necesarias para que él pueda desenvolverse adecuadamente en las funciones del puesto.

**Tabla 1**  
**Identificación de variables para la definición de un perfil de un candidato**

Variable	Tipo	Descripción
Físicas	Género	Identifica si requiere en el cargo vacante un hombre, mujer o es indiferente
	Edad	Determina los rangos de edad requeridos
Ubicación	Lugar de residencia	Ubicación de la residencia o posibilidad del cambio de residencia de la persona.
Conocimientos	Idiomas	Idiomas y nivel que conoce
	Administrativos/Operativos	Conocimientos específicos y competencias referente a un área de gestión dentro de la empresa
	Especiales	Conocimientos específicos sobre un determinado tema necesarios
Título	Nivel	Grado académico obtenido por alguna institución de educación
Experiencia	Años	Trabajos realizados anteriormente
Personalidad	Personalidad	Características de la personalidad de la persona
Otros	Características	Aspectos requeridos definidos como parte del perfil

**Fuente:** (Mejía, 2010, pág. 82)

Estas variables son amplias y responden generalmente a los siguientes aspectos:

El desarrollo del perfil es un proceso técnico que debe ser desarrollado para cada uno de los cargos existentes en la empresa, permitiendo establecer las características que el personal debe tener para cumplir con un trabajo adecuado. La falta de su correcta definición de los perfiles genera altos riesgos en la contratación del personal, dando lugar a problemas en cuanto al rendimiento individual y colectivo de las diferentes áreas.

En este caso, la conformación de los perfiles por cargo permite además verificar la validez de los procesos, estableciendo vulnerabilidades que ameriten cambios o reingenierías. En este caso, su estudio genera grandes ventajas en la organización tendientes a establecer una base de personal altamente competitivo.

### **c) Revisión de los procesos internos**

Como se indicó, la conformación de perfiles permite detectar falencias en los procesos los cuales originan falencias en el rendimiento del personal, dando lugar a procesos de cambio y mejoras que permitan elevar el rendimiento de la empresa. Si bien es cierto, el diseño de los procesos no es un área de responsabilidad del talento humano, la identificación de los perfiles puede aportar con información que dé lugar a un mejoramiento constante permitiendo que los procesos permitan a su vez la identificación del tipo de personal requerido.

Conforme lo expuesto, las fases previas a la selección del personal implica la identificación de las necesidades de un área las cuales permitan conformar perfiles de candidatos que permitan establecer procesos de selección, los cuales principalmente están basados en la comparación de las competencias del candidato con las necesitadas en el área.

A nivel interno en la empresa, deben establecerse varias acciones previas a la selección del personal las cuales se pueden describir en los siguientes aspectos:

- **Definición de los presupuestos de personal por área**

La necesidad de personal debe obedecer a la existencia de un presupuesto que permita cubrir los gastos que su participación genera. Este presupuesto cubre el salario y los beneficios que en este caso deben estar acorde al Código de Trabajo.

“Es importante que toda empresa establezca un presupuesto anual referente al gasto administrativo para cubrir las necesidades de personal existentes, a fin de garantizar un adecuado cumplimiento del pago de sus

haber. La contratación del personal debe cumplir todos los requerimientos de los órganos de control para evitar problemas que den lugar a litigios” (Mejía, 2010, pág. 150)

Toda contratación del personal debe estar sustentada en un presupuesto técnico definido previamente que permita autorizar la demanda de personal en determinadas áreas para permitir el cumplimiento de sus objetivos.

- **Procesos de requerimiento del personal**

Es importante establecer procesos que permitan a las áreas de la empresa generar solicitudes de personal, estableciendo un registro que permita definir la viabilidad de la solicitud en base al presupuesto establecido. Esto permite dar inicio al proceso de contratación.

- **Proceso de convocatoria**

Una vez aprobada la solicitud de personal de un área específica de la empresa se da inicio a la convocatoria que representa el llamamiento a los posibles candidatos para que opten por el cargo vacante.

## **2.5 Cambios en los procesos de la empresa**

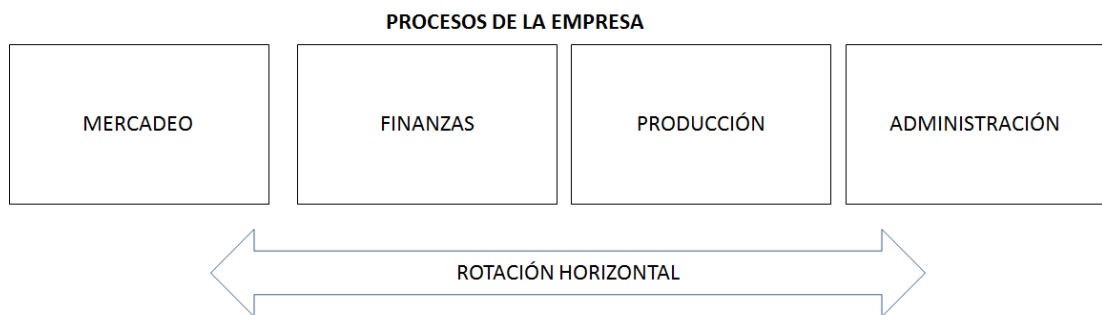
La constante competitividad en los mercados genera la necesidad de cambio en los procesos internos. Aspectos como la tecnología establecen nuevas alternativas para cumplir con las actividades internas aspecto que da lugar al mejoramiento continuo.

Al cambiar los procesos internos es lógico que se cambien las funciones y demanden cambios en el personal los cuales en este caso van relacionados a sus competencias y las exigencias establecidas en las variantes desarrolladas. Este tipo de cambio establece una rotación en donde la empresa adquiere nuevas formas de hacer las cosas.

Cuando la rotación no se encuentra acompañada de procesos eficientes, el personal genera resistencia, la cual da lugar a un ambiente tenso de trabajo que afecta el normal desenvolvimiento de las funciones.

“La resistencia al cambio es el resultante de una mala integración del personal en los cambios desarrollados, los mismos que evitan que estos puedan implementarse con propiedad” (Puchol, 2009, pág. 160),

La rotación basada en este tipo de cambios generalmente es horizontal y no siempre genera mayor poder, responsabilidad o capacidad de decisión lo que no implica aumento en los haberes salariales.



**Figura 7: Rotación del personal horizontal**

**Fuente:** (Puchol, 2009, pág. 165)

Cuando la empresa dispone de un manual por competencias, la rotación del personal permite aprovechar los conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades del personal ubicándoles en áreas en donde pueden tener un mayor rendimiento.

## **2.6 Cambio de cargo por errores y problemas constantes en su desarrollo**

La rotación por mal desempeño establece un cambio en las funciones del personal en donde producto a sus constantes errores la empresa se ve en la necesidad de cambiar sus funciones. En este caso es importante citar los siguientes escenarios que se pueden presentar en la empresa:

- Si el personal incumple sus obligaciones, la empresa puede optar por obtener un visto bueno para terminar la relación de trabajo.
- Si los errores del personal son producto a falencias en los procesos, la empresa puede establecer los cambios necesarios que permitan mejorar la gestión del personal
- Si el cambio de funciones se establece a un cargo de menor jerarquía el personal acorde lo dispuesto en el Código de Trabajo puede citar un despido intempestivo e iniciar el litigio correspondiente.

Gran parte de los errores cometidos por el personal se deben a que sus competencias no están acorde a sus responsabilidades, aspecto que afecta su gestión.

### **2.6.1 Renuncia del personal**

Tomando en cuenta que el personal puede terminar sus relaciones de trabajo, la rotación establece la cantidad de empleados que han renunciado o han salido de la empresa por diversas razones. En este caso, cuando la rotación es alta tiende a generar un ambiente tenso en la empresa o discontinuidad en los procesos. Cuando la rotación es baja indica estabilidad pero puede dar lugar a baja flexibilidad para el cambio.

La falta de una efectiva integración del personal, las oportunidades internas de desarrollo o de un entorno adecuado incentiva a que el personal renuncia de una empresa. En este caso, el desconocimiento de sus competencias no permite a la empresa establecer mejores condiciones para su desarrollo.

### **2.6.2 Herramientas de selección por competencias**

En la actualidad, se ha desarrollado múltiples herramientas para una correcta selección de personal, las mismas que describen a continuación:

- Test psicológicos: Pueden ser tests de personalidad que midan los rasgos más relevantes de la personalidad o tests psicológicos, que miden el grado de motivación, la actitud y los valores. Presentan el inconveniente de que son relativamente fáciles de falsificar y existen probabilidades de inmiscuirse en la vida privada de los candidatos, lo que es ilegal.
- Entrevista de incidentes críticos: La entrevista de incidentes críticos consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Las investigaciones evidencian que, mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial.
- Assessment Center: es una técnica de evaluación estandarizada del comportamiento, que es utilizada por las empresas en la búsqueda de candidatos que requieren determinadas habilidades y competencias para cubrir un puesto de trabajo. Por lo general, se lleva a cabo con varios observadores-moderadores, que son los que evaluarán y registrarán los comportamientos de los participantes, y cómo interactúan entre sí. Suelen estar presentes durante el proceso, además de los responsables de RR.HH, líderes del área dentro de la cual se desempeñará el futuro empleado.

## **2.7 Manual de perfiles del cargo**

El manual de perfiles por competencias es un instrumento utilizado para mejorar el direccionamiento de los procesos internos, incorporando y asignado personal adecuado que aporte al cumplimiento de los objetivos y metas.



Su desarrollo está enfocado a mejorar la orientación interna, por lo que este debe ser principalmente:

- Flexible.
- Amplia cobertura.
- Actualizado.
- Accesible.

### **2.7.1 Flexible**

Los procesos internos de una empresa se mantienen en constante cambio, debido a varios aspectos como el avance científico y tecnológico y los cambios en los patrones de comportamiento de la población. Un manual no es un instrumento estático, al contrario debe ser constantemente revisado y modificado, debiendo alinearse a las necesidades de la organización.

La flexibilidad implica la capacidad del manual a adaptarse a la empresa, permitiendo disponer de una guía efectiva al personal para que pueda mejorar su rendimiento. Su uso por lo tanto debe ser universal, independientemente del cargo en el que se aplique.

### **2.7.2 Amplia Cobertura**

Los manuales de perfiles por competencias deben tener una amplia cobertura, debiendo proporcionar información integral al personal para orientar su trabajo. Es decir, su funcionalidad debe estar basada en las diferentes áreas de la empresa, pudiendo ser utilizadas por todo el personal.

El manual debe disponer de información generalizada y especializada. En el primero comprende una información necesaria sobre la empresa en su conjunto, permitiendo una clara identificación de sus identificadores claves. El

segundo comprende información propia del cargo, en donde se describen los perfiles y las responsabilidades.

### **2.7.3 Actualizado**

Un manual de perfiles por competencias debe responder a las necesidades internas de la empresa para responder adecuadamente a la sociedad. Su desarrollo debe constantemente ser adecuado y focalizado a los cambios internos existentes, factor que demanda de un área especializada en su administración la cual generalmente es el Talento Humano.

### **2.7.4 Accesible**

El manual de perfiles por competencias debe estar al alcance de todo el personal. Su desarrollo debe cubrir varios medios pudiendo este ser impreso y/o digital. Es importante que la empresa desarrolle una cultura interna que motive a su personal a utilizar el manual, aspecto que marcará la utilidad del mismo.

Como se observa, su desarrollo no es suficiente si este no está acompañado de una cultura adecuada que permita su uso.

### **2.7.5 Estructura del manual de perfiles por competencias**

Un manual de perfiles por competencias debe tener una estructura que incentive al personal a utilizarlo y fomente un adecuado entorno de trabajo, capaz de soportar los diferentes procesos necesarios a cumplirse dotando de personal calificado y adecuado acorde a las necesidades.

Según Herrera, Miguel (2010), la estructura del manual debe contemplar los siguientes aspectos:

- **Introducción del manual**

La introducción del manual comprende los elementos que motiven al personal a su uso, reconociendo la importancia que este instrumento tiene y facilitando los mecanismos que permitan su total aprovechamiento.

- **Filosofía corporativa**

Es importante que el manual aporte en la difusión de la filosofía corporativa, la cual detalla la visión, misión, valores y principios internos que rigen todos los procesos a desarrollarse.

- **Estructura orgánica funcional**

Delimita la estructura de funcionamiento de la empresa, permitiendo identificar los diferentes cargos. Esta estructura focaliza al usuario en los temas que requiere conocer.

- **Delimitación de los cargos**

Establece una clara diferenciación de los cargos, identificando las competencias requeridas en cada uno de estos para que el personal pueda aportar al cumplimiento de los objetivos.

- **Procesos adicionales**

Describe mecanismos que permitan aprovechar de mejor manera el manual en donde se encuentren aplicaciones internas que faciliten su uso.

Como se puede observar en función de las teorías presentadas, el manual de perfiles por competencias se enfoca a mejorar la organización interna, el desempeño del personal, la orientación de los procesos y la gestión interna, siendo un mecanismo que favorece a la empresa y le permite ser más eficiente y efectiva.

Para su obtención, es importante disponer de una estructura debidamente consolidada que se enfoque en dos áreas paralelamente. La primera en disponer de una información útil para el funcionamiento interno y la segunda

que motive al personal su utilización, buscando a través de este un perfeccionamiento constante.

Los cambios constantes existentes en la sociedad demandan que la empresa que opta por desarrollar de un manual de competencias, disponga de un claro conocimiento de su importancia, siendo un instrumento que debe ser siempre perfeccionado y actualizado.

## **2.8 Diccionario de competencias**

Una de las tareas preliminares en el análisis de competencias de una organización es definir el diccionario de competencias, esto implica que se defina como la empresa entiende sus competencias y como reconoce su grado de desarrollo. Por otro lado, en el manual por competencias de la organización se definen sus competencias junto con los comportamientos que las determinan.

Debe quedar claro que los diccionarios y manuales son únicos para cada organización, ya que estos están ajustados de acuerdo a la planeación estratégica y a la cultura de la empresa. Igualmente su elaboración es el resultado de una construcción colectiva, por parte de un Comité de Competencias conformado para el diseño del modelo por competencias de la empresa y finalmente es validado por un panel de expertos quienes deben conocer a profundidad la organización y cada uno de los cargos que la componen.

## CAPÍTULO III

### DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN AFP GÉNESIS

#### 3.1 Descripción de la empresa

APF Génesis, es una Administradora de Fondos de AFP Provida de Chile, que a su vez pertenece al Banco Bilbao Vizcaya Argentaria de España, uno de los Grupos Financieros más importantes del mundo, con presencia en 30 países y con más de 47 millones de clientes en América, Europa, Asia y Oceanía.

Como pioneros y líderes en el desarrollo y administración de Fondos para Retiro Laboral en el Ecuador, ofrece también Fondos de Inversión, desarrollados con el apoyo tecnológico y dentro de los más altos estándares de calidad del Grupo al que pertenece.

Los objetivos de AFP Génesis, se basan en conformar fondos de capital para establecer inversiones que permitan alcanzar adecuados niveles de rentabilidad para sus clientes.

Para ello, la empresa brinda un completo respaldo disponiendo de una estructura especializada en la administración de fondos, permitiendo brindar seguridad y confianza a sus clientes.

En Ecuador, la empresa inicia sus actividades en el año de 1995, siendo desde el principio hasta la actualidad, una de las organizaciones líderes en el mercado nacional en la administración de fondos, caracterizada por mantener siempre políticas claras y servicios transparentes, aspectos que le han permitido mantener un crecimiento sostenido y sustentable.

Su constitución en el país responde a una Sociedad Anónima, siendo sus accionistas iniciales la empresa Provida y el Ex Banco Filanbanco. Posteriormente, la empresa Provida internacional y BBVA se adquirieron las acciones de Filanbanco convirtiéndose en los accionistas mayoritarios.

Sus servicios cuentan con una infraestructura orientada hacia el manejo adecuado del riesgo, permitiendo obtener las mejores tasas de rentabilidad posibles a obtener en el mercado. Su filosofía corporativa se compone de la siguiente manera:

### **3.2 Filosofía Corporativa**

AFP Génesis ha estructurado una filosofía corporativa orientada hacia la calidad en sus servicios, atención personalizada y seguridad, permitiendo generar en sus clientes confianza para ingresar a la administración de fondos. A continuación se describen sus lineamientos.

- **Misión**

“Maximizar el valor del patrimonio de nuestros clientes, atendiendo su actitud ante el riesgo como inversionista. Logramos esto con el conocimiento y experiencia profesional en la ingeniería financiera de estructuración de portafolios y el respaldo de uno de los grupos financieros más importantes del mundo en la administración de fondos y captación de recursos. Nuestra habilidad distintiva se sustenta en nuestra focalización exclusiva y especializada en administración de fondos previsionales y de inversión” (AFP Génesis, s.f.).

Analizando la misión de la empresa, es vivible su enfoque hacia minimizar el riesgo, permitiendo que sus clientes obtengan la mayor rentabilidad, de manera segura, apoyada con estudios técnicos que permitan conformar portafolios debidamente analizados.

- **Visión**

“Ser la primera marca evocada por quien piensa invertir. Ser la primera empresa evitada por quien piensa en competir. Ser la primera empresa inspirada por quien piensa en trabajar” (AFP Génesis, s.f.).

AFP Génesis busca siempre ser líder en el mercado, consiente de la importancia que tiene la calidad del servicio, la seguridad en la administración de fondos y la rentabilidad que ofrece a sus clientes. Estos elementos son las bases sobre las cuales construye su imagen.

### **3.3 Estructura Orgánica Funcional**

A continuación se presenta la estructura orgánica actual de la empresa:

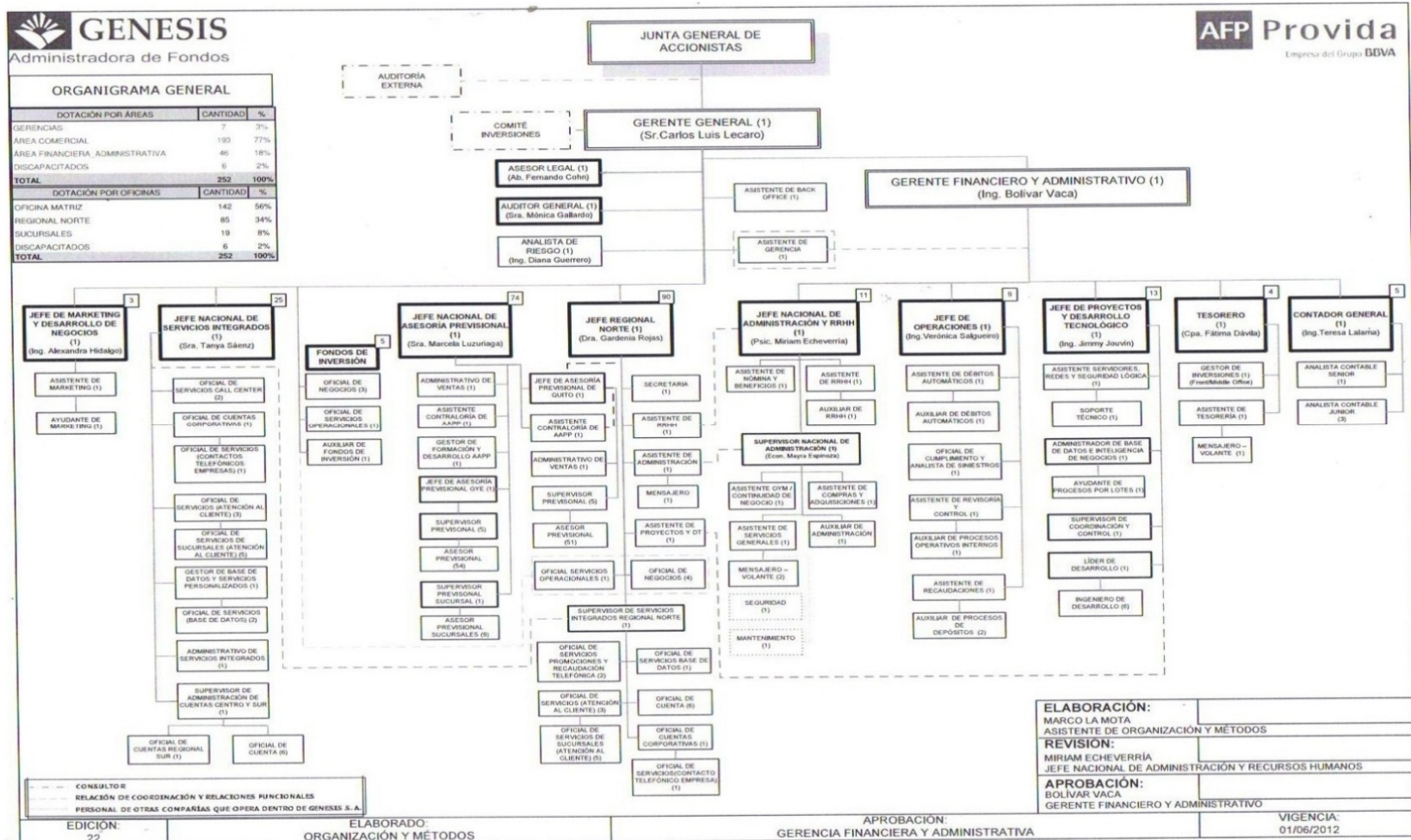


Figura 8: Estructura Orgánica Funcional

Fuente: (AFP Génesis, s.f.)



La estructura orgánica funcional de la empresa se desarrolla en base a un orden jerárquico vertical encabezada por la Junta General de Accionistas y dirigida por la Gerencia General. La empresa cuenta con un área de asesoría y auditoría que dependen de la gerencia y participan en todas sus áreas internas, verificando el cumplimiento de los parámetros definidos para determinar la calidad del servicio y los presupuestos asignados para cada área.

### **3.4 Macro procesos internos**

Basada en la filosofía corporativa expuesta, la empresa maneja una visión de procesos en donde ha establecido áreas de operación definidas de la siguiente manera:

- **Proceso de apoyo:**
  - Administración y Recursos Humanos: Encargado de los procesos de reclutamiento, selección, contratación de personal, capacitación,
  - Tesorería y Contabilidad: Administración financiera y contable.
  - Operaciones: Manejo operativo de las inversiones realizadas
- **Procesos estratégicos:**
  - Área de Marketing: Encargado de los procesos de mercadeo y desarrollo de negocios internos.
  - Área de Servicios Integrados: Encargado de los servicios de call center, oficial de cuentas y contactos.
  - Área de Asesoría Previsional: Encargado de la captación, ventas y desarrollo empresarial, de fondos a largo plazo.
  - Área de Inversiones: Encargado de la captación, ventas y desarrollo empresarial, de fondos a corto plazo.
  - Desarrollo Tecnológico: Manejo, diseño, asistencia y administración de redes y tecnología.

- Tesorería y Contabilidad: Administración financiera y contable

La empresa ha concentrado sus operaciones en el sector privado y público conforme se describe a continuación:

**Tabla 2**  
**Estructura de inversión**

Sector	Tasa	Inversión
Sector Público	9,44%	\$ 5.644.107,86
Sector Financiero	26,29%	\$ 15.720.773,78
Sector Productivo-Comercial	64,27%	\$ 38.431.104,50
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 59.795.986,14</b>

**Fuente:** (AFP Génesis, s.f.)

Es importante citar que la mayor concentración se encuentra en el sector productivo y comercial en el país, siendo la empresa un impulsador para el crecimiento y desarrollo de la economía. En este caso, sus funciones se encuentran totalmente relacionadas al fomento del cambio de la matriz productiva, permitiendo incentivar los diferentes sectores internos.

El posicionamiento en el mercado nacional en los últimos años, ha logrado que, AFP Génesis, se ubique dentro de las tres captadoras de fondos del país, brindando seguridad y rentabilidad a sus clientes. Detalle que se describe en el siguiente cuadro:

**Tabla 3**  
**Posicionamiento de AFP Génesis**

Administradoras	Inversión	Tasa
Fondos Pichincha	\$ 64.443.080,00	53,84%
AFFB Banco Bolivariano	\$ 27.232.824,00	22,75%
AFP Génesis	\$ 12.299.891,00	10,28%
Produfondos	\$ 9.431.253,00	7,88%
Zion	\$ 5.249.447,00	4,39%
Interfondos	\$ 1.039.356,00	0,87%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 119.695.851,00</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** (AFP Génesis, s.f.)

La amplia capacidad de diversificación de sus inversiones representa una de las principales garantías de la empresa, permitiéndole disponer de amplia seguridad en sus inversiones, alcanzando las mejores tasas de rendimiento del mercado. Al respecto, es importante señalar que todos los procesos internos responden a políticas internacionales para reducir los riesgos propios del mercado. Esto permite alcanzar máximos niveles de calidad en la atención a sus clientes.

Otro aspecto fundamental que ha permitido una importante captación de clientes es la prestación de servicios complementarios, los cuales se describen en el siguiente cuadro:

**Tabla 4**  
**Servicios complementarios de la empresa**

<b>Servicio</b>	<b>Descripción</b>
<b>Seguro Global</b>	Seguro de enfermedades graves (Cáncer, Derrame Cerebral, Infarto, Insuficiencia renal, Cirugía By Pass.)
<b>Servicio de odontología</b>	Dispone de los servicios de diagnóstico, consulta, fluoración, consulta con especialistas.
<b>Servicios complementarios</b>	Asistencia y asesoría para la conformación de inversiones

**Fuente:** (AFP Génesis, s.f.)

En función de lo expuesto, se puede indicar los siguientes aspectos:

- La empresa cuenta con servicios enfocados a las necesidades de los clientes, respaldados por políticas internacionales y una estructura orgánica claramente definida.
- La empresa cuenta con una estructura definida, en donde se pueden identificar claramente las competencias necesarias para alcanzar el mejor desenvolvimiento.
- La empresa cuenta con un posicionamiento de solidez en el mercado, factor que le ha permitido desarrollarse eficientemente. El recurso humano es elemental para su desempeño eficiente.

- La empresa no cuenta con manuales de procesos orientados en competencias, siendo esto una debilidad interna

Para el desarrollo de los servicios, la empresa cuenta con una estructura vertical, conforme se describió anteriormente, debidamente distribuida en áreas de gestión compuesta por la siguiente nómina:

**Tabla 5**  
**Nómina del personal a nivel nacional**

<b>Dotación por Oficinas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Tasa</b>
Oficina Matriz	142	56,35%
Regional Norte	85	33,73%
Sucursales	19	7,54%
Discapacitados	6	2,38%
<b>Total</b>	<b>252</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** (AFP Génesis, s.f.)

### 3.5 Índice de rotación

El índice de rotación de personal es una medida de gestión del capital humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros.

A continuación se detalla las áreas en las cuales el nivel de rotación fue representativo en el año 2013:

**Tabla 6**  
**Índice de rotación en el año 2013**

<b>POR ÁREA</b>	<b>TOTAL DE EMPLEADOS</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>% ROTACIÓN 2013</b>
Asesoría previsional	140	83	59%
Inversiones	20	6	30%
Marketing y desarrollo de negocios	25	2	8%
Servicios integrados	30	1	3%
Desarrollo tecnológico	22	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>237</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** (AFP Génesis, s.f.)

Como se puede observar, una de las principales fortalezas de la empresa es su organización, la cual ha sido diseñada para brindar servicios de calidad.

A continuación se realiza una descripción general de las áreas estratégicas existentes:

**Tabla 7**  
**Descripción de las áreas existentes**

Área	Cargo
Marketing y desarrollo de negocios	Gestión y planificación de las estrategias de difusión e identificación de AFP Génesis en el mercado ecuatoriano, permitiendo que la población conozca de los servicios prestados y de los beneficios que presenta.
Servicios integrados	Control y coordinación de todas las áreas de servicio de la empresa, promoviendo una calidad en la atención al cliente. Se compone de las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Call Center</li> <li>• Manejo de Cuentas Corporativas</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Manejo y Administración de Datos</li> <li>• Administración de cuentas</li> </ul>
Asesoría previsional	Captación y comercialización de fondos a largo plazo. Se compone de las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativo de Ventas</li> <li>• Asesores previsionales</li> <li>• Contraloría interna</li> </ul>
Inversiones	Captación y comercialización de fondos a corto plazo.
Proyectos y desarrollo tecnológico	Desarrollo tecnológico de la empresa, proveyendo de los recursos necesarios para agilizar los procesos y mejorar el control interno. Se compone de las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería de desarrollo</li> <li>• Soportetécnico</li> <li>• Administración de base de datos</li> </ul>

**Fuente:** (AFP Génesis, s.f.)

El estudio realizado, permite tener una visión amplia de la empresa, así también se ha identificado que más del 60% del personal de AFP Génesis, está conformado por el área de inversiones y asesoría previsional.

Se evidencia también que el índice de rotación en el año 2013, de acuerdo al crecimiento acelerado que sufrió la organización incrementando 2 salas de ventas de 10 asesores cada una, tanto en Quito como en la casa matriz, de acuerdo a la exigencias del mercado y la planificación estratégica, es considerable en las áreas comerciales, ya que supera más del 50%.

## CAPÍTULO IV

### **MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS DEPARTAMENTOS DE INVERSIONES Y ASESORÍA PREVISIONAL, DE LA EMPRESA APF GÉNESIS QUITO**

El presente capítulo presenta la elaboración de un modelo cuya aplicación permita contar con un proceso de selección por competencias aplicable a toda la empresa. Su desarrollo, se convertirá en un mecanismo ideal para garantizar una selección efectiva, en la medida que cada colaborador aporte al crecimiento institucional.

Para su desarrollo se ha establecido la conformación de una estructura que tome en consideración las propias estrategias de la organización para que estas se relacionen directamente con las competencias de los cargos existentes, permitiendo que estos aporten valor a los servicios prestados.

En la actualidad, la empresa no dispone de una clara conceptualización de las competencias requeridas por cargo, razón por la cual es necesario contar con un modelo definido que relacione las competencias requeridas con las competencias del personal.

Para el desarrollo del presente proyecto se tomará el Modelo funcional, ya que por el tipo de negocio se deben desarrollar competencias que aseguren la calidad del trabajo y el seguimiento de las acciones, así como también poder vincular a la empresa, personal que cuente con cualidades, conductas y talentos (competencias) que demuestren y fomenten la correcta relación con clientes internos y externos.



## **4.1 Desarrollo del modelo por competencias**

### **4.1.1 Compromiso gerencial**

El diseño de un modelo de selección por competencias y su posterior implantación debe disponer de la autorización y respaldo de la gerencia a fin de que este pueda utilizarse efectivamente, beneficiando los procesos internos.

Al respecto es importante citar que la gerencia de AFP Génesis siempre se ha caracterizado por buscar el perfeccionamiento de sus procesos, entendiendo que el talento humano es indispensable para alcanzar los objetivos propuestos. De esta manera, contar con un modelo orientado a relacionar las competencias requeridas por cada cargo con las competencias del personal da lugar a mayores posibilidades para alcanzar un desarrollo sostenido y sustentable que se vea reflejado en la calidad de servicios y en la rentabilidad obtenida.

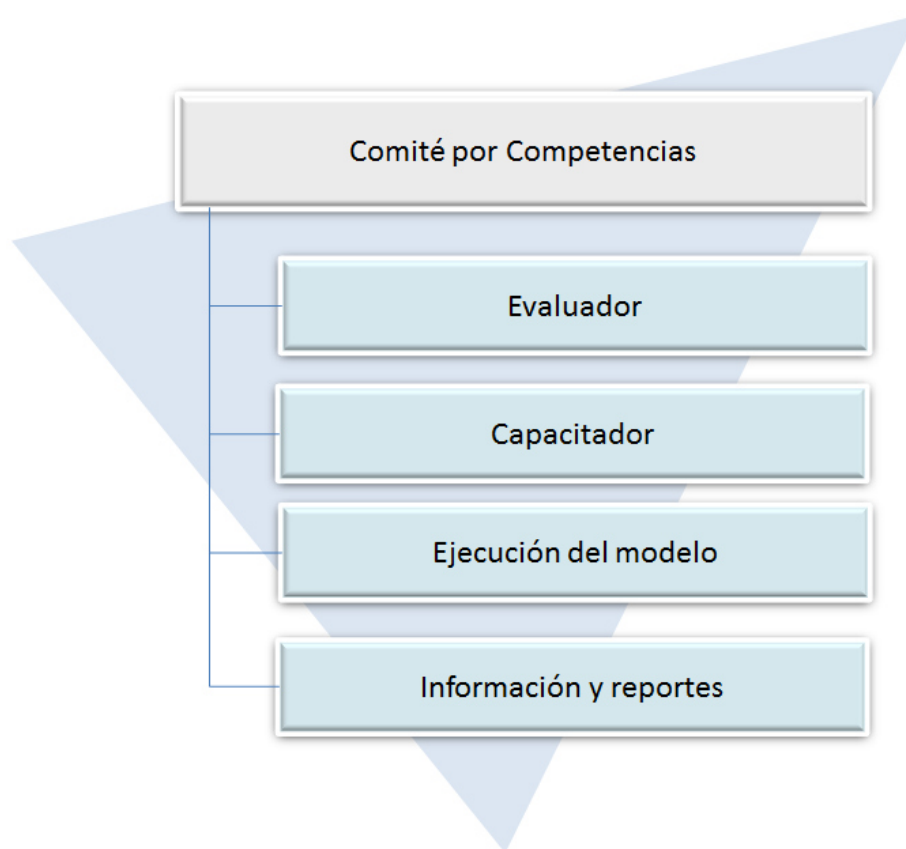
En tal virtud, el modelo goza de aceptación y respaldo para ejecutarse acorde los lineamientos definidos, siendo este un aporte que se espera se desarrolle en todos los departamentos y áreas organizacionales para que puedan estos beneficiarse de los procesos definidos.

### **4.1.2 Conformación del comité por competencias**

Los procesos relacionados a la aplicación del modelo una vez que este se encuentre aprobado demandan de personal responsable. Dada a la importancia que tiene su ejecución, es necesario establecer un comité interno el cual amparado en el Código de Trabajo cumpla con las funciones de constante mejoramiento del personal, y su entorno, para garantizar sus derechos, y a la vez permitir a la empresa alcanzar un crecimiento constante.

A manera de propuesta, se plantea conformar un comité encargado de la aplicación del modelo y de los procesos necesarios que permitan su ejecución, siendo este responsable de garantizar su implantación. El comité estará bajo la dirección del área de talento humano (Administración y RRHH) y el personal que lo integre será de esta división.

Se propone que la estructura de funcionalidad sea de la siguiente manera:



**Figura 9: Comité por competencias**

Las funciones que el comité cumplirá acorde las áreas propuestas son:

- **Evaluador**

Serán responsables, de establecer las competencias requeridas por cada cargo para posteriormente determinar las competencias que tiene el personal actualmente asignado a las funciones. Su desarrollo establecerá la posibilidad de igualar los perfiles o solicitar un cambio en

los cargos para evitar riesgos. Las funciones a cumplirse por el evaluador se describen en los siguientes puntos:

- Levantar las actividades a cumplirse en los diferentes cargos.
- Identificar los conocimientos requeridos por cada uno de los cargos.
- Identificar las competencias técnicas requeridas.
- Identificar las competencias conductuales requeridas.
- Establecer el comportamiento observable por cada cargo
- Levantar los perfiles actuales de cada colaborador
- Evaluar los perfiles actuales con los requeridos por cada cargo

El conocimiento que esta área obtiene es determinante para el modelo por competencias en la medida que su desarrollo permitirá que el personal contratado cumpla con los requerimientos que permitan su eficiente desenvolvimiento.

Como se puede observar, la calidad de servicio depende de la relación entre las competencias del personal y las del cargo para lo cual el levantamiento de los perfiles establece un mecanismo viable para poder iniciar con procesos de mejora continua.

- **Capacitador**

La implantación del modelo propuesto demanda de personal calificado en asistir y orientar su cumplimiento. Por ello, los procesos de capacitación que el comité cumplirá se basan en dos objetivos. El primero permitir que los miembros del comité conozcan a perfección el modelo para que puedan desarrollarlo eficiente, orientando su implantación. El segundo orientado a equiparar los perfiles de cada trabajador con los perfiles requeridos por cada cargo.

La capacitación permitirá que las competencias del personal se mantengan en constante perfeccionamiento y actualización, siendo un factor elemental para el desarrollo de la empresa.

Las funciones a cumplirse son:

- Coordinar el desarrollo de material de soporte para la comprensión del modelo.
- Desarrollo de la planificación académica enfocada a la capacitación del personal del comité sobre la metodología.
- Control de la ejecución de la capacitación.
- Definir los temas requeridos de manera individual y colectiva del personal en cada cargo.
- Desarrollar la planificación académica para la actualización de competencias.
- Establecer el material de soporte para la capacitación.
- Determinación del personal responsable de la capacitación Interno o Externo.
- Desarrollar la programación de la capacitación.
- Presentar los presupuestos de la capacitación.
- Controlar el uso de los recursos para la capacitación.

La ejecución de las responsabilidades del área de capacitación garantizara un comité compuesto por personal altamente calificado para asistir los diferentes procesos de implantación del modelo propuesto. Además, contribuirán a equiparar las competencias requeridas por el personal actual en los diferentes cargos, fomentando una mayor calidad en los procesos cumplidos.

ermite establecer a la capacitación como una de las responsabilidades prioritarias de AFP Génesis, siendo esto una contribución para el desarrollo profesional de toda su nómina y para garantizar una selección de personal requerido que ingrese y aporte a los objetivos planteados.

- **Ejecución del modelo**

El modelo solo será efectivo en la medida que la empresa lo implante de manera adecuada y entre en operación. Por ello, la responsabilidad del comité será garantizar su ejecución a fin de que cada una de sus fases opere acorde lo previsto.

Las funciones a cargo de la ejecución serán las siguientes:

- Determinar los recursos necesarios para la ejecución del modelo.
- Coordinar el cumplimiento del cronograma de implantación.
- Establecer ajustes que se consideren necesarios para el cumplimiento del modelo.

La ejecución del modelo permitirá que su desarrollo aporte al perfeccionamiento de los procesos empresariales, contratando personal calificado para cada una de las áreas, aspecto que es necesario para que la empresa pueda garantizar calidad.

Su desarrollo permitirá a la empresa perfeccionar su talento humano, disponiendo de procesos debidamente asistidos los cuales sean ejecutados en base a las normas y parámetros definidos, permitiendo que el cliente interno y externo se encuentre satisfecho.

- **Información y reportes**

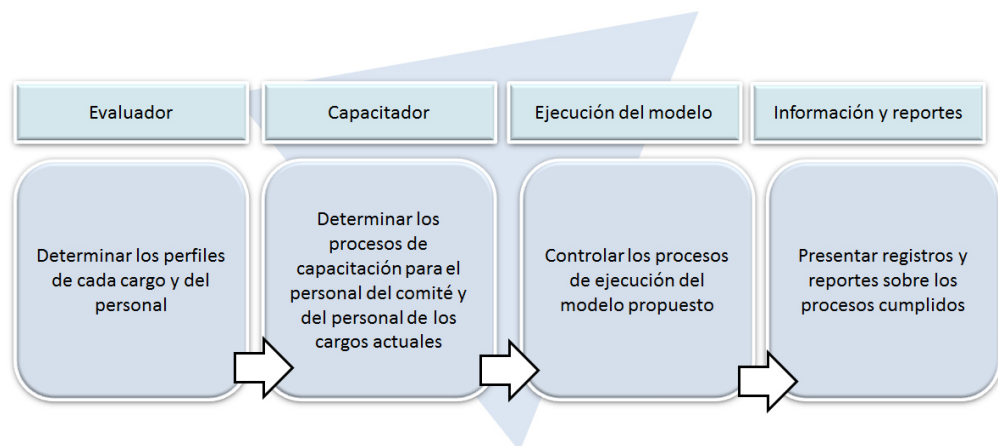
Todos los procesos y responsabilidades del comité deben quedar registrados para que estos puedan ser auditados y controlados. Además, es importante que se generen reportes informativos que permitan realizar seguimientos efectivos a las responsabilidades asignadas al comité.

Las funciones de esta área son:

- Registrar las operaciones cumplidas por el comité.
- Registrar problemas y soluciones aplicadas a los procesos durante el cumplimiento de la evaluación, ejecución y capacitación.

- Presentar reportes al área de Talento Humano sobre la gestión cumplida.

Los procesos descritos bajo la responsabilidad del comité deberán ser integrados conformando una cadena operativa que se detalla en el siguiente organizador:



**Figura 10: Cadena operativa del Comité**

#### 4.1.3 Capacitación y sensibilización del comité de competencias

La capacitación como se observó en las funciones del comité es esencial para que el modelo pueda aplicarse de manera efectiva. Su cumplimiento se enfocará en base de los siguientes componentes descritos en el cuadro:

**Tabla 8**  
**Componentes de la capacitación a cargo del comité**

<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>
Fases del modelo propuesto	Conocer las fases que corresponden al modelo para identificar su operatividad e importancia.
Documentación	Identificar el uso de los formatos definidos para el registro de las competencias.
Resultados	Conocer e identificar los resultados de cada una de las fases determinando los requerimientos exigidos por cada uno de estos.
Levantamientos	Conocer los procesos de levantamiento adicionales que se ejecuten para sostenimiento y aporte del modelo.

## **4.2 Diseño del Modelo por competencias**

El modelo de selección por competencias busca alinearse a los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo disponer de personal altamente calificado para cada una de sus áreas a fin de que sus funciones permitan alcanzar las metas propuestas.

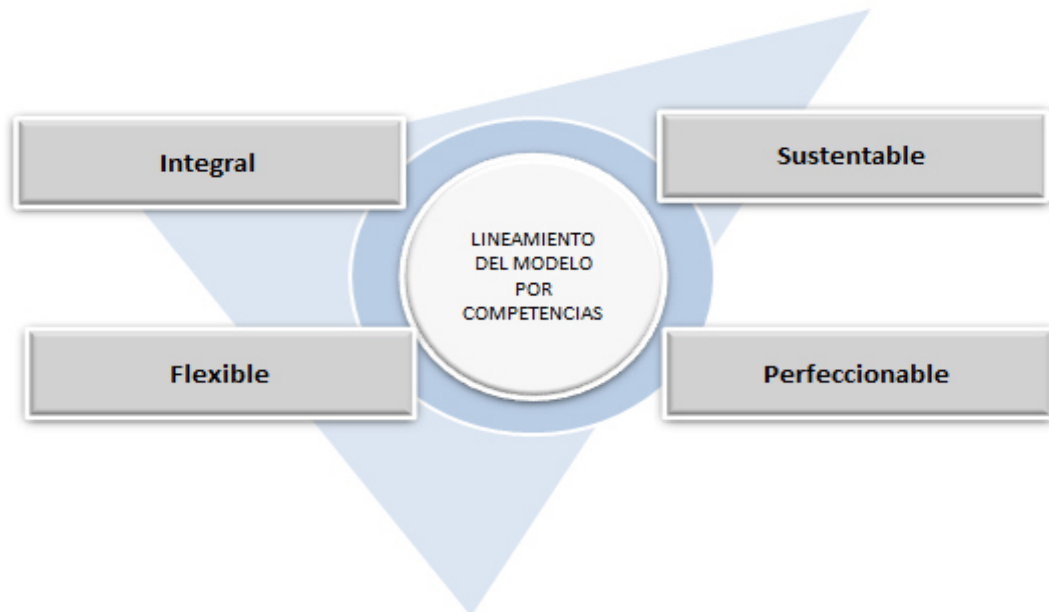
En este sentido, su desarrollo se basa en orientar los procesos de selección y perfeccionamiento de las competencias internas, a fin de que en cada cargo se disponga de personal calificado con proyección de crecimiento. Su desarrollo permitirá que la empresa pueda garantizar la prestación de servicios de calidad, alcanzando una participación adecuada en el mercado acorde a sus expectativas.

### **4.2.1 Lineamientos del modelo**

El diseño del modelo demanda de ciertos lineamientos que permitan garantizar su ejecución y funcionalidad, siendo estos elementos orientadores que permitan su implantación efectiva. Los lineamientos se convierten en

ejes, que deben ser cumplidos para que el modelo pueda aportar al mejoramiento en el cumplimiento de las funciones del personal.

Tomando como base las teorías levantadas, el modelo propone los siguientes lineamientos, expresados en la siguiente figura:



**Figura 11: Lineamientos del modelo**

Cada uno de los ejes propuestos, permite establecer características que el modelo debe tener para que aporte a la empresa a consolidar una adecuada selección y perfeccionamiento el personal. Los ejes propuestos son:

- **Integral**

El modelo debe ser capaz de implantarse en todos los procesos internos de la organización. En este caso, su aplicación se enfocará en los departamentos de inversiones y asesoría previsional de APF Génesis Quito, pero su estructura es viable para todas las áreas de la empresa.



- **Flexible**

El modelo no será rígido, permite ajustes, cambios, correcciones permanentes las cuales garantizarán, que AFP Génesis, disponga de un modelo que se adapte a sus necesidades y requerimientos, motivados justamente por el avance de la ciencia y tecnología así como el cambio en los patrones de comportamiento de los clientes y las normativas que rigen los servicios prestados.

- **Sustentable**

La estructura que acompañe al modelo debe disponer de conceptos demostrables, que garanticen que su aplicación es válida y contribuirá al objetivo planteado en la presente investigación.

- **Perfeccionable**

El modelo debe constantemente perfeccionarse, entendiendo que su estructura se adapta a un mejoramiento continuo, que permita a AFP Génesis sacar el mejor provecho de su implementación.

#### **4.2.2 Objetivos del modelo gestión del talento humano por Competencias**

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

Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- 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 combinación de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.

- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.

#### **4.2.3 Contribución del enfoque del modelo**

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, basándose en el Modelo Conductual.

Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la elección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones pueden resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas; e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos (juego de roles, assessment center, etc.)

#### **4.2.4 Detalle de las fases del modelo propuesto**

El modelo propuesto se ha conformado por diversas fases, es importante recalcar que el presente el proyecto se centrará en el proceso de Selección de personal para los departamentos de inversiones y asesoría previsional, buscando principalmente que el personal que se integran pase las fases exigidas.

Su desarrollo se expresa en el siguiente organizador gráfico:

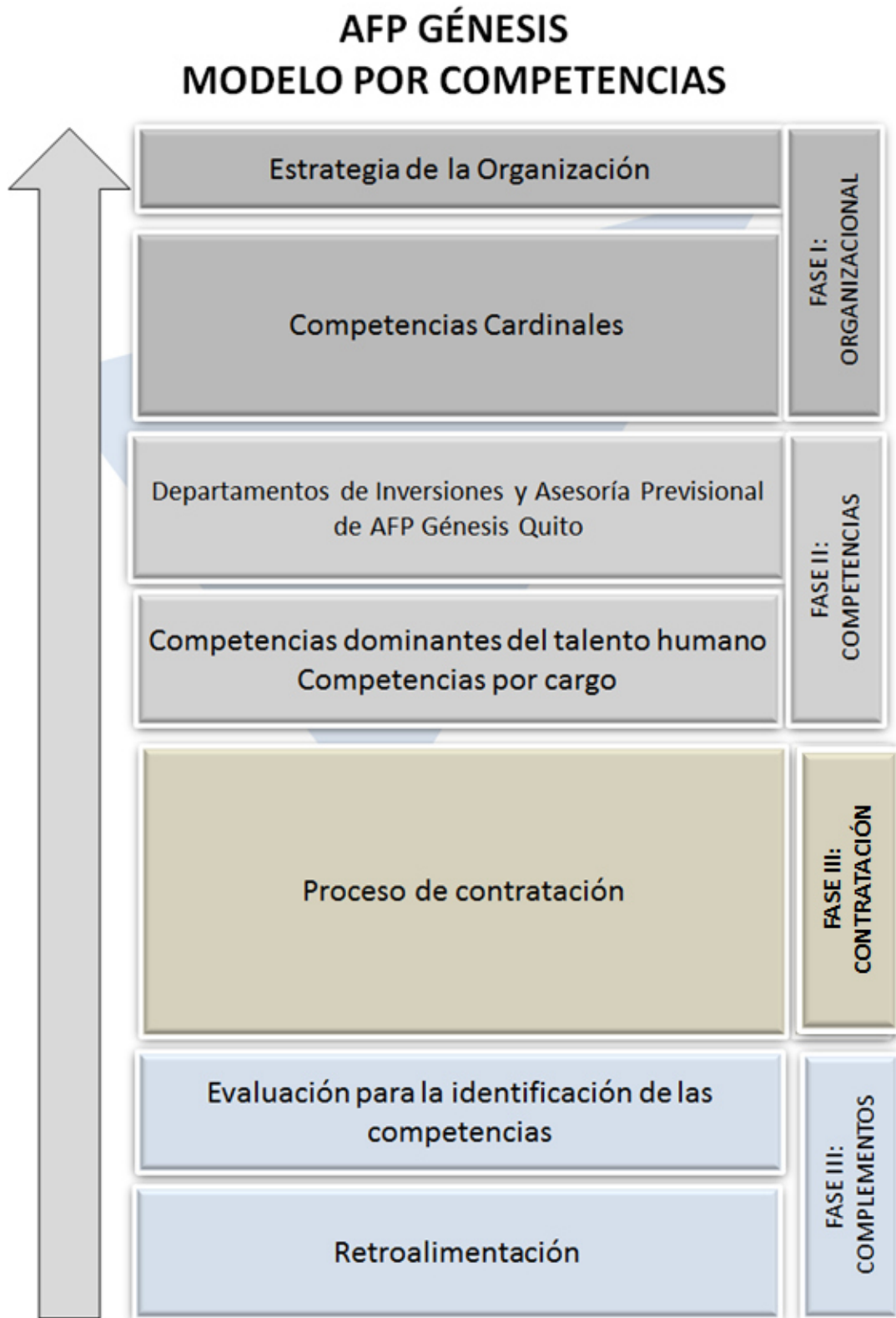


Figura 12: Estructura del modelo por competencias

Como se observa, el modelo se conforma de cuatro fases las cuales permitirán disponer de un modelo alineado a los requerimientos de la empresa, aportando con personal calificado y adecuado en base al pleno conocimiento de las competencias requeridas por los cargos internos.

Las fases propuestas comprenden la siguiente descripción:

- **Fase Organizacional**

Su desarrollo se enfoca en identificar la estrategia de la organización, la cual debe ser apoyada con los resultados de la aplicación del modelo. Su desarrollo incluye además la identificación de las competencias organizacionales evaluadas, en función de las competencias cardinales, las cuales son generales y aplicables para todos los cargos por lo que son esenciales de determinar y evaluar.

- **Fase Competencias dominantes**

Su desarrollo es la esencia del modelo y se enfoca en determinar las competencias dominantes por cargo, siendo estos requerimientos individuales que el colaborador debe cumplir para poder desenvolverse de manera efectiva.

- **Fase Contratación**

Su desarrollo fortalece el proceso de contratación de personal para que este apruebe el proceso de pruebas y pueda incorporarse en el departamento, apoyando el cumplimiento de sus objetivos.

- **Fase Complementos**

Establece una evaluación general de procesos complementarios que permitirán que el personal pueda desenvolverse adecuadamente, siendo estos necesarios para que cumpla adecuadamente con los objetivos propuestos en cada cargo, permitiendo además mejorar la gestión e manera permanente.

#### **4.2.5 Descripción de las fases del modelo**

Cada una de las fases propuestas aporta a disponer de personal calificado, permitiendo que su contratación permita elevar la gestión del departamento con claro conocimiento de sus necesidades. A continuación se profundiza la descripción el modelo en cada una de sus fases:

##### **4.2.5.1 Fase I: Organizacional**

- **Objetivo**

Alinear el modelo a las estrategias organizacionales que tiene la empresa para que los procesos de selección y contratación aporten valor hacia su cumplimiento.

- **Proceso de desarrollo**

Es importante que se establezcan los elementos esenciales de AFP Génesis a fin de que estos se conviertan en los direccionadores de las competencias internas. Su desarrollo se compone en función de la siguiente estructura:



**Figura 13: Fase organizacional**

Es importante que se tenga en claro los lineamientos corporativos que se espera alcanzar debido a que estos representan la razón de la existencia de los procesos internos, delimitando las competencias requeridas.

Debido a la utilidad que representa se ha definido como una herramienta de guía, un diccionario de competencias que servirá de sustento para la selección de las competencias, documento que se encuentra descrito en el (Anexo 1).

Para la estandarización y presentación de los mismos, se propone el siguiente formulario:

**Tabla 9**  
**Formulario de Fase I**

<b>AFP-GÉNESIS</b>	
El presente formulario se ha definido para presentar los lineamientos estratégicos de la empresa que permiten determinar las competencias requeridas en cada uno de sus departamentos	
<b>Descripción de la filosofía corporativa</b>	
<b>Misión</b>	
<b>Visión</b>	
<b>Objetivo estratégico</b>	
<b>Competencias cardinales</b>	
<b>Revisado por:</b>	<b>Elaborado por:</b>

#### 4.2.5.2 Fase II: Competencias dominantes

Representa el cuerpo el modelo y la función principal, dado por el levantamiento de identificación referente a las competencias dominantes requeridas por cada cargo de los departamentos evaluados.

Para una mejor identificación de las competencias dominantes, se ha estructurado áreas de levantamiento definidas en base a los siguientes aspectos:

**Tabla 10**  
**Aspectos definidos para el levantamiento de las competencias**

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
Actividades esenciales	Describe las actividades principales que deben ser cumplidas en el cargo
Productos	Describe los entregables de las actividades cumplidas para que sea identificado el valor de cada una de estas
Conocimientos	Detalla los conocimientos que son necesarios disponer para cumplir con las actividades
Destrezas	Describe las destrezas necesarias que el personal se desenvuelva de manera efectiva
Competencias técnicas	Identifica los conocimientos técnicos acorde el cargo
Competencia Conductual	Establece conocimientos que le permitan integrarse e interrelacionarse con su entorno.
Comportamiento observable	Detalla en base de las competencias dadas los aportes que se requiere del personal.

Para el levantamiento de las competencias, se propone la siguiente estructura de formulario que permita estandarizar el levantamiento.



**Tabla 11**  
**Levantamiento de competencias**

		<b><u>DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS</u></b>		<b>CÓDIGO:</b>
<b><u>DATOS GENERALES</u></b>				
<b><u>DEPENDENCIA:</u></b>				
<b><u>NOMBRE DEL PUESTO:</u></b>			<b><u>RÉGIMEN LABORAL:</u></b>	
<b><u>ROL DE PUESTO:</u></b>			<b><u>GRUPO OCUPACIONAL:</u></b>	
<b><u>REQUISITOS GENERALES:</u></b>				
<b><u>ESCOLARIDAD:</u></b>			<b><u>EXPERIENCIA:</u></b>	
<b><u>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</u></b>				
<b><u>ACTIVIDADES ESENCIALES</u></b>			<b><u>PRODUCTOS</u></b>	
1				
2				
3				
<b>Nº</b>	<b><u>CONOCIMIENTOS</u></b>			
1				
2				
3				
<b><u>COMPETENCIAS</u></b>				
<b><u>COMPETENCIA TÉCNICA</u></b>			<b><u>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</u></b>	
1				
2				
<b><u>COMPETENCIA CONDUCTUAL</u></b>			<b><u>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</u></b>	
1				
2				
3				
<b>Revisado por:</b>			<b>Elaborado por:</b>	

#### 4.2.5.3 Fase III: Contratación

Determinadas las competencias técnicas y conductuales por cargo, el proceso de contratación debe definirse a fin de que evalúe las mismas permitiendo mantener una relación con los candidatos. En este caso, la contratación a plazo fijo con el período de prueba solo se debe ser efectiva en base a que el candidato reúna las competencias necesarias por lo menos en una tasa considerada viable para que pueda desenvolverse a nivel interno.


Este proceso además orientara el desarrollo de programas de capacitación enfocados en necesidades formativas que el personal tenga para cubrir los déficit entre sus competencias y las necesarias, garantizando que su función aporte al crecimiento de la empresa.

Se propone de esta manera fortalecer los procesos internos de la selección de personal, permitiendo disponer de un proceso consolidado y apoyado en instrumentos de evaluación direccionados a identificar las competencias de los candidatos a fin de relacionarlas con las competencias requeridas en los cargos. La estructura de la selección de personal, se establece en base al siguiente proceso:

- **Identificación de la necesidad de personal de AFP Génesis Quito**

La necesidad de personal debe ser requerida por los directivos de los departamentos que necesiten personal, justificando su requerimiento en base a los objetivos del área. En este caso, se propone que el pedido sea ejecutado cumpliendo el siguiente formulario:

**Tabla 12**  
**Solicitud de personal**

		<b><u>SOLICITUD DE PERSONAL</u></b>		<b>CÓDIGO:</b>
<b><u>DATOS GENERALES</u></b>				
<b><u>DEPENDENCIA:</u></b>				
<b><u>NOMBRE DEL PUESTO:</u></b>		<b><u>RÉGIMEN LABORAL:</u></b>		
<b><u>PERSONAS REQUERIDAS</u></b>				
<b><u>DATOS GENERALES:</u></b>				
<b><u>Solicitante:</u></b>				<b><u>Partida</u></b>
<b><u>Observaciones</u></b>				
<b>Solicitado por:</b>		<b>Autorizado por:</b>		

Es importante señalar que en el formulario se ha incluido un casillero denominado partida, la cual establece la necesidad de conformar un comportamiento esencial en la contratación de personal. En este caso, es fundamental que la empresa disponga de un presupuesto definido para contratación de personal que se enlace a los objetivos esperados.

Como es lógico, existen imprevistos que señalan necesidades no previstas de personal, situación que debe justificarse en el casillero de observaciones. En el siguiente cuadro se describen los significados de los casilleros propuestos:

**Tabla 13**  
**Aspectos considerados en la solicitud de personal por departamento**

<b>Aspectos</b>	<b>Descripción</b>
Dependencia	Define el departamento solicitante
Nombre del puesto	Identifica el cargo
Personas requeridas	Describe el número de personas requeridas
Régimen Laboral	Establece el tipo de contrato: Plazo Fijo, Indefinido, Precario (Ocasional, Eventual)
Solicitante	Nombre del Director del área
Partida	Número de partida presupuestaria si existe
Observaciones	Descripciones generales requeridas

- **Convocatoria**

El proceso de convocatoria no sugiere ningún cambio con respecto al proceso actual. En este caso, se realizará la convocatoria en los medios actualmente utilizados, como son multitrabajos, computrabajos, por fin empleo, medios de difusión escrita como diarios, entre otros.

- **Evaluación inicial**

Enfocada en evaluar las competencias cardinales señaladas a fin de verificar el cumplimiento de las mismas. El principal instrumento de su aplicación será la entrevista estructurada.

- **Evaluación secundaria**

A cargo del director del área solicitante, se enfocará a verificar las competencias dominantes del candidato.

- **Evaluación final**

Se basará en una evaluación comparativa entre las competencias cardinales y dominantes del personal solicitante con las del cargo, estableciendo el nivel identificado para determinar si el candidato cubre con los requerimientos establecidos.

El formulario de evaluación final se ejecutará por cargo acorde a las competencias evaluadas en base al siguiente formulario

**Tabla 14**  
**Evaluación final de competencias**

	<b><u>EVALUACIÓN DE</u></b>		<b>FECHA</b>
	<b><u>PERSONAL</u></b>		
<b><u>DEPENDENCIA:</u></b>			
<b><u>NOMBRE DEL PUESTO:</u></b>		<b><u>RÉGIMEN LABORAL:</u></b>	
<b><u>PERSONAS REQUERIDAS</u></b>			
<b><u>COMPETENCIAS CARDINALES</u></b>			
Competencia		Valor	
1			
2			
3			
<b><u>COMPETENCIAS DOMINANTES</u></b>			
Competencia		Valor	
1			
2			
3			
<b><u>RESULTADOS</u></b>		<b><u>Puntaje alcanzado</u></b>	<b><u>Tasa</u></b>
Puntaje Competencias Cardinales			
Puntaje Competencias Dominantes			
TOTAL			
<b><u>OBSERVACIONES</u></b>			
<b>Revisado por:</b>		<b>Elaborado por:</b>	

En base a los resultados obtenidos se procederá a seleccionar el personal que disponga de las competencias requeridas, permitiendo que su incorporación y contratación, aporte al crecimiento empresarial.

#### 4.2.5.4 Fase IV: Complementaria

Una vez establecido el modelo de selección por competencias, es importante evaluar aspectos generales a los procesos internos que puedan afectar el rendimiento del personal aun cuando tenga competencias adecuadas. La información posible a obtener permitirá establecer mejoras tanto al proceso de selección como a los demás que se requieran.

En esta fase, se propone evaluar si el personal asignado actualmente cumple con los requerimientos. Para ello se evaluó sus competencias y se calculó la desviación estándar

### 4.3 Procesos técnicos de la aplicación del modelo

#### 4.3.1 Sistemas métricos de aplicación

En base a los procesos de evaluación anteriormente descritos, es necesario definir un sistema métrico de aplicación que provea de información que oriente el perfeccionamiento de las competencias del personal. Conforme lo expuesto, se propone establecer un proceso ágil de evaluación, mediante reuniones de trabajo con la Dirección de Recursos Humanos, a fin de establecer mediante una hoja de registro, evaluar cada competencia cardinal y dominante del personal de inversiones y asesoría previsional. A continuación, se presenta los valores propuestos:

**Tabla 15**  
**Evaluación de competencias del personal con relación a las competencias requeridas**

Valoración	Puntaje
El candidato cumple totalmente satisfactoria las competencias requeridas	3
El candidato cumple parcialmente las competencias requeridas	1
El candidato no dispone de las competencias requeridas	0

Definidos estos valores se obtendrán valores por personal los cuales serán comparados con los totales, verificando las áreas críticas. Para ello, se establece tres niveles de gestión sobre los cuales se determinarán los rangos de evaluación.

**Tabla 16**  
**Rangos de evaluación**

Rango	Criterio
Entre 2,5 a más de 3	Alto cumplimiento
Entre 1 a 2,5	Medio Cumplimiento
Menor a 1	Bajo Cumplimiento

- **Alto cumplimiento:** Determina un adecuado cumplimiento del personal asignado en base a las competencias requeridas en cada cargo. Este nivel describe un estado óptimo alcanzado.
- **Medio cumplimiento:** Determina algunas falencias en las competencias del personal que requieren una capacitación a fin de que pueda estar acorde a las exigencias de su función.
- **Bajo cumplimiento:** Determina falencias graves que deben ser atendidas en el sentido que el personal no cumple con los requerimientos del cargo.

#### 4.3.2 Aplicación matemático-estadístico de soporte del modelo

El proceso técnico será apoyado con el uso de la desviación estándar, que permitirá evaluar las dispersiones en el comportamiento del personal evaluado del personal.

Es la capacidad de obrar para alcanzar un resultado esperado, permitiendo que este sea realizado de manera adecuada y acorde los lineamientos establecidos para que sea útil. (Mariño, 2011, pág. 29)

**Ecuación 1: Desviación Estándar**

$$s^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

**Fuente:** (Mariño, 2011, pág. 29)

Donde,

$S^2$ = Desviación Estándar

N = número de datos

$X_i$  = Dato

$X$  = Promedio

Su aplicación permitirá obtener los rangos por persona, los cuales serán comparados con los estándares a fin de identificar falencias que ameriten un perfeccionamiento de las competencias. De esta manera, AFP Génesis gestionará un proceso de constante perfeccionamiento y desarrollo interno.



## CAPÍTULO V

# IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS Y MANUAL DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

### 5.1 Aplicación del modelo

Una vez que se tenga definido las competencias que se utilizarán en la compañía, es importante aplicar el Modelo a los subsistemas de Recursos Humanos mediante un análisis de su implicación, importancia y relación específicamente con el proceso de selección que maneja la empresa.

- Perfiles ideales de los puestos.
- Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- Necesidades de formación individual y grupal.
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

Esta información que proporciona el modelo por competencias, permitirá que el área de Recursos Humanos amplíe el trabajo en capacitación, desarrollo y entrenamiento, al personal nuevo y existente, desarrolle una evaluación de desempeño a cada colaborador, defina planes de carrera y sucesión, implemente la remuneración diferenciada, entre otras necesidades de la organización; todos estos trabajos se los podrá ir desarrollando de acuerdo a la implementación del Modelo.

Establecido el modelo, un aporte fundamental es su aplicación. Por ello, se ha seleccionado los departamentos de Inversiones y Asesoría Previsional

de AFP Génesis Quito como prueba para determinar la efectividad de los resultados, siendo un caso de estudio útil para demostrar su seguimiento a fin de que pueda ser implantado en toda la empresa. A continuación se describen los resultados obtenidos por fase:

### **5.1.1 Departamentos de Inversiones y Asesoría Previsional de AFP Génesis Quito**

Conforme el organigrama vigente en AFP Génesis, los cargos existentes en los departamentos de estudio son:

- Analista de inversiones.
- Asistente de contraloría.
- Administrativo de ventas.
- Jefe de Asesoría provisional.
- Asesor previsional.

Establecidos los cargos se procedió al levantamiento de las competencias, proceso que se desarrolló desde el 1 de Marzo hasta Octubre del 2014. Su desarrollo contó con la colaboración y autorización de la empresa, pudiendo establecerse los resultados que aporten a la presente investigación.

### **5.1.2 Resultados obtenidos**

A continuación se exponen los resultados por fases:

- **Fase I:** Organizacional

La fase organizacional acorde al modelo propuesto, evaluó la filosofía corporativa, objetivos estratégicos; y definición de 4 competencias cardinales que se describen a continuación:


**Tabla 17**  
**Resultados fase organizacional**

<b>AFP-GÉNESIS</b>	
El presente formulario se ha definido para presentar los lineamientos estratégicos de la empresa que permiten determinar las competencias requeridas en cada uno de sus departamentos	
<b>Descripción de la filosofía corporativa</b>	
<b>Misión</b>	
Maximizar el valor del patrimonio de nuestros clientes, atendiendo su actitud ante el riesgo como inversionista. Logramos esto con el conocimiento y experiencia profesional en la ingeniería financiera de estructuración de portafolios y el respaldo de uno de los grupos financieros más importantes del mundo en la administración de fondos y captación de recursos. Nuestra habilidad distintiva se sustenta en nuestra focalización exclusiva y especializada en administración de fondos previsionales y de inversión	
<b>Visión</b>	
Ser la primera marca evocada por quien piensa invertir. Ser la primera empresa evitada por quien piensa en competir. Ser la primera empresa inspirada por quien piensa en trabajar	
<b>Objetivo estratégico</b>	
Brindar el mejor servicio previsional con el menor costo del mercado para alcanzar un posicionamiento de liderazgo	
Ser la primera empresa líder en el mercado nacional en número de afiliados y fondos administrados	
Ser ejemplo de eficiencia y organización empresarial	
<b>Competencias cardinales</b>	
Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización.	
Ética: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas generales o institucionales.	
Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como el personal ajeno a la organización.	
Calidad del trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.	
<b>Revisado por:</b>	<b>Elaborado por:</b>

- **Fase II: Competencias**


Se describe las competencias identificadas por cada cargo del departamento evaluado.

**Tabla 18**  
**Resultados fase competencias**

	<b>DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO POR</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	<b>COMPETENCIAS</b>		<b>1</b>
<b>DATOS GENERALES</b>			
<b>DEPENDENCIA:</b>	DEPARTAMENTO DE INVERSIONES Y ASESORÍA PREVISIONAL		
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	ASISTENTE DE CONTRALORÍA	<b>RÉGIMEN LABORAL:</b>	CONTRATO INDEFINIDO
<b>ROL DE PUESTO:</b>	DIRECCIÓN DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	<b>GRUPO OCUPACIONAL:</b>	ASISTENTE
<b>REQUISITOS GENERALES:</b>			
<b>ESCOLARIDAD:</b>	TÍTULO DE 3TO NIVEL CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	<b>EXPERIENCIA:</b>	2 AÑOS EN CARGOS SIMILARES
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>			<b>PRODUCTOS</b>
1	EJECUTAR LAS ACTIVIDADES PARA EL CONTROL INTERNO DE LAS CAPTACIONES REALIZADAS POR LOS ASESORES DE AFP GÉNESIS EN UN PERÍODO DETERMINADO.  CALCULAR PÉRDIDAS POTENCIALES POR VENTA I O FORZOSA DE LOS INSTRUMENTOS A DESCUENTOS INUSUALES		INFORMES PERIÓDICOS
<b>Nº</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>		
1	PROCESOS DE AUDITORIA Y CONTROL		
2	USO DE TABLERO DE CONTROL		
3	ANÁLISIS DE RENDIMIENTO		
<b>COMPETENCIAS</b>			
<b>COMPETENCIA TÉCNICA</b>		<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
1	Análisis de Operaciones Financieras	Identifica fallas en los servicios prestados, procesos y métodos; propone acciones correctivas o el	


		establecimiento de nuevos procesos, sistemas de control o métodos.
2	Destreza Matemática	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media, aplicados a su ocupación.
3	Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales en los servicios prestados
4	Pensamiento Analítico	Establece metodologías, políticas, estrategias y modelos para la formulación, evaluación y seguimiento de los servicios
5	Pensamiento Crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
6	Planificación y Gestión	Identifica los puntos críticos existentes en la unidad de gestión de servicios que pongan en riesgo las inversiones realizadas
<b><u>COMPETENCIA CONDUCTUAL</u></b>		<b><u>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</u></b>
1	Aprendizaje continuo	Se prepara constantemente, investiga y comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas que mejoren el control interno
2	Conocimiento del Entorno Organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo que afectan las inversiones cumplidas
3	Flexibilidad y Adaptación al Cambio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para el control y auditoría
4	Orientación a los Resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
5	Trabajo en Equipo	Crea un clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
6	Autocontrol y Manejo del Estrés	Posee autocontrol cuando se encuentra en situaciones de presión o estrés en la ejecución de sus tareas.
<b>Revisado por:</b>		<b>Elaborado por:</b>




	<b>DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO POR</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	<b>COMPETENCIAS</b>		2
<b><u>DATOS GENERALES</u></b>			
<b><u>DEPENDENCIA:</u></b>	DEPARTAMENTO DE INVERSIONES Y ASESORÍA PREVISIONAL		
<b><u>NOMBRE DEL PUESTO:</u></b>	ANALISTA DE INVERSIONES	<b><u>RÉGIMEN LABORAL:</u></b>	INDEFINIDO
<b><u>ROL DE PUESTO:</u></b>	EJECUCIÓN DE PROCESOS	<b><u>GRUPO OCUPACIONAL:</u></b>	ANALISTA
<b><u>REQUISITOS GENERALES:</u></b>			
<b><u>ESCOLARIDAD:</u></b>	TÍTULO DE TERCER NIVEL RECONOCIDO POR EL SENESCYT, AFÍN AL PUESTO	<b><u>EXPERIENCIA:</u></b>	2 AÑOS EN PUESTOS AFINES
<b><u>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</u></b>			
<b><u>ACTIVIDADES ESENCIALES</u></b>			<b><u>PRODUCTOS</u></b>
1	ELABORAR INFORMES DE PORTAFOLIOS DE INVERSIÓN Y ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN	INFORME DE INVERSIÓN	
2	DISEÑAR SISTEMA DE CONTROL DE INVERSIONES Y SUS LIMITES	SISTEMA DE CONTROL	
3	ELABORAR Y EVALUAR INFORME DE EMPRESAS EN DONDE LA EMPRESA MANTIENE INVERSIONES	INFORME DE INVERSIONES	
<b>Nº</b>	<b><u>CONOCIMIENTOS</u></b>		
1	ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS Y PROCESOS		
2	FINANZAS CORPORATIVAS		
3	USO DE TABLERO DE CONTROL		
4	MERCADO DE VALORES		
<b><u>COMPETENCIAS</u></b>			
<b><u>COMPETENCIA TÉCNICA</u></b>		<b><u>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</u></b>	
1	Análisis de Operaciones	Sugiere cambios en programas y métodos, para mejorar el funcionamiento y su uso resulte más fácil al usuario.	
2	Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	

3	Identificación de Problemas y Visión de Futuro	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
4	Monitoreo y Control	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de inversión y asegura el cumplimiento de los mismos.
5	Pensamiento Crítico	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
6	Recopilación de Información	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.
<b><u>COMPETENCIA CONDUCTUAL</u></b>		<b><u>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</u></b>
1	Aprendizaje continuo	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
2	Iniciativa	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
3	Flexibilidad y Adaptación al Cambio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
4	Orientación a los Resultados	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
5	Trabajo en Equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
6	Orientación de Servicio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
<b>Revisado por:</b>		<b>Elaborado por:</b>



	<b>DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO POR</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	<b>COMPETENCIAS</b>		<b>3</b>
<b><u>DATOS GENERALES</u></b>			
<b>DEPENDENCIA:</b>	DEPARTAMENTO DE INVERSIONES Y ASESORÍA PREVISIONAL		
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	ADMINISTRATIVO DE VENTAS	<b>RÉGIMEN LABORAL:</b>	INDEFINIDO
<b>ROL DE PUESTO:</b>	ADMINISTRATIVO	<b>GRUPO OCUPACIONAL:</b>	VENTAS E INVERSIONES
<b><u>REQUISITOS GENERALES:</u></b>			
<b>ESCOLARIDAD:</b>	TÍTULO DE TERCER NIVEL RECONOCIDO POR EL SENESCYT, AFÍN AL PUESTO	<b>EXPERIENCIA:</b>	2 AÑOS EN PUESTOS AFINES
<b><u>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</u></b>			
<b><u>ACTIVIDADES ESENCIALES</u></b>			<b><u>PRODUCTOS</u></b>
1	MANTENER AGENDA DE VISITAS CORPORATIVAS Y CLIENTES		BASE DE CLIENTES ACTUALIZADA
2	ASISTIR AL CLIENTE EN REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN		BASE DE CLIENTES ACTUALIZADA
3	ELABORAR OFICIOS E INFORMES		OFICIOS E INFORMES
<b>Nº</b>	<b><u>CONOCIMIENTOS</u></b>		
1	MANEJO DE VENTAS		
2	MANEJO DE QUEJAS		
3	OFIMÁTICA		
<b><u>COMPETENCIAS</u></b>			
<b><u>COMPETENCIA TÉCNICA</u></b>		<b><u>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</u></b>	
1	Comprensión Escrita	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes.	
2	Organización de la Información	Clasifica la información de un proceso para posteriormente atender al cliente de manera efectiva	

3	Comprensión Oral	Escucha y comprende la información que le da el cliente para transparentar el proceso y brindarle confianza.
4	Expresión Escrita	Dialoga de manera sencilla, clara. Transmite confianza
5	Expresión Oral	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
<b>COMPETENCIA CONDUCTUAL</b>		<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
1	Aprendizaje continuo	Busca información cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.
2	Iniciativa	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
3	Orientación a los Resultados	Realiza bien o correctamente su trabajo.
4	Orientación de Servicio	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.
5	Trabajo en Equipo	Coopera y participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
6	Conocimiento del Entorno Organizacional	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades.
<b>Revisado por:</b>		<b>Elaborado por:</b>

		<b>DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO POR</b>		<b>CÓDIGO:</b>
		<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>DATOS GENERALES</b>				
<b>DEPENDENCIA:</b>	DEPARTAMENTO DE INVERSIONES Y ASESORÍA PREVISIONAL			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	ASESOR PREVISIONAL	<b>RÉGIMEN LABORAL:</b>	INDEFINIDO	
<b>ROL DE PUESTO:</b>	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO	<b>GRUPO OCUPACIONAL:</b>	ASESORIA PREVISIONAL	
<b>REQUISITOS GENERALES:</b>				
<b>ESCOLARIDAD:</b>	TERCER AÑO /SEXTO SEMESTRE	<b>EXPERIENCIA:</b>	2 AÑOS EN PUESTOS AFINES	
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>				
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>			<b>PRODUCTOS</b>	
6	ASESORAR EN FONDOS DE AHORRO, A CLIENTES INDIVIDUALES Y CORPORATIVOS		BASE DE CLIENTES	
7	ELABORAR PROYECCIONES DE VENTA PERIODICAS		AGENDA PLANIFICADA	
8	REALIZAR CAPTACIONES EFECTIVAS EN BASE A LA META ESTABLECIDA		NUEVOS CLIENTES	
<b>Nº</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>			
1	BASES DE DATOS			
2	MANEJO DE VENTAS			
3	CIERRES MAESTROS DE VENTAS			
<b>COMPETENCIAS</b>				
<b>COMPETENCIA TÉCNICA</b>		<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>		
1	Identificación de Problemas y Visión de Futuro	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.		
2	Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de los procesos institucionales.		

3	Generación de Ideas, Creatividad e Innovación	Desarrolla estrategias e ideas para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
4	Pensamiento Analítico	Efectúa evaluación y seguimiento a las actividades de los procesos que supervisa, se respalda de evidencias necesarias para emitir informes técnicos.
5	Expresión Escrita	Escribe documentos de alta complejidad, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros; y que cuyo contenido técnico es alto.
<b><u>COMPETENCIA CONDUCTUAL</u></b>		<b><u>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</u></b>
1	Conocimiento del Entorno Organizacional	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro del departamento, con un sentido claro para mejorar la integración interna
2	Orientación de Servicio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
3	Iniciativa	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
4	Construcción de Relaciones	Construye relaciones, tanto dentro como fuera del departamento que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
5	Aprendizaje continuo	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
6	Trabajo en Equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
<b>Revisado por: Mónica Pazmiño</b>		<b>Elaborado por:</b>

	<b>DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO POR</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	<b>COMPETENCIAS</b>		5
<b><u>DATOS GENERALES</u></b>			
<b><u>DEPENDENCIA:</u></b>	DEPARTAMENTO DE INVERSIONES Y ASESORIA PREVISIONAL		
<b><u>NOMBRE DEL PUESTO:</u></b>	JEFE DE ASESORÍA PREVISIONAL	<b><u>RÉGIMEN LABORAL:</u></b>	INDEFINIDO
<b><u>ROL DE PUESTO:</u></b>	DIRECCIÓN	<b><u>GRUPO OCUPACIONAL:</u></b>	DIRECTIVO
<b><u>REQUISITOS GENERALES:</u></b>			
<b><u>ESCOLARIDAD:</u></b>	TÍTULO DE TERCER NIVEL RECONOCIDO POR EL SENESCYT, AFÍN AL PUESTO	<b><u>EXPERIENCIA:</u></b>	4 AÑOS EN PUESTOS AFINES
<b><u>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</u></b>			
<b><u>ACTIVIDADES ESENCIALES</u></b>			<b><u>PRODUCTOS</u></b>
1	EJECUTAR LAS ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEPARTAMENTALES EN RELACIÓN A LAS INVERSIONES PRESUPUESTADAS DURANTE UN PERIODO DETERMINADO		CUMPLIMIENTO DE MONTO DE INVERSIÓN
<b>Nº</b>	<b><u>CONOCIMIENTOS</u></b>		
1	INVERSIONES Y PRESUPUESTO		
2	ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS		
3	VENTA DE INTANGIBLES		
4	ANÁLISIS DE DATOS		
<b><u>COMPETENCIAS</u></b>			
<b><u>COMPETENCIA TÉCNICA</u></b>		<b><u>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</u></b>	
1	Análisis de Operaciones Financieros	Identifica fallas en los sistemas de control, procesos y métodos; propone acciones correctivas o el establecimiento de nuevos procesos, sistemas de control o métodos.	
2	Generación de Ideas, Creatividad e Innovación	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos del departamento	
3	Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de los procesos institucionales.	

4	Juicio y Toma de Decisiones	Toma decisiones de alta complejidad sobre la base de la misión y objetivos de la empresa y de la satisfacción de los clientes internos y externos.
5	Monitoreo y Control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad del departamento
6	Pensamiento Estratégico	Aprueba planes, proyectos y programas de mejoramiento, efectuando un análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del departamento
<b>COMPETENCIA CONDUCTUAL</b>		<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
1	Aprendizaje continuo	Se prepara constantemente, investiga y comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
2	Conocimiento del Entorno Organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo del departamento
3	Flexibilidad y Adaptación al Cambio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para el cumplimiento de presupuestos
4	Orientación a los Resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
5	Trabajo en Equipo	Crea un clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
6	Autocontrol y Manejo del Estrés	Posee autocontrol cuando se encuentra en situaciones de presión o estrés en la ejecución de sus tareas.
<b>Revisado por: Mónica Pazmiño</b>		<b>Elaborado por:</b>

- **Fase III: Contratación**

En base a las competencias descritas y cumplimiento del proceso selección por competencias desarrollado, se procederá a vincular al personal idóneo seleccionado.

- **Fase IV: Complementos**

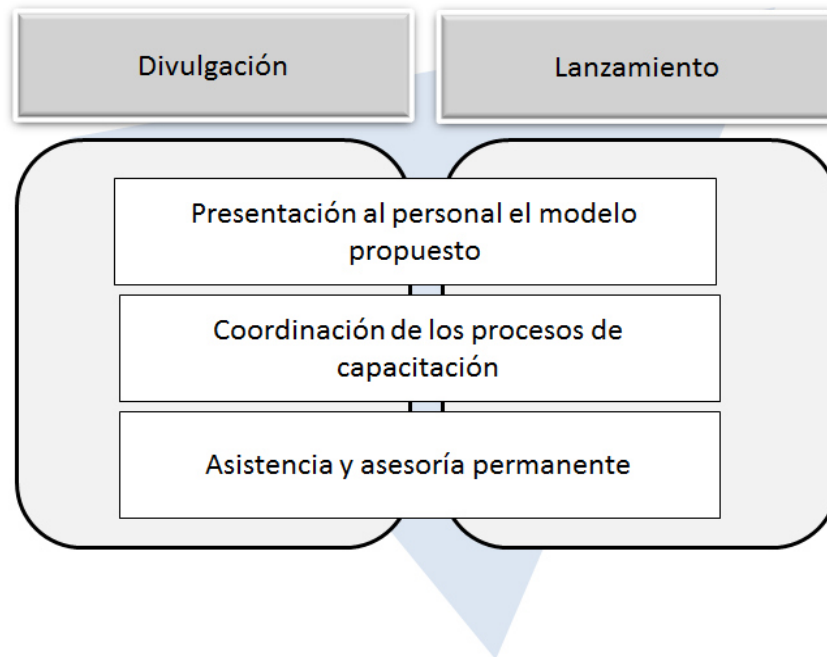
Con el fin de sustentar el modelo, se procedió a realizar una validación piloto en el área de asesoría previsional e inversiones de AFP Génesis.

## **5.2 Divulgación y lanzamiento**

Determinado el modelo de competencias propuesto, es importante que el personal interno lo conozca e identifique los beneficios que su implantación genera a nivel individual como para la empresa. Esto evitara resistencias o barreras que afecten su utilización, ocasionadas principalmente por desconocimiento o temor.

onforme se evidenció en las responsabilidades del comité expresados, el personal será apoyado con permanentes procesos de capacitación con los cuales pueda identificar los beneficios del modelo y a la vez mejorar sus competencias relacionándolos con las exigencias de su cargo. Este proceso será extensivo para el personal que se contrate. Es decir, la selección del personal contará con un adiestramiento de los procesos internos, dentro de los cuales se encuentre el modelo, permitiendo que identifique la importancia de los conocimientos, habilidades, destrezas y habilidades que deben tenerse para garantizar un adecuado cumplimiento de las funciones, evitando errores y riesgos que den lugar a accidentes de trabajo, desperdicios, entre otros.

El proceso de difusión iniciara desde la propia implantación para lo que se considera fundamental contar con las siguientes actividades que han sido expresadas en el siguiente organizador gráfico:



**Figura 14: Divulgación y lanzamiento**

### 5.3 Manual de selección por competencias

El presente manual, servirá de guía, para atender todas aquellas por las cuales la empresa, decida iniciar un proceso de selección, para lo cual debe seguir los siguientes pasos:

**Análisis y definición del perfil:** es necesario contar con un inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo; lo importante en este punto es contar con la información de requisitos y características que debe poseer el aspirante al cargo. Este paso lo debe realizar el responsable de Recursos Humanos en conjunto con el futuro jefe de la posición a cubrir.

- Convocatoria (interna o externa). Redacción de la convocatoria, elección de los medios de difusión: Para el caso de la convocatoria interna, debe realizarse formalmente y publicarse en un lugar visible en las áreas de Recursos Humanos y Recepción de la empresa así como también la difusión vía correo electrónico a todos los colaboradores.



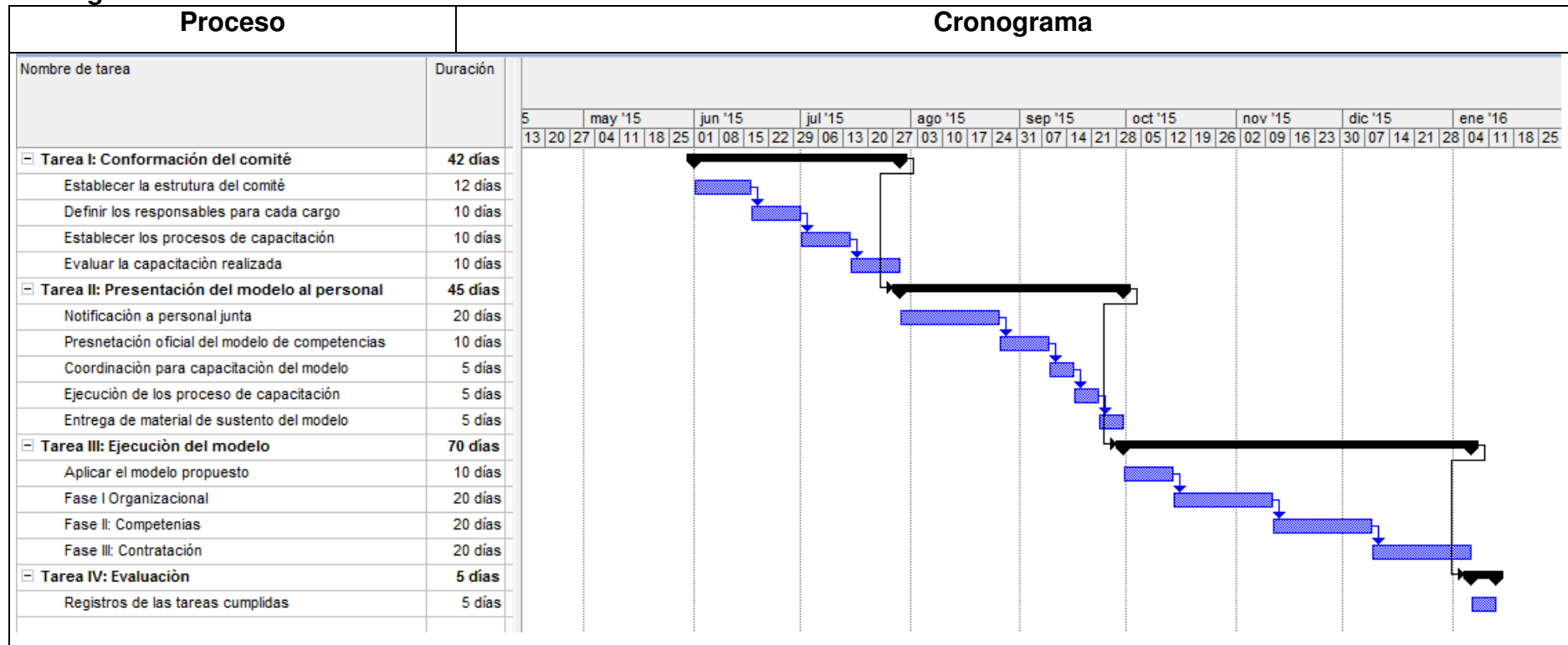
Para el caso de la convocatoria externa, se la puede realizar en los medios de comunicación más importantes del país o contar con un partner externo que facilite este proceso. En el caso de realizar la convocatoria externa, el comunicado debe contener una definición de la empresa, una descripción de la posición, requisitos excluyentes y no excluyentes, una frase que indique lo que se ofrece e indicaciones finales (lugar donde presentarse, plazo de recepción de hojas de vida, dirección, teléfono, etc.). Cabe recalcar que la redacción debe ser siempre directa y clara, evitando las expresiones no profesionales.

- Preselección de Currículum Vitae: En el área de Recursos Humanos debe haber una persona encargada de la recepción de postulantes, esta persona encargada debe conocer el perfil del puesto a ocupar y los requisitos que se necesita cubrir. Para ello se sugiere que se realice una primera clasificación basándose en los requisitos excluyentes, y con una lectura rápida separarlos por aquellos Currículum Vitae (CV) que Sí cumplen, aquellos que No cumplen y los que están entre uno y otro; es decir, los dudosos; de esta manera se releerá los dudosos para decidir si pasan al Sí o a los No.
- Evaluación de candidatos, entrevistas iniciales y aplicación de pruebas, en el caso de que se requiera: La entrevista, es el método más utilizado en la selección de personal; aunque carezca de bases científicas, es la técnica más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Este sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan, permite que el entrevistador aplique estímulos (entradas) para verificar las reacciones del entrevistado (salidas); esta técnica se la puede llevar de manera estructurada (contando con preguntas y respuestas previamente elaboradas). La entrevista por competencias tiene por objetivo obtener información puntual sobre comportamientos y acciones que el entrevistado ha implementado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el puesto.
- Evaluación del candidato, se recomienda realizar pruebas psicológicas, las mismas que serán un elemento informativo más a considerar para

la candidatura final; ya que esta evaluación permitirá indagar elementos básicos como: aspectos personales, aspectos intelectuales, aspectos socio laborales. Además, se deben realizar evaluaciones de potencial como lo son los Assessment Center, la cual es una técnica que utiliza pruebas situacionales para la evaluación de habilidades; en donde se realiza una serie de problemas a resolver en la vida práctica.

- Presentación de candidatos al departamento solicitante: el responsable de la selección en el área de Recursos Humanos debe mantener una reunión con el jefe inmediato de la vacante a cubrir para analizar los candidatos finalistas.
- Contratación y acogida: La decisión es del jefe inmediato que solicitó cubrir la vacante, el área de Recursos Humanos juega un papel de asesor o colaborador durante el proceso de selección, mas no es el responsable de la decisión final.

**Tabla 19  
Cronograma**



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo presenta las diferentes conclusiones y recomendaciones que se han obtenido una vez que los diferentes estudios se cumplieron en función de los objetivos propuestos.

#### 6.1 Conclusiones

Las conclusiones obtenidas describen todos los procesos y resultados obtenidos a lo largo del estudio. Estas se describen a continuación:

- AFP Génesis es una empresa que ha mostrado en Ecuador un sólido posicionamiento, producto a la alta calidad de sus servicios y a la seriedad de sus operaciones, las cuales son respaldadas por una amplia experiencia alanzada no solo en el territorio nacional sino a nivel mundial. El cumplimiento de sus procesos cuenta con una estructura orgánica definida para todas sus áreas acompañadas con una filosofía corporativa que invita al crecimiento y desarrollo sustentable. No obstante pese a disponer de amplias ventajas, la empresa no cuenta con mecanismos de efectiva selección de personal en donde exista una clara diferencia de las competencias requeridas por cargo y las competencias que el personal tiene, situación que puede definirse como una debilidad que atenta a la calidad y satisfacción del cliente.
- Las bases teóricas levantadas permiten identificar a las competencias como un conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades que una persona tiene y le facultan a realizar de manera efectiva una determinada actividad. Su vigencia representa a nivel individual un recurso para crecer profesionalmente pudiendo aportar en gran medida al cumplimiento de los objetivos empresariales.

- El diseño e implementación, de un modelo de selección por competencias es un recurso necesario para AFP Génesis, permitiendo mejorar los procesos contratación más efectiva, garantizando así, la calidad de sus servicios.
- La propuesta planteada se conforma de tres fases. La primera denominada organizacional la cual integra la filosofía corporativa, los objetivos organizacionales y las competencias cardinales. La segunda fase denominada competencias determina el perfil requerido por cargo permitiendo establecer los lineamientos necesarios para la contratación del personal. La tercera fase denominada contratación culmina el proceso incorporando a quien ha sido seleccionado en función de que sus competencias se relacionan con las del cargo disponiendo de altas probabilidades de éxito.
- El modelo propuesto cuenta con servicios complementarios que garantizan su aplicación. Para ello, se propuso la conformación de un comité cuyas funciones son las de evaluación, capacitación, registro y control de los procesos de implantación los cuales se han definido en un cronograma. Su implementación permitirá que el modelo se ejecute adecuadamente, siendo un mecanismo que viabiliza la aplicación del diseño propuesto.
- La evaluación de los cargos en el caso de estudio identifico falencias por cargos que ameritan ser atendidas para que el rendimiento del personal sea acorde a los lineamientos definidos.
- El modelo de selección basado en competencias debe ser revisado periódicamente para validar posibles cambios en el proceso, políticas, responsables, etc., y actualizarlo de ser necesario.
- Se ha cumplido con los objetivos del proyecto de elaborar herramientas valiosas como son: el diccionario, los perfiles de los departamentos de inversiones y asesoría previsional, las mismas que permitirán mejorar el proceso de selección y disminuir la rotación.

## 6.2 Recomendaciones

En base a las conclusiones formuladas, se recomienda lo siguiente:

- Es importante que el área de Recursos Humanos de AFP Génesis, estudie la posibilidad de proponer que el comité propuesto se mantenga de manera definitiva en la empresa, incorporando dentro de sus funciones una evaluación de los cambios en los perfiles requeridos que permitan mantener siempre actualizado los procesos de selección y contratación de personal.
- Se recomienda que el modelo propuesto sea expuesto en conversatorios con los accionistas y la gerencia general, a fin de que se analicen la oportunidad de emplearlo a nivel nacional, actividad permitirá que se difunda los alcances de la investigación aportando a un perfeccionamiento de los procesos.
- Se recomienda que se evalúe a todos los cargos de la empresa para proceder a planificar una capacitación focalizada por áreas.
- Se recomienda una vez aprobada la propuesta por la gerencia, el uso del Diccionario de Competencias, ya que les permitirá a las jefaturas y al área de recursos humanos, se tome como una herramienta de apoyo, al momento que se requiera levantar perfiles de puesto.
- Una vez aprobada la propuesta, por la gerencia, se sugiere considerar al manual de competencias, como una herramienta imprescindible para realizar procesos de selección, para evitar así falencias que comprometan la vinculación de personal que no cumpla con el requerimiento del puesto.

## REFERENCIAS

- AFP Génesis, E. (s.f.). *Filosofía Corporativa*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2014, de [www.fondosgenesis.com/GENESIS/Conozcanos.php](http://www.fondosgenesis.com/GENESIS/Conozcanos.php)
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granice, Buenos Aires. Argentina.
- Blanco, A. (2008). *Trabajadores competentes*. Madrid, España: ESIC.
- Cevallos, A. (2008). *Reingeniería de procesos*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Cubiero, J., & Fernández, G. (2009). *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Editorial Deusto.
- Gardner, H. (2010). *Arte, mente y cerebro*. Estados Unidos: Paidós.
- Harrington, J. (2009). *Reingeniería de procesos*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Hernández, S. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill S.A.
- Kossen, S. (2009). *Recursos humanos en las organizaciones*. Madrid, España: Prentice Hall.
- León, A. (2010). *León, A. (2010). Métodos de compensación basados en competencias*. Bogotá, Colombia: Universidad del Norte.

León, A. (2011). *Gestión y Auditoría de la gestión el talento humano en las organizaciones*. Antioquia, Colombia: EUA.

Mejía, B. (2010). *Gerencia de procesos organizacionales*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Mireya, A. (2010). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. México D.F., México: Universidad Panamericana.

Pineda. (2011). *Metodología de la Investigación*.

Porret, M. (2011). *Recursos Humanos*. Madrid, España: ESIC.

Puchol, L. (2009). *Dirección y gestión de Talento Humano*. Madrid, España: Díaz de Saltos.

Rothery, M. A., Grinnell, R., & Crswell. (2010).