VICERRECTORIA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

INFORME FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

TITULO:

"Propuesta de Implementación de un Modelo de Gestión por Competencias en el Departamento de Talento Humano de una pastelería"

Santo Domingo, Distrito Nacional

Año 2015**.**

Sustentante:

Irma Carolina Cuello Villar. 2005-0383

Asesora:

Edda A. Freites, MBA

Santo Domingo, Distrito Nacional

Agosto, 2015.

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito principal de esta investigación fue el diseño de una propuesta orientada a la implementación de un sistema de gestión por competencias en Delicias Caseras Pastelería. Otros objetivos a alcanzar con esta investigación se centraban en la determinación de las competencias claves de la organización y su consiguiente aplicación a los diferentes estamentos dentro de la misma. En sus inicios esta propuesta se aplicará solo al Departamento de Talento Humano y sus respectivos subsistemas. Con el objetivo de alcanzar las metas propuestas, se realizaron entrevistas personales y encuestas a una muestra de los colaboradores actuales.

Basado en el análisis de las respuestas otorgadas, que formaron el 100% de la muestra estudiada, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Es necesario que se considere la implementación de cambios dentro de la pastelería, para mejorar el clima laboral y la motivación de los empleados.
- La gestión por competencias es la tendencia que mejor se acopla a las necesidades actuales de la organización y la que entregará mejores resultados a corto, mediano y largo plazo.

Las recomendaciones finales se relacionaron a la necesidad inmediata de los directivos, en conjunción con el Departamento de Talento Humano de que se determinaran las competencias claves definitivas que sostengan al sistema de gestión, permitiendo esto que se puedan alcanzar ventajas competitivas y diferenciadoras.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO 2

INDICE DE TABLAS 5

INDICE DE GRÁFICOS 6

INDICE DE CUADROS 8

INDICE DE FIGURAS 10

DEDICATORIA 11

INTRODUCCIÓN 13

CAPÍTULO I SISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 15

1.1. DEFINICIÓN 15

1.2. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN MODERNA DE LAS PERSONAS 16

1.3. ANTECEDENTES 19

1.3.1 ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA 20

1.3.2 ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA 22

1.3.3 ERA DE LA INFORMACIÓN 23

1.4. COMPETENCIAS 27

1.4.1. DEFINICIÓN 27

1.5. DESARROLLO HISTÓRICO DE LOS ESTUDIOS DE COMPETENCIAS 30

1.5.1. ***ENFOQUE DE DAVID MCCLELLAND*** 30

1.5.2. ***ENFOQUE DE RICHARD BOYATZIS*** 31

1.5.3. ***ENFOQUE DE LYLE M. SPENCER Y SINGE MSPENCER*** 32

1.5.4. ***ENFOQUE DE DAVID DUBOIS*** 33

1.6. RELACIÓN ENTRE COMPETENCIA,CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y DESEMPEÑO 34

1.6.1. ***DEFINICIÓN DE CONOCIMIENTO*** 34

1.6.2. ***DEFINICIÓN DE HABILIDAD*** 35

1.6.3. ***DEFINICION DE DESEMPEÑO*** 35

1.7. DEFINICIÓN DE MODELOS DE COMPETENCIAS 36

1.8. DESARROLLO DEL MODELO DE COMPETENCIAS 38

1.9. TIPOS DE COMPETENCIAS 39

1.10. TIPOS DE MODELOS DE COMPETENCIAS 40

1.10.1. MODELO DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES 41

1.10.2. MODELO DE COMPETENCIAS DEL TRABAJO 41

1.10.3. MODELO DE COMPETENCIAS CENTRALES (O TRANSVERSALES) 42
1.10.4. MODELO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO 42
1.11. USO DE LAS COMPETENCIAS 43
1.12. COMPETENCIAS EN LOS DIFERENTES SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 44
1.12.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION BASADO EN COMPETENCIAS 47
1.12.2. CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS 48
1.12.3. SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS 49
1.12.4. SISTEMA DE SUCESIONES O PLANES DE CARRERA BASADOS EN COMPETENCIAS 50

CAPÍTULO II ESTADO ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 51
2.1 HISTORIA DE DELICIAS CASERAS PASTELERIA 51
2.2 MISION 52
2.3 VISION 52
2.4 VALORES 52
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA 53
2.6 DESCRIPCIÓN BREVE DEL SISTEMA ACTUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 53
2.7 ANÁLISIS METODOLOGÍCO 54
2.8 TABULACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 54

CAPITULO III PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS 70
3.1 PROPUESTA DE DICCIONARIO DE COMPETENCIAS 73

CONCLUSIONES 81
RECOMENDACIONES 82
BIBLIOGRAFÍA 83
ANEXOS 85

INDICE DE TABLAS

TABLA NO. 1
ETAPAS DE LAS ORGANIZACIONES
EN EL TRANSCURSO DEL SIGLO XX..... 26

TABLA NO. 2
BENEFICIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS INTEGRADO A LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO 46

TABLA NO. 3
COMPETENCIAS CLAVES..... 74

TABLA NO. 4
COMPETENCIAS GENÉRICAS 78

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO NO. 1
¿TE SIENTES MOTIVADO EN TU POSICION ACTUAL? 55

GRÁFICO NO. 2
¿QUE TAN IDENTIFICADO TE SIENTES CON LA EMPRESA?..... 56

GRÁFICO NO. 3
¿PERCIBES QUE LA ADMINISTRACIÓN ESTA ORGANIZADA Y TIENE UNA ESTRUCTURA FUERTE?..... 57

GRÁFICO NO. 4
¿SIENTES QUE SE TOMA EN CUENTA LA EXPERIENCIA Y LA PREPARACION ACADEMICA AL MOMENTO DE PRESENTARSE UNA PROMOCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA?..... 59

GRÁFICO NO. 5
¿TE SIENTES CON LA CONFIANZA SUFICIENTE PARA EXPONER TUS SUGERENCIAS EN LAS REUNIONES DE TRABAJO? 60

GRÁFICO NO. 6
¿EXISTE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN LA EMPRESA, RELACIONADO CON TU POSICION?..... 61

GRÁFICO NO. 7
¿EXISTE UNA APERTURA A LA INNOVACIÓN?..... 62

GRÁFICO NO. 8
¿COMO CREES QUE SE IMPLEMENTAN LOS CAMBIOS EN LOS PROCESOS CON LOS QUE HAN ESTADO TRABAJANDO DESDE LOS INICIOS DE LA PASTELERIA? 63

GRÁFICO NO. 9
¿SABES SI EXISTEN DESCRICPCIONES DE PUESTOS EN LA PASTELERIA?..... 64

GRÁFICO NO. 10
¿CREES QUE ES IMPORTANTE CONOCER LAS COMPETENCIAS QUE NECESITAN PARA APLICAR A UNA POSICION? 65

GRÁFICO NO. 11
EDADES PROMEDIOS 66

GRÁFICO NO. 12
NIVEL EDUCATIVO..... 67

GRÁFICO NO. 13
SEXO..... 68

GRÁFICO NO. 14
¿TIENES PLANES DE SEGUIR AVANZANDO EN TU CARRERA UNIVERSITARIA? 69

GRÁFICO NO. 15
¿TIENES PLANES DE SEGUIR AVANZANDO EN TU CARRERA UNIVERSITARIA? …… 70

INDICE DE CUADROS

CUADRO NO. 1
PERSONAS: ¿RECURSOS O SOCIAS DE LA ORGANIZACIÓN? 17

CUADRO NO. 2
TABULACIÓN PREGUNTA NO. 1 55

CUADRO NO. 3
TABULACIÓN PREGUNTA NO. 2..... 56

CUADRO NO. 4
TABULACIÓN PREGUNTA NO. 3..... 57

CUADRO NO. 5
TABULACIÓN PREGUNTA NO. 4..... 58

CUADRO NO. 6
TABULACIÓN PREGUNTA NO. 5..... 59

CUADRO NO. 7
TABULACIÓN PREGUNTA NO. 6..... 60

CUADRO NO. 8
TABULACIÓN PREGUNTA NO. 7..... 61

CUADRO NO. 9
TABULACIÓN PREGUNTA NO. 8..... 62

CUADRO NO. 10
TABULACIÓN PREGUNTA NO. 9..... 63

CUADRO NO. 11
TABULACIÓN PREGUNTA NO.10..... 64

CUADRO NO. 12
TABULACIÓN PREGUNTA NO. 11..... 65

CUADRO NO. 13
TABULACIÓN PREGUNTA NO. 12..... 66

CUADRO NO. 14
TABULACIÓN PREGUNTA NO.13 67

CUADRO NO. 15
TABULACIÓN PREGUNTA NO.14 68

CUADRO NO. 16
TABULACIÓN PREGUNTA NO.15 69

INDICE DE FIGURAS

FIGURA NO. 1
TALENTO HUMANO 29

FIGURA NO. 2
MARCO DE COMPETENCIAS SEGÚN BOYATZIS..... 31

FIGURA NO. 3
ICEBERG DE COMPETENCIAS 32

FIGURA NO. 4
RELACIÓN ENTRE COMPETENCIA, CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y DESEMPEÑO 35

FIGURA NO. 5
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS 37

FIGURA NO. 6
NIVELES DE COMPETENCIAS 43

FIGURA NO. 7
ROL DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES 45

FIGURA NO. 8
OBJETIVO DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS 47

FIGURA NO. 9
OBJETIVO DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS 50

DEDICATORIA

A Dios

Padre Eterno y Misericordioso, GRACIAS INFINITAS te doy por darme la vida y las posibilidades de llegar a este momento. Te agradezco las bendiciones, que son muchas y plenas, y también los obstáculos, porque estos me enseñaron a confiar en plenamente en TI y a entender que todo lo que pasa en esta tierra tiene tu nombre y tus designios escritos. A TI SEA LA GLORIA!!

A mis padres, Dr. Rafael Cuello Brito y Rosa Villar

A ustedes les dedico este nuevo escalón en mi vida. Gracias por siempre estar ahí. Gracias por los consejos, los valores, la confianza y sobre todo por el amor y el apoyo que me dan todos los días de mi vida. Pá, aunque ya no estas físicamente conmigo, sé que estás feliz y celebras este nuevo triunfo.

A mis hermanos Kathleen y Víctor Cuello

Como todos los hermanos, tenemos peleas y desacuerdos, pero todo eso es parte de lo que somos y hace más interesante la dinámica en el hogar. Gracias por las ayudas y las alegrías que día a día le dan a mi vida. LOS QUIERO!!!!!

A Mi Querida Abuela Irma Brito

Nunca tuve el chance de conocerte, pero por los recuerdos de nuestros familiares, te siento muy cerca. Tu legado perdurará por siempre y ojalá pueda llegar a ser la mitad de la persona que fuiste. TE QUIERO!!!

A mi COMUNIDAD OBADIAS.

Gracias por estar siempre en las buenas y en las malas. Gracias por el apoyo, las palabras de aliento y las gratas experiencias que he vivido con ustedes. El Señor me hizo un enorme regalo al cruzarlos en mi camino. Deseo de todo corazón poder seguir compartiendo con todos ustedes mis triunfos. LOS AMO MUCHO!!!

A mis compañeras de Maestría "Las Matatanas"

Gracias le doy a Dios por haberlas conocido y por haber compartido con ustedes este largo trayecto, lleno de sacrificios, pero también lleno de múltiples alegrías, risas, piques y de todo lo demás. LAS QUIERO MUCHO!!!

A la UNIVERSIDAD APEC

Por ser el ente facilitador de conocimientos y recursos para la construcción de mi futuro. Gracias por todas las maravillosas experiencias vividas en tus aulas.

INTRODUCCIÓN

Para las organizaciones actuales es de vital importancia contar con un equipo de trabajo motivado y siempre dispuesto a esforzarse para la consecución de las metas estratégicas. Con el paso del tiempo, el enfoque hacia el recurso humano ha sufrido numerosos cambios, siendo el más importante, el hecho de que se deja de percibir al colaborador como un eslabón en la carrera hacia el triunfo. El enfoque cambia, de ser un simple medio, a ser el ente que permita la integración de nuevas tendencias y cambios dentro de la organización. Se toman más en cuenta, las habilidades propias y estas, en conjunción con la planeación estratégica, garantiza una enorme ventaja competitiva frente al mercado competidor.

La Gestión por Competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, tales como: La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la sustitución urgente de las descripciones de cargo como eje de la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño, la compensación justa con base en el aporte de valor agregado y la erradicación de la vieja, costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.[1]

[1]Delgado M., D. J. (2000). *Gestión del Conocimiento.* Obtenido de Fundación Iberoamericana del Conocimiento: www.gestiondelconocimiento.com

El objetivo principal de esta investigación es la elaboración de una propuesta para implementar el enfoque de la Gestión por Competencias en una organización, con la finalidad de actualizar las prácticas obsoletas de este sistema y otorgarle a la misma, la posibilidad de mantenerse a flote dentro del siempre dinámico mercado de las pastelerías.

El informe presenta la siguiente estructura: En el Capítulo I, se sientan las bases teóricas de lo que es un sistema de gestión del talento humano. Se detallan también los antecedentes y componentes de los mismos. También se introduce el termino Gestión por Competencias y se desarrolla la teoría relativa a esta tendencia. En el Capítulo II, se presentan los antecedentes de la organización en cuestión y se presentan los resultados de la investigación metodológica. En el Capítulo 3, se presenta la propuesta acabada, mediante el uso de un sistema de pasos a implementar, incluyendo una muestra del diccionario de competencias.

CAPÍTULO I
SISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.1. DEFINICIÓN

La **gestión del talento** se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998.[2]

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para el propósito de este informe diremos que es: “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

[2] Rodríguez Hernandez, Y. (2011). *Gestión del Talento Humano.* Santiago de los Caballeros: Universidad Católica Tecnológica del Cibao (UCATECI).

De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.[3]

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es considerada, como contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura, la estructura adoptada, las características del contexto ambiental, el tipo de negocio, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

En la actualidad, las organizaciones están ampliando su visión tomando en cuenta la participación conjunta de los diversos socios, que contribuyen a su vez con diferentes recursos. Los colaboradores se consideran como recursos productivos dentro de las organizaciones y a su vez se perciben como socias de la organización.

Dentro de este rol, los colaboradores proveen de conocimientos, habilidades, capacidades y sobre todo, de la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales.

1.2. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN MODERNA DE LAS PERSONAS

La Gestión del Talento Humano se basa en tres aspectos fundamentales:

[3]Chuquisengo, Rabin. (2013) *Gestión del Talento Humano. Obtenido de www.gerencie.com/gestión-del-talento-humano*

- HUMANIDAD
    - Los colaboradores están dotados de una personalidad propia, con profundas diferencias entre sí. Son seres complejos, con historias distintas y poseen destrezas, capacidades y habilidades que pueden ser indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

- ACTIVADORES INTELIGENTES DE LOS RECURSOS
    - Las personas son fuente de impulso propia que dinamiza la organización. No son agentes pasivos, ni inertes. Están en constante cambio y movimiento.

- SOCIOS DE LA ORGANIZACIÓN
    - Son aquellos con la capacidad de conducir a la empresa al éxito porque invierten esfuerzo y dedicación para recibir retornos de estas inversiones. En la medida que el entorno sea sostenido, la tendencia será mantener o incrementar la inversión.

CUADRO NO. 1
PERSONAS: ¿RECURSOS O SOCIAS DE LA ORGANIZACIÓN?

Las personas como "recursos"	Las personas como "socios"
Especialización del trabajo	Polivalencia y flexibilidad
Excesivo control y subordinación al jefe	Empoderamiento o "Empowerment"
Organigramas verticales	Organigramas más planos, matriciales y virtuales
Énfasis en la tarea	Orientación a resultados
Fidelidad a la organización	Vinculación a la visión, misión y valores de la organización
Trabajadores manuales	Trabajadores del conocimiento
Énfasis en la tarea	Énfasis en conocimiento, procesos y actividades
Orientación a normas	Énfasis en la ética y la responsabilidad
Empleados aislados en sus puestos	Trabajo en equipo
Objetivos individuales	Objetivos compartidos

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2002. Editora McGraw Hill

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes.

Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización.

La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.[4]

[4] Chuquisengo, Rabin. (2013) *Gestión del Talento Humano. Obtenido de www.gerencie.com/gestión-del-talento-humano.*

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

1.3. ANTECEDENTES

En la historia de la humanidad ocurren divisiones de la actividad laboral del ser humano. Quién trabaja para quién, quién hace la guerra para quién, quién es el esclavo de quién, quién es el dominador, quién es el jefe, y aspectos así por el estilo muestran que el trabajo ha sido desempeñado en múltiples formas y diferentes tipos y usos.

Sin embargo, sólo a partir de la Revolución Industrial surge el concepto actual de trabajo, y en el transcurso del Siglo XX recibe La configuración que hoy tiene.

El Siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron mucho en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento. Es un siglo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar del cambio acelerado de las últimas décadas. Sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que acontecieron en este siglo marcaron indeleblemente la manera de administrar a las personas.

En este sentido, durante el Siglo XX podemos distinguir tres Eras Organizacionales diferentes: la Era Industrial Clásica, la Era Industrial Neoclásica y la Era de la Información.

Conocer las características de cada una permitirá comprender mejor las filosofías y las prácticas para tratar con las personas que laboran en las organizaciones:

1.3.1 ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA

Periodo que sigue a la Revolución Industrial y que te entendió hasta mediados de 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX. Su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. [5]

En este largo periodo de crisis y prosperidad, las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas.

La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como medida exacta para las organizaciones de esa época. El mundo se caracterizaba por cambios poco perceptibles, progresivos y previsibles que acontecían de manera gradual, lenta e inexorable. El ambiente que envolvía las organizaciones era conservador y se orientaba al mantenimiento del statu quo. El ambiente no ofrecía desafíos debido al relativo grado de certeza en relación con los cambios externos, lo cual permitía que las organizaciones se orientaran hacia adentro y se preocupasen por sus problemas internos de producción.

[5] Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. (9na Edición). México, Editora McGrawHill

La eficiencia era la preocupación básica, y para alcanzarla eran necesarias medidas de estandarización y simplificación, así como la especialización de la fuerza laboral para permitir escalas de producción mayores a costos menores.

El modelo organizacional se basaba en un diseño mecanicista característico de la lógica del sistema cerrado. En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientaba hacia el pasado y a la conservación de las tradiciones y valores tradicionales.

Las personas se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, conjunción típica de los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo.

Dentro de esta concepción, la administración de las personas recibía la denominación de relaciones industriales. Los departamentos de relaciones industriales (DRI) actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (capital y trabajo) para evitar los conflictos laborales, como si las dos partes fuesen compartimientos estancados.

Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo, y los empleados debían ajustarse a ellos para servir a la tecnología y a la organización. El hombre se consideraba un apéndice de la máquina y, como ésta, debería ser estandarizado en la medida de lo posible.

1.3.2 ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA

Periodo que va de la década de 1950 a la de 1990. Se inició después de la Segunda guerra Mundial cuando el mundo comenzó a cambiar con más rapidez e intensidad. La velocidad del cambio aumentó de manera progresiva. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y de éste al internacional, tornándose cada vez más intensas y menos previsibles y acentuando la competencia entre las empresas.

La teoría clásica fue sustituida por la teoría neoclásica de la administración y el modelo burocrático fue replanteado por la teoría estructuralista. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría del comportamiento. Durante este periodo surge la teoría de sistemas y, al final, la teoría de la contingencia. [6]

La visión sistémica y multidisciplinaria (holística) y el relativismo son tomados en cuenta por la teoría administrativa. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para formar las estructuras organizacionales se tornó rígido y poco apto para acompañar los cambios y transformaciones del ambiente.

Las organizaciones intentaron construir nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes. Una especie de soporte puntal para reconfigurar y reavivar la vieja y tradicional organización funcional, fue la respuesta de las organizaciones. El enfoque matricial trataba de conjugar departamentalización funcional con un esquema lateral de estructura por productos y servicios que proporcionara características adicionales de innovación y dinamismo que alcanzara mayor competitividad. Era como si se instalara una turbina en un motor viejo y desgastado.

[6] Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. (9na Edición). México, Editora McGrawHill

De hecho, la organización matricial promovió el mejoramiento de la arquitectura organizacional de las grandes empresas, pero no fue suficiente, Ya que no logró cambiar la rigidez de la vieja estructura funcional y burocrática sobre la cual se sustentaba. No obstante, se aprovecharon sus ventajas en la fragmentación.

1.3.3 ERA DE LA INFORMACIÓN

Periodo que comenzó en la década de 1990. Es la época en la que vivimos actualmente. Su característica principal son los cambios, que se tornaron más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados.

La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y el computador, generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global. Impacto comparable al que tuvo la Revolución Industrial en su época.

La información cruzo el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía la economía internacional se transformó en economía mundial y global. La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones. El volátil mercado de capitales migró de un continente a otro en segundos, para buscar nuevas oportunidades de inversión, aunque transitorias.

En una época en que todos disponen de la información en tiempo real, las organizaciones capaces de recolectar la información y transformarla con rapidez en una oportunidad para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, son las más exitosas. El capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento.

Más importante que el dinero es el conocimiento sobre cómo emplearlo y aplicarlo con rentabilidad. En estas circunstancias, los factores tradicionales de producción (tierra, fuerza laboral y capital) generan retornos cada vez menores. Es la época del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento se vuelve básico y el desafío primordial es la productividad del conocimiento. Convertir el conocimiento en algo útil y productivo es la mayor responsabilidad de la gerencia.

En la era de la información, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios, y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, lo cual marca el camino de la era de la post-industrialización, basada en el conocimiento y en el sector terciario.[7]

En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia. Los procesos organizacionales (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (aspectos estáticos) que interrelacionan la organización.

Los órganos (departamentos o divisiones) no son Definitivos sino transitorios, y los cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes. En organizaciones muy expuestas a los cambios ambientales, la estructura organizacional abandonó los órganos fijos y estables para apoyarse en equipos multifuncionales de trabajo que realizan actividades transitorias orientadas a misiones específicas que tienen objetivos definidos.

[7] Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. (9na Edición). México, Editora McGrawHill

Así surge la organización virtual, que funciona sin límites espaciales ni temporales y usa de modo totalmente diferente el espacio físico. Las salas cerradas de las oficinas dan paso a sitios colectivos de trabajo, mientras las funciones de retaguardia son realizadas en casa de los empleados, en una organización virtual vinculada electrónicamente y sin papeleos, que trabaja mejor, con más inteligencia, y está más cerca del cliente.

Kiernan recuerda que las organizaciones entraron en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia sin precedentes, debido al impacto de las megatendencias globales, que están rompiendo viejos paradigmas:

- El creciente y explosivo poder de las tecnologías de la información y de comunicación que responden al nombre de revolución digital, revolución de la multimedia o superautopista de la información, encargadas de eliminar fronteras políticas y organizacionales.

- La rápida globalización de los mercados, de la competencia, de las asociaciones, del capital financiero y de la innovación gerencial que aporta una visión cosmopolita del nuevo mercado global.

- La sustitución de la economía basada en la manufactura y la explotación de recursos naturales, por la economía basada en el valor del conocimiento, en la información y en la innovación.

- Diferenciación de la verdadera economía global de la economía "virtual" en las transacciones mundiales y en los instrumentos financieros sintéticos.

- Nuevo equilibrio geopolítico: surgimiento del nuevo orden económico mundial[8]

[8] Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. (9na Edición). México, Editora McGrawHill

TABLA NO. 1
ETAPAS DE LAS ORGANIZACIONES EN EL TRANSCURSO DEL SIGLO XX.

	Industrialización Clásica	Industrialización NeoClásica	Era de la Información
Período	***1900 - 1950***	***1950 - 1990***	***Después de 1990***
Estructura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura Organizacional	Teoria X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del *status quo*. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el crecimiento y la creatividad.
Ambiente Organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios, que se dan con mayor rapidez	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan administrarse.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben motivarse e impulsarse.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización	Personas como proveedoras de conocimientos y competencias.
Denominación	Relaciones Industriales	Administración de Recursos Humanos	Gestión del Talento Humano

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. (9na Edición). México, Editora

1.4. COMPETENCIAS

1.4.1. DEFINICIÓN

La importancia del término **COMPETENCIAS** en el campo de organizaciones está aumentando de manera exponencial, debido al gran papel que esta tendencia está jugando en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones. En adición a esto, las cuestiones relacionadas al desempeño y a las competencias propias de los individuos, se convirtieron en temas críticos al momento de obtener ventajas diferenciadoras en un mercado altamente competitivo. En este ambiente competitivo, y enfrentados al desarrollo apresurado de la tecnología, una competencia individual interactúa con numerosas variables internas y externas. Este término es una noción que incluye componentes relacionados a las características personales y propias de las actividades de trabajo.

En la literatura actual existen diferentes definiciones de las competencias y estas varían en función de la tarea donde se apliquen o los enfoques basados en las personas, haciendo esto que no exista una definición única de la palabra competencias.[9]

Si bien no existe una definición generalizada se hace obvio que para poder completar una tarea de manera exitosa, se hace necesario que la persona posea atributos y habilidades personales, así como también posea el conocimiento requerido. Martha Alles plantea que la palabra competencia, hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, tomando en cuenta que cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

[9] Bozkurt, T. (2011). Management by Competencies. Recuperado el 14 de Julio del 2015, de Risus International: http://www.risusinternational.com/wp-content/uploads/2015/07/MANAGEMENT-BY-COMPETENCIES-TULAY-BOZKURT.pdf

La palabra **TALENTO**, según el diccionario de la RAE, en su segunda acepción es un “conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres”, y en la acepción tercera: “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”. En esta última definición podemos encontrar casi un sinónimo de la palabra “competencia”, con igual sentido con el que la utilizamos en el día a día.

Por lo tanto, si partimos de esta similitud en la utilización de los términos, cuando se dice “gestión del talento” se hace referencia a “gestión de las competencias”. El paso siguiente será discernir cuáles o cómo está conformado el conjunto de dotes intelectuales. En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de “dotes intelectuales” se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias.

Sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior. El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa posición.

Las personas tienen diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; sólo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea doméstica.[10]

En su obra titulada Gestión del talento, Pilar Jericó menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades.

El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo.

[10] Alles, M. A. (2005). Desarrollo del Talento Humano por Competencias. Buenos Aires. Editorial GRANICA

Y luego continúa: “Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar.” [11]

FIGURA NO. 1
TALENTO HUMANO

Fuente: Jericó, Pilar. Gestión del Talento. Obra Citada

[11] Jericó, P. (2001) Gestión del talento. Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid, Páginas 67 y 68.

1.5. DESARROLLO HISTÓRICO DE LOS ESTUDIOS DE COMPETENCIAS

*1.5.1. **ENFOQUE DE DAVID MCCLELLAND***

Los estudios en el área de conocimiento relacionada a las competencias, se iniciaron con **DAVID MCCLELLAND**, quien definió variables que pueden ser utilizadas para predecir el desempeño de un colaborador en un área de trabajo. Afirmó que las competencias no admitían parcializaciones basadas en raza, género o factores socioeconómicos.

Sus investigaciones ayudaron a identificar aspectos relacionados al desempeño de los colaboradores, que no eran atribuibles a su nivel de inteligencia o su nivel de conocimiento. Esta metodología se sumariza en dos factores: Primero, usar muestras del criterio que compara sistemáticamente a las personas que realizan desempeños superiores con personas menos exitosos para identificar los factores de éxito. Segundo, la identificación de pensamientos y comportamientos específicos que están causalmente relacionadas con resultados exitosos.

McClelland afirma que la inteligencia y las calificaciones de la escuela no pueden considerarse como un factor importante que influencie el nivel del desempeño individual del colaborador.

Como existe una relación entre las competencias individuales y las competencias del negocio a nivel organizacional, las condiciones socio-económicas afectarán el desempeño del colaborador. El aprendizaje continuo empodera al conocimiento del individuo y esto permite que se recopilen nuevas ideas dirigidas a mejorar la organización.[12]

[12] Scott Cooper, Eton Lawrence, James Kierstead, Brian Lynch and Sally Luce, April 1998 http://managementtrainingcourses.org/Lesson15CompetencyBasedHRM_Training.pdf

1.5.2. ***ENFOQUE DE RICHARD BOYATZIS***

El enfoque de McClelland y el concepto de las competencias como factores clave del éxito de la organización encontraron un público generalizado y popularidad con Richard Boyatzis. Este afirmó que el conocimiento y las habilidades se constituyen en las competencias tradicionales que los individuos traen consigo o desarrollan dentro de la organización.

Los motivos y los roles sociales pueden ser también considerados como competencias, cuando se determinan que estas contribuyen de manera directa a la culminación exitosa de los resultados del trabajo. Boyatzis define a las competencias del trabajo, como las características subyacentes propias, que este utiliza para ser aplicada a su know-how personal.

De acuerdo con su enfoque, este conjunto de características definen las competencias que este desarrollará en su ambiente de trabajo y estas competencias moldearán los comportamiento del individuo. Los indicadores de desempeño se convierten en los comportamientos innatos que muestran las competencias. Estos comportamientos e indicadores son los que forman las competencias del individuo. [13]

FIGURA NO. 2
MARCO DE COMPETENCIAS SEGÚN BOYATZIS

Fuente: Autoria Personal

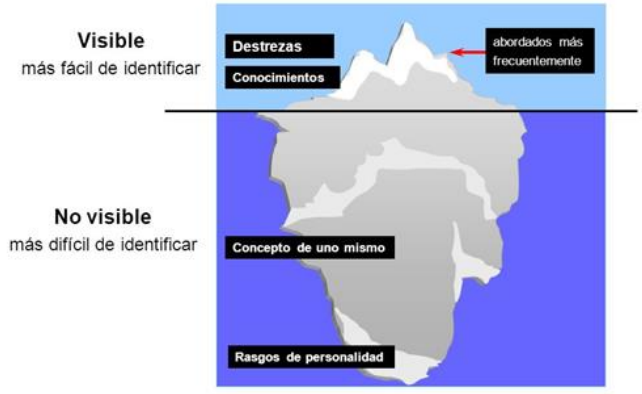
[13] Boyatzis, R.E. (1982). The Competent Manager. Canada. John Wiley & Sons.

1.5.3. *ENFOQUE DE LYLE M. SPENCER Y SINGE M. SPENCER*

Muchos autores utilizan el modelo del iceberg para ilustrar el modelo de competencias. De esta manera, en la cima del iceberg (área visible) se representan las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan las más difíciles de evaluar y desarrollar como las actitudes y valores que conforman el núcleo mismo de la personalidad.

Para Spencer & Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Sin embargo, basados en el concepto de competencia, estos autores argumentan que probablemente le sería más rentable a estas organizaciones seleccionar en base a las motivaciones y características personales y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieran para realizar un trabajo específico. [14]

FIGURA NO. 3
ICEBERG DE COMPETENCIAS



Fuente: Spencer & Spencer. Competence at Work. Obra Citada

[14] Spencer, L.M.; Spencer, Signe M. (15 de Enero del 1994). Competence at Work. (Titus, Amy A. Ed) Human Resource Development Quarterly, 5(4). Páginas 391 – 395.

*1.5.4. **ENFOQUE** DE DAVID DUBOIS*

David Dubois define la competencia como la capacidad de un empleado de alcanzar o, en su defecto exceder los requerimientos de su trabajo al producer resultados al nivel esperado de calidad, impuesto por los estandares internos y externos del ambiente organizacional.

El cambio rápido e intenso dentro de las organizaciones – en las labores que deben ser completadas y como debe ser estas completadas- ha devenido en que la noción del trabajo sea obsoleta. Sin embargo, dentro de las organizaciones, cuando se determina que hay que efectuar una tarea, los gerentes de operaciones comienzan a buscar respuestas referentes a cuales capacidades debe tener el colaborador para completar esa tarea, de manera ejemplar, a tiempo y con un alto nivel de calidad.

Los colaboradores completan el trabajo, midiendo las actividades en unidades definidas de tareas y esto permita su resultado óptimo. El desempeño de estas tareas es conducido por las capacidades y habilidades propias, que deben ser usadas para completar su cometido. Estos rasgos incluyen el conocimiento propio, los patrones lógicos de pensamiento, mentalidad y la autoestima.

Si no se utilizan estas competencias a su nivel correcto, el desempeño se hará imposible, causando esto grandes problemas al individuo, que deveniran en situaciones peligrosas para la organización.[15]

[15] Bozkurt, T. (2011). Management by Competencies. Recuperado el 14 de Julio del 2015, de Risus International: http://www.risusinternational.com/wp-content/uploads/2015/07/MANAGEMENT-BY-COMPETENCIES-TULAY-BOZKURT.pdf

1.6. RELACIÓN ENTRE COMPETENCIA, CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y DESEMPEÑO

El “Desempeño Competente” ocurre cuando un individuo alcanza o produce una salida o resultado al nivel de calidad establecida por las estrategias institucionales. En las organizaciones actuales, los colaboradores se enfrentan a un dilema, en donde ellos tienen saber hacer necesario para completar un trabajo al nivel que se espera de ellos.

Sin embargo se encuentran con impedimentos que no pueden remover y que les impide completar las tareas solicitadas. Los clientes se convierten en las victimas mortales de estos impedimentos.

1.6.1. ***DEFINICIÓN DE CONOCIMIENTO***

Este se define como la pericia y las habilidades particulares que la persona adquiere a través de las experiencias o la educación. También se define como la comprensión teórica o práctica de un tema o problema, los aspectos conocidos de un campo en particular. La adquisición del conocimiento implica un proceso cognitivo complejo que consta de varias etapas: percepción, aprendizaje, comunicación, asociación y razonamiento.

El término CONOCIMIENTO es igualmente usado para definir el entendimiento complete de un tema, con la habilidad de ser usado para un propósito específico.

1.6.2. ***DEFINICIÓN DE HABILIDAD***

Una habilidad es la capacidad aprendida de llevar a término, resultados predeterminados, utilizando la menor cantidad de recursos. Estas pueden ser divididas en habilidades de dominio general y habilidades de dominio específico. En muchas ocasiones, el uso de las habilidades requiere de un estímulo ambiental y de su aplicación a una situación para evaluar el nivel de la habilidad aplicada.[16]

1.6.3. ***DEFINICION DE DESEMPEÑO***

El desempeño es la acción deliberada o grupo de acciones intencionales que un individuo hace, con la intención de alcanzar un resultado deseado que representa un valor o ventaja competitiva importante para el individuo o grupo organizacional. Este resultado puede ser un producto o servicio que el individuo entrega a otros, incluyendo clientes internos y externos.[17]
El desempeño laboral se refiere, de manera más común, al punto de vista del trabajo de un individuo dentro de una organización. Este, es un criterio de alta importancia que está relacionado a los resultados organizaciones y al éxito dentro de la misma.

FIGURA NO. 4
RELACIÓN ENTRE COMPETENCIA, CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y DESEMPEÑO

Fuente: Autoria Personal

[16] Wikipedia. (20 de Julio del 2014) Wikipedia. The Free Encyclopedia. Recuperado el 18 de Julio del 2015 de https://en.wikipedia.org/wiki/Skill
[17] David D. Dubois, What are Competencies and Why are They Important? http://www.careertrainer.com/Request.jsp?lView=ViewArticle&Article=OID%3A112397

1.7. DEFINICIÓN DE MODELOS DE COMPETENCIAS

Un Modelo de Competencias es la colección de competencias que forman el conjunto de criterios que definen el desempeño exitoso en un escenario particular de condiciones laborales. La cantidad y el tipo de competencias a determinar, se delimitarán tomando en cuenta la naturaleza, tamaño de la organización y la complejidad del trabajo efectuado, así como también los aspectos propios de la cultura organizacional.

Estos pueden desarrollarse para posiciones, grupos de trabajo, organizaciones, ocupaciones e industrias. Los modelos de competencias se consideran parte vital de las funciones de un departamento de Talento Humano, debido a que nos específica cuales son los aspectos esenciales que deben poseer las personas que serán reclutadas, entrenadas y desarrolladas, con el fin de obtener ventajas en relación a otras empresas del sector.

De manera específica, un modelo de competencias debe incluir los siguientes elementos:

1. Los nombres de las competencias

2. La descripción de las actividades y comportamientos asociados a cada competencia.

3. Un diagrama que presente el modelo para ayudar a que los usuarios comprendan, de manera fácil y rápida, los aspectos claves del mismo.

Estos modelos o sistemas pueden ayudar a las organizaciones a:

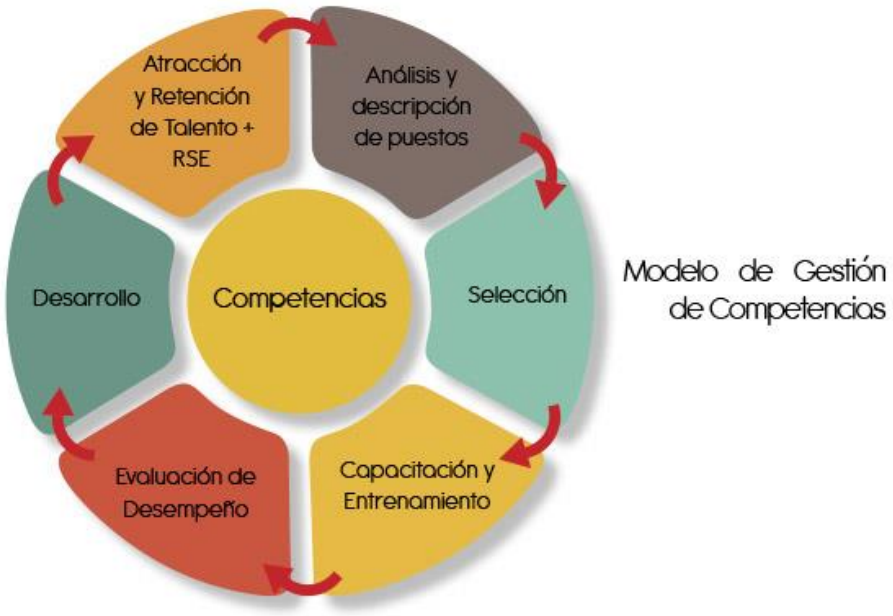
1. Mejorar la selección de personas para las posiciones.

2. Desarrollar habilidades y características que contribuirán a incrementar la eficiencia y la productividad.

3. Proveer de un marco probado de referencia al momento de aplicar procedimientos del Área de Talento Humano.

4. Construir y mantener la alineación de los valores organizacionales y la planificación estratégica. [18]

FIGURA NO. 5
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



Fuente: http://www.ikarus-people.com/blog/wpcontent/uploads/2014/07/gestioncompetencias3.jpg

[18] Spencer, L.M.; Spencer, Signe M. (15 de Enero del 1994). Competence at Work. (Titus, Amy A. Ed) Human Resource Development Quarterly, 5(4). Páginas 391 – 395.

1.8. DESARROLLO DEL MODELO DE COMPETENCIAS

Los modelos de competencias se comienzan a desarrollar una vez estén claras las estrategias organizacionales y luego de haber obtenido los datos necesarios, mediante entrevistas estructuras, observaciones, encuestas, entre otros. Como etapa final, los datos son analizados y utilizados para desarrollar criterios para implementar un modelo exitoso. [19]

Se ha comprobado que una correcta implementación de un sistema gestión por competencia proporciona a la organización, resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo.

Los pasos para el proceso de desarrollo de un modelo de gestión por competencias se detallan a continuación:

- Definición de los criterios de desempeño superior del rol o posición.
- Selección de una muestra de personas que desempeñan el rol para la recolección de datos.
- Recolección de datos.
- Análisis de los datos levantados, al desarrollar hipótesis acerca de las competencias de esos actores extraordinarios y como éstas competencias trabajan juntas, para obtener resultados deseados.
- Validación de los datos levantados.
- Aplicación del modelo de las competencias en las actividades del recurso humano.

Los elementos del sistema de competencias se identificarán al efectuar consultas dentro del marco donde se aplicará el modelo.

[19] Schoonover Associates. (18 de Febrero del 2014). Competency FAQ's. Recuperado el 3 de Julio del 2015 de http://www.schoonover.com/competency_faqs.htm

Al principio, el detalle de la información se recoge utilizando como punto de partida, el desempeño extraordinario de un colaborador y per
mite la definición de los puntos que refieren a la relación de los mismos, en el escenario de la planeación estratégica de la organización. También se enumerarán los resultados esperados de un colaborador.

Luego, se catalogarán las herramientas relativas al desempeño para complementar las tareas y alcanzar los resultados investigados. Se determina el impacto de las competencias elegidas en la cultura organizacional.

Esta información se verá reflejada en los indicadores de comportamientos, propios de la organización. Estos indicadores describen cuando un individuo utiliza las competencias designadas de manera apropiada dentro de la organización.[20]

1.9. TIPOS DE COMPETENCIAS

En los últimos años ha ido cobrando importancia en diferentes sectores profesionales, el valor aplicado al término "competencia". Existen muchos tipos de competencias, pero nos centraremos en desarrollar el conjunto de habilidades, características y actitudes que conforma un individuo al desempeñar un puesto de trabajo.

- **Por dificultad de adquisición:**
    - **Conocimiento**: Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica especifica.

[20] Schoonover Associates. (18 de Febrero del 2014). Competency FAQ's. Recuperado el 3 de Julio del 2015 de http://www.schoonover.com/competency_faqs.htm

- **Habilidades**: Se adquieren por formación y experiencia.

- **Capacidades**: algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

- **Por similitudes temáticas entre competencias:**

  Se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central

  - **Comunicación**: Capacidad para hablar en público, expresión oral, escrita y fluida.
  - **Gerencia-Gestión**: Dirección de equipos, liderazgo, resolución de conflictos.
  - **Influencia**: Relaciones Públicas, Motivación, trabajo en equipo.
  - **Solución e innovación**: Creatividad, capacidad de aportar sugerencias, orientados a resultados.

1.10. TIPOS DE MODELOS DE COMPETENCIAS

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

Algunos ejemplos de los modelos básicos se enlistan a continuación:

1.10.1. MODELO DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES

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

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

1.10.2. MODELO DE COMPETENCIAS DEL TRABAJO

El modelo de competencias de trabajo describe el trabajo o rol que es a menudo descrito, como las específicas a un determinado tipo de trabajo dentro de una unidad de trabajo. Las competencias pueden distinguirse y variar de acuerdo a las funciones de ventas, finanzas, fabricación y servicios de la empresa. Estos modelos proporcionan una buena base para la construcción de las evaluaciones de desempeño o planes de formación y desarrollo individual, tomando en cuenta los patrones específicos de comportamiento y el conocimiento de las competencias directamente vinculadas a ciertos tipos de trabajos o roles dentro de una unidad laboral.

Estos modelos usualmente constan de 8 -16 definiciones de competencias, que son agrupados en “clusters” junto a descriptores de comportamiento. Para un individuo, los modelos de competencias del trabajo, pueden ser utilizados para guiar los planes de desarrollo de carrera.

1.10.3. MODELO DE COMPETENCIAS CENTRALES (O TRANSVERSALES)

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

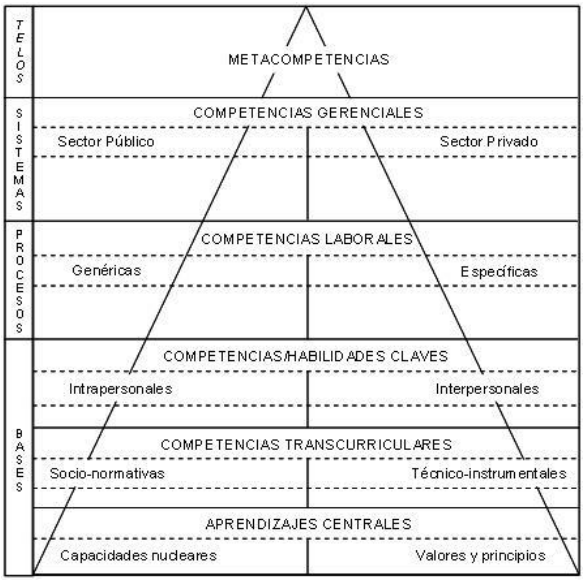
El punto de partida de las empresas, para el análisis de las competencias centrales propias de su negocio, radica en el hecho de que para mantenerse en un lugar privilegiado dentro de la mente del cliente, es necesario que se reconozca que es una carrera tanto del dominio total de esas competencias,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

1.10.4. MODELO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

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

Aunque las competencias siempre diferirán de un líder a otro, contar con un grupo central de estas, incrementará sus oportunidades de triunfo. Estas competencias se pueden definir como las herramientas internas que usar el líder para motivar a sus empleados, dirigir los sistemas y procesos y guiar al negocio hacia las metas comunes, que permitirán a la organización, incrementar su valor en el mercado.

FIGURA NO. 6
NIVELES DE COMPETENCIAS



Fuente: http://redie.uabc.mx/index.php/redie

1.11. USO DE LAS COMPETENCIAS

Un enfoque basado en competencias, provee al Departamento de Talento Humano de múltiples ventajas, al momento de planificar estrategias dirigidas a cada uno de los subsistemas. Le otorga al Departamento un marco de trabajo claro, en donde se definen, cuáles son las respuestas que necesita el negocio, de parte de sus empleados y para verificar el ajuste potencial de los candidatos al puesto de trabajo al que se le recluta. [21]

Las competencias entregan al departamento, un ayuda significativa al identificar los problemas claves a lo interno de la organización, al aclarar los estándares y las expectativas de la fuerza de trabajo, al alinear a los individuos, administradores y grupos de trabajo con las estrategias de negocio, y al crear empoderamiento, entregar responsabilidades y permitir la alineación completa de la fuerza laboral al referirse a las evaluaciones de desempeño.

[21] Spencer, L. M. JR. & Spencer, S. M., Competence at Work: Model for Superior Performance, 1993

1.12. COMPETENCIAS EN LOS DIFERENTES SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La meta principal de un departamento de gestión del talento humano (GTH) es permitir a la organización, alcanzar las metas estratégicas de la organización al atraer a candidatos potenciales y a conservar a los empleados actuales, con el manejo indicado de las necesidades de los mismos.

Este enfoque busca asegurar un ajuste efectivo entre la administración de los empleados y la dirección estratégica general de la compañía. [22]

Este sistema de gestión incluye una variedad de actividades, siendo las principales cubrir las necesidades de personal, entrenamiento de los mejores empleados, manejar los problemas surgidos en el desempeño.

Una implementación y adecuación exitosa entre empleado – competencia se grafica de la siguiente manera: reducción en la rotación debido a una mayor satisfacción de los empleados. Mayor claridad en cuanto a las expectativas de desempeño. Mejora en el desempeño del empleado. Aumento en las ventas y ganancias debido a los programas de formación basados en competencias. Ventajas significantes con un programa superior para el management del talento: menos probabilidades de despidos de personal, menos rotación entre los profesionales de alto rendimiento, disponer de una herramienta concreta para seleccionar el personal adecuado, mayor habilidad para responder a los cambios en condiciones económicas, poder planificar mejor las necesidades futuras de personal, mayor destreza para desarrollar líderes exitosos.

[22]Wikipedia. (20 de Mayo del 2013) Wikipedia. The Free Encyclopedia. Recuperado el 18 de Julio del 2015 de https://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management

FIGURA NO. 7
ROL DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Fuente: Bozkurt, Tulay. Management by Competencies. Obra citada.

TABLA NO. 2
BENEFICIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS INTEGRADO AL SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

FUNCIONES	**BENEFICIOS**
SELECCIÓN	• Provee una imagen completa de los requerimientos laborales • Incrementa la posibilidad de contratar a las personas que serán exitosas en la organización. • Minimiza la inversión (tanto en tiempo como en dinero) en personas que quizás no alcancen las expectativas de la organización. • Asegura un proceso de entrevistas con mayor sistematicidad. • Ayuda a distinguir entre las competencias entrenables y aquellas que son más dificiles de desarrollar .
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	• Habilita a las personas a enfocarse en las habilidades, conocimiento y características que tienen mayor impacto en la efectividad. • Asegura que las oportunidades de capacitación y desarrollo están alineadas a los valores y estrategias de la organización. • Permite el uso efectivo de los recursos. • Provee de un marco laboral de coaching y retroalimentación constante.
EVALUACIÓN	• Provee de conocimientos compartidos de los aspectos que serán monitoreados y medidos. • Se enfoca y facilita, las reuniones de discusión de resultados de evaluación • Provee de enfoque para obtener informaciones acerca del comportamiento en el trabajo.
PLANES SUCESORALES	• Aclara las habilidades, caracteristicas y el conocimiento requerido para un trabajo o rol. • Provee un método confiable para determiner si un candidato está listo para asumir una nueva posición. • Se enfoca en el entrenamiento y desarrollo de aquellas competencias de nivel bajo. • Permita a la organización, medir la cantidad de colaboradores con potencial alto.

Fuente: Bozkurt, Tulay. Management by Competencies. Obra citada.

1.12.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION BASADO EN COMPETENCIAS

Al aplicar este enfoque al reclutamiento y selección de personal de una organización, este se ocupará de encontrar a los talentos adecuados, con un sistema de selección óptimo. Las habilidades y los intereses de los candidatos pueden ser diferentes. Los requerimientos de las posiciones también lo serán. Este sistema se asegurará de hacer una correspondencia casi perfecta entre las capacidades del candidato y los requerimientos del puesto. La actividad de correspondencia entre el candidato y el puesto se hace más acertada al utilizar el enfoque de las competencias.

Una vez que se definan los factores de competencia para cada una de las posiciones, se hace necesario que se conduzcan entrevistas basadas en competencias para encontrar la mejor correspondencia para los candidatos externos e internos. Estas competencias se basan en la premisa de que los comportamientos pasados fungen como un excelente predictor de los comportamientos futuros. Estas entrevistas están estructuradas con preguntas que están directamente relacionadas a los criterios esenciales y a las competencias requeridas del puesto.

FIGURA NO. 8
OBJETIVO DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

Fuente: Bozkurt, Tulay. Management by Competencies. Obra citada.

1.12.2. CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

El Sistema de capacitación basado en competencias se ocupa en mejorar áreas de oportunidad, específicas de los individuos y flexibilizar la administración de las capacitaciones en la organización. En una primera etapa, la evaluación de las competencias individuales identifica las fortalezas y las oportunidades de aprendizaje de cada uno.

Las características de la capacitación basada en competencias, descritas por Kirkpatrick y Parry se especifican a continuación:

1. La capacitación por competencias integra los tres componentes de comportamiento humano: CONOCIMIENTOS, ACTITUDES y HABILIDADES.

2. Este enfoque es genérico y universal. La efectividad de la composición de la evaluación usando los aspectos CAH es muy alta. Por tanto, existe un mayor retorno de la inversión, al contrario de enfocarse solo en uno de esos aspectos.

3. Existe una relación cercana entre la capacitación basada en competencias y el aprendizaje de la organización. Las acciones formativas que promueven el "team-bulding" y la cultura común en donde todos hablan el mismo idioma de las competencias, es uno de los puntos de mayor desarrollo dentro de la organización.[23]

[23] Case Book On Training Needs Survey Using Competency-Based Approach
Eric Tseng, Human Resource & Services Center 1999 Asia Pacific Decision Sciences Institute Conference, Shanghai, 1999.

1.12.3. SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

La Administración del desempeño es el proceso que se encargada de la creación de un ambiente de trabajo en el cual, las personas están habilitadas para trabajar al nivel óptimo de sus habilidades. Es un sistema de trabajo, que comienza cuando se apertura la vacante y finaliza cuando el empleados se retira de la organización.[24]

Este enfoque incluye fijar objetivos de desempeño, determinar las expectativas de la compañía, evaluar a los empleados de manera equitativa y justa, darles retroalimentación constructiva y comunicación y manejo continuo de las evaluaciones difíciles.

Los objetivos de desempeño pueden ser fijados tomando en cuenta, ciertas competencias descritas en las descripciones de puesto. Estas descripciones se constituyen como el primer paso para la correcta selección de la persona correcta para esa posición y proveen al candidato de un marco de referencia, al momento de extender las expectativas de la posición. [25]

La valoración del puesto a través del conjunto determinado de competencias, crea un proceso de administración del desempeño más transparente y objetivo para los colaboradores y los supervisores.

---

[24] Heathfield, Susan M. (4 de Diciembre del 2013). About Money. Human Resources. Performance Management is NOT an annual appraisal. Recuperado el 4 de Agosto del 2015 de: http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancemgmt.htm

[25] Ferdinand F. Fournies, Why Employees Don't Do What They're Supposed to Do and What to Do About It, 1999

1.12.4. SISTEMA DE SUCESIONES O PLANES DE CARRERA BASADOS EN COMPETENCIAS

El sistema de sucesión o planes de carrera, permite el desarrollo y crecimiento al seleccionar empleados competentes para realizar movimientos a posiciones claves dentro de la organización, una vez que se encuentren vacantes las mismas.

La correspondencia trabajo – persona se hace tomando en cuenta los colaboradores actuales y los trabajos futuros que estos puedan asumir, generalmente en posiciones de mayor jerarquía. Los criterios usuales para los sistemas de sucesión incluyen, la identificación de uno a dos colaboradores que estén listos para asumir posiciones de mayor nivel, una vez estén disponibles, un historial de promociones exitosas, la menor fuga de talentos superiores por la falta de oportunidades.

Al utilizar este sistema, se garantiza una fidelización y una disposición mayor de los colaboradores, al mismo tiempo que garantiza la escogencia del colaborador con las capacidades necesarias para una sucesión adecuada y eficiente.

FIGURA NO. 9
OBJETIVO DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

Fuente: http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1992/vol2/arti5.htm

CAPÍTULO II
ESTADO ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1 HISTORIA DE DELICIAS CASERAS PASTELERIA

Delicias Caseras Pastelería es un negocio atípico, pues surgió de manera espontánea y sin estudio previo de mercado. Surgió cuando tres miembros de una misma familia, sin formación culinaria formal, decidieron probar suerte en algo en lo que no tenían experiencia comercial pero si mucha experiencia vivencial.

Nadira, Rafael y Felicita Cáceres vienen de una familia, donde comer nunca fue una necesidad sino una diversión y un placer.

Aunque las carreras que estudiaron nada tenían que ver en artes culinarias pues Nadira es economista, Rafael es administrador de empresas y Felicita es psicóloga, los Cáceres decidieron tomar un riesgo que muchos consideraron muy osado. Empezar de cero una pastelería. Y así se concibió hacer un lugar donde el cuidado en la elaboración, la calidad de los ingredientes y el amor de las manos que preparaban esos dulces nos hicieran pensar que habían sido hechos en nuestras propias casas. Y así surgió el nombre de la empresa. Y se decidió que el crecimiento de la empresa nunca podía comprometer el elemento que le dio origen: el carácter artesanal y casero de nuestros productos

Desde aquel mes de diciembre del 1992, cuando en casa de Nadira y con una sola empleada, se empezó a correr la voz de que se hacían dulces por encargos.

La demanda se fue incrementando hasta el punto de que hoy en día hay 4 puntos de venta, demostrando que la empresa ha crecido pero la visión es la misma: una empresa familiar que hace dulces caseros.

2.2 MISION

“Somos una empresa familiar dedicada a elaborar, con dedicación, compromiso y pasión, postres de origen casero y pastelería salada de alta calidad, permitiendo satisfacer el paladar y las altas expectativas de nuestros clientes”

2.3 VISION

“Ser una empresa que ofrezca una gama amplia de productos dulces y pastelería salada, que se diferencia de las demás por su calidad, satisfaciendo las diferentes necesidades de nuestros clientes”

2.4 VALORES

- CALIDAD
- RESPETO
- HIGIENE
- ORIENTACIÓN AL CLIENTE
- ORIENTACIÓN A LA CALIDAD
- COMUNICACIÓN
- TRABAJO EN EQUIPO
- PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA
- RAPIDEZ EN EL SERVICIO
- ATENCIÓN PERSONALIZADA

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

VER ANEXOS

2.6 DESCRIPCIÓN BREVE DEL SISTEMA ACTUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Esta es una empresa pequeña de índole familiar, con una estructura piramidal, donde las decisiones están centralizadas en los directivos, que son la gerente general y los dos coordinadores.

Desde sus inicios todas las actividades operativas estaban centralizadas en el Departamento de Contabilidad, ocasionando esto que todas las operaciones relativas a la gestión humana de los colaboradores no se manejaran con la rigurosidad adecuada. Debido al proceso de organización al que está sometido en la actualidad, se tomó la decisión de crear el departamento, porque también, era necesario debido a la cantidad de colaboradores con los que cuenta la misma (61 empleados)

Debido al tamaño de la empresa, el departamento de Talento Humano funciona bajo el sistema de Generalista, donde una sola persona es quien hace todas las funciones de los subsistemas de esta área. Aunque estas funciones ya se circunscriben de manera específica al Departamento, aún existen funciones que están diseminadas. El área de Contabilidad maneja el pago de la nómina y el reclutamiento y selección de personal está tercerizado.

La organización adolece de empleados motivados y comprometidos, por la falta de una estructura de trabajo clara. No existen planes estratégicos claros ni definidos, y no existe un nivel de liderazgo visible.

Al proponer e implementar un sistema de gestión por competencias, contribuirá a los planes de organización y crecimiento, permitiendo que exista una base que promueva la sostenibilidad de la misma.

2.7 ANÁLISIS METODOLOGÍCO

En la investigación, se utilizaron los siguientes métodos:

Observación, en esta investigación recogimos información de las tareas que realizan los colaboradores en la institución y luego hicimos un análisis del modelo actual y con el que se quiere implementar. **Inducción**, este método parte de lo particular a lo general, la investigación está fundamentada en la implementación de un sistema de gestión basado en las competencias y con ésta se determinaron las variables que han impedido contar con una estructura definida de manejo de personal.

Deductivo, este tipo de método parte de lo general a lo particular, pude analizar las diferentes fuentes que nos permitieron llegar a conclusiones para implementar mejoras a través de la propuesta.

Como fuente para la recolección de datos utilizamos las primarias y secundarias, como los libros, diccionarios, la intranet, también la fuente técnica como el cuestionario el cual fue aplicado a 25 colaboradores dentro de la pastelería con la finalidad de recoger la información necesaria para elaborar e implementar la propuesta.

2.8 TABULACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el levantamiento de la información se encuestaron 30 colaboradores de la pastelería entre ellos los directivos, los encargados (mandos medios), y 15 de los colaboradores, siendo divididos en 5 miembros de cada una de las áreas de la organización. Los resultados se exponen a continuación:

1. ¿TE SIENTES MOTIVADO EN TU POSICION ACTUAL?

CUADRO NO. 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	11	37%
NO	12	40%
NO QUIERE RESPONDER	7	23%
TOTALES	30	100%

Fuente: Delicias Caseras Pasteleria. Naco, Distrito Nacional

GRÁFICO NO. 1

Fuente: Cuadro No 2. De mi Autoría.

El 40% de la población, considera que no se siente motivado en su posición actual. El 37% está de acuerdo con esta pregunta, mientras que el 23% de los encuestados no quiso responder.

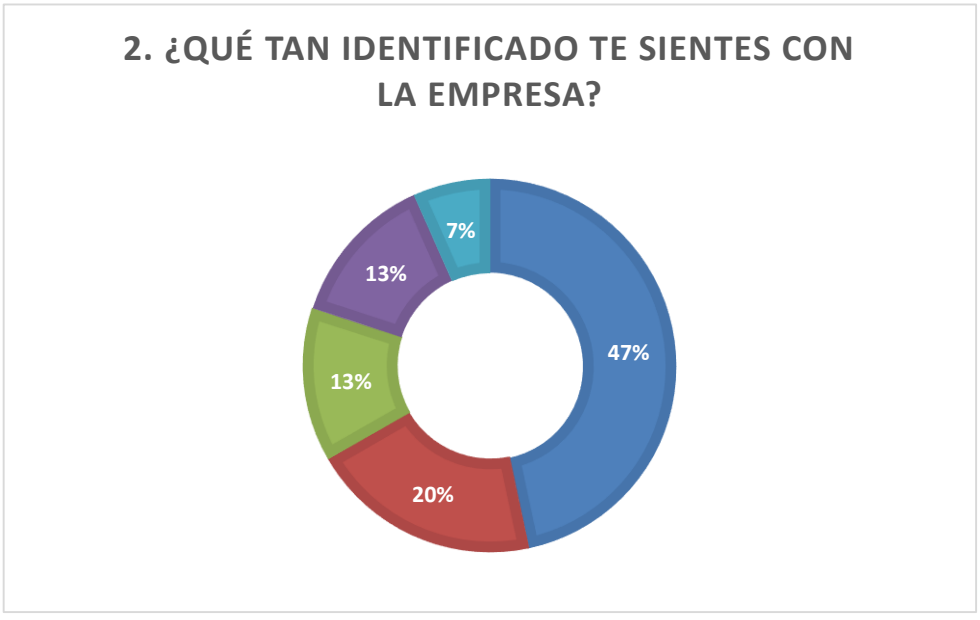
2. ¿QUE TAN IDENTIFICADO TE SIENTES CON LA EMPRESA?

CUADRO NO. 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
MUY IDENTIFICADO	14	47%
BIEN IDENTIFICADO	6	20%
REGULARMENTE IDENTIFICADO	4	13%
NO ME IDENTIFICO	4	13%
NO QUIERE RESPONDER	2	7%
TOTALES	30	100%

Fuente: Delicias Caseras Pasteleria. Naco, Distrito Nacional

GRÁFICO NO. 2



Fuente: Cuadro No 3. De mi autoría.

El 48% de los encuestados se siente muy identificado con la empresa. El 20% se siente bien identificado con la empresa, mientras 13% a partes iguales, se siente regularmente identificado y no se identifica con la organización. El 7% de los encuestados no quiso responder la pregunta.

3. ¿PERCIBES QUE LA ADMINISTRACIÓN ESTA ORGANIZADA Y TIENE UNA ESTRUCTURA FUERTE?

CUADRO NO. 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	4	13%
NO	21	70%
QUIZAS	3	10%
NO QUIERE RESPONDER	2	7%
TOTALES	30	100%

Fuente: Delicias Caseras Pastelería. Naco, Distrito Nacional

GRÁFICO NO. 3

En este cuadro, se aprecia que el 70% de los encuestados no percibe que la administración esté organizada ni sea fuerte. El 13% dice que si la percibe como fuerte y organizada. El 10% dice que quizás la aprecia fuerte, mientras que el 7% restante no quiso responder.

4. ¿SIENTES QUE SE TOMA EN CUENTA LA EXPERIENCIA Y LA PREPARACION ACADEMICA AL MOMENTO DE PRESENTARSE UNA PROMOCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA?

CUADRO NO. 5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	6	20%
NO	22	73%
A VECES	1	3%
OCASIONALMENTE	1	3%
NO QUIERE RESPONDER	0	0%
TOTALES	30	100%

Fuente: Delicias Caseras Pasteleria. Naco, Distrito Nacional

GRAFICO NO. 3

Fuente: Cuadro No 5. De mi autoria.

El 73% de los encuestados entiende que no se toma en cuenta la experiencia y la preparación académica al momento de presentarse una promoción dentro de la empresa. El 20% asegura que sí, mientras el 3% considera que ocasionalmente se cumple este apartado. Otro 4% asegura que a veces se toma en cuenta la experiencia.

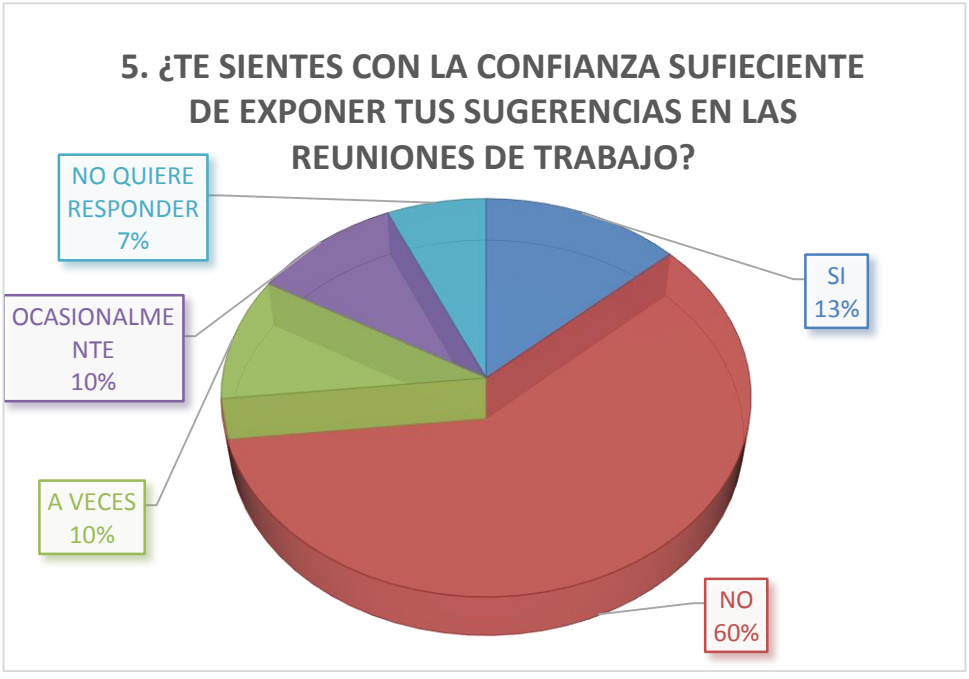
5. ¿TE SIENTES CON LA CONFIANZA SUFICIENTE PARA EXPONER TUS SUGERENCIAS EN LAS REUNIONES DE TRABAJO?

CUADRO NO. 6

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	4	13%
NO	18	60%
A VECES	3	10%
OCASIONALMENTE	3	10%
NO QUIERE RESPONDER	2	7%
TOTALES	30	100%

Fuente: Delicias Caseras Pasteleria. Naco, Distrito Nacional

GRÁFICO NO. 4



Fuente: Cuadro No 6. De mi autoria.

El 60% de los encuestados no se sienten con la confianza suficiente para exponer sus sugerencias en las reuniones de trabajo. El 13%, dice que sí lo hace. El 10% alega que a veces esto sucede. El 7% alega que ocasionalmente expone en las reuniones de trabajo. El 10% restante no quiso responder.

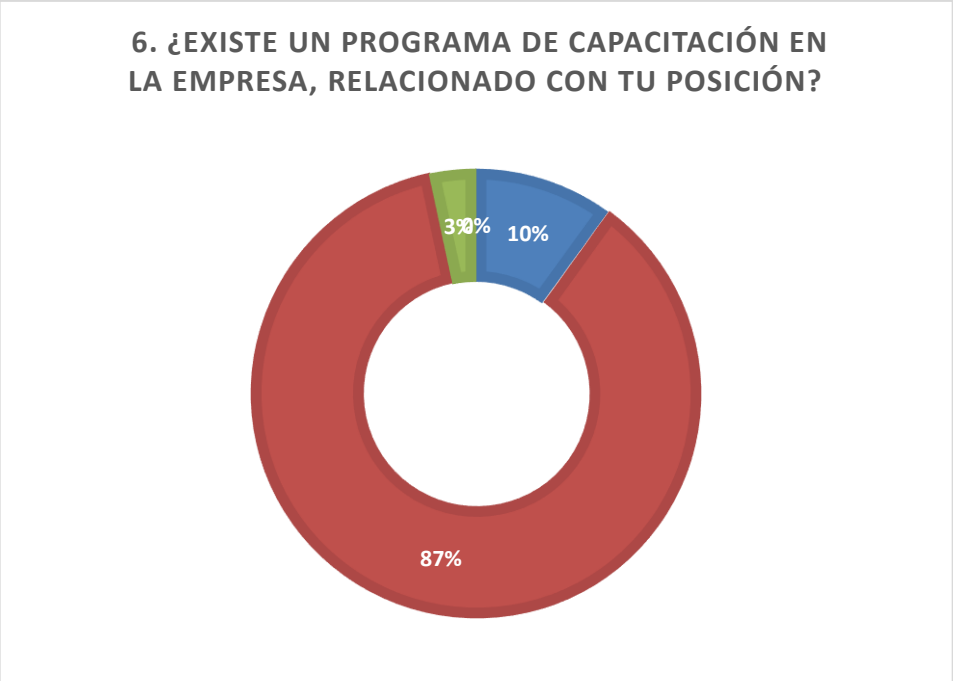
6. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN LA EMPRESA, RELACIONADO CON TU POSICION?

CUADRO NO. 7

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	3	10%
NO	26	87%
NO SABE	1	3%
NO QUIERE RESPONDER	0	0%
TOTALES	30	100%

Fuente: Delicias Caseras Pasteleria. Naco, Distrito Nacional

GRÁFICO NO. 5



Fuente: Cuadro No 6. De mi autoria.

El 87 % de los encuestados sostiene que no existen programas de capacitación en la empresa. El 10% sostiene que si conocen los programas de capacitación. El 3% no quiso responder.

7. ¿EXISTE UNA APERTURA A LA INNOVACIÓN?

CUADRO NO. 8

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	3	10%
NO	25	83%
NO SABE	2	7%
NO QUIERE RESPONDER	0	0%
TOTALES	30	100%

Fuente: Delicias Caseras Pasteleria. Naco, Distrito Nacional

GRÁFICO NO. 6

Fuente: Cuadro No 7. De mi autoria.

El 83% de los encuestados alega que no existe apertura a la innovación. El 10% si dice que existe apertura a la innovación, mientras que el 7% no sabe.

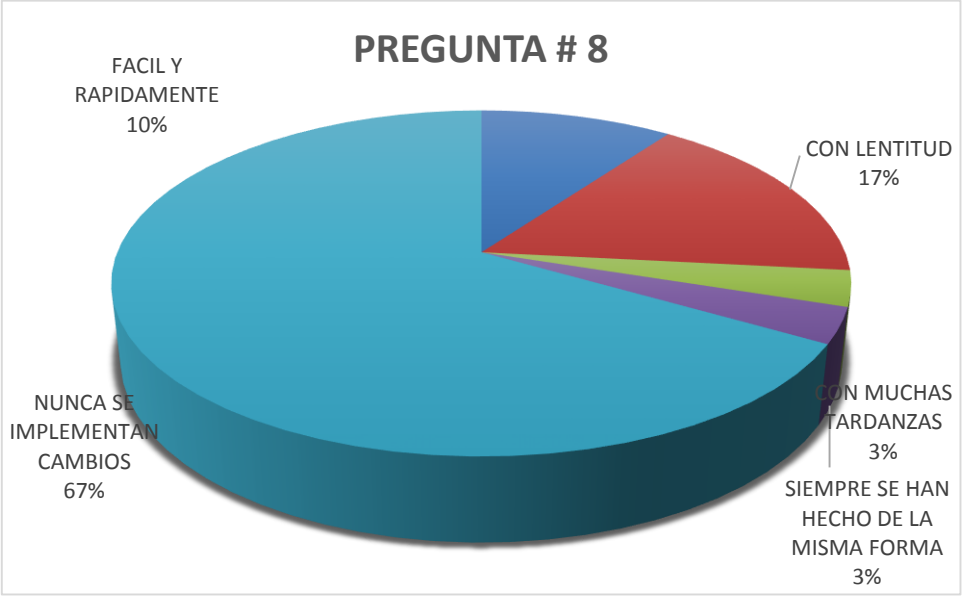
8. ¿COMO CREES QUE SE IMPLEMENTAN LOS CAMBIOS EN LOS PROCESOS CON LOS QUE HAN ESTADO TRABAJANDO DESDE LOS INICIOS DE LA PASTELERIA?

CUADRO NO. 9

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
FACIL Y RAPIDAMENTE	3	10%
CON LENTITUD	5	17%
CON MUCHAS TARDANZAS	1	3%
SIEMPRE SE HAN HECHO DE LA MISMA FORMA	1	3%
NUNCA SE IMPLEMENTAN CAMBIOS	20	67%
TOTALES	30	100%

Fuente: Delicias Caseras Pasteleria. Naco, Distrito Nacional

GRÁFICO NO. 7



Fuente: Cuadro No 9. De mi autoría.

El 67% de los encuestados sostienen que nunca se implementan cambios en los procesos. El 17% dice que se implementan con mucha lentitud. El 10% dice que se implementan fácil y rápidamente. El 3% concuerda con que siempre se han hecho de la misma forma y con muchas tardanzas.

9. ¿SABES SI EXISTEN DESCRICPCIONES DE PUESTOS EN LA PASTELERIA?

CUADRO NO. 10

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	0	0%
NO	30	100%
NO SE	0	0%
NO QUIERE RESPONDER	0	0%
TOTALES	30	100%

Fuente: Delicias Caseras Pasteleria. Naco, Distrito Nacional

GRÁFICO NO. 8

El 100% de los encuestados no conoce de la existencia de las descripciones de puesto.

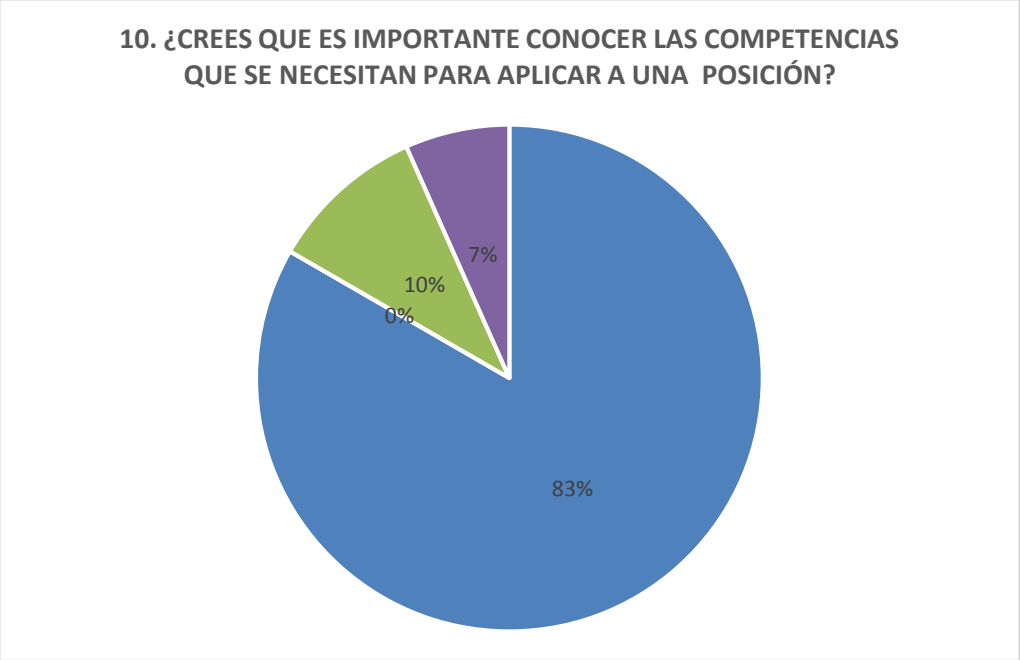
10. ¿CREES QUE ES IMPORTANTE CONOCER LAS COMPETENCIAS QUE NECESITAN PARA APLICAR A UNA POSICION?

CUADRO NO. 11

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	25	83%
NO	0	0%
QUIZAS	3	10%
NO SABE	2	7%
TOTALES	30	100%

Fuente: Delicias Caseras Pasteleria. Naco, Distrito Nacional

GRÁFICO NO. 9



Fuente: Cuadro No 11. De mi autoría.

El 83% entiende que es importante conocer las competencias que se le asignan a las posiciones. El 10% dice que quizás es necesario. El 7% restante dice que no sabe si es necesario

11. ¿TIENES PLANES DE SEGUIR AVANZANDO EN TU CARRERA UNIVERSITARIA?

CUADRO NO. 12

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	27	90%
NO	0	0%
QUIZAS	3	10%
TOTALES	30	100%

Fuente: Delicias Caseras Pasteleria. Naco, Distrito Nacional

GRÁFICO NO. 10

Fuente: Cuadro No 12. De mi autoría.

El 90% de los encuestados tiene planes de seguir avanzando en sus carreras universitarias. El 10% alega que quizás la pueda seguir.

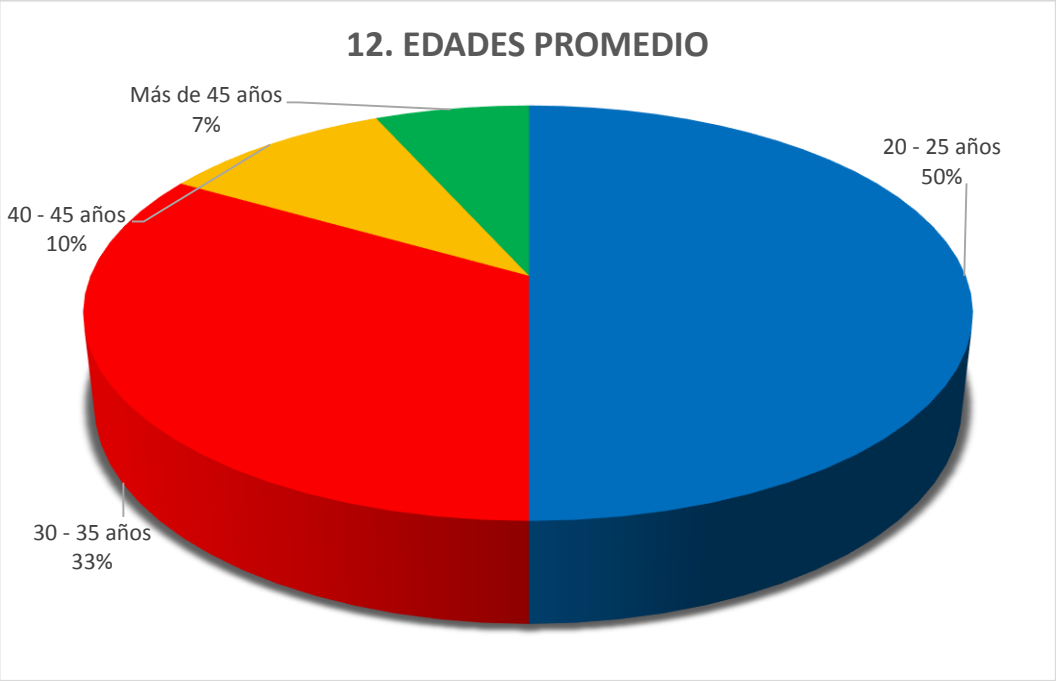
12. EDADES PROMEDIO

CUADRO NO. 13

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
20 - 25 AÑOS	15	50%
30 - 35 AÑOS	10	33%
40 - 45 AÑOS	3	10%
MÁS DE 45 AÑOS	2	7%
TOTALES	30	100%

Fuente: Delicias Caseras Pasteleria. Naco, Distrito Nacional

GRÁFICO NO. 11



Fuente: Cuadro No 13. De mi autoría.

El 50% de los encuestados se encuentra en el intervalo de 20-25 años de edad. El 33% se encuentra en el intervalo de 30 – 35 años. El 10% corresponde al intervalo de 40 – 45 años y el 7% de los encuestados tiene más de 45 años.

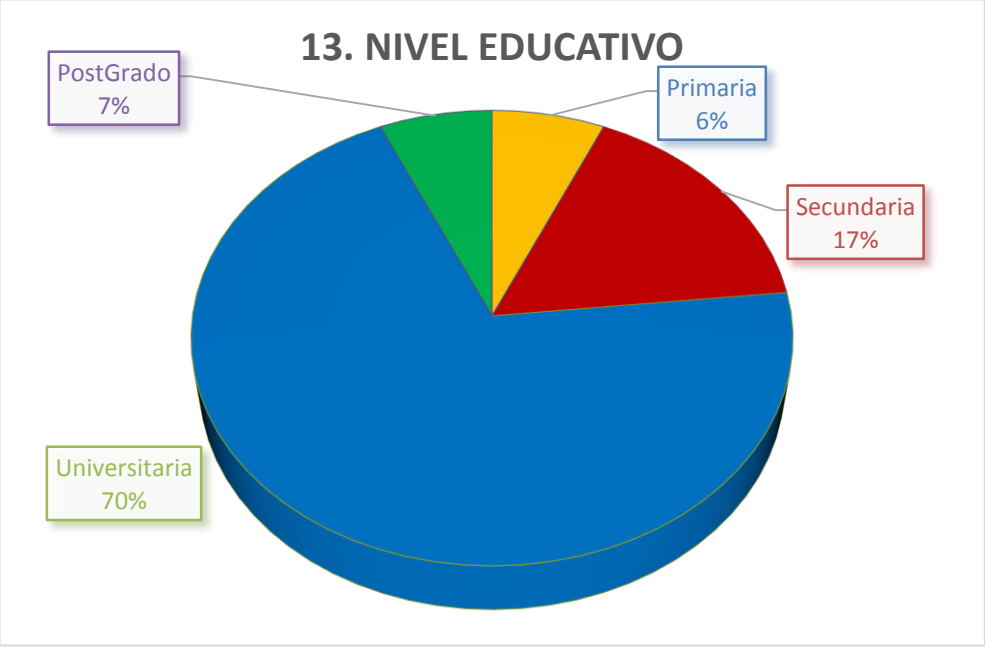
13. NIVEL EDUCATIVO

CUADRO NO. 14

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
PRIMARIA	2	7%
SECUNDARIA	5	17%
UNIVERSITARIA	21	70%
POSTGRADO	2	7%
TOTALES	30	100%

Fuente: Delicias Caseras Pasteleria. Naco, Distrito Nacional

GRÁFICO NO. 12



Fuente: Cuadro No 14. De mi autoría.

El 70% de los encuestados tiene una educación universitaria. El 17% tiene solamente una educación secundaria. El 6% finalizó la primaria. Y el 7% tiene una educación superior de segundo nivel.

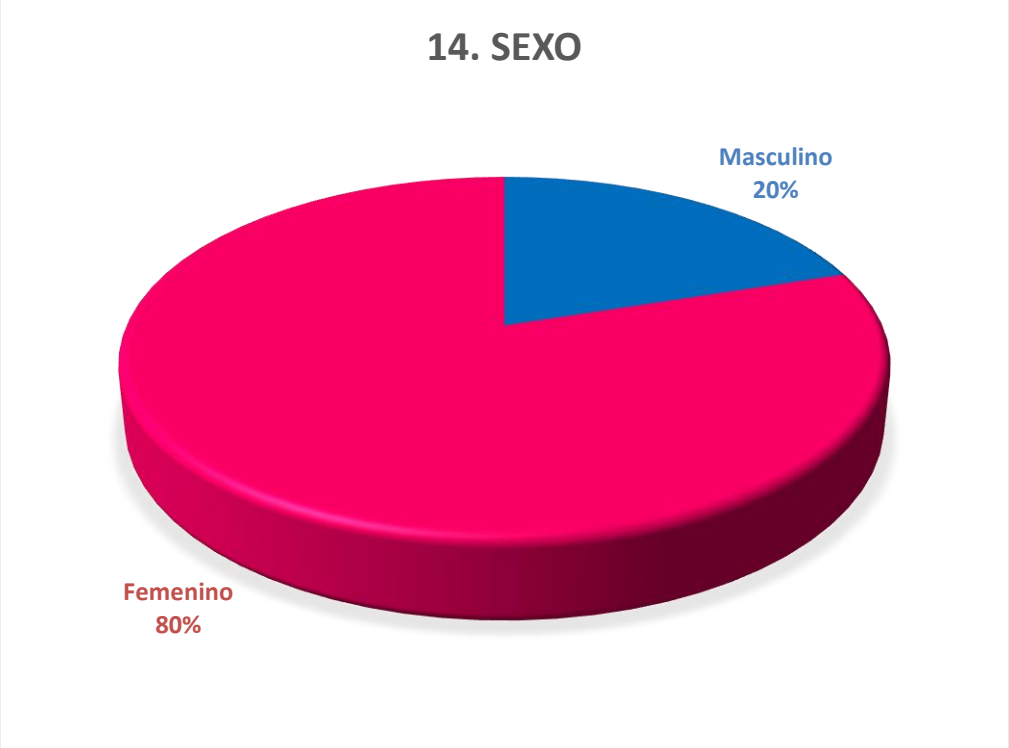
14. SEXO

CUADRO NO. 15

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
MASCULINO	6	20%
FEMENINO	24	80%
TOTALES	30	100%

Fuente: Delicias Caseras Pasteleria. Naco, Distrito Nacional

GRÁFICO NO. 13



Fuente: Cuadro No 15. De mi autoría.

El 80% de los encuestados pertenecen al género femenino. El 20% de los encuestados pertenece al género masculino.

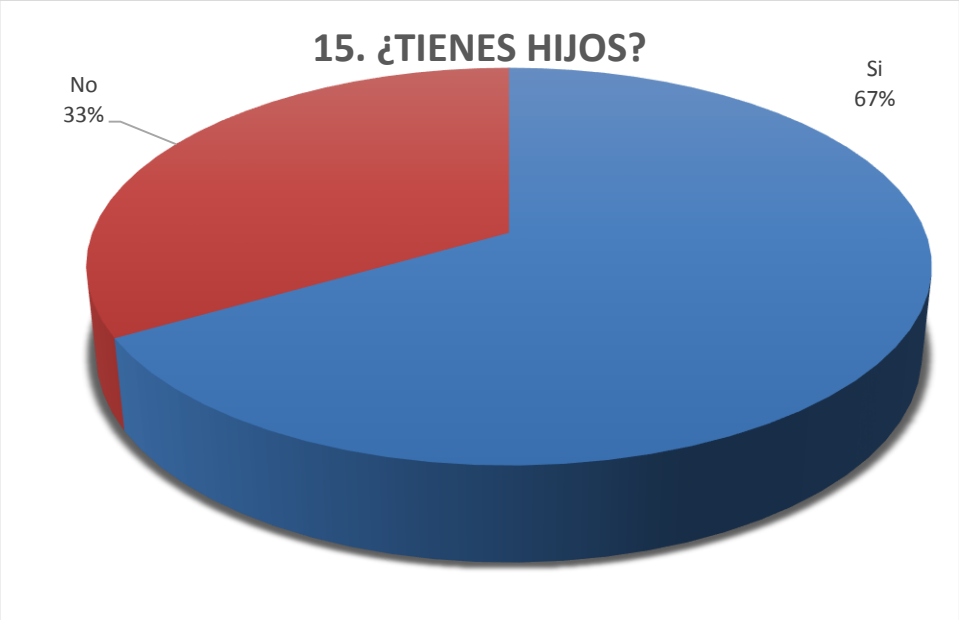
15. ¿TIENES HIJOS?

CUADRO NO. 16

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	20	67%
NO	10	33%
TOTALES	30	100%

Fuente: Delicias Caseras Pasteleria. Naco, Distrito Nacional

GRÁFICO NO. 14



Fuente: Cuadro No 16. De mi autoría.

El 67% de los encuestados tiene hijos. El 33% no tiene hijos aún.

CAPITULO III

PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Dentro de una organización es importante tomar en cuenta la gestión por competencias, ya que gracias a su implementación se pueden obtener óptimos beneficios para la organización

Según la consultora Martha Alles (2004), “para trabajar con un sistema de gestión por competencias, es necesario definir en primer lugar, la visión de la organización: hacia dónde vamos, los objetivos y la misión: que hacemos; y a partir de la misma conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos”.

A continuación se describirán cada uno de los pasos necesarios para a seguir para la implementación de un sistema de gestión por competencias. En este caso cabe señalar que diversos autores, tales como, Saracho (2005), Zamora (2005), Alles (2004), Fernández y Baeza (2002) y Gramigna (2005). Presentan similitudes en cuanto al proceso de implantación.

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

- SENSIBILIZACIÓN

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

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

- DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS DE LA ORGANIZACIÓN

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

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

- Describir de forma clara cada uno de los niveles o grados de cada competencia, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

- Identificar los requerimientos de competencias para cada puesto o equipo de trabajo: así, observará más fácilmente las posibles brechas y podrá identificar a los colaboradores que posean conocimientos claves dentro de la empresa, determinando su potencial.

◈ ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

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

◈ DEFINICIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDAS

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

Esto será el punto de partida para:

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

- EVALUACIÓN SISTEMÁTICA Y REDEFINICIÓN DE LOS PERFILES

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

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

3.1 PROPUESTA DE DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

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

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

Vale la pena destacar el hecho de que no es un documento cerrado, lo que implica que a medida que las necesidades empresariales vayan cambiando en el tiempo, se irá actualizando el mismo, al incluir nuevas competencias que se determinen o la remoción de aquellas competencias que se vuelvan obsoletas.

Este diccionario comenzará definiendo las competencias claves y genéricas de la organización y presentando los niveles de cada una.

TABLA NO. 3

COMPETENCIAS CLAVES

Nombre	*Definición*	*Niveles*	
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.	A	Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con una gran dominio, la estabilidad y la versatilidad.
		B	Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.
		C	Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.
		D	No puede enfrentar situaciones de cambios repentinos.

Nombre	***Definición***	***Niveles***	
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.	A	Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico.
		B	Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo.
		C	Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual.
		D	Trabaja estrictamente con los patrones implementados y no presenta espacio para manejar ideas y conceptos nuevos.

Nombre	*Definición*	*Niveles*	
LEALTAD Y SENTIDO DE PERTENECIA	Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	A	El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.
		B	Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.
		C	Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.
		D	No posee conocimiento del lenguaje corporativo. Siempre antepone la resolución de sus intereses propios.

Nombre	*Definición*	*Niveles*	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.	A	Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes. Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades. Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de sus clientes y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.
		B	Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea. Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos. Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de los clientes.
		C	Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Evaluará los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.
		D	No siente necesidad de explorar las necesidades de los clientes. No se esfuerza para proveer una respuesta positiva al cliente.

Nombre	*Definición*	*Niveles*	
TRABAJO EN EQUIPO	Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.	A	El trabajador logra un alto nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las funciones de sus compañeros de equipo. Demuestra una fuerte preocupación por conseguir los objetivos de su cargo y porque sus compañeros consigan los suyos, para así poder llegar a una meta común. Demuestra un fuerte sentido de colaboración para con sus compañeros.
		B	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos. Con frecuencia antepone sus objetivos personales, pero si se ejerce alguna presión sobre él podría demostrar cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común.
		C	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Sólo apoya al resto del equipo cuando es obligado a ello o cuando ve que, de lo contrario, su permanencia en la empresa estaría en peligro.
		D	No colabora en lo absoluto.

TABLA NO. 4
COMPETENCIAS GENERICAS

Nombre	*Definición*	*Niveles*	
AUTOCONCIENCIA	Capacidad para comprender nuestras fortalezas y debilidades, así como las motivaciones y valores que constituyen la base de nuestra línea de acción	A	Toma verdadera de conciencia sobre las necesidades que tiene, así como de sus puntos fuertes y áreas de mejora. Sabe de los beneficios que obtendrá si invierte tiempo y esfuerzo para cambiar aspectos de sí mismo/a que debe mejorar y se interesa por conocer los procesos motivacionales que originan el comportamiento.
		B	Muestra interés por mejorar sus puntos débiles y acrecentar sus puntos fuertes, así como conocer mejor aquellas motivaciones que le impulsan a actuar como lo hace
		C	Es capaz de realizar un análisis interno sobre sus debilidades, fortalezas y motivaciones si la situación lo requiere, pero no por interés personal.
		D	No invierte tiempo en el análisis propio de fortalezas y debilidades. No muestra interés por conocer los procesos motivacionales intrínsecos en su toma de decisiones o forma de actuar
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	Capacidad para autoevaluar las necesidades de conocimiento (teórico o práctico) adoptando las medidas necesarias para adquirirlo y ponerlo en práctica, manteniendo una actitud flexible y abierta al aprendizaje a lo largo de la vida profesional.	A	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
		B	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.
		C	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
		D	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

Nombre	*Definición*	*Niveles*	
CAPACIDAD DE GESTIÓN	Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado	A	Posee una gran capacidad de organización. Marca de forma clara y específica las prioridades, objetivos y tareas a realizar teniendo en cuenta la distribución y uso eficaz de los recursos disponibles. Supervisa las designaciones marcadas para modificar aquellos aspectos que se desvíen de los objetivos marcados.
		B	Muestra una gran habilidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo de forma rápida y confiable; haciendo el mejor uso de los recursos disponibles.
		C	Es capaz de organizar y distribuir objetivos y tareas intentando dar una buena utilización a los recursos de los que dispone.
		D	Tiene una capacidad mínima para gestionar las tareas y recursos. Le cuesta supervisar y reconducir la acción hacia los objetivos establecidos si se producen desviaciones de los mismo
COMUNICACIÓN	Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los/as demás	A	Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.
		B	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión.
		C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los/as demás y hace preguntas constructivas.

Nombre	*Definición*	*Niveles*	
ÉTICA PROFESIONAL	Capacidad para actuar teniendo presentes los principios y ética de la profesión en la actividad cotidiana	A	Su comportamiento se rige por unos principios claros y encuadrados en la ética profesional. Esta actitud se refleja en su vida cotidiana y laboral.
		B	Su conducta laboral y personal se rige por comportamientos y principios deseables.
		C	Intenta actuar en su vida profesional y personal aplicando una serie de valores adecuados.
		D	Intenta actuar en su vida profesional y personal aplicando una serie de valores adecuados.

CONCLUSIONES

Esta investigación se elaboró con el objetivo de diseñar una propuesta de un sistema de gestión por competencias para ser implementado en el Departamento de Talento en Delicias Caseras Pastelería. Así como también, analizar el sistema de trabajo actual que se utiliza en la actualidad, identificar los tipos de competencias que se utilizarán en el departamento; establecer la base de competencias básicas, genéricas y específicas que se usarán en la organización.

Esta investigación comenzó con la revisión de la literatura actual y continuó con una encuesta impartida a una muestra de colaboradores de la pastelería, con el objetivo de determinar el estado del ambiente organizacional y si se cuenta con la receptividad para implementar cambios urgentes en la organización.

De acuerdo con la información recabada, concluimos que si se toma la decisión de implementar la propuesta antes detallada, se producirían cambios importantes a lo interno de la organización, que equivaldría a mejorar la motivación del personal actual y a adoptar una nueva manera, que vendría a mejorar la estructura actual del departamento y la manera como se llevan los procesos hoy en día.

Concluimos que si se aplicara el sistema de gestión por competencias, la organización contaría con un marco de referencia, en donde se exponen los requerimientos necesarios para el desempeño extraordinario de un nivel laboral.

Concluimos que, al aplicar esta tendencia en cada uno de los subsistemas de talento humano, se logra reclutar y seleccionar el personal adecuado para generar ventajas competitivas frente al agresivo mercado de las pastelerías.

RECOMENDACIONES

En adición a las conclusiones antes expuestas, se enlistarán algunas de las recomendaciones que la Alta Gerencia de Delicias Caseras Pastelería debe tomar en cuenta:

1. Los directivos, en coordinación con el Departamento de Gestión del Talento Humano, deben llegar a un consenso al respecto de listar las competencias transversales que se utilizarán como base para el lanzamiento del sistema de gestión por competencias.
2. Una vez determinadas estas competencias transversales, el Departamento de Gestión del Talento Humano, se encargará de elaborar las descripciones de puesto, atendiendo a las pautas específicas de las competencias.
3. Debe existir un compromiso completo de los directivos de la organización con relación a la implementación de este sistema de gestión.
4. Deben comenzar a capitalizar las habilidades y capacidades propias de los empleados actuales y futuros, para de esta manera, poder crear un equipo de trabajo sólido y comprometido con el alcance de las metas de la organización.
5. Los directivos, en conjunción al Departamento de Talento Humano, deben mantener una tendencia al mejoramiento continuo, al revisar cada cierto tiempo, la estructura de competencias y actualizarlas con los conocimientos nuevos.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias.* Buenos Aires: Editorial GRANICA.

Alles, M. A. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°.* Buenos Aires: Editorial GRANICA.

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager.* Canada: John Wiley & Sons.

Bozkurt, T. (2011, Junio 5). *Management By Competencies.* Retrieved Julio 14, 2015, from Risus International: http://www.risusinternational.com/wp-content/uploads/2015/07/MANAGEMENT-BY-COMPETENCIES-TULAY-BOZKURT.pdf

Chavez Hernandez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial. *Pensamiento y Gestión*(33), 139-161.

Chen, H. M., & Chang, W. Y. (2011, Julio 18). Competencias Núcleo: Desde la perspectiva de una gestión estratégica de los Recursos Humanos. *Revista Africana de Gestión de Negocios, 5*(14), 5738-5745. doi:10.5897/AJBM11.045

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las organizaciones* (Novena ed.). Mexico: Editora McGrawHill.

Chuquisengo, R. (2013, Septiembre 10). *Gestión del Talento Humano*. Retrieved Junio 07, 2015, from Gerencie.com: http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html

Cuesta Santos, A. R. (2011). Metodología de Gestión por Competencias asumiendo la Norma Cubana sobres Gestión del Capital Humano. *Revista Brasileña de Gestión de Negocios, 13*(40), 300-311.

Delgado M., D. J. (2000). *Gestión del Conocimiento.* Retrieved from Fundación Iberoamericana del Conocimiento: www.gestiondelconocimiento.com

Heathfield, S. M. (2013, December 4). *About Money. Human Resources.* Retrieved June 15, 2015, from Performance Management Is NOT an Annual Appraisal: http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancemgmt.htm

Hoyos Mantilla, T. M., & Duarte Restrepo, N. A. (2009). Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias para las unidades de negocio de CODIESEL S.A. Floridablanca, Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.

Mohammad Hijazeh, E. H. (2011, Mayo 8). Adoptando un SIstema de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias en la Compañía Palestina de Comunicación Celular. Nablus, Palestina: Universidad Nacional de An-Najah.

Monchatre, S. (2009). Gestión por Competencias y Relación Salarial. *TRAYECTORIAS, 11*(28), 102-117.

Rodríguez Hernandez, Y. (2011). *Gestión del Talento Humano.* Santiago de los Caballeros: Universidad Católica Tecnológica del Cibao (UCATECI).

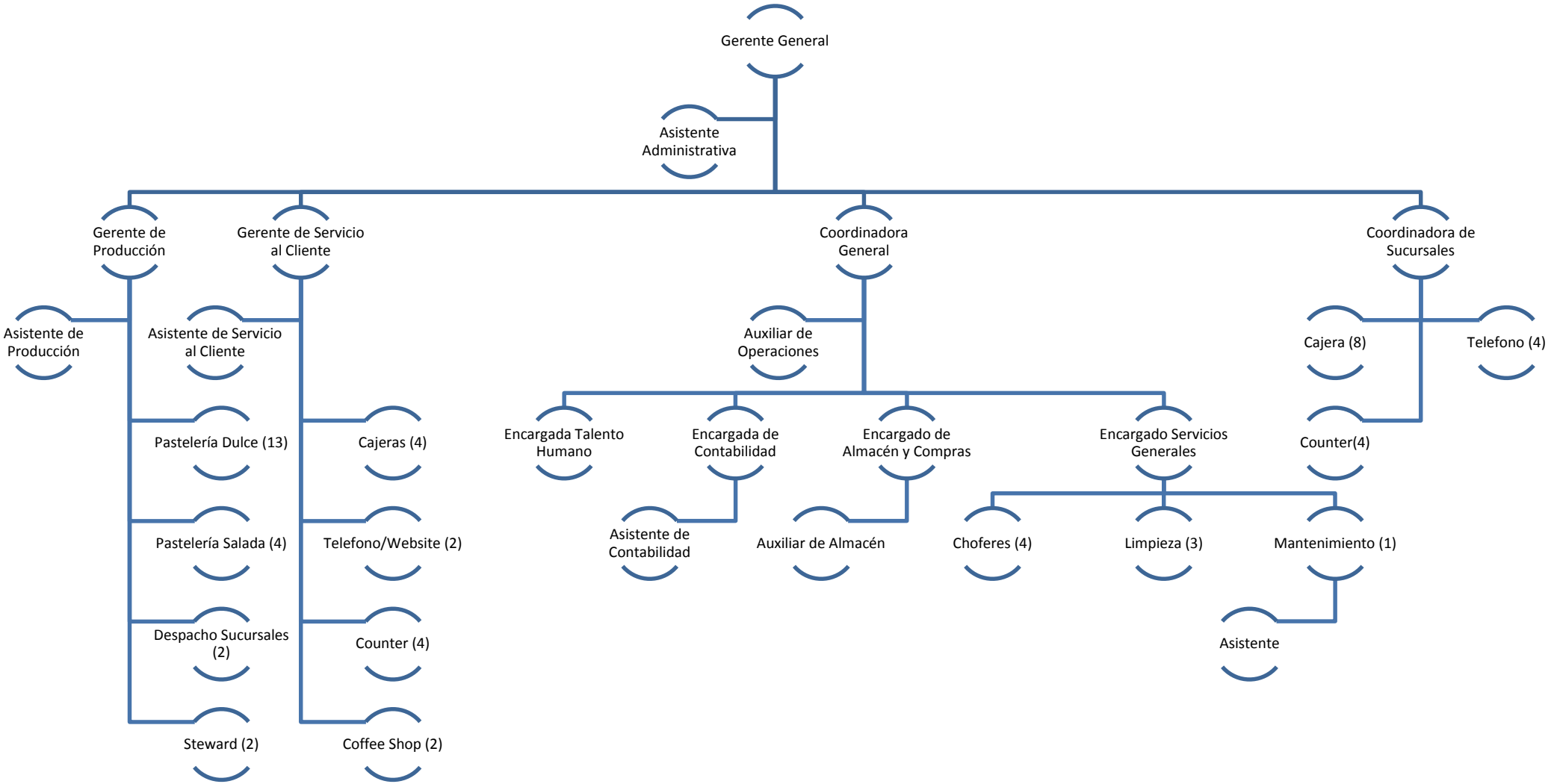
SCHOONOVER ASSOCIATES. (2014, Febrero 18). *Competency FAQ's*. Retrieved Julio 3, 2015, from schoonover.com: http://www.schoonover.com/competency_faqs.htm

Soltura Laseria, A., & Cuesta Santos, A. (2008). Diseño Estratégico de Perfiles de Cargos por Competencias. *Ingenieria Industrial, 29*(1), 52-56.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1994, Enero 15). Competence at Work. (A. A. Titus, Ed.) *Human Resource Development Quarterly, 5*(4), pp. 391 - 395. doi:10.1002/hrdq.3920050411

WIKIPEDIA. (2014, Julio 20). *Wikipedia. The Free Encyclopedia*. Retrieved Julio 18, 2015, from Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Skill

ANEXOS


Gerente General
Asistente Administrativa
Gerente de Producción
Gerente de Servicio al Cliente
Coordinadora General
Coordinadora de Sucursales
Asistente de Producción
Asistente de Servicio al Cliente
Auxiliar de Operaciones
Cajera (8)
Telefono (4)
Pastelería Dulce (13)
Cajeras (4)
Encargada Talento Humano
Encargada de Contabilidad
Encargado de Almacén y Compras
Encargado Servicios Generales
Counter(4)
Pastelería Salada (4)
Telefono/Website (2)
Asistente de Contabilidad
Auxiliar de Almacén
Choferes (4)
Limpieza (3)
Mantenimiento (1)
Despacho Sucursales (2)
Counter (4)
Asistente
Steward (2)
Coffee Shop (2)