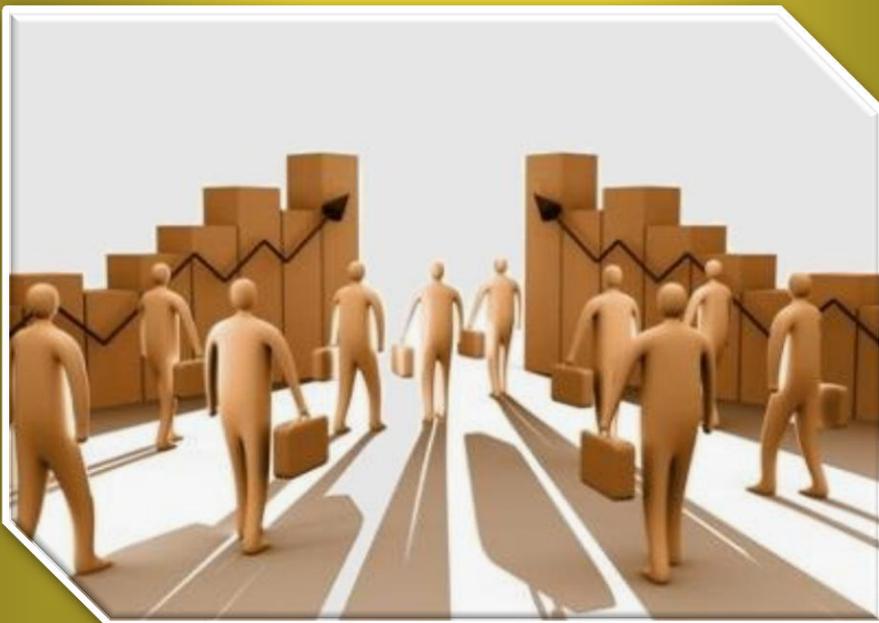




2010

ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL MÉTODO CODESARROLLO PARA FORMACIÓN DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS COMERCIALES



Julio César Alvarado Luzuriaga

Maestría en Administración de Empresas

Mención Recursos Humanos

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

ESCUELA DE NEGOCIOS

ESCUELA DE:

POSTGRADO Y EMPRENDEDORES

**ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL MÉTODO DE
CODESARROLLO PARA FORMACIÓN DE COMPETENCIAS
EN EMPRESAS COMERCIALES**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:
“MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”
MENCIÓN: RECURSOS HUMANOS**

- AUTOR -

Julio César Alvarado Luzuriaga

DIRECTORA DE TESIS: Dra. Martha Vallejo Luzuriaga, M.Sc.



Guayaquil, 24 de diciembre de 2010

ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL MÉTODO DE CODESARROLLO



**PARA FORMACIÓN DE
COMPETENCIAS EN
EMPRESAS COMERCIALES**

DECLARACIÓN

Yo, Julio César Alvarado Luzuriaga, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mí autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado, calificación profesional, o proyecto público ni privado; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



Ing. Julio César Alvarado Luzuriaga

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Julio César Alvarado Luzuriaga, bajo mi supervisión.



Dra. Martha Vallejo Luzuriaga, M.Sc.
DIRECTORA DE TESIS

AGRADECIMIENTOS

A la Dra. Martha Alles,
quien con sus libros sobre Gestión por Competencias
y su método de *Codesarrollo* inspiró el presente trabajo.

Por sus conocimientos impartidos durante los
Diplomados I y II y por haber despejado todas
mis dudas sobre su metodología de Gestión por
Competencias y el método de *Codesarrollo*.

A la Dra. Martha Vallejo,
por sus consejos para impartir los talleres de
Codesarrollo, el material facilitado y su asesoría
en la elaboración de la presente Tesis Magistral.

A mi amigo Fernando Cobos,
por su asistencia y participación durante el segundo
taller de *Codesarrollo* impartido en DUPOCSA,
por su invaluable ayuda con los libros que sirvieron
como fundamento científico para la presente Tesis;
sin tu ayuda y constante ánimo para que finalizara
mi Tesis, jamás la hubiera terminado en este año.

A José Parrales y Patricia Morán,
quienes me dieron todas las facilidades y me abrieron
las puertas en DUPOCSA, para poder realizar la prueba
empírica del método de *Codesarrollo*.

A mis padres
Quienes me apoyaron y financiaron mis estudios.

✦ TABLA DE CONTENIDOS ✦

| | |
|---|----------|
| CAPÍTULO 1: PERFIL DEL PROYECTO DE TESIS..... | 3 |
| 1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN | 4 |
| 1.1.1 <i>Conocimientos adquiridos durante la Maestría en Administración de Empresas mención Recursos Humanos a ser aplicados en la Tesis Magistral.....</i> | 4 |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 4 |
| 1.2.1 <i>Síntomas.....</i> | 6 |
| 1.2.2 <i>Causas</i> | 7 |
| 1.2.3 <i>Pronóstico.....</i> | 10 |
| 1.2.4 <i>Control del Pronóstico</i> | 10 |
| 1.2.5 <i>Formulación del Problema.....</i> | 11 |
| 1.2.6 <i>Sistematización del Problema</i> | 12 |
| 1.2.6.1 Preguntas a Despejar..... | 12 |
| 1.2.6.1.1 Objeto de Estudio..... | 12 |
| 1.2.6.1.2 Campo de acción | 13 |
| 1.2.6.1.3 Espacio..... | 13 |
| 1.2.6.1.4 Tiempo..... | 13 |
| 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 13 |
| 1.3.1 <i>Objetivo General</i> | 13 |
| 1.3.2 <i>Objetivo Específico</i> | 13 |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO..... | 14 |
| 1.4.1 <i>Justificación Teórica</i> | 14 |
| 1.4.2 <i>Justificación Metodológica</i> | 14 |
| 1.4.3 <i>Justificación Práctica</i> | 15 |
| 1.5 MARCO REFERENCIAL..... | 15 |
| 1.5.1 <i>Marco Teórico.....</i> | 15 |
| 1.5.1.1 Marco teórico según el libro la capacitación: un Recurso dinamizador de las organizaciones | 15 |
| 1.5.1.2 Marco teórico según el libro Origen, Detección y Análisis de las Necesidades de Capacitación. | 16 |
| 1.5.1.3 Marco teórico según el libro Aprender a Planificar la Formación..... | 16 |
| 1.5.1.4 Marco teórico según el Libro Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje..... | 16 |
| 1.5.2 <i>Marco Conceptual</i> | 17 |
| 1.5.2.1 Definición de Términos Básicos..... | 17 |
| 1.6 MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN | 19 |
| 1.6.1 <i>Hipótesis de Trabajo.....</i> | 19 |

| | | |
|--------------------|--|-----------|
| 1.6.2 | <i>Modalidad de la Investigación</i> | 19 |
| 1.6.3 | <i>Tipo de Investigación</i> | 20 |
| 1.6.4 | <i>Población y Muestra de la Investigación</i> | 20 |
| 1.6.4.1 | Población | 21 |
| 1.6.4.2 | Muestra | 21 |
| 1.6.5 | <i>Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación</i> | 21 |
| 1.6.5.1 | Métodos | 21 |
| 1.6.5.2 | Técnicas | 21 |
| 1.6.5.3 | Instrumentos..... | 21 |
| 1.7 | ESQUEMA DE CONTENIDOS | 22 |
| 1.8 | CRONOGRAMA 2010-2011 | 22 |
| 1.9 | PRESUPUESTO | 23 |
| | | |
| CAPÍTULO 2: | PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS METODOLOGÍA MARTHA ALLES.. | 24 |
| 2.1 | FUNCIÓN DE LOS GRADOS Y COMPORTAMIENTOS EN LA METODOLOGÍA MARTHA ALLES | 25 |
| 2.1.1 | <i>Función de los Grados de Una Competencia</i> | 25 |
| 2.1.2 | <i>Función de los Comportamientos de Cada Grado de Una Competencia</i> | 26 |
| 2.2 | PASOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS SEGÚN MARTHA ALLES..... | 27 |
| 2.3 | COMPETENCIAS LABORALES Y COMPETENCIAS CONDUCTUALES: DIFERENCIAS | 28 |
| 2.4 | PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS DE FORMACIÓN Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS..... | 30 |
| 2.4.1 | <i>Planes de Carrera y Planes de Sucesión</i> | 30 |
| 2.4.2 | <i>Plan de Jóvenes Profesionales</i> | 30 |
| 2.4.3 | <i>Capacitación y Entrenamiento</i> | 30 |
| | | |
| CAPÍTULO 3: | LA CAPACITACIÓN COMO MEDIO DE FORMACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ORGANIZACIONES | 31 |
| 3.1 | LA CAPACITACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES | 32 |
| 3.1.1 | <i>Particularidades de la Capacitación</i> | 33 |
| 3.1.1.1 | La misión..... | 33 |
| 3.1.1.2 | La utilidad | 34 |
| 3.1.1.3 | La decisión de capacitarse..... | 34 |
| 3.1.1.4 | Duración y oportunidad formativa | 34 |
| 3.1.1.5 | El compromiso del capacitador | 35 |
| 3.1.1.6 | El aprendizaje informal dentro del trabajo | 35 |
| 3.1.2 | <i>Lo que Se Espera de la Capacitación</i> | 36 |
| 3.1.2.1 | Que se apegue a la cultura organizacional | 36 |
| 3.1.2.2 | Que siga los requerimientos de la educación en los adultos | 36 |
| 3.1.3 | <i>La Capacitación de las Personas para Mejorar la Calidad del Trabajo</i> | 36 |

| | | |
|--------------------|--|-----------|
| 3.1.4 | <i>El Presupuesto y la Financiación de la Capacitación.....</i> | 37 |
| 3.2 | LA CAPACITACIÓN Y LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL..... | 37 |
| 3.2.1 | <i>La Tolerancia al Cambio en Una Organización.....</i> | 37 |
| 3.2.2 | <i>El Comportamiento Frente a lo Desconocido.....</i> | 38 |
| 3.2.3 | <i>El Problema de las Acciones Formativas con Relación a la Amenaza al Prestigio y la Autoridad.....</i> | 39 |
| 3.2.4 | <i>Consecuencias Organizacionales del Aprendizaje.....</i> | 40 |
| 3.2.5 | <i>Entrenamiento en el Lugar de Trabajo.....</i> | 41 |
| 3.3 | LA CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y EL CAPITAL INTELECTUAL..... | 41 |
| CAPÍTULO 4: | ANÁLISIS Y DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN..... | 43 |
| 4.1 | NECESIDAD DE CAPACITACIÓN..... | 44 |
| 4.1.1 | <i>Tipos de Necesidades de Capacitación.....</i> | 45 |
| 4.2 | RESPONSABLES DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES..... | 46 |
| 4.3 | FORMAS PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN..... | 46 |
| 4.3.1 | <i>Los proyectos Organizacionales y la Estrategia.....</i> | 47 |
| 4.3.2 | <i>Entrevistas con las Personas con Rol de Jefe.....</i> | 47 |
| 4.3.3 | <i>Desvíos en los Resultados del Desempeño.....</i> | 47 |
| 4.3.4 | <i>Las Encuestas de Satisfacción o Clima Laboral.....</i> | 48 |
| 4.3.5 | <i>Los Planes de Carrera.....</i> | 48 |
| 4.3.6 | <i>Las Encuestas Sobre Necesidades de Capacitación.....</i> | 48 |
| 4.4 | CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA PARA ACTIVIDADES FORMATIVAS..... | 49 |
| CAPÍTULO 5: | BUENAS PRÁCTICAS EN FORMACIÓN Y MÉTODOS PARA EL DESARROLLO..... | 51 |
| 5.1 | SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN FORMACIÓN..... | 52 |
| 5.2 | HERRAMIENTAS PARA MEDIR COMPETENCIAS..... | 54 |
| 5.3 | MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE PERSONAS..... | 56 |
| 5.4 | EL PROCESO DE APRENDIZAJE..... | 57 |
| 5.4.1 | <i>Aprendizaje Inteligente y No Aprendizaje.....</i> | 59 |
| CAPÍTULO 6: | EL MÉTODO DE CODESARROLLO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS..... | 60 |
| 6.1 | DEFINICIÓN Y PASOS DEL MÉTODO DE CODESARROLLO..... | 61 |
| 6.1.1 | <i>Explicación de los Pasos del Método de Codesarrollo.....</i> | 63 |
| 6.1.1.1 | Paso 1: Presentar el tema..... | 63 |
| 6.1.1.2 | Paso 2: Poner en juego la competencia..... | 63 |
| 6.1.1.3 | Paso 3: Reflexión y autoevaluación..... | 63 |
| 6.1.1.4 | Paso 4: Plan de acción..... | 63 |
| 6.1.1.5 | Paso 5: Seguimiento..... | 64 |

| | | |
|--------------------|--|-----------|
| 6.2 | PROGRAMAS ORGANIZACIONALES DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS | 64 |
| 6.3 | SEGUIMIENTO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS | 65 |
| 6.4 | TIPOS DE CODESARROLLO..... | 67 |
| 6.4.1 | <i>Codesarrollo Interno</i> | 67 |
| 6.4.2 | <i>Codesarrollo Abierto</i> | 67 |
| 6.5 | CONSIDERACIONES PREVIAS A UN TALLER DE CODESARROLLO | 67 |
| 6.6 | EL DISEÑO DE UN TALLER DE CODESARROLLO..... | 68 |
| 6.6.1 | <i>Aspectos Claves Sobre el Diseño del Taller</i> | 69 |
| 6.7 | ROLES DEL INSTRUCTOR DE CODESARROLLO | 70 |
| 6.8 | ASPECTOS A CONSIDERAR PARA EL SEGUNDO TALLER DE CODESARROLLO | 70 |
| CAPÍTULO 7: | RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PRUEBA EMPÍRICA DEL MÉTODO | 71 |
| 7.1 | INVESTIGACIÓN A NIVEL DE RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS | 72 |
| 7.1.1 | <i>Presentación de Resultados y Análisis</i> | 75 |
| 7.1.1.1 | Número de empleados afectados por las políticas de Recursos Humanos..... | 75 |
| 7.1.1.1.1 | Análisis..... | 75 |
| 7.1.1.2 | Pregunta 1: ¿En su empresa se hace Planificación Estratégica? | 76 |
| 7.1.1.2.1 | Análisis..... | 76 |
| 7.1.1.3 | Pregunta 2: ¿En su empresa hay definido un modelo de Gestión por Competencias? | 77 |
| 7.1.1.3.1 | Análisis..... | 77 |
| 7.1.1.4 | Pregunta 3: ¿En qué subsistemas tiene implementado gestión por competencias? | 78 |
| 7.1.1.4.1 | Análisis..... | 78 |
| 7.1.1.5 | Pregunta 4: ¿En su empresa están definidos los perfiles de puestos? | 80 |
| 7.1.1.5.1 | Análisis..... | 80 |
| 7.1.1.6 | Pregunta 5: ¿Están los perfiles de puestos actualizados? | 81 |
| 7.1.1.6.1 | Análisis..... | 81 |
| 7.1.1.7 | Pregunta 6: ¿Tienen elaborados planes de carrera y desarrollo profesional? | 82 |
| 7.1.1.7.1 | Análisis..... | 82 |
| 7.1.1.8 | Pregunta 7: ¿Hay algún funcionario de recursos humanos encargado de la detección de necesidades de capacitación en su empresa? | 83 |
| 7.1.1.8.1 | Análisis..... | 83 |
| 7.1.1.9 | Pregunta 8: ¿En qué temática ha solicitado capacitación para su personal? | 84 |
| 7.1.1.9.1 | Análisis..... | 84 |
| 7.1.1.10 | Pregunta 9: ¿Ha solicitado capacitación In Company/In House en competencias conductuales? | 85 |
| 7.1.1.10.1 | Análisis..... | 85 |
| 7.1.1.11 | Pregunta 10: ¿Qué criterios utiliza para la selección de cursos de capacitación a los que envía a sus empleados? | 87 |
| 7.1.1.11.1 | Análisis..... | 87 |

| | | |
|--------------------|--|------------|
| 7.1.1.12 | Pregunta 11: ¿Se procura que lo aprendido en los cursos se ponga en práctica en el lugar de trabajo? | 89 |
| 7.1.1.12.1 | Análisis | 89 |
| 7.1.1.13 | Pregunta 12: ¿Ha escuchado hablar de Martha Alles y su método de Codesarrollo para el desarrollo de competencias conductuales? | 90 |
| 7.1.1.13.1 | Análisis | 90 |
| 7.1.1.14 | Pregunta 13: ¿Solicitaría una capacitación In Company/In House en Competencias Conductuales bajo el método de Codesarrollo? | 91 |
| 7.1.1.14.1 | Análisis | 91 |
| 7.1.1.15 | Pregunta 14: ¿En su opinión, qué es lo que permite un desempeño superior en el puesto de trabajo? | 92 |
| 7.1.1.15.1 | Análisis | 92 |
| 7.1.1.16 | Pregunta 15: ¿Ha corroborado una mejora en el desempeño de sus empleados luego de asistir a una capacitación en conocimientos? | 93 |
| 7.1.1.16.1 | Análisis | 93 |
| 7.1.1.17 | Pregunta 16: ¿Ha corroborado una mejora en el desempeño de sus empleados luego de asistir a una capacitación en competencias laborales? | 94 |
| 7.1.1.17.1 | Análisis | 95 |
| 7.1.1.18 | Pregunta 17: ¿Ha corroborado una mejora en el desempeño de sus empleados luego de asistir a una capacitación en competencias conductuales? | 96 |
| 7.1.1.18.1 | Análisis | 96 |
| 7.2 | PRUEBA EMPÍRICA: ACTIVIDAD DE CODESARROLLO EN DUPOCSA | 97 |
| 7.2.1.1 | Resultados de la autoevaluación aplicada para el primer taller de Codesarrollo | 98 |
| 7.2.1.2 | Resultados de la Evaluación Vertical realizada a los participantes previo al primer taller de Codesarrollo | 99 |
| 7.2.1.3 | Resultado de la comparación de la Autoevaluación y la Evaluación del primer taller de Codesarrollo | 100 |
| 7.2.1.4 | Resultados de la autoevaluación aplicada para el segundo taller de Codesarrollo | 101 |
| 7.2.1.5 | Resultados de la Evaluación Vertical realizada a los participantes luego de una semana del segundo taller de Codesarrollo | 102 |
| 7.2.1.6 | Resultado de la comparación de la Autoevaluación y la Evaluación del segundo taller de Codesarrollo | 103 |
| 7.2.1.7 | Resultado de la comparación de la Autoevaluación 1 y 2 | 104 |
| 7.2.1.8 | Resultado de la comparación de la Evaluación 1 y 2 | 105 |
| CAPÍTULO 8: | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 106 |
| 8.1 | CONCLUSIONES | 107 |
| 8.1.1 | <i>Conclusiones con Relación a la Investigación Realizada</i> | 107 |
| 8.1.2 | <i>Conclusiones con Relación a la Prueba Empírica del Método de Codesarrollo</i> | 110 |
| 8.2 | RECOMENDACIONES | 111 |

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO 9: MARCO PROPOSITIVO..... | 112 |
| 9.1 PRODUCTO DE CONSULTORÍA: ANÁLISIS Y DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN + CODESARROLLO | 113 |
| 9.1.1 Presupuesto | 115 |
| 9.1.1.1 Ejemplo de presupuesto tomando en cuenta el mínimo de participantes y una sola competencia con brecha..... | 115 |
| 9.1.1.1.1 Análisis del presupuesto con el mínimo de participantes | 116 |
| 9.1.1.2 Ejemplo de presupuesto tomando en cuenta el máximo de participantes y una sola competencia con brecha..... | 116 |
| 9.1.1.2.1 Análisis del presupuesto con el máximo de participantes..... | 117 |
| 9.1.1.3 Ejemplo del presupuesto en el caso de DUPOCSA..... | 117 |
| 9.1.2 <i>Medición de la Inversión</i> | 118 |
| 9.1.2.1 Indicadores de formación | 119 |
| 9.1.2.1.1 Indicador básico de formación | 119 |
| 9.1.2.1.2 Indicador de grado de desarrollo de competencias..... | 119 |
| 9.1.2.1.3 Indicador de retorno de la inversión en desarrollo de competencias | 121 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 122 |
| OTRAS FUENTES DE CONSULTA | 123 |

✦ILUSTRACIONES✦

| | |
|---|----|
| <i>Ilustración 1: Programas de desarrollo de personas en las organizaciones</i> | 52 |
| <i>Ilustración 2: Modelo de Ficha de evaluación y su versión reducida</i> | 55 |
| <i>Ilustración 3: El proceso de aprendizaje como una espiral creciente[®]</i> | 58 |
| <i>Ilustración 4: El proceso de aprendizaje inteligente</i> | 59 |
| <i>Ilustración 5: Ciclo del Codesarrollo</i> | 62 |
| <i>Ilustración 6: Pasos del Taller de Codesarrollo</i> | 62 |
| <i>Ilustración 7: Métodos para el desarrollo de competencias y conocimientos y su grado de eficacia</i> | 64 |
| <i>Ilustración 8: Mediciones individuales</i> | 66 |
| <i>Ilustración 9: Mediciones colectivas</i> | 66 |
| <i>Ilustración 10: Distribución de los participantes durante un taller de Codesarrollo</i> | 68 |
| <i>Ilustración 11: Modelo de encuesta utilizada para la investigación a nivel de encargados de RR.HH.</i> | 74 |

✦ GRÁFICOS ✦

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1: Total de empleados afectados | 75 |
| Gráfico 2: Resultados pregunta 1 | 76 |
| Gráfico 3: Resultados Pregunta 2 | 77 |
| Gráfico 4: Resultados pregunta 3 | 78 |
| Gráfico 5: Resultados pregunta 4 | 80 |
| Gráfico 6: Resultados pregunta 5 | 81 |
| Gráfico 7: Resultados pregunta 6 | 82 |
| Gráfico 8: Resultados pregunta 7 | 83 |
| Gráfico 9: Resultados pregunta 8 | 84 |
| Gráfico 10: Resultados pregunta 9 | 85 |
| Gráfico 11: Resultado pregunta 10 | 87 |
| Gráfico 12: Resultado pregunta 11 | 89 |
| Gráfico 13: Resultado pregunta 12 | 90 |
| Gráfico 14: Resultados pregunta 13 | 91 |
| Gráfico 15: Resultados pregunta 14 | 92 |
| Gráfico 16: Resultado pregunta 15 | 93 |
| Gráfico 17: Resultado pregunta 16 | 94 |
| Gráfico 18: Resultado pregunta 17 | 96 |
| Gráfico 19: Resultados de la autoevaluación del primer taller de Codesarrollo | 98 |
| Gráfico 20: Resultados de la Evaluación Vertical de Desempeño previa al primer taller | 99 |
| Gráfico 21: Resultados de la Autoevaluación Vs la Evaluación | 100 |
| Gráfico 22: Resultados de la autoevaluación del segundo taller de Codesarrollo | 101 |
| Gráfico 23: Resultados de la Evaluación Vertical de Desempeño efectuada luego del segundo taller | 102 |
| Gráfico 24: Resultados de la Autoevaluación Vs la Evaluación | 103 |
| Gráfico 25: Resultados de la Autoevaluación 1 y 2 | 104 |
| Gráfico 26: Resultados de la Evaluación 1 y 2 | 105 |

✦ TABLAS ✦

Tabla 1: Política de descuentos para el producto de consultoría propuesto _____ 115

Tabla 2: Resultados de las evaluaciones verticales 1 y 2 y brechas con relación al máximo grado _____ 120

✦ ANEXOS ✦

| | |
|---|-----|
| <i>Anexo 1: Definición de la competencia “Liderazgo para el Cambio” y su apertura en grados y comportamientos</i> | 125 |
| <i>Anexo 2: Gestión por Competencias Paso a Paso</i> | 129 |
| <i>Anexo 3: Ejemplo de Competencia Laboral bajo norma INEN</i> | 130 |
| <i>Anexo 4: Fotos Taller de Codesarrollo sobre “Liderazgo para el Cambio” en DUPOCSA</i> | 144 |
| <i>Anexo 5: Ficha de evaluación usada en DUPOCSA para la evaluación vertical de la competencia “Liderazgo para el Cambio”</i> | 146 |
| <i>Anexo 6: Fotos Diplomado I en Gestión por Competencias con Martha Alles</i> | 148 |
| <i>Anexo 7: Fotos del Diplomado II en Gestión por Competencias con Martha Alles</i> | 149 |
| <i>Anexo 8: Hoja de Vida del autor</i> | 150 |

RESUMEN EJECUTIVO

La presente Tesis Magistral abordará una problemática que está afectando a muchas organizaciones ecuatorianas. Esta es, la falta de interés en desarrollar las competencias de los profesionales por parte de sus empleadores, por desconocimiento del correcto uso de un modelo de gestión por competencias.

Los expertos aseguran que son las competencias las que permiten un desempeño superior en el ámbito laboral, no tanto los conocimientos, sin embargo, parece haber total apatía en nuestro medio por desarrollarlas en los empleados.

Se pondrá a conocimiento y a prueba el método de *Codesarrollo* desarrollado por la consultora argentina Martha Alles Capital Humano para la formación de competencias. El objetivo es averiguar si este método puede ser utilizado exitosamente también en nuestro país, particularmente, en empresas comerciales.

Para la prueba empírica, se ha seleccionado a la empresa DUPOCSA, una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos y también de servicios de alta calidad para la agricultura.

Se realizará también una investigación a nivel de jefes de recursos humanos -en las empresas que deseen participar de la misma- para averiguar qué opinan del método propuesto y si el desarrollo de competencias es parte del plan de formación de las empresas participantes, además de descubrir si se siguen las buenas prácticas de formación recomendado por los expertos, para lograr que la capacitación se convierta y sea percibida por la alta gerencia como una inversión y no un mero gasto.

ABSTRACT

This master thesis approaches a problem that is affecting many Ecuadorian organizations, which is the lack of interest from the employers in developing the competencies of their employees.

The experts assure that competencies are those that grant a superior performance in the organizational framework, and not that much the knowledge, however; it appears to be a total apathy in our society for their development in the employees.

It will be presented and tested the method of *Codesarrollo*, developed by the Argentinean consulting firm Martha Alles Capital Humano, which is precisely for the development of competencies. The objective is to find out if this method could also be used successfully in our country, particularly, in commercial companies.

For the empirical test, it has been selected the company DUPOCSA, a company dedicated to the production and commercialization of goods and also of high quality services for the agriculture.

A research pointed at the human resources managers will be carried out in the companies that accept to participate. The purpose is to determinate what do they think about the proposed method and if the training in the development of competencies are part of the training plans of the participating companies, also, to find out if the good practices in formation recommended by experts are being followed in order to archive that the training efforts turn out to be and to be perceived by the managerial level as an investment and not a mere expenditure.



Capítulo I:
Perfil del Proyecto de
Tesis

CAPÍTULO I: PERFIL DEL PROYECTO DE TESIS

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Análisis de la Efectividad del Modelo de *Codesarrollo* para Formación de Competencias en Empresas Comerciales.

1.1.1 CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS DURANTE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN RECURSOS HUMANOS A SER APLICADOS EN LA TESIS MAGISTRAL

- Capacitación
- Evaluación de Desempeño
- Administración de Recursos Humanos Basada en Competencias
- Gerencia Estratégica de Recursos Humanos
- Planificación Estratégica
- Estadística para la Toma de Decisiones
- Metodología de la Investigación

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos diez años, la oferta de empresas operadoras de capacitación ha incrementado significativamente en nuestro país, y es que vender cursos de capacitación se ha vuelto un negocio lucrativo para muchos, sobre todo tras la creación del *Consejo Nacional de Capacitación y Formación (CNCF)*¹, que es una entidad de derecho público, con personería jurídica propia, autonomía administrativa y financiera con patrimonio y fondos propios y que tiene como misión impulsar y facilitar eficientemente la capacitación y formación profesional laboral de calidad, contribuyendo a elevar el nivel de competitividad de los sectores productivos del país y de vida de los trabajadores, esto a través

¹Órgano regulador, encargado de la definición de políticas del Sistema Nacional de Formación Profesional

del cofinanciamiento de cursos de capacitación a las empresas que lo soliciten y que utilicen para tal efecto a un operador de capacitación acreditado ante la mencionada entidad. El servicio está disponible para los empleados que la empresa compruebe que están al día en el pago de sus obligaciones legales.

En casi la totalidad de los casos, de las ofertas de cursos de capacitación que han llegado a mi buzón de correo electrónico, éstas han sido enfocadas a la impartición de conocimientos o meras charlas, sean congresos, simposios o las típicas motivacionales, mas no a la formación de competencias conductuales; sin embargo, no sólo se necesita que los empleados tengan y desarrollen conocimientos en una organización, sino que, adicionalmente, tengan y desarrollen las competencias que la organización necesita para que ellos puedan:

1. Desenvolverse eficientemente en el puesto actual; y
2. Desenvolverse eficientemente en un puesto futuro

Y por ende, que la empresa pueda:

1. Poder desarrollar un plan de carrera
2. Delinear planes o diagramas de sucesión; y
3. Evaluar de manera más eficiente el desempeño de sus empleados

Con la aparición del CNCF se pretende motivar a los empleadores a la capacitación y profesionalización del capital humano en las empresas, sin embargo, tal vez este centro sólo esté contribuyendo -indirectamente- con la agudización del problema que se abordará en el presente perfil de tesis, ya que el CNCF no exige a sus operadores de capacitación que oferten cursos destinados a la formación y desarrollo de competencias conductuales, tan solo se enfoca en competencias laborales y conocimientos.

1.2.1 SÍNTOMAS

Si bien es cierto ahora es más económico capacitarse gracias al CNCF y tras su aparición se ha vuelto más lucrativo vender cursos de capacitación y capacitar a los empleados por el cofinanciamiento ofrecido, la capacitación debe contribuir a mejorar el capital intelectual de las empresa a la cual los capacitados pertenecen y no sólo en conocimientos, sino también en competencias, pues las nuevas prácticas de recursos humanos y el sentido común nos indican que el perfil del puesto está constituido por estos dos elementos y sobre la base de la evaluación de los mismos, se deben determinar las brechas para a partir de ahí desarrollar un plan de formación y desarrollo profesional. Y por esto es necesario preguntarse, ¿qué tan variada está la oferta hoy en día de cursos de capacitación en competencias? ¿Los escasos cursos de capacitación en competencia son congruentes con su objetivo y didáctica para desarrollarlas?

Sabemos que en algunas empresas se evalúa el desempeño de los encargados de Recursos Humanos o de Desarrollo Organizacional de acuerdo al cumplimiento de metas de cursos u horas de capacitación de los empleados, pero, ¿no debería acaso medirse el desempeño de ellos por el impacto que los cursos tengan en el apalancamiento de la contribución con la estrategia empresarial, el perfil del puesto del empleado, el plan de carrera diseñado para ellos y por ende y lo más importante, la disminución de la brecha en los conocimientos y competencias que deben desarrollar?. Esto en muchos casos sabemos que no es así.

Se habla y se ha discutido mucho sobre si la capacitación es un gasto o una inversión. Yo digo que depende. Depende de si la capacitación logra transferirse a la tarea, si esta contribuye a acortar la brecha de conocimientos del empleado de acuerdo al perfil del puesto o plan de carrera, si tras recibir la misma logra desarrollar o mejorar competencias actuales requeridas para el puesto actual o futuro y si está alineada con la estrategia empresarial. Si esto es así, entonces yo diría que es una inversión.

Por otro lado, si la capacitación se realiza meramente para cumplir objetivos/metast de capacitación, o porque el tema está de moda o llama la atención, o el instructor es alguien de renombre, mas, sin embargo, tras asistir a la capacitación no se logró trasladar el aprendizaje a la tarea, no se contribuyó con la estrategia ni el plan de carrera ni se acortó la brecha de conocimientos o competencias requeridas para el puesto actual o futuro, la capacitación habrá sido sin lugar a dudas un gasto. Bueno, tal vez desde la óptica del empleado que se “benefició” de la capacitación si fue una inversión, pues le dieron el certificado de participación al final de la misma que le servirá para mejorar la hoja de vida y poder optar, si así lo desea por mejores oportunidades laborales.

He asistido a algunas capacitaciones -por cuenta propia-, y no ha sido poco común que al momento de la presentación de los participantes, cuando le preguntan cómo así decidió asistir al curso, alguno de ellos responda “es que me mandaron de recursos humanos”. No he escuchado jamás a alguien que diga que asiste al curso porque el mismo es conveniente para apalancar o alcanzar la actual estrategia empresarial o porque desea mejorar sus conocimientos, habilidades o competencias para aspirar a un puesto superior o que desea cerrar la brecha al mínimo de sus conocimientos y/o competencias requeridas sea para su puesto actual o un puesto futuro.

1.2.2 CAUSAS

Las causas para esta denigración de la finalidad para la cual enviamos a cursos de capacitación, y por la casi total ausencia de cursos destinados a mejorar las competencias de los empleados en mi opinión, son las siguientes:

- Desconocimiento de los operadores de capacitación de la metodología de gestión por competencias
- No se utiliza una metodología de gestión por competencias en las empresas
- Perfiles de puestos desactualizados o no elaborados
- Ausencia de planes de carrera y desarrollo profesional

- Desconocimiento de la estrategia empresarial, o simplemente ausencia total de la misma.
- Desespero de los jefes de recursos humanos por cumplir metas de capacitación
- Falta de un análisis y metodología adecuada de detección de necesidades de capacitación en la empresa

A continuación, se enuncian a la fecha de elaboración del presente perfil de tesis, los treinta más recientes cursos de capacitación que me han sido ofertados por diferentes operadores de capacitación a través de mailing desde el 28 de abril de 2010:

1. Control total de perdidas & análisis de riesgos específicos en seguridad industrial
2. Gestión de indicadores logísticos con balance scorecard
3. Gestión de riesgos operacionales
4. Auditorías ambientales. Diseño, implementación & presentación de informes
5. Gestión de riesgos operacionales
6. Toxicología industrial. Prevención de riesgos laborales por exposición de agentes químicos, físicos
7. Indicadores de gestión & tablero de comando integral para el sector publico
8. Planeación & alineación estratégica
9. Six sigma: certificación yellowbelt
10. **Programa de habilidades gerenciales para mandos medios**
11. **Desarrollo de competencias para gestores de compras y abastecimientos**
12. Gerencia de compras y negociación con proveedores
13. Fraudes contables tributarios
14. Impuesto a la renta y reforma tributaria 2010
15. Gestión de seguridad para la cadena de suministros

16. Análisis de crédito comercial
17. Contabilidad de costos con enfoque en controles internos
18. Gestión por procesos
19. Manejo seguro de valores de caja
20. Técnicas de telemarketing
21. Telefonistas eficaces
22. Manejo de quejas y reclamos
23. Herramientas en internet para comercio exterior
24. Gestión para asistentes administrativos
25. Excelencia de atención al cliente utilizando PNL (programación neuro lingüística)
26. Modelos financieros con Excel
27. Gestión de secretarías y asistentes de gerencia
28. Nueva ley laboral, nóminas de pago y seguridad social
29. Manejo seguro de caja de valores
30. Auditoría tributaria

De esta lista, que es en realidad corta en relación con los otros cursos que he recibido en mi buzón únicamente contando seis meses previos a la elaboración del presente perfil, sólo dos -y ambos de la misma empresa- pude identificar a nivel de contenidos que son orientadas a desarrollar competencias, mas, sin embargo, uno de ellos era orientado a desarrollar competencias, pero se lo impartía de la misma manera que se imparte un curso para desarrollar conocimientos, lo cual es incorrecto de acuerdo a lo que indican los expertos en la temática de capacitación. Se puede entonces asegurar que sólo un curso estaba correctamente diseñado al desarrollo de competencias de los asistentes al mismo. Pero, ¿será que acaso la capacitación en formación y desarrollo de competencias es innecesaria? Totalmente falso, de hecho debe formar parte de la estrategia empresarial en lo que a retención del capital humano, personas claves y plan de carrera se refiere.

1.2.3 PRONÓSTICO

Si la situación actual se mantiene de una oferta limitada en desarrollo y formación de competencias, no y no se toman los correctivos necesarios, seguramente muchas empresas empezarán a acortar o hasta eliminar su presupuesto para capacitación. De hecho, cuando hay que hacer ajustes en los presupuestos de las empresas, no es de extrañarse que el primero que se reduzca o elimine del todo sea el de capacitación. Esto debido a que seguramente las cabezas de estas empresas no sienten que haya beneficio alguno en mandar a capacitar a sus empleados, ya que como se dijo anteriormente, no sólo se necesita conocimientos, se necesitan también competencias. No basta con saber, se necesita saber hacer y para poner en ejecución todos los conocimientos y desenvolverse correctamente en un puesto, se necesitan tener las competencias requeridas para el mismo.

Sin duda a equivocarme, no es que no haya beneficio alguno en mandar a capacitar a sus empleados sólo en conocimientos, lo que pasa es que sencillamente, el plan de formación de la empresa no sería el adecuado por dejar de lado a las competencias, o simplemente no hay un plan de formación. Las competencias deben ser definidas a partir de la estrategia empresarial, toda empresa debe no sólo definir misión, visión, valores, debe también definir sus *Competencias Cardinales*² como lo indica *Martha Alles*³.

1.2.4 CONTROL DEL PRONÓSTICO

Para superar la situación planteada, para lograr que la capacitación sea una verdadera inversión y que en lugar de reducirse el presupuesto de capacitación sea incrementado, la capacitación debe cumplir con los siguientes requisitos:

²Tipo de competencias de acuerdo a la Metodología de la empresa consultora Martha Alles Capital Humano

³ Consultora Internacional de Gestión por Competencias con más de 30 libros publicados a la fecha sobre la temática, siendo la autora latinoamericana que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre la temática. Sus libros se comercializan en toda Hispanoamérica.

- Trasladarse a la tarea
- Estar alineada con la estrategia empresarial (misión, visión, objetivos de corto, mediano y largo plazo)
- Tener relevancia para el perfil del puesto actual en cuanto a conocimientos y competencias a desarrollar
- Tener relevancia para el plan de carrera
- Poderse medir

Para esto, si los operadores de capacitación continúan sin ofertar cursos de capacitación orientados a desarrollar competencias, será necesario realizar capacitaciones internas o solicitar capacitaciones bajo la modalidad de *In House*⁴, aspecto sobre el cual se hará especial énfasis, ya que de acuerdo a la bibliografía revisada sobre gestión por competencias, las competencias varían de organización en organización de acuerdo a la estructura de la misma y a la estrategia empresarial que siga. Es verdad que pueden ser en nombre las mismas, mas, tal vez, los comportamientos que permitan determinar el grado de desarrollo de la competencia en un empleado sean diferentes entre las organizaciones. Es ahí en donde entonces se sugiere que para que sea más efectiva una capacitación en competencias, ésta sea desarrollada a la medida de la organización, lo que sólo se podría conseguir bajo la modalidad previamente citada. Entre los diferentes métodos a elegir, se sugiere el método de *Codesarrollo*⁵, sobre el cual se hablará más extendidamente durante el desarrollo de la tesis, en el capítulo VI.

1.2.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Están conscientes los empleadores que son las competencias y no tanto los conocimientos los que permiten un desempeño superior en los empleados y se

⁴Son capacitaciones que se desarrollan en la propia empresa, hechas a la medida de cada una de ellas

⁵Metodología para desarrollo de competencias (y también de conocimientos) creado por la firma consultora argentina Martha Alles Capital Humano

preocupan por desarrollarlas en ellos mediante acciones formativas concretas para este fin?

1.2.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.6.1 Preguntas a Despejar

- ¿Hay en el Ecuador una cultura de Gestión por Competencias?
- ¿Tienen igual posibilidad los empleados de recibir formación tanto en conocimientos como en competencias?
- ¿Puede el método de *Codesarrollo* para formación de competencias usarse efectivamente en empresas de nuestro medio?
- ¿Los cursos de capacitación a los cuales asiste el personal de las diferentes empresas son coherentes con la Estrategia Empresarial?
- ¿Los cursos de capacitación a los cuales asiste el personal de las diferentes empresas son coherentes con el Perfil del Puesto?
- ¿Los cursos de capacitación a los cuales asiste el personal de las diferentes empresas son coherentes con el Plan de Carrera?
- ¿Mejora el desempeño de los empleados realmente tras asistir a los cursos de capacitación sólo en conocimientos?
- ¿Está trasladándose la capacitación a la tarea?

1.2.6.1.1 Objeto de Estudio

Los empleados de la empresa DUPOCSA que participen de la acción formativa bajo el método de *Codesarrollo*.

También se analizarán las diferentes acciones formativas que son ofertadas por los operadores de capacitación y solicitadas por los empleadores, de las cuales se benefician los empleados de las diferentes organizaciones que forman parte de la *RED*⁶.

⁶ En el Ecuador, se ha constituido una red de Jefes de Recursos Humanos que está en constante crecimiento. Esta red, que se llama de la misma manera, sirve primordialmente para facilitar los procesos de Reclutamiento y Selección de las empresas que la conforman

1.2.6.1.2 Campo de acción

Plan de Formación y Capacitación que se aplica en las empresas para sus profesionales.

1.2.6.1.3 Espacio

La prueba empírica del método de *Codesarrollo* se realizará en la empresa DUPOCSA.

Las encuestas se desarrollarán entre las empresas que forman parte de la RED que realizan acciones formativas para mejorar el rendimiento de su personal.

1.2.6.1.4 Tiempo

Se efectuará la prueba empírica y la recolección de los datos mediante los estudios y análisis de resultados obtenidos durante un período de 1 mes.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

El presente trabajo se realiza con la finalidad de:

- Poner en conocimiento de los jefes de Recursos Humanos y a prueba el método de *Codesarrollo* para formación de competencias y determinar si éste puede ser usado con igual efectividad en nuestro medio en empresas comerciales.

1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Averiguar qué opinan los jefes de recursos humanos sobre el método de *Codesarrollo*
- Descubrir cuántas empresas usan la metodología de gestión por competencias y si envían a su personal a capacitarse con la finalidad de desarrollar o mejorar competencias
- Indagar sobre si solicitarían una capacitación in house usando el método de *Codesarrollo*

- Verificar si en la empresa objeto del estudio (DUPOCSA) se produjeron resultados positivos tras la aplicación del método de *Codesarrollo* en los comportamientos de los empleados participantes.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El estudio se realizará para determinar si en nuestro medio, el método de *Codesarrollo* usado exitosamente en Argentina, puede usarse con igual o similar efectividad. Esto se hace necesario evaluar ante la falta de oferta de cursos de capacitación por parte de los operadores o empresas encargadas de ponerlos a disposición de los empleadores, motivo por el cual, se hace necesario entonces la capacitación bajo modalidad in house, aplicando el método de *Codesarrollo*.

1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La teoría del modelo de gestión por competencias nos habla de que el perfil del puesto está constituido por dos elementos, los conocimientos y las competencias y que son estas últimas aquellas que permiten un desempeño superior en los empleados. El método de *Codesarrollo*, sobre el cual la empresa consultora Martha Alles Capital Humano ha escrito ya inclusive un libro⁷ y lo ha usado exitosamente en Argentina y difundido en varias conferencias de diferentes países, asegura ser el más indicado entre múltiples acciones formativas, para el desarrollo de competencias en los empleados, razón por la cual llamó mi atención el mencionado método.

1.4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La elaboración de un manual sobre cómo debe ser aplicado el método de *Codesarrollo* (marco propositivo de la investigación), podría ser un apoyo eficaz para los jefes de recursos humanos o para las personas encargadas del proceso formativo del personal de las organizaciones que deseen poner a prueba este método en sus empresas para la formación de competencias.

⁷ Alles, Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje, 2009

Además, se pretende que encuentren en el mencionado método, una alternativa efectiva para el desarrollo de competencias de sus empleados, ante la insuficiencia de acciones formativas ofertadas por los operadores de capacitación en formación y desarrollo de competencias.

1.4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El obtener mejores resultados tras acciones de formación como el *Codesarrollo* lograría que la alta gerencia de las empresas piense dos veces antes de acortar o eliminar el presupuesto de capacitación y al tener personal mejor capacitado para desarrollar las presentes tareas o futuras, podría repercutir positivamente en los resultados de la empresa. No es difícil poner en práctica el método de *Codesarrollo*, sólo se necesita saber al respecto y aplicar sus principios para ejecutarlo correctamente.

Se busca en la práctica que la capacitación sea realmente en nuestro medio un “recurso dinamizador de las organizaciones”, tal como *Oscar Juan Blake*⁸ titula su libro más famoso sobre la temática de capacitación y no sólo que esto quede en una agradable afirmación teórica como lamentablemente sucede en muchos casos.

1.5 MARCO REFERENCIAL

1.5.1 MARCO TEÓRICO

1.5.1.1 Marco teórico según el libro la capacitación: un Recurso dinamizador de las organizaciones

Cuando una empresa se dispone a realizar una acción de aprendizaje, no lo hace porque esto se encuentre entre sus fines, sino que es un medio para alcanzar el éxito de sus proyectos, simplemente porque quienes los realizan

⁸ Consultor Argentino con una trayectoria de más de cuatro décadas de trabajo dedicado a la capacitación. Su nombre es bastante conocido por sus conferencias, ponencias, artículos y presentaciones de todo tipo, desarrolladas tanto en Argentina como en más de doce países.

deben estar capacitados para ejecutar eficientemente las tareas que se les asignan.

En general, debemos reconocer que es muy difícil que alguien haga bien aquello que no sabe hacer. En la actualidad, resolver esta cuestión es una necesidad importante de la actividad empresarial y organizacional.

1.5.1.2 Marco teórico según el libro Origen, Detección y Análisis de las Necesidades de Capacitación

La capacitación se justifica cuando pone a una persona en condiciones de hacer algo que se necesita que haga y no podría hacerlo si no mediase alguna acción de aprendizaje.

Esto es muy claro, lo que no resulta tan claro es saber con precisión qué es lo que una persona deberá aprender para alcanzar la condición de poder hacer lo que se necesita y cuáles son las condiciones a crear para que pueda utilizar este aprendizaje en la realidad.

1.5.1.3 Marco teórico según el libro Aprender a Planificar la Formación

La formación es hoy una pieza clave para crear en un país un espacio económicamente competitivo, generador de empleo, socialmente cohesionado e integrado en los procesos de globalización. La formación en las organizaciones es un instrumento básico para el desarrollo de los conocimientos y las capacidades de innovación de las personas.

1.5.1.4 Marco teórico según el Libro Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje

La capacitación se desarrolla siempre resolviendo la tensión entre las demandas acuciantes de obtención de resultados y la necesidad de actualizar conocimientos para mejorar esos resultados e impulsar cambios.

Las organizaciones no siempre utilizan adecuadamente el presupuesto de capacitación o formación con el que cuentan (en ocasiones no muy generosos).

Los conocimientos y competencias requieren un tratamiento diferente a la hora de diseñar las actividades formativas. Lamentablemente, la mayoría de los cursos de formación que se ofrecen para el desarrollo de competencias se brindan bajo el mismo formato que para capacitar sobre conocimientos; es decir, aportan teoría sobre la competencia, pero no la desarrollan. Tratan a las competencias “casi” como si fueran conocimientos, por lo cual transmiten una serie de conceptos pero no alcanzan el objetivo: modificar comportamientos.

La capacitación más usual en el mercado está diseñada para la transmisión de conocimientos. El desarrollo de competencias requiere la modificación de comportamientos y para ellos se requieren acciones que deben ser “a medida de la organización”, ya que los modelos de competencias son diferentes entre una organización y otra.

1.5.2 MARCO CONCEPTUAL

1.5.2.1 Definición de Términos Básicos

Competencia: Hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Competencia Cardinal: Son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

Competencia Específica: Son para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Desarrollo de Competencias: Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupe más adelante.

Desarrollo de Conocimientos: Acciones tendientes a acrecentar un conocimiento, usualmente a través de su utilización (puesta en práctica).

Formación: Acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejercicios, ejemplos, etc.

Capacitación: Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.

Aprendizaje: Proceso mediante el cual se adquiere (nuevos) conocimientos.

Modelo de Formación: Conjunto de pasos y actividades estructuradas que permiten asegurar que las actividades a impartirse se relacionen con los planes estratégicos de la organización. En él se pueden identificar las siguientes etapas: 1) necesidades, 2) diseño, 3) implementación, 4) evaluación de resultados y 5) auditoría.

Plan de Formación: Actividades formativas que conforman un plan orgánico con fines y propósitos específicos.

Planes de Carrera: Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

Codesarrollo: Acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. El *Codesarrollo* implica un ciclo: 1) taller de *Codesarrollo*, 2) seguimiento y 3) segundo taller de *Codesarrollo*.

Curso: Actividad de formación estructurada para la transmisión de conocimientos.

Taller: Actividad de formación estructurada durante la cual se intercalan exposiciones teóricas con ejercitación práctica, siendo esta última la predominante.

Taller de Codesarrollo: Actividad estructurada donde el participante realiza acciones concretas de manera conjunta con su instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos.

1.6 MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO

H1: El método de *Codesarrollo* puede ser aplicado exitosamente en empresas comerciales de nuestro medio.

H1 \emptyset : El método de *Codesarrollo* no puede ser aplicado exitosamente en empresas comerciales de nuestro medio.

1.6.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Cuantitativa.- Se realizará la investigación con datos obtenidos a través de las entrevistas y encuestas tomadas de la muestra.

Cualitativa.- Permitirá el estudio y análisis de los fenómenos empresariales motivo de la investigación.

Se harán estudios de tipo exploratorio y explicativo que se espera permitan dar respuesta a las preguntas citadas en la formulación del problema. Se utilizará también el método de la observación y longitudinal para comparación de resultados.

1.6.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

DE CAMPO.- Estudio cuantitativo-cualitativo del comportamiento de los empleados de la empresa DUPOCSA que participan de la prueba empírica.

BIBLIOGRÁFICO.- Se estudió diversas fuentes y autores.

DE ACCIÓN.- Se orienta a producir cambios en la formación de los profesionales y en los motivantes que llevan a los encargados de capacitación a seleccionar acciones formativas para el personal.

DESCRIPTIVA.- Se determina el qué y el cómo ocurren los hechos y una solución hipotética.

FACTIBLE.- La alternativa propuesta y el proceso tienen los recursos necesarios y apoyo suficiente para su ejecución.

1.6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

| Estratos | Población | Muestra |
|---|--------------------------|---|
| Personal de la empresa DUPOCSA | 110 empleados | 11 empleados |
| Empresas que forman parte de “RED” | 180 a la fecha | Todas. Constituirán la muestra las empresas que deseen participar |
| Empleados de las empresas que forman parte de “RED” que son beneficiados de cursos de capacitación | Indeterminado al momento | Depende de las empresas que deseen participar |

1.6.4.1 Población

La Red de contactos de Jefes de Recursos Humanos está conformada por 180 empresas al momento. Esta Red está en constante crecimiento.

En la población hay empresas de servicios, empresas de manufactura, comerciales, empresas pequeñas, medianas y grandes.

1.6.4.2 Muestra

Como no se sabe cuántos jefes de Recursos Humanos decidan participar, no se puede con antelación constituir la muestra. Ésta será determinada a posteriori.

1.6.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.6.5.1 Métodos

Se utilizará el método Deductivo-Inductivo de lo general a lo particular.

Recolección de información, estudio de las decisiones de los empleadores para enviar a capacitar a sus empleados y el tipo de cursos a los que son enviados.

1.6.5.2 Técnicas

Documental: permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio.

De campo: permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios, en busca de la verdad objetiva, se utiliza con frecuencia la encuesta, la entrevista, la observación y el taller.

Fichaje: Se utilizará para incluir datos escuchados, leídos o combinados.

Encuestas y entrevistas: Se realizará a nivel de jefes de Recursos Humanos, quiénes son los responsables de la formación y desarrollo de los empleados.

1.6.5.3 Instrumentos

Los instrumentos a utilizarse en esta investigación son:

- Ficha bibliográfica
- Ficha de trabajo
- Cuestionario
- Guía de entrevista
- Citas

1.7 ESQUEMA DE CONTENIDOS

- + Principios de la Gestión por Competencias Metodología Martha Alles
- + La Capacitación como Medio de Formación del Capital Intelectual en las Organizaciones
- + Análisis y Detección de las Necesidades de Capacitación
- + El Método de *Codesarrollo* para el Desarrollo de Competencias
- + Resultados de la Investigación y Prueba Empírica del Método
- + Conclusiones y Recomendaciones
- + Marco Propositivo

1.8 CRONOGRAMA 2010-2011

| PROPUESTA | Tiempo | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero |
|--|-------------|-------|--------|------------|---------|-----------|-------------------------------------|-------|
| Desarrollo del Esquema de Contenidos | Siete Meses | | | | | | | |
| Aplicación de Encuestas | Tres Días | | | | | | | |
| Tabulación de Encuestas y análisis de resultados | Una Semana | | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| Primer taller de <i>Codesarrollo</i> en DUPOCSA | Dos Días | | | | | | | |
| Diplomados I y II en Gestión por Competencias | 9 Días | | | | | | | |
| Segundo taller de <i>Codesarrollo</i> en DUPOCSA | Tres Días | | | | | | | |
| Análisis de resultados del método de <i>Codesarrollo</i> | Una Semana | | | | | | | |
| Corrección Final | Tres Días | | | | | | | |
| Entrega de la Tesis Magistral | Un Día | | | | | | | |
| Sustentación de la Tesis Magistral | Un Día | | | | | | | |

1.9 PRESUPUESTO

| Descripción | Valor en dólares |
|--|-------------------|
| Bibliografía para la Tesis Magistral | \$400 |
| Bibliografía para el Taller 1 y 2 de <i>Codesarrollo</i> | \$165 |
| Curso Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias | \$392 |
| Diplomados I y II en Gestión por Competencias | \$3500 |
| Pasaje y Gastos a Buenos Aires | \$860 |
| Transportación | \$30 |
| Fotocopiado, encuadernados, CDs y Cajas | \$28 |
| Total | \$ 5375,00 |

Todos los recursos materiales y económicos serán financiados por el autor.



Capítulo II:

Principios de la Gestión por Competencias Metodología

Martha Alles

CAPÍTULO II: PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS METODOLOGÍA MARTHA ALLES

Martha Alles, como ya se mencionó anteriormente, es una consultora Internacional de Gestión por Competencias con más de 30 libros publicados a la fecha, siendo la autora latinoamericana que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre la temática. Para ella, el concepto de competencia es el siguiente:

Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Alles también afirma que todas las competencias pueden ser desarrolladas y que la facilidad o dificultad mayor radica en el verdadero convencimiento -o no- que cada persona tenga sobre la necesidad de cambiar sus comportamientos y el deseo real de hacerlo.

A continuación, se explicará los principios del modelo de competencias creado por ella y usado por su empresa consultora Martha Alles Capital Humano.

2.1 FUNCIÓN DE LOS GRADOS Y COMPORTAMIENTOS EN LA METODOLOGÍA MARTHA ALLES

2.1.1 FUNCIÓN DE LOS GRADOS DE UNA COMPETENCIA

De acuerdo al modelo de competencias sugerido por Martha Alles Capital Humano, luego de definir la competencia, se hace la apertura en grados de la misma explicando la definición de lo que implica poseer cada grado, empezando siempre cada definición con la palabra “Capacidad para”. Todas las competencias del modelo deben tener la misma apertura en grados. Se sugiera una apertura en cuatro grados, por ejemplo, A B, C y D, para poder establecer una marcada diferenciación entre el más alto y el mínimo grado.

2.1.2 FUNCIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS DE CADA GRADO DE UNA COMPETENCIA

El grado de desarrollo de una competencia se evalúa a través de comportamientos observables. Los comportamientos son la unidad de medida de las competencias, por lo tanto, es también necesario establecer qué comportamientos se asocian con cada uno de los grados de las mismas.

Alles, en otro de sus libros⁹, explica los comportamientos que implican el desarrollo de una competencia en uno de los grados arriba mencionados, además de indicar cuáles son los comportamientos que implicarían un no desarrollo de la competencia.

Se debe ser congruente con el grado que se requiere para un puesto. Por ejemplo, muy comúnmente se pide la competencia liderazgo; pero, un vendedor no requiere tener liderazgo en grado A. Con que lo tenga en grado D puede que sea suficiente. Debe haber cierta congruencia entre las tareas y responsabilidades que el puesto exige (según el descriptivo del puesto) y el grado de las competencias que el puesto requiere que nosotros asignemos.

Es un error pensar que los cargos directivos deben tener todas las competencias en grado A. No es un error requerirles grado A para las competencias cardinales y específicas gerenciales (si se trata de un directos o gerente, no tanto si es un jefe o supervisor), pero sí lo sería pretender que las específicas por área las deban tener TODAS en grado A.

En familias de puestos, a medida que se asciende en ella, generalmente se va a requerir un grado superior de la competencia que para el puesto anterior de la familia de puestos, aunque esto también depende de la competencia en sí. Por ejemplo, la competencia “Capacidad de Aprendizaje”, debe requerirse de manera general en los niveles iniciales en un mayor grado que en los niveles superiores.

⁹ Alles, Diccionario de Comportamientos: La Trilogía Tomo II, 2009

El puesto superior incluye las competencias del puesto anterior.

En la sección de Anexos ([Anexo1](#)), se cita un ejemplo de la competencia específica gerencial¹⁰ “Liderazgo para el Cambio” y los comportamientos que implican un desarrollo de la misma, con la finalidad de clarificar lo arriba expuesto.

2.2 PASOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS SEGÚN MARTHA ALLES

Para poder implementar un sistema de gestión por competencias en cualquier empresa, se debe seguir los siguientes pasos (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2006):

- I. Definir visión y misión.
- II. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
 - a. Definición de grados o niveles
 - i. Definir criterios de desempeño.
 - b. Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados
- III. Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
 - a. Identificar una muestra
 - b. Recoger información.
 - c. Análisis (Evaluación) de las competencias del personal
 - i. Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas
- IV. Validación de las competencias.

¹⁰Tipo de competencia que se asigna a todos los colaboradores con rol de jefe y conducción/supervisión de personas

V. Implementación del sistema

- a. Diseño subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y esquema de remuneraciones.

La máxima conducción de la compañía debe participar antes y durante la implementación del modelo de competencias para que sea verdaderamente relevante y a la medida de la organización; requisitos indispensables para evitar que el modelo falle. En la sección de Anexos ([Anexo 2](#)) se incluye un gráfico de implementación de gestión por competencias paso a paso.

2.3 COMPETENCIAS LABORALES Y COMPETENCIAS CONDUCTUALES: DIFERENCIAS

Martha Alles, en su obra Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias explica las diferencias y asegura que existe gran confusión sobre estos conceptos, incluso a nivel de profesionales y hasta docentes, que creen erróneamente que son sinónimos.

Las “competencias laborales” fueron introducidas por la “Organización Internacional del Trabajo” que impulsa a nivel mundial una serie de programas de capacitación tendientes a lograr la certificación de “competencias laborales” de personas que no posean título o certificado, para permitirles acreditar una experticia en algún oficio. Estos programas de certificación son impulsados en los diferentes países por cada gobierno. Nuestro país también cuenta con ellos.

Las competencias laborales se relacionan como oficios o posiciones, mayoritariamente del tipo operativo como por ejemplo: obreros, albañiles, vendedores, meseros. Fueron creadas con los objetivos de aumentar la empleabilidad de personas que no tengan certificación alguna sobre un oficio o cargo; o, mejorar las capacidades de personas que actualmente laboran en una empresa en relación de dependencia o que trabajen en libre ejercicio de un

oficio o profesión. La certificación es otorgada por empresas de capacitación independientes. Algunas de ellas pueden contar con el auspicio del estado, en cuyos casos, la capacitación y certificaciones son gratuitas o muy económicas.

Las competencias laborales no constituyen un modelo de management o administrativo, aunque puede ser aplicado en el marco de las organizaciones (para capacitar al personal de la misma). Por otro lado, el modelo de gestión por competencias sí es un modelo de management que ayuda a alinear a las personas con la estrategia empresarial. El modelo de gestión por competencias se basa en competencias conductuales y valores, estos últimos pueden ser incluidos dentro del modelo de competencias, sobre todo como competencias cardinales según la metodología de Martha Alles, objeto de este estudio.

En el caso del Ecuador, en el año 2009, se impulsó a través de la Federación Nacional de Cámaras Provinciales de Turismo (FENACAPTUR), la certificación en competencias laborales para grupos de atención prioritaria¹¹. Las personas interesadas se inscribían gratuitamente a un curso, que al finalizarlo y aprobando los exámenes, les otorgaba la certificación en la competencia laboral en la que se habían inscrito. Entre algunas de las que estuvieron disponibles tenemos:

- 1) Administrador de empresas de alojamiento
- 2) Administrador de restaurante
- 3) Ama de llaves
- 4) Barman
- 5) Cajero
- 6) Chef de cocina
- 7) Encargado de mantenimiento
- 8) Mesero
- 9) Recepcionista
- 10) Vendedor

¹¹Personas de escasos recursos económicos o con discapacidad.

En la sección de Anexos ([Anexo 3](#)), se encuentra un modelo de competencia laboral según la Norma Técnica Ecuatoriana INEN.

2.4 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS DE FORMACIÓN Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS

2.4.1 PLANES DE CARRERA Y PLANES DE SUCESIÓN

Los planes de carrera y los planes de sucesión deben tener en cuenta los conocimientos, habilidades y competencias que se requieren en cada puesto. En base a esto, se capacita a los colaboradores para prepararlos para desempeñar un puesto futuro en “x” tiempo.

2.4.2 PLAN DE JÓVENES PROFESIONALES

No son comunes en nuestro país los planes para desarrollar las potencialidades de jóvenes profesionales, sin embargo, cuando éstos se diseñan, es vital tener las competencias en cuenta si de ellos se desea obtener los próximos conductores de la organización.

2.4.3 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal, para detectar brechas en competencias (o conocimientos) y elaborar un plan de formación individual y organizacional. Para la medición se utiliza las evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño.



Capítulo III:

La Capacitación como Medio de Formación del Capital Intelectual en las Organizaciones

CAPÍTULO III: LA CAPACITACIÓN COMO MEDIO DE FORMACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ORGANIZACIONES

Ninguno de los proyectos empresariales será exitoso si quienes lo ejecutan no están preparados para hacerlo asegura Oscar Juan Blake en su más famoso libro sobre capacitación¹².

El capital intelectual se define como: *Es material intelectual -conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia- que se puede aprovechar para crear riqueza. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa.* (Stewart, 1998)

Uno de los medios para cultivar y acrecentar el capital intelectual de la organización es, sin duda, la capacitación.

3.1 LA CAPACITACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES

En el ámbito laboral, el fenómeno educativo es diferente al de otros ámbitos, todo cuanto se privilegia el hacer más que el saber. Los empleadores tienen la expectativa de que la gente haga y no que sólo sepa.

El “saber requerido” debe estar relacionado con algún “hacer necesario” del puesto de trabajo actual o futuro del capacitado; por lo tanto, los planes de capacitación que poseen algunas empresas deben tener como finalidad dejar a las personas en condiciones de hacer lo que tienen que hacer en sus puestos de trabajos, actuales o futuros.

¹² Blake, La Capacitación: Un Recurso Dinamizador de las Organizaciones, 2005

Toda organización genera proyectos en algún momento, lo que implica a veces que habrá alguien o algunos que deberán hacer algo distinto de lo que están haciendo. Si esos colaboradores saben hacer eso distinto que ahora se requiere que hagan, sólo será necesario que se les indique lo que ahora se requiere que hagan y que éstos estén de acuerdo en realizarlas. Pero si no saben hacerlo, será insuficiente la voluntad de ellos de hacer aquello porque simplemente no es posible que alguien haga algo bien que no sabe hacer. Aquí es donde entra escena la capacitación, la cual no garantizará que los colaboradores hagan lo que se necesita que hagan (otros factores como la motivación podrían influir en esto), mas sí deberá asegurar que quedarán en condiciones de hacerlo; caso contrario, el enfoque de la misma fue inadecuada o hubo falencias en el diseño educativo.

Continuando con el ya mencionado autor, Oscar Juan Blake, nos indica que las organizaciones requieren que la capacitación asegure cuatro cosas, que se exponen a continuación:

1. Que lo que se enseña responda a una necesidad de la organización.
2. Que lo que se enseñe sea aprendido.
3. Que lo aprendido sea trasladado a la tarea.
4. Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo.

3.1.1 PARTICULARIDADES DE LA CAPACITACIÓN

3.1.1.1 La misión

Oscar Juan Blake nos indica lo siguiente al respecto: *“La misión de la capacitación es la de poner a las personas en condiciones de hacer lo que tienen que hacer. Con frecuencia se ha confundido a la capacitación como la responsable de que la gente “haga” lo que tiene que hacer. Ese es un grave error. Esa es, primariamente, la misión de cada persona que trabaja y de hecho la de su supervisión directa”*.

3.1.1.2 La utilidad

Es muy difícil en muchos casos desarrollar actitudes positivas hacia las propuestas educativas por obligación si no se deja en claro cuán importante es recibir la capacitación para el desarrollo personal y de la organización, por lo tanto, se debe siempre dejar en claro a los participantes el porqué y el para qué del aprendizaje, su utilidad y sus consecuencias.

3.1.1.3 La decisión de capacitarse

La decisión de hacer los esfuerzos educativos para cerrar la brecha entre lo que uno sabe y lo que demanda el puesto ya no es una decisión personal como lo suele ser la elección de una carrera universitaria o un posgrado y pasa a ser un requisito del puesto, el cual no podrá ser bien desempeñado sin esos conocimientos, habilidades o competencias¹³.

A veces, la capacitación es una decisión impuesta por las circunstancias que atraviesa la organización y el negarse a participar de ella significaría inclusive la desvinculación del trabajador. En estos casos, el conflicto personal del capacitado dificulta el proceso de aprendizaje.

3.1.1.4 Duración y oportunidad formativa

El momento, duración y forma de la capacitación es la principal diferencia que ésta tiene con la educación formal ya que en capacitación, el tiempo destinado a aprendizaje es un tiempo restado a las operaciones directas de la empresa y esto significa un costo adicional al costo que de por sí tiene la capacitación que, dependiendo de la utilidad de la misma, podría luego reclasificarse como una inversión.

Los capacitadores deberán hacer del tiempo, calidad de tiempo, para lograr los aprendizajes requeridos.

¹³ En lo sucesivo, siempre que se mencione el término “competencias”, se hace referencia a las competencias conductuales, no a las competencias laborales.

La oportunidad de aprendizaje es sólo una, ya que un gerente no asistirá dos veces a un programa de aprendizaje porque el primero fue insuficiente o malo, o al menos no lo hará con igual motivación, lo cual dificultará el aprendizaje. En el caso del *Codesarrollo*, el mismo implica impartir un segundo taller sobre la competencia, pero esto es diferente, porque es parte del método en sí para el desarrollo de competencias.

3.1.1.5 El compromiso del capacitador

En la educación formal, si el alumno no aprende, el alumno se va. En la capacitación, si el alumno no aprende, el que se va es el capacitador ya que ninguna organización le pagará a un capacitador por los conocimientos que tiene, sino para que los que reciben la capacitación los tengan también y los pongan en práctica posterior a la capacitación, aunque como ya se dijo, esto no asegura la capacitación, mas sí que estarán en condiciones de hacer aquello que se enseñó.

Las tendencias metodológicas de la capacitación cada vez se vuelcan más a utilizar en alguna medida al jefe del capacitado como educador. Dentro de la Metodología de Martha Alles Capital Humano, esto se conoce como Jefe Entrenador y la consultora cuenta inclusive con un libro¹⁴ dedicado a esta temática.

3.1.1.6 El aprendizaje informal dentro del trabajo

Otra particularidad es la relación que hay entre lo que se aprende formalmente en diferentes acciones formativas y lo que se aprende informalmente en el desempeño diario de las tareas.

Ambas instancias son complementarias; mas, con el transcurrir del tiempo, serán los procesos informales los que prevalecerán sobre los formales, ya que se las pone en práctica diariamente y por ende no se olvidan con facilidad.

¹⁴Alles, Cómo Convertirse en Jefe Entrenador en 12 Pasos, 2010

3.1.2 LO QUE SE ESPERA DE LA CAPACITACIÓN

3.1.2.1 Que se apegue a la cultura organizacional

Para que esto se cumpla a cabalidad se recomienda hacer uso de la capacitación “In Company/In House”. Ésta es otra de las grandes diferencias con la educación formal, la cual impone sus propias reglas y condiciones.

3.1.2.2 Que siga los requerimientos de la educación en los adultos

Al educar a adultos, hay que tener en cuenta que ellos no pasarán al frente a dar la lección, no permitirán que se ignore o desvalorice su experiencia, no admitirán no ser escuchados y no tolerarán metodologías que no los involucren.

3.1.3 LA CAPACITACIÓN DE LAS PERSONAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL TRABAJO

Ninguna gestión llegará a ser más excelente que la excelencia propia de la tarea de las personas. Es por eso que se puede afirmar que las grandes empresas se hacen con grandes profesionales.

La capacitación, al modificar las capacidades de las personas, modifica también la calidad del trabajo de ellas.

Se ha discutido si los comportamientos que uno debe tener pueden ser enseñados. Es por eso que el objetivo de la tesis es la evaluación del método de *Codesarrollo* para el desarrollo de competencias, las cuales, como ya se ha clarificado, se evalúan a través de comportamientos observables.

Las competencias conductuales no son enseñables en idéntico grado o usando los mismos métodos que para enseñar un conocimiento o una habilidad.

El compromiso de la organización en su conjunto, de la supervisión y de la persona capacitada en particular, resultan decisivos en el éxito de una

capacitación destinada a posicionar ciertos comportamientos (desarrollo de competencias).

3.1.4 EL PRESUPUESTO Y LA FINANCIACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

En muchas organizaciones, cuando las finanzas andan mal, lo primero que se reduce o se elimina es el presupuesto de capacitación.

Se recomienda para evitar esta situación muy común que no exista un presupuesto de capacitación cuando ésta es parte de un proyecto organizacional, ya que la reserva financiera debe estar dentro de ese proyecto y no afuera.

No hay que olvidar de incluir dentro del presupuesto de capacitación, la inversión en la formación de los propios capacitadores (si son internos), de la persona que solicitó la capacitación y del propio jefe de capacitación.

3.2 LA CAPACITACIÓN Y LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio no es una opción, es una constante, que sucederá se quiera o no en algún momento; por lo tanto, hay que arraigarse al cambio.

La capacitación resulta un importante instrumento durante los procesos de cambio, ya que en muchas ocasiones, genera las condiciones para que éste sea exitoso.

3.2.1 LA TOLERANCIA AL CAMBIO EN UNA ORGANIZACIÓN

Toda organización, a partir de su cultura y de la situación que atraviesa, tiene un cierto grado de resistencia a los cambios o desde otra perspectiva, de “tolerancia a los cambios”.

Cada organización admitirá ciertos cambios y sólo de cierta manera, si no quiere perder su identidad y naturaleza.

Toda propuesta de capacitación por “cambio” se contrapone en alguna medida con la cultura de la organización, la cual siempre se resistirá a ser modificada, por lo tanto, se encontrará con resistencia a tales actividades formativas.

Sin embargo, también encontraremos en una cultura, aspectos de la misma que la gente aspira que sea modificada por cuanto incomodan en las relaciones laborales como por ejemplo: vínculos molestos, conflictos inútiles, tareas gravosas, condiciones de trabajo deficientes. Los cambios de estos aspectos serán siempre bienvenidos.

Con relación a lo citado, entonces diríamos que hay una franja de tolerancia al cambio en toda cultura organizacional. Esta tolerancia será mayor en zona de insatisfacción y menor en zona de conformidad, seguridad e identidad.

En capacitaciones que resulten de procesos de cambio, siempre se debe conversar con el delegado empresarial sobre posibles resistencias y causas, para tratar de minimizarlas.

Debe determinarse a cuántos colaboradores alcanzará la capacitación por cambio, en qué medida y cómo los afectará.

3.2.2 EL COMPORTAMIENTO FRENTE A LO DESCONOCIDO

Habrán diferentes comportamientos en manifiesto que se desarrollan en una organización que atraviesa un proceso de cambio.

Unos enfrentarán el desafío de acceder a lo desconocido, otros querrán huir de ello. Algunos simplemente esperarán a que otros se movilicen y se defina más la situación para tomar una de las dos previamente mencionadas actitudes.

Factores tales como la edad y rasgos de personalidad determinarán la aparición de una y otra posición.

Hay símbolos en capacitación que refieren a situaciones indeseadas y que generan temor. Palabras como “examen”, “lección”, “prueba escrita”; objetos como estrados o pupitres contribuyen a la creación de actitudes negativas que seguramente dificultarán el aprendizaje, por lo tanto, en las capacitaciones requeridas por procesos de cambio, es mejor evitarlos.

3.2.3 EL PROBLEMA DE LAS ACCIONES FORMATIVAS CON RELACIÓN A LA AMENAZA AL PRESTIGIO Y LA AUTORIDAD

El prestigio del que las personas gozan en las organizaciones está basado algunas veces en sus conocimientos y experiencia. Cuando una propuesta de capacitación se realiza para adoptar una nueva forma de hacer las cosas se está atacando la base del prestigio de quienes dominaban la forma a ser cambiada.

Es entonces común por ende que a las personas que se les va a afectar el prestigio, se resistan, conscientemente o no a la propuesta de aprendizaje.

Si el capacitador no logra convencer a los participantes de las razones del cambio y las ventajas que implica, seguramente encontrará una gran resistencia, situaciones de sabotaje a su tarea o directamente indiferencia y descalificación frente a lo que se comunica.

Cuando logra hacerlo y además respeta una de las exigencias de la educación de los adultos de tener en cuenta el pasado de los participantes, y produce reconocimiento a las personas que ganaron prestigio en el anterior ejercicio de la tarea, es muy posible que consiga volcar las actitudes a favor del proceso de aprendizaje.

Es un verdadero suicidio para los instructores comentar despectiva y descalificatoriamente la forma anterior de hacer una tarea detallando todos sus inconvenientes y problemas e incluso ridiculizarla con el fin de crear el deseo de cambiar. Sencillamente no lo conseguirán de este modo.

3.2.4 CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES DEL APRENDIZAJE

La capacitación presentará varias consecuencias en la organización según los resultados que produzca.

El aprendizaje tendrá que ver con la calidad del desempeño de una tarea y por lo tanto ésta es una de sus consecuencias.

Hay personas que no pueden aprender lo nuevo que sus puestos de trabajo les requiere a medida que la organización se va actualizando ya que cada aprendizaje requiere un grado determinado de maduración y desarrollo de inteligencia, que no todas las personas adultas poseen. Esto tiene un elevado impacto en la psicología de las personas. Los cambios en las tecnologías han hecho de este problema algo frecuente y son generalmente los que más temor, y por ende resistencia, infunden.

Las personas tienen dos formas básicas aprender:

- La creación de hábitos (formación de automatismos).
- La operación mental, que es flexible, permanente y permite ir desde la simple sumatoria de informaciones a la asociación y combinación de esas informaciones.

Debemos saber:

- ✓ Si el individuo tiene madurez para niveles más elaborados de aprendizaje.

- ✓ El grado de motivación de la persona, en función de la relevancia que determinado aprendizaje tiene para su vida.
- ✓ Si por su complejidad el nuevo aprendizaje puede ser asimilado.
- ✓ Si está claro el resultado que queremos producir sobre su conducta

3.2.5 ENTRENAMIENTO EN EL LUGAR DE TRABAJO

Para asegurar que la gente efectúe la tarea luego de la capacitación, se recomienda entrenar a la gente en el mismo lugar del trabajo, aunque esto no siempre será posible, y su éxito dependerá sobre el tipo de aprendizaje. Sin embargo, cuando se capacita fuera del lugar de trabajo, se presenta en mayor grado la dificultad de la transferencia de lo aprendido a la tarea.

Cuando se capacita en el lugar del trabajo, hay inconvenientes como por ejemplo que no habrán las condiciones ideales para generar situaciones de aprendizaje, por lo que la calidad de éste se verá afectado.

En conclusión diríamos que:

- Si el entrenamiento sucede en el puesto de trabajo, habrá pocas dificultades para el traslado a la tarea y muchas dificultades para producir el aprendizaje.
- Si el entrenamiento sucede fuera del puesto de trabajo, habrá pocas dificultades para producir el aprendizaje y muchas dificultades para el traslado a la tarea.

3.3 LA CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y EL CAPITAL INTELECTUAL

La responsabilidad por el desarrollo de una persona adulta es de ella. La organización siempre será el lugar en el cual éste debe desarrollar o poner en práctica sus conocimientos, habilidades o competencias

No habrá desarrollo de la organización sin que haya desarrollo de los colaboradores, ni habrá desarrollo de los colaboradores sin que suceda alguna forma de desarrollo de la organización en donde laboran.

El sistema de capacitación del que dispone la organización es uno de los factores decisivos para el desarrollo de las personas.

Capacidades que hoy son decisivas, mañana dejarán de serlo. Uno mismo como persona permite que su grado de empleabilidad disminuya cuando ha dejado de formarse durante mucho tiempo.

A medida que uno asciende en la pirámide organizacional, con frecuencia cada vez hará menos aquello para lo que se formó y requerirá de nuevos conocimientos, habilidades y competencias, por lo que la formación debe de ser continua, para estar a la altura de los que los nuevos puestos nos requieren.



**Capítulo IV:
Análisis y Detección de
las Necesidades de
Capacitación**

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El análisis de las necesidades se realiza para evitar caer en el error de capacitar a la gente para algo que no se podrá llevar a cabo por no haberse resuelto las otras necesidades que lo acompañan, de las cuales se habló en el capítulo anterior, o en algo que no le sirve ni le servirá en el futuro.

Se debe evaluar si el costo de la capacitación guarda relación con el beneficio que se busca, que no necesariamente se va a reflejar económicamente, sino también en aspectos como la imagen institucional, la motivación del personal, la seguridad de las operaciones, entre otros aspectos que pueden verse mejorados tras un proceso formativo.

4.1 NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

Hay una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer, quienes deben hacerlo, de los conocimientos, habilidades o competencias requeridas para su ejecución en dicho nivel (puesto actual o futuro) (Blake, Origen, Análisis y Detección de las Necesidades de Capacitación, 2000).

Puede haber múltiples razones para que una persona que dispone de los conocimientos, las habilidades y aun las competencias requeridas por la tarea, no la desempeñe o no la haga con el nivel requerido.

Desde falta de motivación para hacer bien lo que la organización requiere, hasta otro tipo de razones, podrían originar que una persona potencialmente en condiciones de hacer una tarea no la haga o no la haga en el nivel deseado.

Es frecuente confundir las mencionadas situaciones con necesidades de capacitación.

Si la desmotivación proviene de la falta de conocimientos, habilidades o competencias para la realización de la tarea, estaríamos frente a una necesidad de capacitación; caso contrario, deberíamos explorar las causas y si entre éstas aparece que los supervisores de los colaboradores desmotivados carecen de las habilidades propia de la función supervisora, entonces también estamos frente a una necesidad de capacitación, pero de los supervisores.

Si falta de motivación surge por problemas salariales, malas condiciones de trabajo o cuestiones semejantes, no hay una necesidad de capacitación.

Si hay el caso de un producto poco competitivo, el indicador de una insatisfacción sería una debilidad en las ventas, pero la causa está mal definida si se cree que es falta de capacitación, ya que si se acepta que el producto no es competitivo, podríamos hacer todos los cursos de capacitación del mundo y los productos seguirían con dificultades en las ventas.

Sí cabría de pronto en el caso citado hacernos la pregunta si los responsables de hacer que los productos sean competitivos saben hacerlo. Allí podría haber una necesidad de capacitación.

4.1.1 TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Desde una visión temporal hay dos tipos de necesidad, las que ya tenemos y las que produciremos al implementar un proyecto. Estas últimas podemos dividir las a su vez en dos:

- Si el proyecto incorpora actividades o tareas que nunca han sido hechas
- Si el proyecto cambia la manera en que se está haciendo alguna cosa

Necesidad de capacitación por discrepancia: Es cuando hay un desempeño no acorde a lo esperado porque no se tienen los conocimientos, habilidades o competencias requeridas por el puesto.

Necesidad de capacitación por cambio: Es cuando hay una modificación de la manera de hacer algo y el colaborador no sabe trabajar de la nueva forma que introdujo el proyecto.

Necesidad de capacitación por incorporación: Es cuando un proyecto necesita que se hagan nuevas tareas que no se hacen en la actualidad.

4.2 RESPONSABLES DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

El participante: Si no está convencido de necesitar un nuevo conocimiento, habilidad o competencia, será muy difícil que haya aprendizaje o desarrollo de competencias.

El jefe directo del participante: Él debe tener en claro la necesidad, e identificar si es por discrepancia, por incorporación o por cambio

4.3 FORMAS PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Las necesidades de formación se pueden detectar a través de:

- 1) Los proyectos organizacionales y la estrategia
- 2) Entrevistas con las personas con rol de jefe
- 3) Desvíos en los resultados del desempeño
- 4) Las encuestas de satisfacción o clima laboral
- 5) Los planes de carrera
- 6) Encuestas sobre necesidades de formación

Dependiendo de la empresa o del momento, alguna de éstas puede ser de mayor utilidad que otra o complementarse.

4.3.1 LOS PROYECTOS ORGANIZACIONALES Y LA ESTRATEGIA

Suele suceder que los encargados de la detección de las necesidades de capacitación son los últimos que se enteran de los proyectos que la empresa tiene. Esto dificulta el planeamiento y el diseño educativo de una actividad de formación. Deben tener también pleno conocimiento de la estrategia empresarial, ya que ésta es fuente de necesidades de capacitación en el sentido que, todos los colaboradores deben alinearse a ella y colaborar para alcanzarla.

4.3.2 ENTREVISTAS CON LAS PERSONAS CON ROL DE JEFE

El responsable de la capacitación en la empresa debe estar siempre en contacto con los jefes de cada área para enterarse sobre futuros proyectos y saber cuáles son sus inquietudes y preocupaciones sobre sus colaboradores.

Luego de la entrevista, es recomendable hacer una devolución de los datos recabados con relación a posibles necesidades de formación, a manera de comprobación.

No es suficiente la mera entrevista, debe hacerse una validación por medio de:

- ✓ Informes de producción;
- ✓ Registros de fallas;
- ✓ Quejas de clientes, etc.

4.3.3 DESVÍOS EN LOS RESULTADOS DEL DESEMPEÑO

Las evaluaciones de desempeño, si son correctamente manejadas por los jefes, son una importante herramienta para detectar necesidades de capacitación, del tipo “discrepancia”.

4.3.4 LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN O CLIMA LABORAL

A través de este tipo de encuesta, en lo que respecta a insatisfacciones, puede llegarse a detectar necesidades de capacitación.

4.3.5 LOS PLANES DE CARRERA

Los requerimientos de conocimientos, habilidades y competencias de los futuros puestos de un colaborador inmerso en un plan de carrera, son una fuente verás de necesidades de capacitación, siempre que los descriptivos de puestos estén actualizados.

Un sistema de rotación de puestos es una forma de desarrollo dentro de la empresa, que con la ayuda de un coach, puede ser muy útil para formar a un colaborador.

4.3.6 LAS ENCUESTAS SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Esta herramienta si se la confecciona y administra bien, puede ser un apoyo en la detección de necesidades de formación, debiendo también validarse necesariamente con los medios citados cuando se habló de las entrevistas con los jefes. Si se la administra mal, uno puede terminar con un sinnúmero de requerimientos de capacitación que no son necesidades, sino más bien beneficios que piden los colaboradores/jefes, y siendo el presupuesto de capacitación casi siempre limitado, resulta hasta inconveniente esta herramienta, puesto a que podría causar frustración o desmotivación si los pedidos no son atendidos.

En esta modalidad alguien, generalmente el jefe de capacitación, selecciona un “menú de cursos” que a su criterio son “necesarios” para la empresa y deja librado a la iniciativa de los miembros de la organización la inscripción a los mismos.

Como de manera general, las personas difícilmente aceptan que necesitan capacitación, esta herramienta tiene utilidad limitada si sólo se pretende a través de ella lograr detectar necesidades.

4.4 CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA PARA ACTIVIDADES FORMATIVAS

- Nunca se debe dar paso a propuestas del tipo: “Hagamos el curso después del horario de trabajo” o “Que vengan el domingo”. Es la mejor manera de asesinar al proceso de formación. La capacitación en la medida de lo posible debe hacerse en horarios laborables, todo cuanto debe considerar siempre como parte del trabajo.
- Hay que tratar de lograr el equilibrio entre una exagerada fragmentación de una capacitación y una exagerada concentración del tiempo destinado a la misma. Hacer un curso de diez horas a razón de una hora tres veces por semana es un ejemplo de esto, y hacer en un solo día las diez horas, es un ejemplo del otro extremo.
- Se debe analizar los conocimientos previos para saber el camino a recorrer y establecer un punto de partida y punto de llegada, o sea, el tiempo que tomará en lograr aprender lo que se pide.
- Ante un petitorio de una actividad de formación, no hay que perder el tiempo discutiendo el uso de videos o actividades grupales. Hay que concentrarse en tratar de saber qué resultados se esperan de la capacitación.
- Se debe indagar a profundidad sobre conocimientos, habilidades y competencias que se deseen que tengan los colaboradores. Para el caso de competencias, se debe identificar cuáles son los

comportamientos deseados que demuestre el colaborador tras la formación.

- Se debe procurar solicitar el descriptivo actualizado del puesto que detalle las tareas, funciones y responsabilidades del puesto, además de los conocimientos, habilidades y competencias que se requiere que el colaborador tenga o desarrolle.
- No incluya en el curso a personas que sientan que no lo necesitan y que van a perder su tiempo.
- Para determinar los contenidos de un curso, o el curso en sí, haga que el solicitante le justifique el porqué de cada contenido solicitado y del curso. De esta manera, el diseñador del curso podrá hacer un mejor trabajo que redundará positivamente en la actividad formativa.
- Las actividades formativa debe ofrecer propuestas para que lo aprendido sea trasladado a la tarea en el puesto de trabajo.
- Se debe contar con indicadores de satisfacción que midan avances en el desempeño (en el caso de discrepancias), o que muestren los niveles de desempeño que se necesitan en las etapas de consolidación de un proceso de cambio o incorporación.
- Se debe definir para cuándo deben estar capacitados los que necesiten la formación. Esto será sencillo de determinar mediante la revisión del cronograma. En el caso de necesidades por discrepancia, se espera que esto sea solucionado de inmediato; mas, el capacitador debe determinar el plazo en el cual será posible lograr el aprendizaje.



Capítulo V:

Buenas Prácticas en Formación y Métodos para el Desarrollo

CAPÍTULO V: BUENAS PRÁCTICAS EN FORMACIÓN Y MÉTODOS PARA EL DESARROLLO

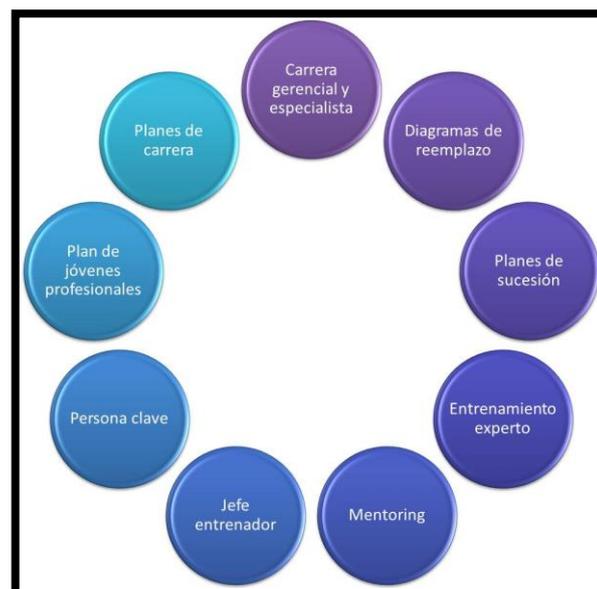
Para desempeñar cualquier posición en una empresa, se necesita cubrir ciertos requisitos, entre los cuales indudablemente tenemos los conocimientos, las habilidades, las competencias, los valores y la experiencia.

Una gran cantidad de empresas realizan acciones formativas con muy buenas intenciones, pero sin el impacto que éstas deberían tener por cuanto omitieron las buenas prácticas de formación, las cuales analizaremos en este capítulo.

5.1 SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN FORMACIÓN

Los planes de carrera, sucesión y demás programas para el desarrollo de personas deben ser conformados acorde al puesto que el colaborador ocupa actualmente o se prevé que ocupe en el futuro. La misma consideración se debe tener para los planes de formación.

Ilustración 1: Programas de desarrollo de personas en las organizaciones



Fuente: Alles, Construyendo Talento, 2009

Si se desea que la capacitación pase de ser un gasto y constituya una inversión, cuando todo lo anteriormente citado se realice, además deben ser congruentes con la estrategia organizacional.

Antes de comenzar con cualquier plan de formación, se debe hacer un inventario de las capacidades de las personas para ver la adecuación persona-puesto. Luego de esto, se está ya en condiciones de poder elaborar un plan de formación que permita alcanzar la estrategia. También es importante tener en cuenta el ánimo que una persona tenga por participar de ese plan de formación y de achicar sus brechas tanto en conocimientos como en competencias. Podría resultar que el plan que la persona tiene para su futuro profesional no es precisamente el que la empresa tiene en mente para esa persona. No siempre lo que uno desea para su colaborador es lo que el colaborador desea.

La formación de los colaboradores es de doble vía, la organización debe ofrecer las facilidades para el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores, pero ellos también deberán poner de su parte.

Con los descriptivos de los puestos correctamente definidos, se puede seleccionar nuevo personal, evaluar el desempeño y diseñar los programas de desarrollo de personas.

Para que las actividades de formación sirvan para alcanzar la estrategia y objetivos organizacionales, debe verificarse que los descriptivos de los puestos estén en función de la estrategia aun cuando hayan proyectos de cambio organizacional o reforzamiento de valores.

En los casos en que las organizaciones cuentan con descriptivos de puestos desactualizados o parcialmente desactualizados, la comparación de las capacidades del colaborador con lo requerido por el descriptivo de puesto respectivo no es confiable. Esta situación se agrava más cuando además los descriptivos de los puestos no reflejan aquello que cada persona debe realizar

para que en su conjunto los colaboradores puedan colaborar a alcanzar la estrategia organizacional.

El responsable de la confección del plan de formación de la empresa, y los jefes de los colaboradores para quienes solicitan capacitación debe conocer la estrategia organizacional para que al hacerse encuesta sobre necesidades de capacitación a los jefes, éstas den verdaderas necesidades.

Para lograr llevar la estrategia a los planes de formación, se debe que tener en cuenta también que haya congruencia entre los diferentes subsistemas de Recursos Humanos y la misión, visión y planes estratégicos.

Es responsabilidad del director de recursos humanos y del número uno de la organización revisar a consciencia los planes de formación ya que muy seguidamente, estos no reflejan las necesidades estratégicas o no se relacionan con los programas de desarrollo de personas en las organizaciones.

El modelo de formación organizacional debe incluir las siguientes etapas:

- i. Detección de Necesidades
- ii. Diseño
- iii. Implementación
- iv. Evaluación de resultados
- v. Auditoria

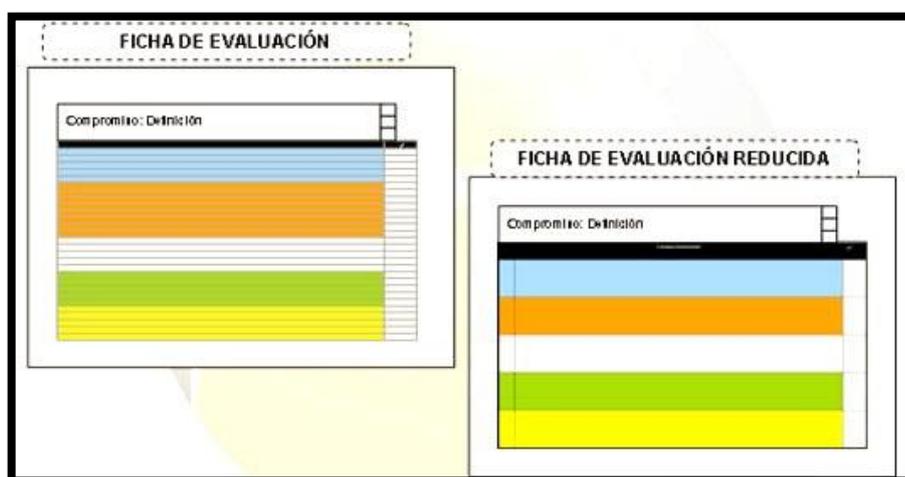
5.2 HERRAMIENTAS PARA MEDIR COMPETENCIAS

Para medir competencias se utilizan las siguientes herramientas:

- **Evaluación del desempeño vertical**, la cual debe incluir tres evaluaciones, la autoevaluación del colaborador, la evaluación del jefe y la del jefe del jefe, con la finalidad de que sea más válida. Mide también conocimientos.

- **Evaluación de 360°**, la cual se recomienda sea procesada por un consultor. Se incluye la autoevaluación, la de los superiores, pares y subordinados. A veces también se incluye a clientes y proveedores. Mide también conocimientos.
- **Evaluación de 180°**, que es una versión reducida de la anterior, que se aplica cuando no se desea que uno de los semicírculos de participantes que normalmente intervienen en una 360 no participen o en un nivel organizativo donde no existe un nivel superior o inferior. Mide también conocimientos.
- **Fichas de evaluación**, que es un producto de la consultora Martha Alles Capital Humano que permite medir tanto competencias como conocimientos. Son diseñadas a medida de cada organización, de acuerdo a su modelo de competencias o conocimientos y su administración se realiza en un taller de unas 3 horas de duración como máximo. Mide también conocimientos.

Ilustración 2: Modelo de Ficha de evaluación y su versión reducida



Fuente: Martha Alles S.A.

- **Assessment Center Method (ACM)**, en la cual se pone a los participantes a realizar diversas actividades o casos para medir competencias, no se trata de realizar actividades de tipo “niñería”, sino actividades realmente enfocada para adultos y profesionales de

desarrollo o bien para la elección de personas con vistas a que integren planes de sucesión o de carrera.

- **Entrevista por incidentes críticos**, en la cual se identifica los incidentes críticos, tanto positivos como de negativos que una persona haya tenido en sus experiencias profesionales. Debe ser administrada por un profesional en este tipo de entrevistas. Es una entrevista extensa de casi tres horas, por lo que se la recomienda sólo para casos de búsqueda de gerentes y también en el caso de fusiones para tomar decisiones más asertivas sobre a quién retener.
- **Entrevista por competencias**, que es más simple que la entrevista B.E.I. y puede ser aplicada por cualquier profesional con conocimientos en gestión por competencias. Consiste en hacer preguntas al participante situacionales y reales, para explorar competencias que haya puesto en práctica en el pasado. No se recomienda las preguntas hipotéticas del tipo “qué haría sí”.

5.3 MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE PERSONAS

La mejor forma para desarrollarse es por medio del autodesarrollo, pero no del autodesarrollo obligado, sino el que realiza una persona por su propia voluntad con el fin de mejorar todo cuanto ha identificado en él ciertas brechas, sea en conocimientos o en competencias, las cuales le impedirá seguir ascendiendo en la escalera organizacional que de acuerdo a un plan de carrera o plan de sucesión. El autodesarrollo puede ser dentro del ámbito laboral y en relación al puesto de trabajo o futuro o, puede realizarse también fuera del trabajo realizando actividades que no tengan que ver con el puesto del trabajo o futuro.

Como se indicó en el párrafo anterior, el autodesarrollo no debe ser obligatorio, pero si puede ser “dirigido”. El autodesarrollo dirigido se da cuando la organización sugiera a sus colaboradores, generalmente a través de la intranet, acciones o actividades a realizar tanto dentro como fuera del puesto de trabajo y que contribuyen a su autodesarrollo.

Adicionalmente al autodesarrollo, hay una serie de actividades que uno puede realizar para desarrollarse, las que se listan a continuación.

- Conferencias o clases magistrales
- Cursos de capacitación
- Lecturas guiadas
- Capacitación on line
- Seminarios
- Método de casos
- Juegos gerenciales
- Programas universitarios
- Role playing
- Licencias sabáticas
- Outdoors
- *Codesarrollo*

La formación se desarrolla tanto conocimientos como competencias, y si se da de una de las dos temáticas, también se adquirirá un poco de la otra, lo que quiere decir que si uno recibe una formación en conocimientos, en algo desarrollará esa competencia y viceversa.

Algunos de estos métodos pueden servir para potenciar otros, por ejemplo, el taller de *Codesarrollo*, tanto de conocimientos como de competencias, puede comprender actividades como resolución de casos, juegos gerenciales, role playing, entre otras.

5.4 EL PROCESO DE APRENDIZAJE

Según Martha Alles, el proceso de aprendizaje se asemeja a una espiral creciente y constante como se ilustra a continuación:

Ilustración 3: El proceso de aprendizaje como una espiral creciente ®



Fuente: Martha Alles S.A.

Este proceso consta de cuatro pasos que se repiten y refuerzan cada vez y se explican a continuación:

- Reconocer la necesidad de desarrollo
- Tomar conocimiento del tema
- Poner en juego la competencia / Poner en práctica el conocimiento
- Observar y reflexionar al respecto

Luego de estos cuatro pasos, se verifica un incremento en el conocimiento/competencia cuando se analiza conscientemente cómo se actuó frente a los aciertos y los fallos y, para que se produzca un nuevo aprendizaje, se vuelve al primer punto de reconocimiento de la necesidad de desarrollo.

Cuando una empresa envía a sus colaboradores a actividades de formación sin que ellos hayan en primer lugar tomado conciencia de que las necesitan, el resultado no será el esperado, ya que los participantes pensarán que las actividades no son para ellos así las encuentren interesantes, lo que eventualmente ocasionará que no se desarrolle la competencia o se adquiera el conocimiento o si se lo hace, no se lo ponga en práctica.

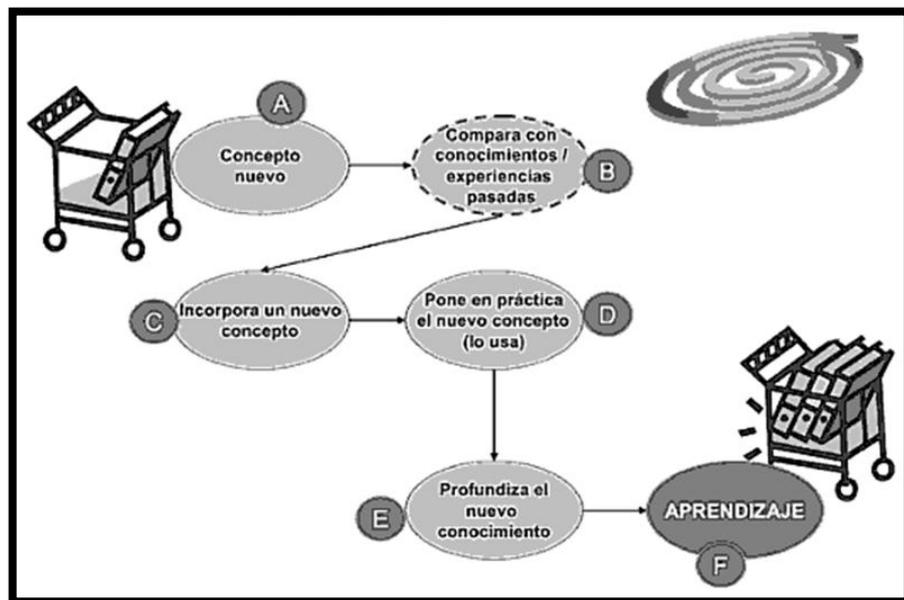
5.4.1 APRENDIZAJE INTELIGENTE Y NO APRENDIZAJE

El Aprendizaje Inteligente tiene lugar cuando la persona que recibe un nuevo conocimiento sea por la lectura de un libro o de una actividad formativa, lo compara con lo que ya conoce, lo incorpora y lo pone en práctica.

La ya mencionada comparación debe tomar lugar luego de leer el libro o de la actividad formativa, ya que si ésta se realiza en el mismo instante, suele suceder que la persona se distrae y no adquiere el conocimiento nuevo. La comparación siempre debe ser en un momento diferente para dar paso al nuevo aprendizaje, al proceso del aprendizaje inteligente.

El No Aprendizaje tiene lugar cuando la persona que recibe un nuevo conocimiento lo rechaza sea por comodidad o por creencias infundadas, siendo estas últimas la más frecuente causa del no aprendizaje. No es producto de una menor inteligencia ni de dificultad por limitaciones personales.

Ilustración 4: El proceso de aprendizaje inteligente



Fuente: Alles, Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje, 2009



Capítulo VI:

El Método de Codesarrollo para el Desarrollo de Competencias

CAPÍTULO VI: EL MÉTODO DE CODESARROLLO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

El *Codesarrollo* es un método de aprendizaje tanto para la adquisición de conocimientos como para el desarrollo de competencias y fue creado por la consultora Martha Alles Capital Humano. Se abordará el método sólo desde el enfoque que concierne la presente Tesis Magistral, que es, el desarrollo de competencias.

Al igual que en cualquier actividad formativa, pero con mayor énfasis en este método, se debe contar con la participación activa tanto del instructor como del colaborador beneficiario.

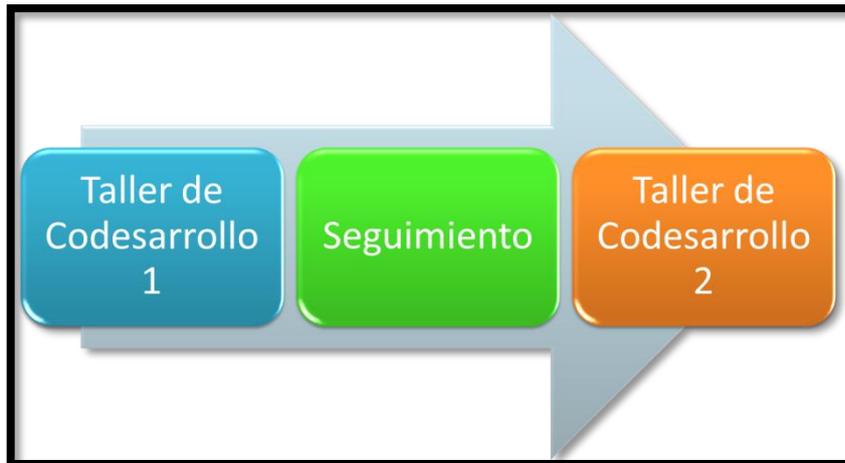
Para que una capacitación en competencias sea favorable, a los participantes se les debe haber indicado cuáles son los comportamientos que para la empresa para la cual labora, harán que pueda tener un desempeño superior en su puesto de trabajo, al desarrollar la competencia en la cual se le detectó alguna brecha.

Cuando se detectan brechas en el desarrollo de una competencia, el desarrollo de la misma es, sin duda, una necesidad de capacitación.

6.1 DEFINICIÓN Y PASOS DEL MÉTODO DE CODESARROLLO

El *Codesarrollo* se puede definir como acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias. El *Codesarrollo* implica un ciclo como se aprecia en la siguiente ilustración:

Ilustración 5: Ciclo del Codesarrollo



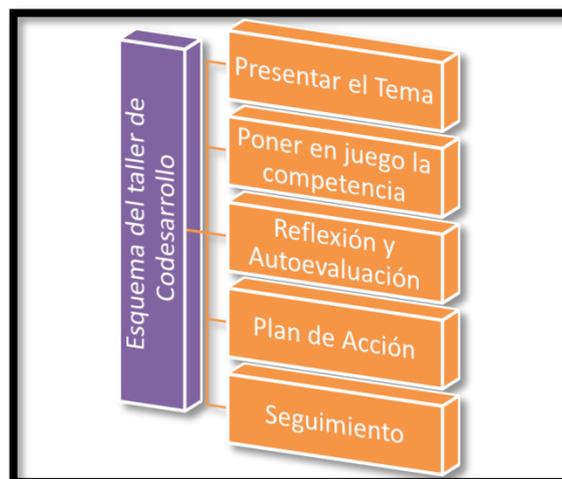
Fuente: Alles, Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje, 2009

Elaboración: El autor

El taller de *Codesarrollo* es una actividad estructurada donde el participante realiza acciones concretas de manera conjunta con el instructor para el desarrollo de sus competencias.

El mismo consta de los siguientes pasos:

Ilustración 6: Pasos del Taller de Codesarrollo



Fuente: Alles, Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje, 2009

Elaboración: El autor

6.1.1 EXPLICACIÓN DE LOS PASOS DEL MÉTODO DE CODESARROLLO

6.1.1.1 Paso 1: Presentar el tema

Se debe explicar la definición de la competencia para la compañía, ya que éstas se definen a medida y podría no ser igual a la definición del diccionario de Martha Alles¹⁵.

6.1.1.2 Paso 2: Poner en juego la competencia

Se debe realizar con los participantes, actividades en las cuales se ponga en juego la competencia. Las actividades deben permitir reflexionar respecto a la competencia y en qué grado se la está usando, por ejemplo, si se evidencia en la actividad un grado A, B, C, D, o No Desarrollado de la competencia.

6.1.1.3 Paso 3: Reflexión y autoevaluación

Este paso consiste en hacer que el participante reflexione sobre sus comportamientos y se autoevalúe. Es el paso clave para que se pueda desarrollar la competencia ya que el fin es tomar verdadera conciencia al respecto para proponerse cambiar en lo sucesivo. Para este paso, se administra un test durante el taller de *Codesarrollo* en base a preguntas, para las cuales se ofrecen varias respuestas en desorden de las que deberá elegir una que al final determinará su grado de desarrollo de la competencia.

6.1.1.4 Paso 4: Plan de acción

Se debe ayudar al participante a que elabore un plan de acción para desarrollar la competencia con actividades que pueden ser dentro o fuera del trabajo. Este plan de acción se lo realiza durante el taller y debe contemplar los intereses, gustos y preferencia de cada participante. El instructor debe tener a disposición de los participantes una serie de ideas y alternativas para el autodesarrollo entre las cuales el participante elegirá las que prefiera.

¹⁵ Alles, Diccionario de Competencias: La Trilogía Tomo I, 2009

6.1.1.5 Paso 5: Seguimiento

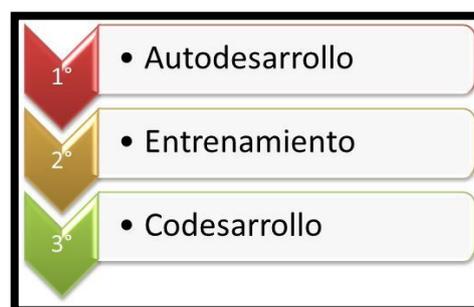
Finalizada la actividad, se desarrolla el quinto paso que es el seguimiento. Para que el seguimiento sea efectivo debe designarse un responsable que se sugiere sean una de las siguientes personas:

- a) El jefe directo, bajo la figura del jefe entrenador.
- b) El instructor del taller de *Codesarrollo*.
- c) El mentor del participante, si es que éste se encuentra participando de un programa de *mentoring*.
- d) Alguien de Recursos Humanos.

6.2 PROGRAMAS ORGANIZACIONALES DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Martha Alles señala que hay tres métodos para el desarrollo de competencia, uno de los cuales es el *Codesarrollo*¹⁶.

Ilustración 7: Métodos para el desarrollo de competencias y conocimientos y su grado de eficacia



Fuente: Alles, *Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje*, 2009

Elaboración: El autor

A continuación se citan las definiciones de estos métodos:

Autodesarrollo: Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar, ya sea en conocimientos o competencias.

¹⁶ Alles, *Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje*, 2009

Para apoyar el autodesarrollo, Martha Alles Capital Humano ha desarrollado ciertos productos que se denominan Guías de desarrollo, tanto para dentro como fuera del trabajo. Las primeras están compuestas por acciones que se sugiera incorporar a la actividad cotidiano laboral con la finalidad de alcanzar comportamientos más altos en relación a la competencia que se desea desarrollar y en las segundas, se dan sugerencias de acciones que no tienen que ver con el ámbito laboral pero en las que se pondrán en práctica los comportamientos de la competencia o se los puede analizar.

Se sugiera que las empresas pongan a disposición de los colaboradores, un listado de acciones que pueden realizar para el desarrollo de competencias, tanto dentro como fuera del trabajo.

Entretenimiento: Es un proceso mediante el cual una persona con mayor experiencia y/o desarrollo de una competencia, ayuda a otra a su desarrollo, ya sea de conocimientos o de competencias, según corresponda. Se fijan objetivos y plazos.

Martha Alles recomienda desarrollar en los jefes la competencia de “Jefe Entrenador”, para que sean éstos los que entrenen a sus colaboradores.

6.3 SEGUIMIENTO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

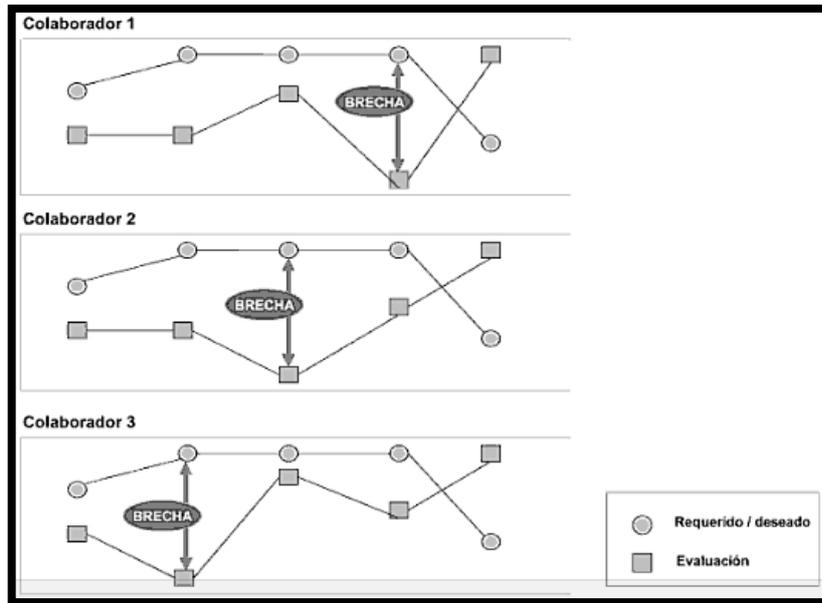
Antes de la actividad, se debe realizar una medición del grado de desarrollo de las competencias, mediante una evaluación de 360, 180 o el Diagnóstico Circular¹⁷ con las fichas de evaluación.

Se debe comparar la medición con un algo deseado, por ejemplo, con un grado de desarrollo de una competencia. El grado evidenciado en la medición versos

¹⁷ Es una variante de la evaluación de 360° más económica que se realiza en un taller de unas 3 horas de duración. Fue creada por la firma consultora Martha Alles Capital Humano

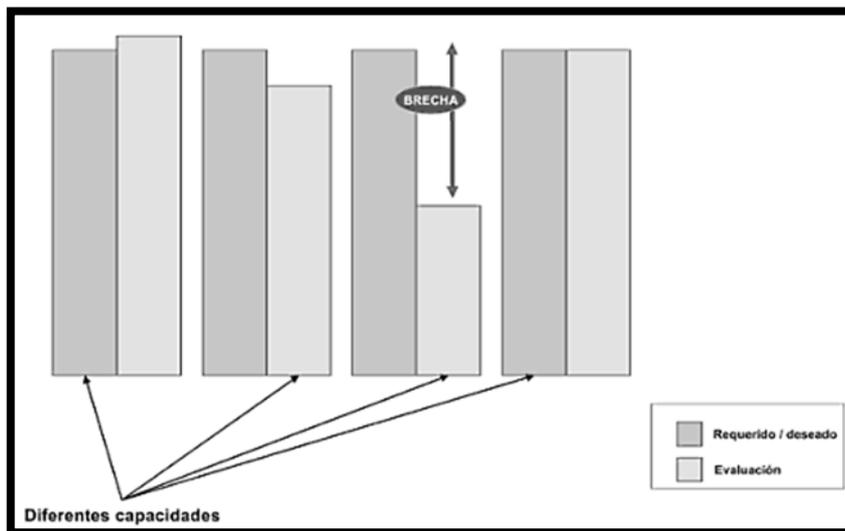
el grado deseado determinará si hay brechas a favor o en contra del colaborador.

Ilustración 8: Mediciones individuales



Fuente: Alles, *Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje*, 2009

Ilustración 9: Mediciones colectivas



Fuente: Alles, *Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje*, 2009

Para ver la evolución del desarrollo de la competencia, luego de los talleres de *Codesarrollo*, se debe realizar una segunda medición. Se sugiere que sea

después de un año. Si en la segunda medición, la brecha es menor, la actividad de *Codesarrollo* fue exitosa.

6.4 TIPOS DE CODESARROLLO

6.4.1 CODESARROLLO INTERNO

Es el que más se recomienda desde la perspectiva organizacional ya que el taller puede ser desarrollado a la medida de la organización, según la misión, visión, valores y planes estratégicos.

6.4.2 CODESARROLLO ABIERTO

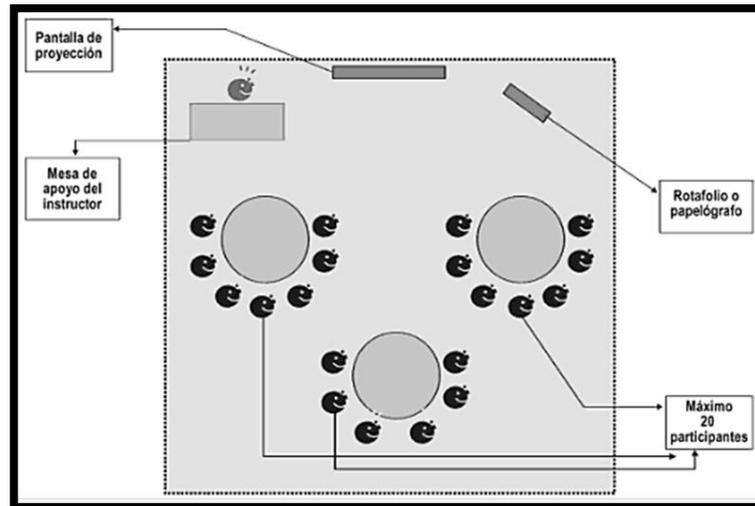
Se la recomienda para conceptos estándares o como una primera aproximación a un tema. También es recomendable para las pequeñas organizaciones. Su efectividad es relativa en el caso de competencias y alto para conocimientos.

6.5 CONSIDERACIONES PREVIAS A UN TALLER DE CODESARROLLO

Previo al taller de *Codesarrollo*, se debe considerar los siguientes aspectos:

- El instructor deberá poder tener una interacción directa, cara a cara con los participantes.
- Se sugiere que los participantes del taller no excedan de veinte y sean ubicados en semicírculos en mesas redondas para que haya una mejor interacción.
- El tipo de actividades pueden ser individuales, grupales, combinadas o plenarias de debate.
- Se recomienda una distribución del salón como la que se ilustra a continuación:

Ilustración 10: Distribución de los participantes durante un taller de Codesarrollo



Fuente: Alles, *Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje*, 2009

6.6 EL DISEÑO DE UN TALLER DE CODESARROLLO

Para un correcto diseño, es requisito *sine qua non* que el diseñador de un taller de *Codesarrollo* sea un experto en gestión por competencias y en el método de *Codesarrollo*.

Lo que usualmente hacen las empresas es contratar a un profesor o instructor por el conocimiento en el tema, pero no verifican el diseño, el método a utilizar para la capacitación de la temática que se desea se imparta a los colaboradores.

El diseño debe ser confeccionado a partir del modelo de competencias de la organización (cuando se trata de un *Codesarrollo* interno) y si la empresa no cuenta con un modelo de competencias, debe ser acorde a la estrategia organizacional, pero de igual debe usarse un marco referencial en el caso de las competencias a desarrollar en la actividad formativa, para las definiciones y comportamientos de las mismas. Un buen marco referencial puede ser los diccionarios de la Dra. Alles.¹⁸

¹⁸ Diccionario de Competencias: La Trilogía Tomo I, 2009

Diccionario de Comportamientos: La Trilogía Tomo II, 2009

6.6.1 ASPECTOS CLAVES SOBRE EL DISEÑO DEL TALLER

Un problema que se da muy a menudo es cuando el diseño de la actividad, destinada a desarrollar competencias, se da impartiendo conocimientos. El participante no va a cambiar comportamientos sabiendo teoría sobre un tema.

Los conocimientos y las competencias requieren un tratamiento diferente a la hora de diseñar las actividades formativas.

La mayoría de los cursos de formación que dicen formar competencias se realizan bajo la misma modalidad que para formar conocimientos; es decir, aportando teoría sobre la competencia, lo cual no la va lograr cambiar comportamientos.

Otro problema que se da también es cuando se diseña el taller teniendo en cuenta el concepto de las competencias laborales, las mismas que incluyen también conocimientos. Como ya se indicó anteriormente, un modelo de competencias se realiza a partir de competencias conductuales, no de competencias laborales.

El plan de acción es decisivo y las actividades incluidas en el mismo deben poder desarrollar la competencia y ser de realización factible por parte del participante, al corresponder con sus gustos, preferencias y posibilidades.

Es necesario dejar en claro que la autoevaluación que forma parte del taller de *Codesarrollo* no es una instancia organizacional de medición de competencias o conocimientos.

El seguimiento es muy importante y se propone que sean más que nada los jefes los que asuman ese paso del taller ya que no afecta al presupuesto organizacional y aseguran una mejor relación entre el jefe y el colaborador, además de reforzar positivamente la eficacia del aprendizaje.

Las actividades deben ser atractivas y, al mismo tiempo, deben asegurar el cambio de comportamientos en los participantes, ya que el propósito no es divertir ni entretener a los participantes.

6.7 ROLES DEL INSTRUCTOR DE CODESARROLLO

El rol del instructor es el de ayudar a los participantes a aprender o a cambiar comportamientos a través del autodesarrollo. Es decir, para garantizar el aprendizaje el instructor debe inducir al participante a su autodesarrollo. También deberá hacer que los participantes pongan en juego la competencia o el conocimiento según corresponda para luego llevarlo a la reflexión por medio de la autoevaluación.

6.8 ASPECTOS A CONSIDERAR PARA EL SEGUNDO TALLER DE CODESARROLLO

Cuando se trata de competencias, es más simple y complejo a la vez que con los conocimientos, ya que se debe volver a indicar a los participantes los comportamientos relacionados con la competencia, pero ya no habrán nuevos a agregar. El punto clave aquí radica en plantear nuevas formas de poner en juego la competencia y esta es la parte difícil si no se cuenta con muchas alternativas, pero ahí radica el arte del diseño.



Capítulo VII:

Resultados de la Investigación y Prueba Empírica del Método

CAPÍTULO VII: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PRUEBA EMPÍRICA DEL MÉTODO

7.1 INVESTIGACIÓN A NIVEL DE RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS

De acuerdo a lo planteado en el perfil del proyecto de tesis (Capítulo 1), se iba a realizar una encuesta a nivel de los responsables de los Recursos Humanos en las empresas que forman parte de la RED, para determinar si siguen las buenas prácticas en formación y si han tomado conocimiento de que existe el método denominado *Codesarrollo* para el desarrollo de competencias.

La recolección de las encuestas se realizó durante los siguientes eventos, a los cuales asistieron encargados de Recursos Humanos de todo el país:

- Conferencia Internacional impartida por Dave Ulrich: *Recursos Humanos & Liderazgo al Más Alto nivel*: Quito, 20 de octubre 2010. Organizada por Seminarium
- Conferencia Internacional impartida por Daniel Goleman: *Inteligencia Emocional*. Quito, 25 de octubre de 2010. Organizada por Harvard Business Review Latin America
- Seminario Internacional impartido por Guillermo Occhipinti: *Diseño y Gestión de Planes de Sucesión, Diagramas de Reemplazo y Desarrollo Formativo*. Organizado por The Bottom Line (TBL)

También se realizaron encuestas a través del internet a miembros de la RED con los cuales se ha tenido acercamiento en alguna ocasión.

Se recolectaron un total de **41 encuestas**, provenientes de 41 empresas diferentes, cuyos resultados llegan a un número de **37986** empleados de las empresas en donde laboran los encargados de Recursos Humanos encuestados. De este número, **28189** empleados son un número exacto y la diferencia de

9797 es un aproximado. Un encuestado olvidó incluir el número de empleados. A estos valores se llegó por cuanto se preguntaba en la encuesta el número de empleados de la empresa, y si este número especificado era real o un aproximado. Era opcional el escribir en la encuesta el nombre de la compañía. Algunos encuestados optaron por no escribir el nombre por temor de que se fuera a identificar o relacionar lo manifestado en la encuesta con la empresa donde trabajan. En todo caso, muchos encuestados sí escribieron el nombre de la empresa. Entre las empresas participantes estuvieron:

- Procarsa
- Mabe Ecuasor
- Dupocsa
- Banco del Austro
- CNC-Lobby
- Cartopel
- Norlop JWT
- Reybanpac
- Subdac
- Aca Ecuador
- CFN
- Rivas Herrera
- P.P.A.
- Pronobis
- Xerox del Ecuador
- Ivan Bohman
- Consejo Nacional de Electricidad
- Tribunal Contencioso
- Ecados
- Ecu Auto
- Asertec
- Vallejo Araujo
- Difare
- Hostal Suites Madrid
- Seginter

El rango de número de empleados es de **16990**. El primer cuartil se situó en **103** empleados, el segundo cuartil en **275** empleados y el tercer cuartil en **693** empleados. El promedio fue de **950** empleados.

La encuesta constaba de 17 preguntas cerradas para facilitar el proceso de encuestado y posterior tabulación. Éstas estaban diseñadas para recolectar información que permitieran cumplir con los objetivos de la investigación, planteados en el perfil del proyecto de tesis. La encuesta fue la siguiente:

Ilustración 11: Modelo de encuesta utilizada para la investigación a nivel de encargados de RR.HH.

ENCUESTA SOBRE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

Política de Confidencialidad: No se asociará los resultados de esta encuesta con su empresa. La información se manejará bajo total confidencialidad y únicamente con fines académicos

Nombre comercial de la empresa: _____ Número de empleados: _____ Real Aproximado

1.- ¿En su empresa se hace Planificación Estratégica?
 Sí No No estoy seguro

2.- ¿En su empresa hay definido un modelo de Gestión por Competencias?
 Sí No No estoy seguro

3.- ¿En qué subsistemas tiene implementado gestión por competencias? Salvo que elija la opción A o H o I, puede marcar más de una respuesta

| | |
|---|--|
| <p>A <input type="checkbox"/> En ninguno de los subsistemas</p> <p>B <input type="checkbox"/> Análisis y descripción de puestos</p> <p>C <input type="checkbox"/> Atracción, Selección e Incorporación de personal</p> <p>D <input type="checkbox"/> Evaluación de desempeño</p> <p>E <input type="checkbox"/> Formación</p> | <p>F <input type="checkbox"/> Desarrollo y Planes de Sucesión</p> <p>G <input type="checkbox"/> Remuneraciones y beneficios</p> <p>H <input type="checkbox"/> En todos los subsistemas</p> <p>I <input type="checkbox"/> No estoy seguro</p> |
|---|--|

4.- ¿En su empresa están definidos los perfiles de puestos?
 Sí No Parcialmente No estoy seguro

5.- ¿Están los perfiles de puestos actualizados?
 Sí No Parcialmente No estoy seguro No hay perfiles de puestos

6.- ¿Tienen elaborados planes de carrera y desarrollo profesional?
 Sí No Parcialmente No estoy seguro

7.- ¿Hay algún funcionario de recursos humanos encargado de la detección de necesidades de capacitación en su empresa?
 Sí No

8.- ¿En qué temática ha solicitado capacitación para su personal? Puede Marcar más de una
 Conocimientos Competencias Laborales Competencias Conductuales

9.- ¿Ha solicitado capacitación In Company/In House en Competencias Conductuales?
 Sí No No tengo en claro qué son Competencias Conductuales

10.- ¿Qué criterios utiliza para la selección de cursos de capacitación a los que envía a sus empleados? Marque máximo 3 alternativas

| | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Resultados de la Evaluación de Desempeño | <input type="checkbox"/> La estrategia empresarial |
| <input type="checkbox"/> Resultado de la detección de las necesidades de capacitación | <input type="checkbox"/> Plan de carrera y Desarrollo |
| <input type="checkbox"/> Solicitudes de los empleados | <input type="checkbox"/> Solicitudes de los Jefes/Supervisores |
| <input type="checkbox"/> Brecha entre Conocimientos y/o Competencias versus lo requerido por el perfil puesto al momento de la incorporación | |

11.- ¿Se procura que lo aprendido en los cursos se ponga en práctica en el lugar de trabajo?
 Siempre A veces Se deja a libertad del empleado o su Jefe/Supervisor

12.- ¿Ha escuchado hablar de Martha Alles y su Método de Codesarrollo para el desarrollo de Competencias Conductuales?
 Sí No Sólo he escuchado hablar de Martha Alles Sólo he escuchado hablar del método de Codesarrollo

13.- ¿Solicitaría una capacitación In Company/In House en Competencias Conductuales bajo el método de Codesarrollo?
 Sí No No he escuchado hablar del método de Codesarrollo

14.- ¿En su opinión, qué es lo que permite un desempeño superior en el puesto de trabajo? Marque una sola respuesta
 Conocimientos Competencias

15.- ¿Ha corroborado una mejora en el desempeño de sus empleados luego de asistir a una capacitación en conocimientos?
 Depende del tema de capacitación Siempre A Veces No realmente No he capacitado a mi personal en conocimientos

16.- ¿Ha corroborado una mejora en el desempeño de sus empleados luego de asistir a una capacitación en Competencias Laborales?
 Depende del tema de capacitación Siempre A Veces No realmente No he capacitado a mi personal en Competencias Laborales

17.- ¿Ha corroborado una mejora en el desempeño de sus empleados luego de asistir a una capacitación en Competencias Conductuales?
 Depende del tema de capacitación Siempre A Veces No realmente No he capacitado a mi personal en Competencias Conductuales

Elaboración: El autor

A continuación, se presentan los datos obtenidos en las preguntas:

7.1.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS

7.1.1.1 Número de empleados afectados por las políticas de Recursos Humanos

Gráfico 1: Total de empleados afectados



Elaboración: El autor

7.1.1.1.1 Análisis

Como se mencionó anteriormente, un total de **38086** empleados son afectados con los resultados obtenidos de la presente investigación, la cual estuvo dirigida a averiguar sobre si se siguen las buenas prácticas en formación, si hay una cultura de gestión por competencias en el Ecuador y si los encargados de Recursos Humanos conocen el método de Codesarrollo y estarían dispuesto a utilizarlo para el desarrollo de las competencias de sus colaboradores.

El número es relevante, si bien la investigación se realizó en 41 empresas, analizando a profundidad, las decisiones que una sola persona toma puede afectar positiva o negativamente a un gran número de colaboradores.

7.1.1.2 Pregunta 1: ¿En su empresa se hace Planificación Estratégica?

Gráfico 2: Resultados pregunta 1



Elaboración: El autor

7.1.1.2.1 Análisis

El 83% (34/41) de los encuestados afirma que en su empresa se hace planificación estratégica.

15% (6/41) de los encuestados indica que en su empresa no se hace planificación estratégica

Un encuestado no respondió a esta pregunta, que corresponde al 2% del total de encuestados.

Ninguno de los encuestados indicó no estar seguro sobre si se hace planificación estratégica.

El modelo de management “Gestión por Competencias” se utiliza para alinear todos los procesos de Recursos Humanos y a los colaboradores con la estrategia empresarial; por lo tanto, al manifestar la gran mayoría de los encuestados que sí se hace planificación estratégica, podríamos concluir que hay las bases en la mayoría de las empresas para implementar el modelo.

7.1.1.3 Pregunta 2: ¿En su empresa hay definido un modelo de Gestión por Competencias?

Gráfico 3: Resultados Pregunta 2



Elaboración: El autor

7.1.1.3.1 Análisis

El 66% (27/41) afirmó que sí tienen establecido un modelo de gestión por competencias.

Un 32% (13/41) de los encuestados indicó no tener implementado gestión por competencias en sus empresas.

Sólo una persona, equivalente al 2% manifestó no estar seguro sobre si se cuenta o no con gestión por competencias.

A priori, podríamos entonces concluir que hay una cultura de gestión por competencias en nuestro país. El modelo se está convirtiendo en una tendencia, no es una moda pasajera. Si bien hace algunos años nadie hablaba de gestión por competencias en el Ecuador, esto ha cambiado drásticamente; sin embargo, más adelante veremos ciertas contradicciones que originan nuevas hipótesis.

7.1.1.4 Pregunta 3: ¿En qué subsistemas tiene implementado gestión por competencias?

Gráfico 4: Resultados pregunta 3



Elaboración: El autor

7.1.1.4.1 Análisis

El 19% (17/41) manifestó tener implementado gestión por competencias en el subsistema de evaluación de desempeño. En el mismo porcentaje se pronunciaron por tenerlo implementado en el subsistema de análisis y descripción de puestos, y aquí vale hacer un comentario importante. La base para implementar gestión por competencias en los otros subsistemas es tenerlo implementado en el de análisis y descripción de puestos, si se lo hace de otra manera, el modelo falla o simplemente está mal implementado. No es posible tener gestión por competencias en otros subsistemas y no tenerlo implementado en el de análisis y descripción de puestos. Si el 66% (27/41) de los encuestados manifestaron sí tener implementado gestión por competencias en sus empresas, sencillamente no es posible que no tengan implementado el modelo en el subsistema de análisis y descripción de puestos. Si asumimos

como válidas las respuestas de que, en efecto, el 66% (27/41) de los encuestados tienen implementado gestión por competencias en sus empresas, entonces podríamos llegar a la conclusión que todos aquellos que no tengan implementado el modelo en el subsistema de análisis y descripción de puestos, tienen el modelo mal implementado o tienen algo que creen es gestión por competencias, mas no lo es.

Un 17% (15/41) indicó que es en el subsistema de atracción, selección e incorporación de personal donde tienen implementado gestión por competencias.

El 14% (13/41) indicó no tener implementado gestión por competencias.

12% (11/41) de los encuestados tienen implementado el modelo en el subsistema de formación. El formar por competencias es una buena práctica para mejorar el talento y el capital intelectual interno de la organización, sin embargo, vemos que muchos no lo hacen.

El subsistema de Desarrollo y Planes de Sucesión obtuvo sólo un 8% (7/41) de implementación del modelo.

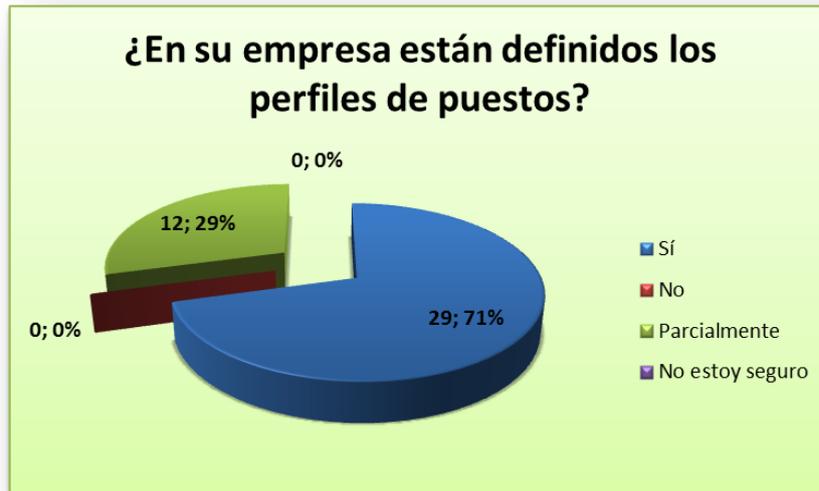
El subsistema de remuneraciones y beneficios, considerado por los expertos como el módulo de mayor dificultad de implementación del modelo, obtuvo un 4% (4/41).

Tienen implementado en todos los subsistemas un modelo de gestión por competencias el 6% (5/41) de los encuestados.

Un solo encuestado, equivalente al 1%, manifestó no estar seguro de en dónde tienen implementado gestión por competencias en su empresa, lo cual es extraño dado que todos los encuestados trabajan en recursos humanos.

7.1.1.5 Pregunta 4: ¿En su empresa están definidos los perfiles de puestos?

Gráfico 5: Resultados pregunta 4



Elaboración: El autor

7.1.1.5.1 Análisis

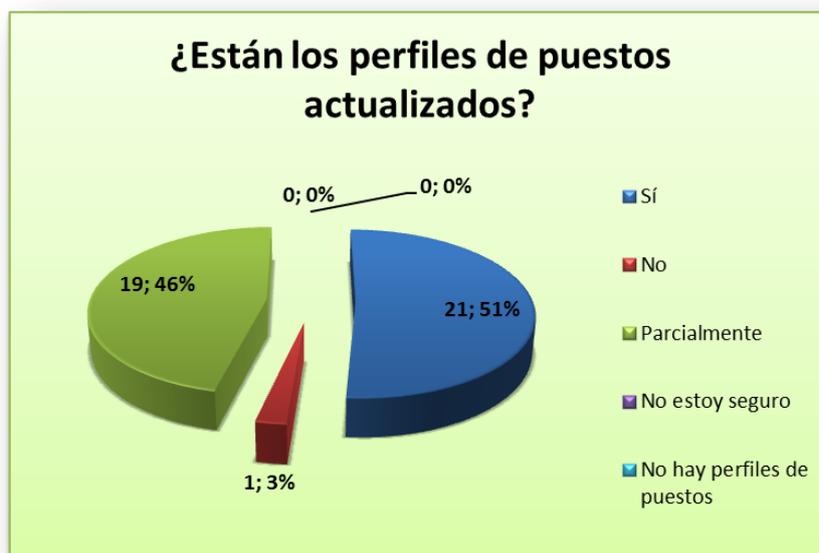
El 71% (29/41) de los encuestados respondió positivamente a esta pregunta.

Un 29% (12/41) indicó que tienen los perfiles de puestos parcialmente definidos.

Ninguno de los encuestados indicó no tener perfiles de puestos en su empresa.

7.1.1.6 Pregunta 5: ¿Están los perfiles de puestos actualizados?

Gráfico 6: Resultados pregunta 5



Elaboración: El autor

7.1.1.6.1 Análisis

Ante esta pregunta, el 51% (21/41) indicó sí tener actualizados sus perfiles de puestos.

En un alto porcentaje también, 46% (19/41), manifestaron los encuestados que están parcialmente actualizados los perfiles de puestos

Una persona, equivalente al 3% indicó que no están actualizados los perfiles en su empresa.

Nadie manifestó no estar seguro de aquello o que no hay perfiles de puestos.

7.1.1.7 Pregunta 6: ¿Tienen elaborados planes de carrera y desarrollo profesional?

Gráfico 7: Resultados pregunta 6



Elaboración: El autor

7.1.1.7.1 Análisis

El 51% (21/41) de los encuestados, la gran mayoría, manifestó que no hay planes de carrera y desarrollo profesional en sus empresas. Esto puede deberse al tipo de estructura organizacional de las empresas. Empresas familiares o empresas con estructuras muy planas generalmente no contarán con planes de carrera y desarrollo profesional.

Un 25% (10/41) manifestó sí contar en su empresa con plan de carrera y desarrollo profesional.

Un 17% (7/41) indicó que los hay, pero falta implementarlos del todo.

Indicaron no estar seguro de esto el 7% (3/41) de los encuestados.

7.1.1.8 Pregunta 7: ¿Hay algún funcionario de recursos humanos encargado de la detección de necesidades de capacitación en su empresa?

Gráfico 8: Resultados pregunta 7



Elaboración: El autor

7.1.1.8.1 Análisis

Un gran porcentaje del 88% (36/41) de los encuestados, afirmaron tener un encargado de la detección de necesidades de capacitación en su empresa. Algo muy positivo en el sentido que se estarían utilizando los casi siempre escasos recursos de capacitación correctamente, al identificarse las necesidades, en el supuesto de que esta detección se realice correctamente.

Tan solo el 10% (4/41) indicó que no hay una persona encargada de la detección de las necesidades de capacitación en su empresa.

Hubo una persona, correspondiente al 2% que no marcó ninguna respuesta.

7.1.1.9 Pregunta 8: ¿En qué temática ha solicitado capacitación para su personal?

Gráfico 9: Resultados pregunta 8



Elaboración: El autor

7.1.1.9.1 Análisis

Como era de esperarse, por los antecedentes comentados en el perfil del proyecto de tesis, el 42% (33/41) de los encuestados manifestó haber capacitado a su personal en conocimientos.

Un inusual porcentaje del 33% (26/41) afirmó haber capacitado a su personal en competencias laborales. Lo inusual se da por el hecho de que en nuestro país, son muy pocas las empresas que capacitan en oficios laborales orientados a la certificación de competencias laborales. Únicamente hay competencias laborales con normas INEN para cargos del sector turismo, sin embargo, el gobierno, a través de su programa Socio Empleo, amplió la gama de certificaciones en competencias laborales, pero esto era más que nada orientado a certificar a grupos de atención prioritaria. Es por esto que llama la atención este alto porcentaje. Puede entonces surgir una nueva hipótesis y sería que los encuestados no sapan la diferencia entre competencias laborales y las competencias conductuales y crean de pronto que las competencias laborales, como incluyen la palabra “laborales”, son las que se aplican en el

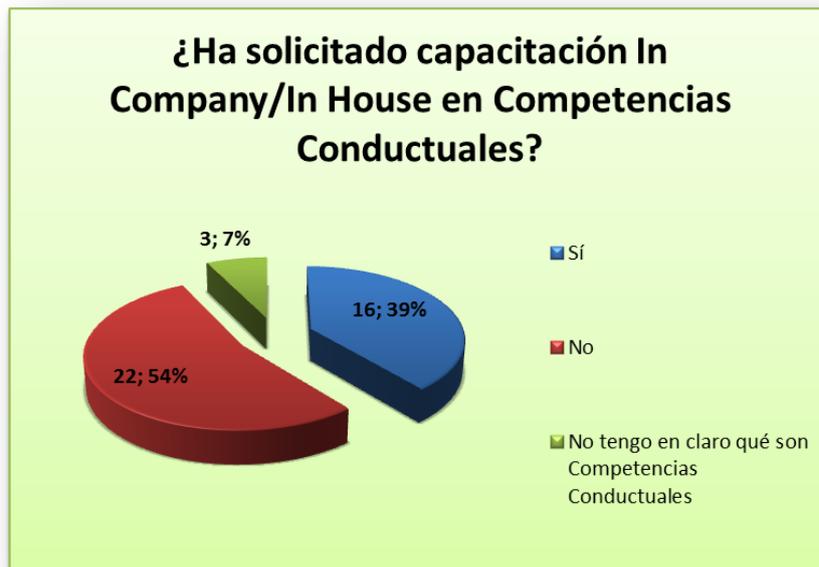
ámbito de la organización, en lugar de que únicamente son oficios generalmente aplicables a cargos operativos que pueden corresponder o no a los de su organización.

Un 24% (19/41) indicó haber capacitado a su personal en competencias conductuales. Recordemos que es en base a ellas que se arma un modelo de gestión por competencias.

Una persona no respondió, lo cual corresponde al 1%.

7.1.1.10 Pregunta 9: ¿Ha solicitado capacitación In Company/In House en competencias conductuales?

Gráfico 10: Resultados pregunta 9



Elaboración: El autor

7.1.1.10.1 Análisis

El 39% (16/19) de los encuestados afirmó sí haber capacitado bajo la modalidad in company/in house a su personal en competencias conductuales. Esto es lo más correcto, tomando en cuenta que las competencias de un modelo de gestión por competencias se definen a la medida de cada

organización, por lo tanto, una actividad abierta no sería tan efectiva. Los tres restantes, se asume que ha capacitado usando una modalidad abierta, lo cual se contrapone con la estadística realizada previamente sobre la oferta de cursos de capacitación para el desarrollo de competencias conductuales. Si no hay oferta en la modalidad abierta, ¿cómo es que se han capacitado?

El 54% (22/41) indicó no haber capacitado a su personal en competencias conductuales bajo esta modalidad.

Sólo el 7% (3/41) de los encuestados indicó no tener del todo claro qué son las competencias conductuales, lo cual podría hacer que la nueva hipótesis planteada en el análisis de la pregunta anterior, no tenga mayor validez. No es de extrañarse sin embargo que, muchas personas tal vez no hayan querido confesar su ignorancia y menos tratándose de profesionales de Recursos Humanos.

7.1.1.11 Pregunta 10: ¿Qué criterios utiliza para la selección de cursos de capacitación a los que envía a sus empleados?

Gráfico 11: Resultado pregunta 10



Elaboración: El autor

7.1.1.11.1 Análisis

El 21% (26/41) de los encuestados afirmó utilizar los resultados de la detección de las necesidades de capacitación como criterio para decidirse por una acción formativa. Esto llama la atención por cuanto el 88% (36/41) respondió anteriormente que sí tienen en su empresa un funcionario encargado de la detección de las necesidades de capacitación, esto parecería indicar o que muchos respondieron sí por considerar incorrecto poner no, o que la persona encargada de esta función no está cumpliendo su rol a cabalidad o

simplemente no le interesa a nadie en recursos humanos las recomendaciones que pueda hacer la persona encargada.

También un 21% (25/41) indicó basar sus decisiones sobre las actividades de formación según las solicitudes de jefes y supervisores.

El 15% (18/41) se basa en las solicitudes de los empleados, lo cual no es estratégico, porque muchas veces el empleado quiere ir a un curso que no necesita para su puesto actual o mucho peor, que necesita para conseguir otro trabajo y no necesariamente dentro de la empresa. Cada solicitud de un empleado por asistir a un curso o a formación formal debe analizarse si le sirve para su puesto actual o futuro, para hacer de esa formación una inversión.

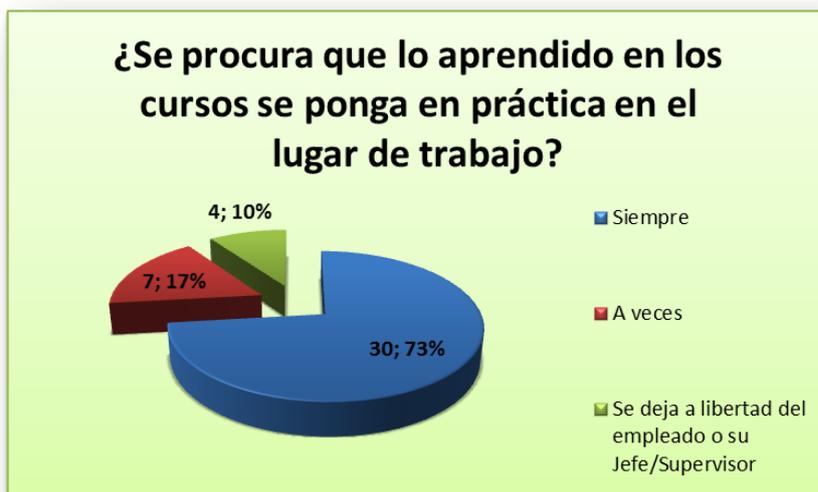
El 12% (15/41) toma su decisión basada en los resultados de la evaluación del desempeño y los planes de carrera y desarrollo.

El 11% (13/41) capacita después de descubrir que hay una brecha entre los conocimientos/competencias versus lo requerido por el perfil al momento de la incorporación. Es una buena práctica, aunque lo ideal sería que la persona que ingresa a la organización no tuviera brecha alguna; sin embargo, lo ideal no siempre es lo posible. El mismo porcentaje lo hace en función del plan de carrera y desarrollo.

Por último, lamentablemente, tenemos a la estrategia empresarial como factor tomado en cuenta para la capacitación con apenas el 9% (11/41). En primera instancia, los encuestados dijeron en un 83% (34/41) que en sus empresas sí se hace planificación estratégica, mas, sin embargo, parece que ésta no juega casi ningún rol en muchas de estas empresas en materia de formación, lo cual es un gravísimo error y va en contra de las buenas prácticas en formación. No capacitar en función de la estrategia empresarial es uno de los principales motivos para que la capacitación sea recurrentemente un gasto y no una inversión.

7.1.1.12 Pregunta 11: ¿Se procura que lo aprendido en los cursos se ponga en práctica en el lugar de trabajo?

Gráfico 12: Resultado pregunta 11



Elaboración: El autor

7.1.1.12.1 Análisis

El 73% (30/41) de los encuestados manifestó siempre procurar que lo aprendido en los cursos se ponga en práctica en el trabajo.

Un 17% (7/41) manifestó que a veces se lo hace y, finalmente;

Un 10% (4/41) manifestó dejar esto a libertad del empleado o su jefe/supervisor.

Cuando no se procura que lo aprendido sea trasladado a la tarea, sencillamente estamos frente a un gasto por concepto de capacitación o, ante un beneficio que la empresa concede a sus empleados.

7.1.1.13 Pregunta 12: ¿Ha escuchado hablar de Martha Alles y su método de Codesarrollo para el desarrollo de competencias conductuales?

Gráfico 13: Resultado pregunta 12



Elaboración: El autor

7.1.1.13.1 Análisis

La mayoría de los encuestados, esto es, el 41% (17/41) de ellos, manifestó sí haber escuchado hablar de Martha Alles y su método de *Codesarrollo* para el desarrollo de competencias.

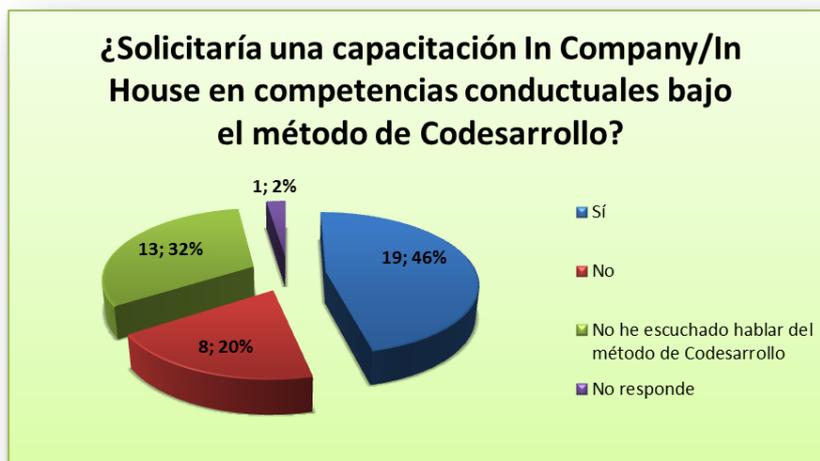
Hubo un 32% (13/41) de encuestados que indicó sólo haber escuchado hablar de Martha Alles.

Un 22% (9/41) indicó desconocer a ambos.

Tan solo el 5% (2/41) manifestó haber escuchado hablar únicamente del método de *Codesarrollo*.

7.1.1.14 Pregunta 13: ¿Solicitaría una capacitación In Company/In House en Competencias Conductuales bajo el método de Codesarrollo?

Gráfico 14: Resultados pregunta 13



Elaboración: El autor

7.1.1.14.1 Análisis

Ante esta pregunta, el 46% (19/41) manifestó que sí solicitaría capacitación In Company/In House sobre el método de Codesarrollo.

El 32% (13/41) no ha escuchado hablar del método de Codesarrollo, por lo tanto no pudo manifestarse positiva o negativamente a esta interrogante, al desconocer el método.

20% (8/41) de los encuestados indicó que no capacitarían a sus colaboradores utilizando este método.

Una persona, que equivale al 2% no respondió a esta interrogante.

7.1.1.15 Pregunta 14: ¿En su opinión, qué es lo que permite un desempeño superior en el puesto de trabajo?

Gráfico 15: Resultados pregunta 14



Elaboración: El autor

7.1.1.15.1 Análisis

Aseguran los expertos que son las competencias las que permiten un desempeño superior en el puesto de trabajo, sobre todo, en los niveles superiores. Así al parecer también lo creen la gran mayoría de encuestados, que en un 75% (32/41) se pronunciaron a favor de las competencias.

Los conocimientos alcanzaron el 23% (10/41) de aceptación para esta pregunta.

Una persona, equivalente al 2% se abstuvo de responder.

Cabe señalar que a pesar que la consigna decía que sólo se podía marcar una de las dos alternativas, 2 encuestados marcaron ambas, por lo que al momento de sumar, sale un total de 43 y no de 41, que debería ser el resultado dado el número total de encuestas recabadas.

7.1.1.16 Pregunta 15: ¿Ha corroborado una mejora en el desempeño de sus empleados luego de asistir a una capacitación en conocimientos?

Gráfico 16: Resultado pregunta 15



Elaboración: El autor

7.1.1.16.1 Análisis

En esta pregunta y las dos subsiguientes, hubo muchas contradicciones en función de la pregunta 8 anteriormente formulada que indicaba “¿En qué temática ha solicitado capacitación para su personal?”. Las contradicciones radicaban, por citar un ejemplo, en el hecho de que en la pregunta 8 marcaban 1 ó 2 alternativas y, en esta pregunta o la 16 o 17, marcaban respuestas para temáticas que no habían sido marcadas en la pregunta 8. Para resolver este dilema, se optó en estos casos por marcar automáticamente la respuesta “no he capacitado a mi personal en...” Con esta aclaración, se procederá a indicar a continuación los resultados obtenidos:

El 46% (19/33) de los encuestados afirmó a veces haber notado una mejora en el desempeño de su personal luego de que éstos asistieran a una capacitación sólo en conocimientos.

Un 20% (8/41) de encuestados indicó no haber capacitado a su personal en conocimientos.

La alternativa “depende del tema de capacitación” tuvo una frecuencia de respuesta del 17% (7/33).

Por la alternativa de “siempre” optaron el 12% (5/33) de los encuestados.

Sólo el 5% (2/33) de encuestados indicaron no haber encontrado mejoría alguna en el desempeño de los empleados luego de asistir a una capacitación en conocimientos.

7.1.1.17 Pregunta 16: ¿Ha corroborado una mejora en el desempeño de sus empleados luego de asistir a una capacitación en competencias laborales?

Gráfico 17: Resultado pregunta 16



Elaboración: El autor

7.1.1.17.1 Análisis

Para el caso de las competencias laborales, el 10% (4/26) de los encuestados afirmó que notó una mejora en el desempeño de los colaboradores. Un porcentaje extremadamente bajo si tenemos en cuenta que para obtener una certificación en una competencia laboral se debe rendir exámenes teórico-prácticos y cumplir cierto número de horas de formación en centros especializados.

Sin embargo, y luego de hecho el ajuste indicado en la pregunta anterior, el 34% (14/41) encuadra dentro de la alternativa “no he capacitado a mi personal en competencias laborales”.

El 29% (12/26) de los encuestados indicaron que a veces notan un grado de mejora en el desempeño de sus colaboradores.

Un 17% (1/26) dependiendo del tema de capacitación ha notado o no mejoría.

El 7% (3/26) indicó no haber encontrado mejoría.

Finalmente, una persona se abstuvo de responder, lo que representa el 3%.

7.1.1.18 Pregunta 17: ¿Ha corroborado una mejora en el desempeño de sus empleados luego de asistir a una capacitación en competencias conductuales?

Gráfico 18: Resultado pregunta 17



Elaboración: El autor

7.1.1.18.1 Análisis

La mayoría de los encuestados, el 54% (22/41), indicó no haber capacitado a su personal en competencias conductuales.

El 17% (7/19) indica que a veces sí han notado alguna mejoría. En igual porcentaje piensa que la mejoría depende o no del tema de capacitación.

El 7% (3/19) afirma siempre haber notado mejoría.

Finalmente, el 5% (2/19) no cree haber notado mejoría alguna.

7.2 PRUEBA EMPÍRICA: ACTIVIDAD DE CODESARROLLO EN DUPOCSA

La prueba empírica consistía, según lo explicado en el perfil del proyecto de tesis, en impartir, bajo el método de *Codesarrollo*, dos talleres en la empresa DUPOCSA, sobre la competencia “Liderazgo para el Cambio” y analizar la efectividad del mismo.

El primer taller de *Codesarrollo* se estableció para el mes de octubre, fue impartido el jueves 14 y el viernes 15 de octubre. El segundo taller de *Codesarrollo* fue impartido el miércoles 8, el jueves 9 y el viernes 10 de diciembre. Ambos en el año en curso (2010). En la sección de Anexos ([Anexo 4](#)) se puede encontrar fotos de este último taller.

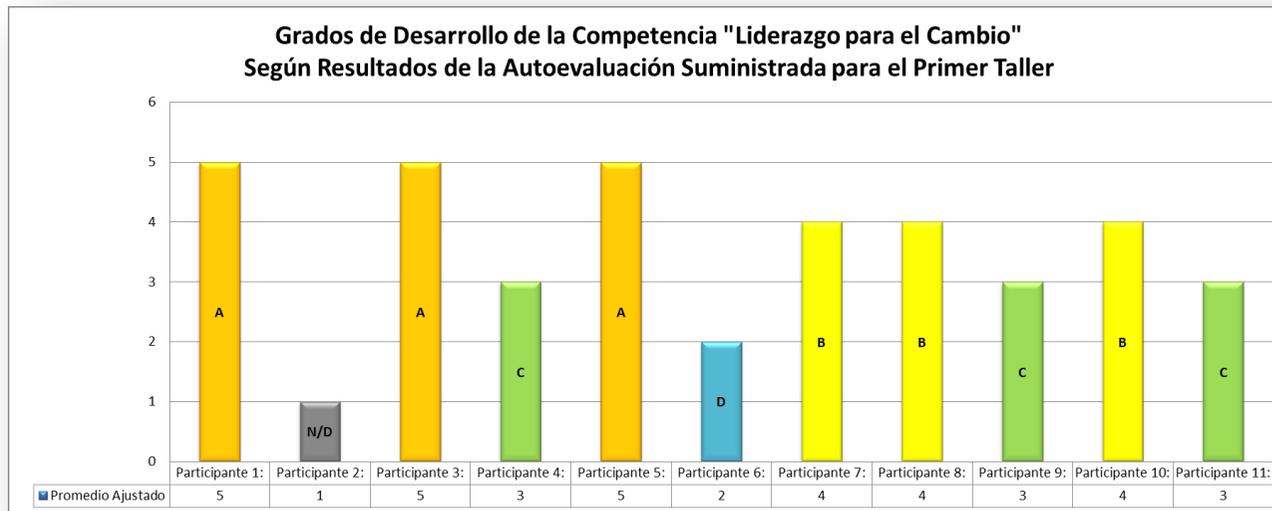
El número de personas asistentes al curso fue de 11 participantes. Un número ideal para el tipo de actividades planificadas y para mantener la dinámica característica de un taller. Cabe señalar que el método permitía hasta un máximo de 20 participantes. El promedio de las edades de los participantes se situó en 35 años, con un rango de edades de 24 años.

Por respeto a los participantes, no se incluirán nombres o cargos, sólo se utilizará para expresar los resultados obtenidos el genérico de: Participante 1, Participante 2, y así con el resto de ellos. Se pidió a los Jefes que realicen una evaluación vertical de la competencia “Liderazgo para el Cambio”. Para esto se usó fichas de evaluación que se puede encontrar en la sección de Anexos ([Anexo 5](#)). Como no tienen un modelo de competencias, para la evaluación se usaron las definiciones y los comportamientos de la competencia de los diccionarios de Martha Alles.

Se realizó durante los dos talleres, la autoevaluación. La tabulación de ambas evaluaciones arrojó los siguientes resultados de los participantes:

7.2.1.1 Resultados de la autoevaluación aplicada para el primer taller de Codesarrollo

Gráfico 19: Resultados de la autoevaluación del primer taller de Codesarrollo

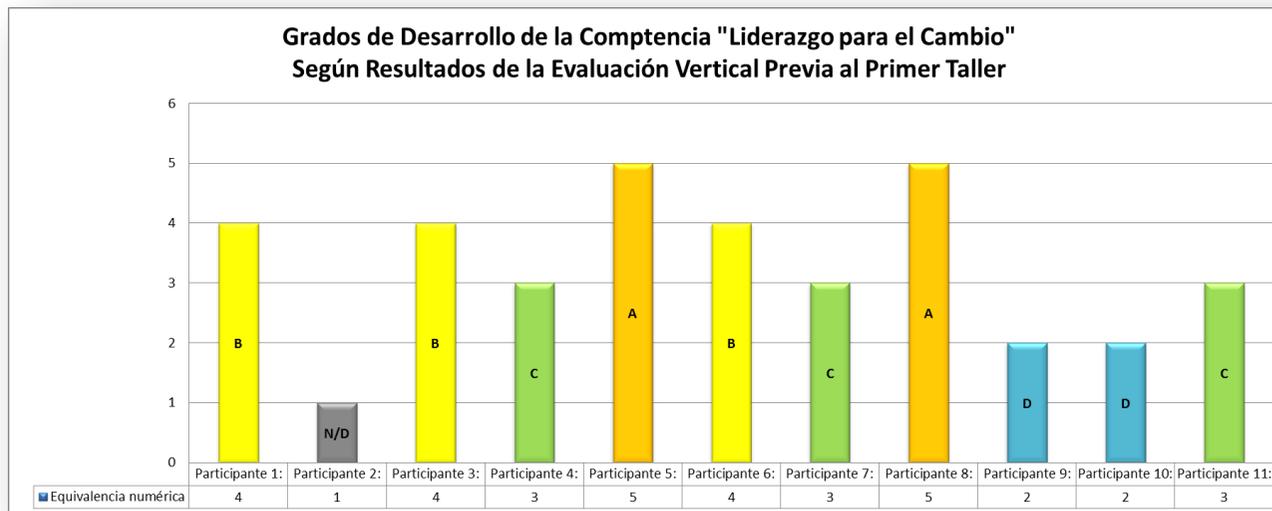


Elaboración: El autor

Como se puede apreciar en la gráfica, hubieron tres participantes que obtuvieron un grado A de desarrollo de la competencia, tres participantes obtuvieron grado B de desarrollo de la competencia, tres participantes obtuvieron grado de desarrollo C, uno de ellos obtuvo un grado de desarrollo de la competencia C y un participante evidenció en el test un grado no desarrollado de la competencia.

7.2.1.2 Resultados de la Evaluación Vertical realizada a los participantes previo al primer taller de Codesarrollo

Gráfico 20: Resultados de la Evaluación Vertical de Desempeño previa al primer taller

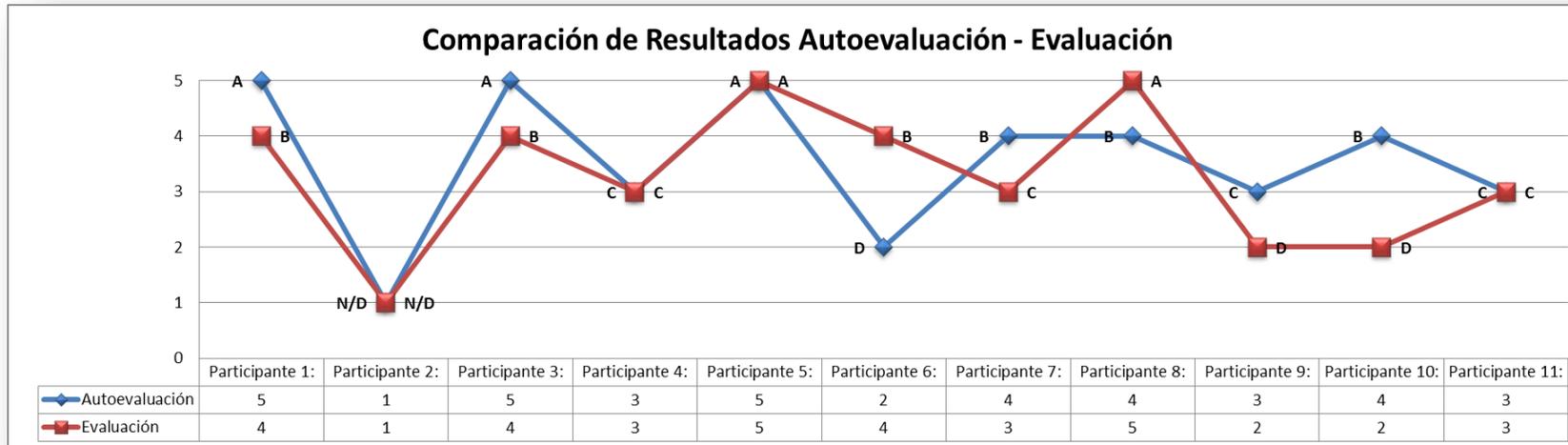


Elaboración: El autor

Como resultado de la evaluación vertical en competencias, realizada previo al primer taller de Codesarrollo y efectuada con la ayuda de fichas de evaluación, tenemos que: de los tres participantes que habían obtenido A en su autoevaluación, dos fueron evaluados con B. El participante que había obtenido un grado No Desarrollado, mantuvo el mismo resultado. De los tres que obtuvieron B, dos fueron recalificados negativamente a C y D y el otro obtuvo A. De los 3 que habían obtenido C, 2 fueron ratificados y uno fue ascendido a B. El que había obtenido D, obtuvo B en su evaluación vertical.

7.2.1.3 Resultado de la comparación de la Autoevaluación y la Evaluación del primer taller de Codesarrollo

Gráfico 21: Resultados de la Autoevaluación Vs la Evaluación

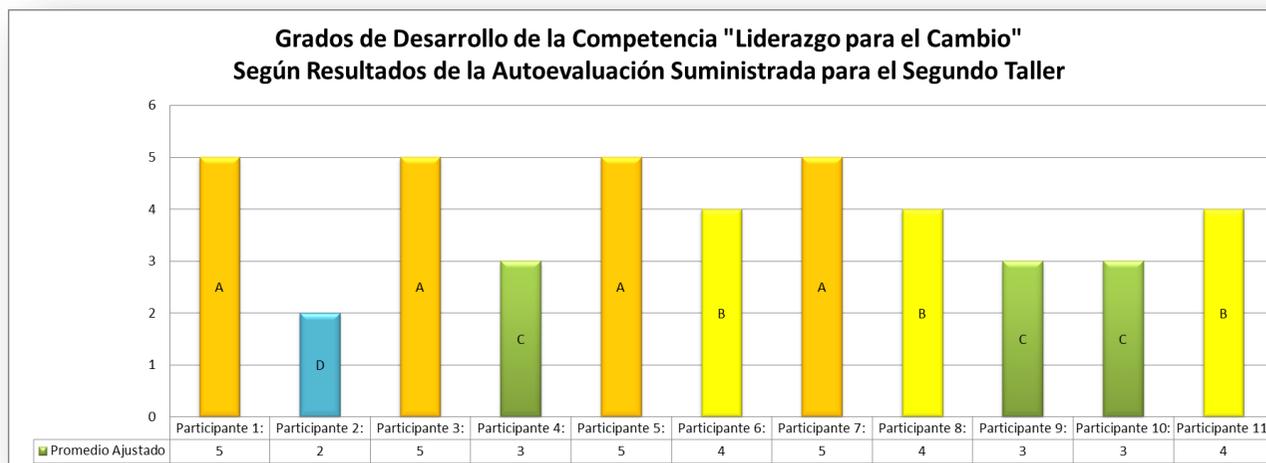


Elaboración: El autor

La autoevaluación se desarrolla para que el participante reflexione profundamente sobre sus comportamientos en relación a la competencia, sin embargo, es la evaluación del jefe la que en última instancia tendrá más peso. Por ende, se tomará en cuenta ésta para el análisis. Vemos una brecha positiva de un grado en el participante 8, de dos grados en el participante 6. Los participantes 2, 4, 5 y 11 obtuvieron el mismo grado en la evaluación que en la autoevaluación. Tuvieron brecha negativa de un grado los participantes 1, 3, 7 y 9, mientras que el participante 10 obtuvo una brecha negativa de dos grados.

7.2.1.4 Resultados de la autoevaluación aplicada para el segundo taller de Codesarrollo

Gráfico 22: Resultados de la autoevaluación del segundo taller de Codesarrollo

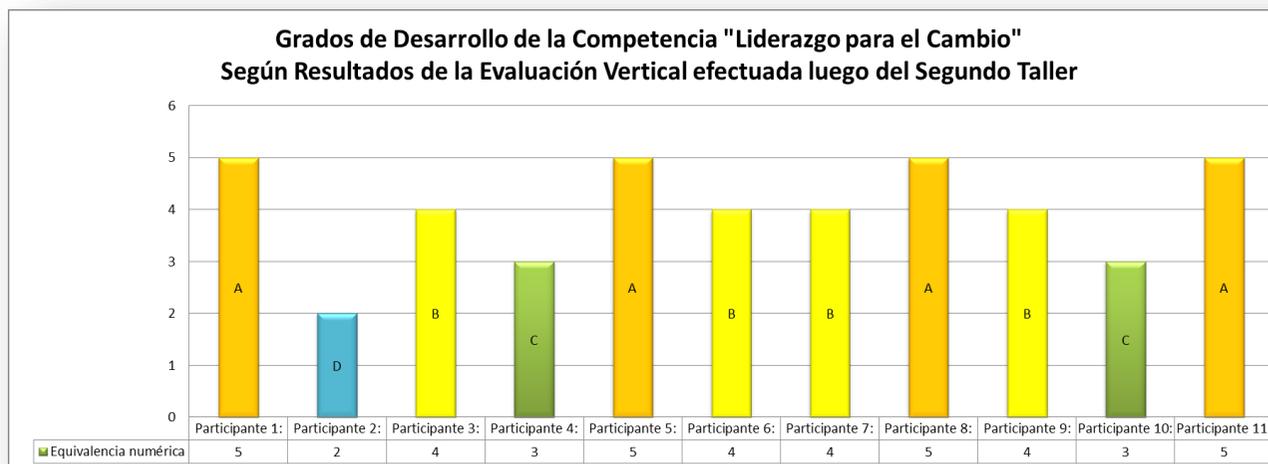


Elaboración: El autor

En esta segunda autoevaluación efectuada por los participantes, cuatro de ellos obtuvieron grado A, dos de ellos grado B, tres de ellos grado C y uno grado D. Los participantes 1, 3, 4, 5, 8, 9 obtuvieron igual puntaje, mientras que los participantes 2, 6 y 11 mejoraron su grado de desarrollo de la competencia. Se dio el caso inusual de un participante que en esta ocasión obtuvo un grado C, habiendo obtenido B en el primer taller. Esto se justifica seguramente porque en la evaluación vertical, había obtenido D, lo que hace suponer que el participante fue esta vez más severo en autoevaluarse, lo cual no está mal.

7.2.1.5 Resultados de la Evaluación Vertical realizada a los participantes luego de una semana del segundo taller de Codesarrollo

Gráfico 23: Resultados de la Evaluación Vertical de Desempeño efectuada luego del segundo taller

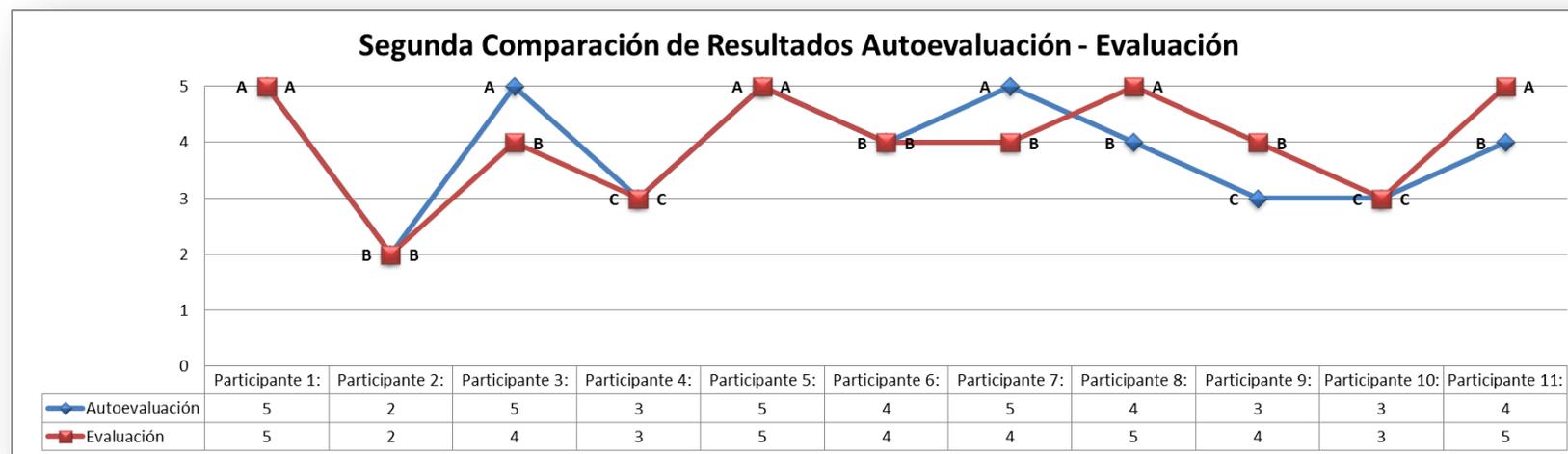


Elaboración: El autor

Esta nueva evaluación vertical, fue realizada luego del segundo taller, un poco para dar mayor tiempo de reflexión a los participantes para cimentar sus nuevos comportamientos y a los evaluadores para notarlos. Tuvimos 6 participantes que mejoraron su evaluación, el participante 1 pasó del grado B al A, el participante 2, de un grado No Desarrollado pasó a grado D, el participante 3, 4, 5, 6 y 8 no presentaron mayor avance en el desarrollo de la competencia. Los participantes 7, y 10 mejoraron y grado su competencia y los participantes 9 y 11 mejoraron en dos grados. Ninguno desmejoró tras la evaluación.

7.2.1.6 Resultado de la comparación de la Autoevaluación y la Evaluación del segundo taller de Codesarrollo

Gráfico 24: Resultados de la Autoevaluación Vs la Evaluación

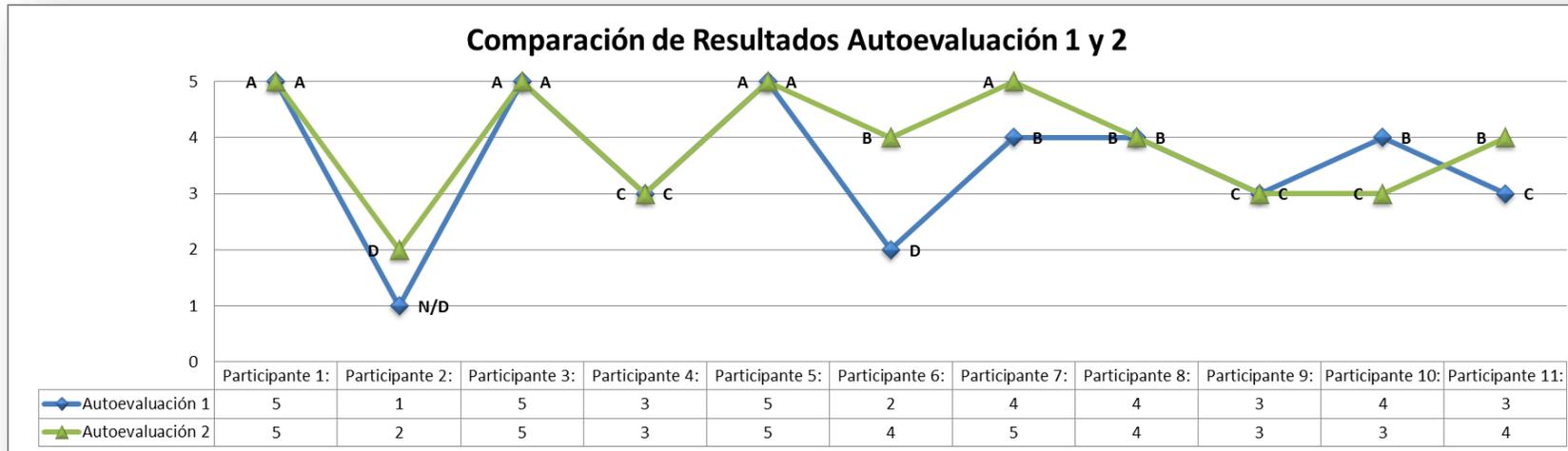


Elaboración: El autor

En esta segunda comparación de la autoevaluación vs la evaluación, se redujeron las diferencias en el grado de la competencia que el participante cree tener frente a la nota de la evaluación realizada por un superior. Los participantes 1, 2, 4, 5, 6 y 10 obtuvieron una igual calificación de la competencia en la evaluación vertical y en la autoevaluación. Recibieron una calificación menor en la evaluación que la obtenida en la autoevaluación los participantes 3, y 7, y por último, los participantes 8, 9 y 11, creyeron merecer una calificación inferior que la que realmente les calificaron sus superiores.

7.2.1.7 Resultado de la comparación de la Autoevaluación 1 y 2

Gráfico 25: Resultados de la Autoevaluación 1 y 2

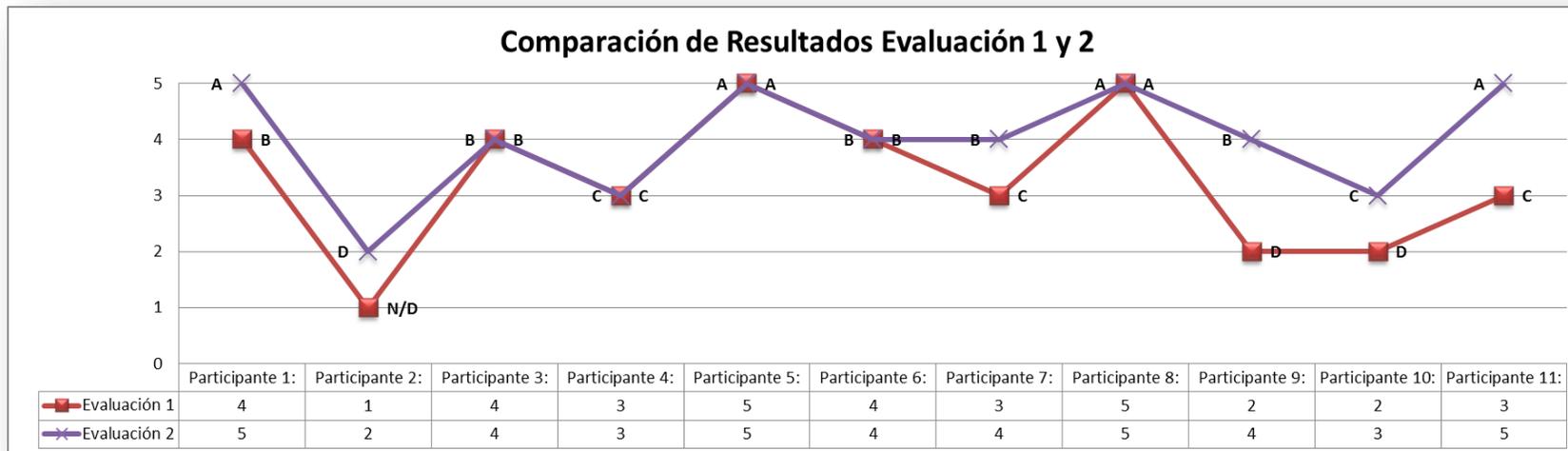


Elaboración: El autor

Salvo por el participante 10, de manera general, podríamos decir que los participantes de la actividad de *Codesarrollo* mejoraron, según su propio criterio, en el grado de desarrollo de la competencia “Liderazgo para el Cambio”.

7.2.1.8 Resultado de la comparación de la Evaluación 1 y 2

Gráfico 26: Resultados de la Evaluación 1 y 2



Elaboración: El autor

En la evaluación 2, tuvimos que la mayoría de los participantes mejoró su competencia de “Liderazgo para el Cambio”, según el criterio de los jefes. Algo que es importante mencionar es que, para la evaluación, se tomó en cuenta los comportamientos evidenciados durante el proceso de cambio actual de la empresa, el cual se trata de la implementación de un sistema integrado de calidad en donde los participantes son parte del equipo de liderazgo para el cambio en sus respectivas áreas.



**Capítulo VIII:
Conclusiones y
Recomendaciones**

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

La presente tesis magistral dio lugar a que se lleguen a las siguientes conclusiones:

8.1.1 CONCLUSIONES CON RELACIÓN A LA INVESTIGACIÓN REALIZADA

Los empleadores están conscientes en la gran mayoría de casos (32/41) que son las competencias las que permiten un desempeño superior. A pesar de esto, sólo 19/41 ha capacitado al personal en competencias conductuales y de ellos, 16/19 respondieron haberlo hecho bajo la modalidad In Company/In House que sería lo más ideal. Por lo tanto, no hay mayor en desarrollarlas en los empleados y menos bajo acciones formativas concretas para este fin como una capacitación In Company/In House.

De acuerdo a la investigación, podría concluirse que sí hay una cultura de Gestión por Competencias, o al menos un interés por este tema. Esta última afirmación la realizo todo cuanto encontré ciertas contradicciones en la tabulación de los resultados. Si bien 27/41 de los encuestados afirma tener implementado un modelo de gestión por competencias, es extraño que más hayan capacitado a su personal en competencias laborales (26/41) y no en conductuales (19/41); además, 2/27 que habían marcado que sí tienen implementado un modelo de Gestión por Competencias, posteriormente en otra pregunta marcaron no tener en claro que son las competencias conductuales, que como ya se indicó, son aquellas sobre las cuales se basa un modelo de competencias y lo más grave y curioso, ante la pregunta de en qué subsistemas tienen implementado Gestión por Competencias, sólo 17/27 lo

tienen implementado en el subsistema de análisis y descripción de puestos, lo cual es técnicamente un gravísimo error, todo cuanto asignar competencias a los puestos es un requisito sine qua non para implementar correctamente gestión por competencias en otros subsistemas.

Los 37989 empleados a quienes directamente llega lo manifestado por sus empleadores o responsables de recursos humanos en esta encuesta, tienen un 42% de posibilidad de recibir formación en conocimientos, un 33% de recibir formación en competencias laborales y un escaso 24% de hacerlo en competencias conductuales. Se concluye entonces que no hay igual posibilidad de recibir formación tanto en conocimientos como en competencias conductuales, lo cual es lamentable, si aceptamos que el 66% de los encuestados manifestó tener un modelo de gestión por competencias.

No se cumple una de las exigencias de las buenas prácticas en formación que consiste en que, la formación esté alineada a la estrategia de la organización. Ante la pregunta de en qué criterios se basa para la selección de los cursos de capacitación a los cuales envía al personal, la estrategia organizacional fue marcada por apenas 11/41, cuando 34/41 habían afirmado que sí hay planificación estratégica en sus empresas. El no capacitar en función de la estrategia organizacional es una de las causales más grandes para que la capacitación constituya un gasto y no una inversión.

Capacitar en función del perfil del puesto es otra de las exigencias de las buenas prácticas en formación. Ante la misma pregunta, los resultados de la evaluación de desempeño, que se da por sentado es en función de las tareas y responsabilidades del puesto, es utilizada por 15/41 como criterio de selección de cursos de formación. Se concluye entonces que el perfil del puesto no es uno de los criterios mayoritarios para la selección de la formación de los colaboradores y por ende que los cursos de capacitación a los que asisten poco o nada tienen que ver con el perfil del puesto.

Continuando con la misma pregunta, una exigencia más de las buenas prácticas en formación es que ésta también sea en función del plan de carrera de los colaboradores. Esta opción fue elegida por 14/41. Aunque vale recalcar que sólo 17/41 tienen planes de carrera, de los cuales 7/17 los tienen implementados parcialmente. Se puede concluir entonces que los planes de carrera sí son muy tomados en cuenta para la formación de los colaboradores y en este caso sí se cumplen las buenas prácticas de formación.

30/41 respondieron que siempre se procura que lo aprendido sea trasladado a la tarea, sin embargo, como ya vimos anteriormente, sólo en el caso de los planes de carrera y formación se siguen las buenas prácticas en formación mayoritariamente, lo cual podría significar que lo que se procura que siempre sea trasladado a la tarea, en realidad no tiene mucha relación con la misma. La capacitación por ende es más un beneficio social en estos casos.

Se quería también averiguar sobre si los empleadores notan una mejora en el desempeño de sus colaboradores luego de que asisten a un curso de capacitación en conocimientos. Sólo 5/33 indicó que siempre y a veces respondieron 19/33, lo cual hace llegar a la conclusión de que no mejora el desempeño luego de asistir a cursos de conocimientos. Esto tal vez no es de extrañarse analizando las conclusiones a las que hemos llegado anteriormente, especialmente la que no se están siguiendo las buenas prácticas en formación.

En cuanto a competencias laborales, sólo 4/26 indica siempre ver mejoría, y la gran mayoría, esto es, 12/26 indica que la mejora es a veces.

En competencias conductuales, el panorama no es tan diferente ya que únicamente 3/19 notaron mejoría luego de capacitar a su personal en competencias conductuales y 7/19 indicaron que sólo a veces notan mejora en desempeño. Recordemos que 16/19 han capacitado en competencias conductuales usando la modalidad In Company/In House. Se hace por lo tanto extraño que sólo 3/19 hayan notado mejoría. Surge aquí entonces la hipótesis

de que el método que se está usando para capacitar en competencias conductuales no es el adecuado o se está capacitando en competencias conductuales como si se estuviera dando un curso de conocimientos, es decir, dando teoría, en lugar de poner en juego la competencia.

Se puede concluir también entonces que, de manera general, y por lo anteriormente citado, la capacitación en el Ecuador es mayoritariamente un gasto y no una inversión, lamentablemente.

8.1.2 CONCLUSIONES CON RELACIÓN A LA PRUEBA EMPÍRICA DEL MÉTODO DE CODESARROLLO

El 55% de los participantes (6/11) lograron mejorar el grado de desarrollo de la competencia, según lo evaluado por los jefes mientras los colaboradores participaban del liderazgo del proceso de cambio para la implementación de un sistema integrado de calidad.

Se mejoraron en total 8 puntos en el desarrollo de las competencias (un grado de avance = 1 punto de mejora).

Para dar el veredicto final, recordemos la hipótesis de la presente tesis magistral:

H1: El método de *Codesarrollo* puede ser aplicado exitosamente en empresas comerciales de nuestro medio.

H1 \emptyset : El método de *Codesarrollo* no puede ser aplicado exitosamente en empresas comerciales de nuestro medio.

Con un mayoritario 55% de mejora según las evaluaciones de desempeño vertical y con un total de 8 puntos de desarrollo de las competencias, SE ACEPTA LA HIPÓTESIS ALTERNATIVA y SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA.

8.2 RECOMENDACIONES

- 1 • Capacitar siempre en función de las buenas prácticas en formación para que la capacitación sea una verdadera inversión
- 2 • Utilizar preferentemente el método de *Codesarrollo* para el desarrollo de competencias
- 3 • Preferir las actividades In Company/In House para el desarrollo de Competencias
- 4 • Procurar que siempre lo aprendido sea trasladado a la tarea y realizar varios seguimientos a lo largo del tiempo
- 5 • Prestar especial atención al diseño educativo, su apego con la andragogía y a lo que se requiere que aprendan
- 6 • En el caso de los proyectos organizacionales, incluir el presupuesto de capacitación siempre dentro de ellos y no afuera, para evitar recortes



**Capítulo IX:
Marco Propositivo**

CAPÍTULO IX: MARCO PROPOSITIVO

9.1 PRODUCTO DE CONSULTORÍA: ANÁLISIS Y DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN + CODESARROLLO

Cómo se explicó en el capítulo VI, el *Codesarrollo* es un ciclo de tres pasos que implica:

1. Primer taller de *Codesarrollo*
2. Seguimiento
3. Segundo taller de *Codesarrollo*

En tal sentido, desarrollar acciones de *Codesarrollo* abiertos es muy complicado, por lo que generalmente, para esta modalidad, sólo será posible en la mayoría de los casos impartir únicamente el primer taller de *Codesarrollo* y el seguimiento no puede asegurarse y es por esto que una actividad de *Codesarrollo* abierta tiene una efectividad relativa, no sólo por los inconvenientes citados, sino también porque además no se estaría usando las definiciones y comportamientos del modelo de competencias de cada organización, sino unos creados para el propósito o los propuestos por los diccionarios de la doctora Alles.

Por todo esto, recomiendo ofertar acciones de *Codesarrollo* bajo la modalidad In Company/In House, pero no únicamente como una actividad formativa, sino como una consultoría que incluya el análisis y detección de las necesidades de capacitación en competencias y, de acuerdo a las brechas detectadas, se programen las actividades de *Codesarrollos* necesarias para cerrar esas brechas. Esta propuesta de consultoría + *Codesarrollo* la realizo todo cuanto es difícil vender la idea de una propuesta formativa *per se* que implique impartir dos veces un taller sobre la misma temática y que haya seguimiento por parte de la empresa y/o del instructor después del primer taller, por lo tanto, si se lo

vende como una consultoría en formación integral, sería más fácil vender el producto.

El producto de consultoría se denominará “*Consultoría en Formación Integral para Brechas Detectadas en Competencias*”. Este producto incluye lo siguiente:

- Detección de las necesidades de capacitación organizacionales en competencias mediante un Diagnóstico Circular.
- Fichas de Evaluación en formato estándar o reducido, según lo requiera la organización.
- Informe sobre las brechas detectadas de los colaboradores evaluados.
- 2 Talleres de *Codesarrollo* para cada brecha detectada en competencias.
- Seguimiento para los colaboradores, a cargo de un coach de la empresa consultora y personal de Recursos Humanos de la organización.
- 2 autoevaluaciones para cada brecha detectada en competencias.
- Medición de resultados
- Informe Final

Los talleres, el seguimiento y las autoevaluaciones que se nombran arriba corresponden únicamente a una sola competencia con brecha, por lo tanto, si la empresa decide contratar la capacitación para más de una competencia, estas actividades se multiplicarían por el número de competencias en que la empresa solicite la capacitación.

La inversión a realizar dependerá del número de participantes y del número de competencias cuyas brechas se desea disminuir/cerrar.

9.1.1 PRESUPUESTO

Para elaborar el presupuesto, se tomó en cuenta que el mínimo de participantes debe ser de 10 para no salir a pérdida y además se estableció la siguiente política de descuentos:

Tabla 1: Política de descuentos para el producto de consultoría propuesto

| Política de Descuentos | |
|------------------------|----------------|
| # Participantes | % de Descuento |
| Entre 15 - 17 | 5% |
| Entre 18-20 | 8% |

Elaboración: El autor

A continuación, se muestra el presupuesto de este producto de consultoría en formación, tomando el mínimo y luego el máximo de participantes, así como una sola competencia con brecha y el presupuesto ficticio del caso DUPOCSA:

9.1.1.1 Ejemplo de presupuesto tomando en cuenta el mínimo de participantes y una sola competencia con brecha

| INGRESOS | | | | | |
|--|----------|---------------|-------------|-------------|---------------------------|
| | Cantidad | Unidad | V. Unitario | Subtotal | Total |
| Ingresos Operacionales | | | | | \$ 1.500,00 |
| Valor del Diagnóstico Circular | 10 | Participantes | \$ 150,00 | \$ 1.500,00 | |
| Actividades por cada competencia con brecha | | | | | |
| Valor del Primer Taller de <i>Codesarrollo</i> | 10 | Participantes | \$ 100,00 | \$ 1.000,00 | |
| Valor del Seguimiento | 10 | Participantes | \$ 70,00 | \$ 700,00 | |
| Valor del Segundo Taller de <i>Codesarrollo</i> | 10 | Participantes | \$ 100,00 | \$ 1.000,00 | |
| Competencias con brecha | 1 | Competencia | | \$ 2.700,00 | \$ 2.700,00 |
| TOTAL INGRESOS BRUTO | | | | | \$ 4.200,00 |
| -Descuento por volumen de participantes * | 10 | Participantes | 0% | \$ - | |
| TOTAL INGRESOS NETO | | | | | \$ 4.200,00 |
| EGRESOS | | | | | |
| | Cantidad | Unidad | V. Unitario | Subtotal | Total |
| Egresos Operacionales | | | | | \$ 1.388,00 |
| Diseñador de los talleres de <i>Codesarrollo</i> | 2 | Diseñadores | \$ 250,00 | \$ 500,00 | |
| Instructor <i>Codesarrollo</i> 1 | 8 | Horas | \$ 30,00 | \$ 240,00 | |
| Coach para Seguimiento | 12 | Horas | \$ 30,00 | \$ 360,00 | |
| Instructor <i>Codesarrollo</i> 2 | 8 | Horas | \$ 30,00 | \$ 240,00 | |
| Movilización | 12 | Horas | \$ 4,00 | \$ 48,00 | |
| Gastos Administrativos | | | | | \$ 307,00 |
| Plumas | 20 | Plumas | \$ 0,25 | \$ 5,00 | |
| Material fotocopiado | 20 | Materiales | \$ 5,00 | \$ 100,00 | |
| Coffee Break | 40 | Refrigerios | \$ 1,50 | \$ 60,00 | |
| Almuerzo | 20 | Almuerzos | \$ 3,00 | \$ 60,00 | |
| Diplomas | 20 | Diplomas | \$ 2,00 | \$ 40,00 | |
| Imprevistos (1% de ingresos) | | | | \$ 42,00 | |
| TOTAL EGRESOS | | | | | \$ 1.695,00 |
| UTILIDAD | | | | | \$ 2.505,00 59,64% |

9.1.1.1.1 Análisis del presupuesto con el mínimo de participantes

En este caso, no habría descuento alguno por volumen de participantes, por lo que el total de ingresos es de \$4200 que incluye el ingreso del Diagnóstico Circular (\$1500). El total de egresos asciende a \$1695 incluyendo el coaching de seguimiento que los participantes recibirán. Lo especificado en los gastos administrativos son por taller, razón por la cual se duplican las cantidades al ser 2 talleres, los cuales serían realizados en una sola jornada de 8 horas cada uno, por lo que se hace necesario programar 2 refrigerios y un almuerzo. La utilidad es de \$2505, lo que representa un 59,64% de los ingresos.

Si el diseño de los talleres, su impartición y el coaching a los participantes fueran realizados por la empresa consultora, habría un ahorro de \$1388.

9.1.1.2 Ejemplo de presupuesto tomando en cuenta el máximo de participantes y una sola competencia con brecha

| INGRESOS | | | | | |
|--|----------|---------------|-------------|-------------|---------------------------|
| | Cantidad | Unidad | V. Unitario | Subtotal | Total |
| Ingresos Operacionales | | | | | \$ 3.000,00 |
| Valor del Diagnóstico Circular | 20 | Participantes | \$ 150,00 | \$ 3.000,00 | |
| Actividades por cada competencia con brecha | | | | | |
| Valor del Primer Taller de <i>Codesarrollo</i> | 20 | Participantes | \$ 100,00 | \$ 2.000,00 | |
| Valor del Seguimiento | 20 | Participantes | \$ 70,00 | \$ 1.400,00 | |
| Valor del Segundo Taller de <i>Codesarrollo</i> | 20 | Participantes | \$ 100,00 | \$ 2.000,00 | |
| Competencias con brecha | 1 | Competencia | | \$ 5.400,00 | \$ 5.400,00 |
| TOTAL INGRESOS BRUTO | | | | | \$ 8.400,00 |
| -Descuento por volumen de participantes * | 20 | Participantes | 8% | \$ 432,00 | |
| TOTAL INGRESOS NETO | | | | | \$ 7.968,00 |
| EGRESOS | | | | | |
| | Cantidad | Unidad | V. Unitario | Subtotal | Total |
| Egresos Operacionales | | | | | \$ 1.388,00 |
| Diseñador de los talleres de <i>Codesarrollo</i> | 2 | Diseñadores | \$ 250,00 | \$ 500,00 | |
| Instructor <i>Codesarrollo</i> 1 | 8 | Horas | \$ 30,00 | \$ 240,00 | |
| Coach para Seguimiento | 12 | Horas | \$ 30,00 | \$ 360,00 | |
| Instructor <i>Codesarrollo</i> 2 | 8 | Horas | \$ 30,00 | \$ 240,00 | |
| Movilización | 12 | Horas | \$ 4,00 | \$ 48,00 | |
| Gastos Administrativos | | | | | \$ 609,68 |
| Plumas | 40 | Plumas | \$ 0,25 | \$ 10,00 | |
| Material fotocopiado | 40 | Materiales | \$ 5,00 | \$ 200,00 | |
| Coffee Break | 80 | Refrigerios | \$ 1,50 | \$ 120,00 | |
| Almuerzo | 40 | Almuerzos | \$ 3,00 | \$ 120,00 | |
| Diplomas | 40 | Diplomas | \$ 2,00 | \$ 80,00 | |
| Imprevistos (1% de ingresos) | | | | \$ 79,68 | |
| TOTAL EGRESOS | | | | | \$ 1.997,68 |
| UTILIDAD | | | | | \$ 5.970,32 71,08% |

* El descuento es sólo sobre el total que suma las "actividades por cada competencia con brecha".

9.1.1.2.1 Análisis del presupuesto con el máximo de participantes

En este caso, hay un descuento por volumen de participantes (20) del 8%, por lo que el total de ingresos es de \$7968 que incluye el ingreso del Diagnóstico Circular (\$3000). El total de egresos asciende a \$1997,68 incluyendo el coaching de seguimiento que los participantes recibirán. Lo especificado en los gastos administrativos son por taller, razón por la cual se duplican las cantidades al ser 2 talleres, los cuales serían realizados en una sola jornada de 8 horas cada uno, por lo que se hace necesario programar 2 refrigerios y un almuerzo. La utilidad es de \$5970,32, lo que representa un 71,08% de los ingresos.

Si el diseño de los talleres, su impartición y el coaching a los participantes fueran realizados por la empresa consultora, habría un ahorro de \$1388.

9.1.1.3 Ejemplo del presupuesto en el caso de DUPOCSA

El siguiente presupuesto es ficticio todo cuanto el servicio que el autor brindó a DUPOCSA no tuvo costo alguno para la empresa. Se lo muestra a manera de poder luego realizar la medición de la inversión que la empresa hubiera obtenido en este caso en particular.

Recordemos que los talleres de *Codesarrollo* fueron impartidos a 11 colaboradores de la empresa y que sólo se efectuaron para mejorar la competencia de “Liderazgo para el Cambio”, en aras de poder llevar a bien el proceso de cambio por el que está atravesando la empresa por la implementación de un sistema integrado de calidad.

No se realizará un análisis de este caso, por considerarse poco relevante al no haberse efectuado algunos gastos administrativos y por lo tanto se tendría que modificar. Sólo se indicará, a efectos de aplicar ciertos índices usados en formación, que la inversión en formación que hubiera realizado DUPOCSA es de \$2970 (no se toma en cuenta el costo del Diagnóstico Circular).

INGRESOS

| | Cantidad | Unidad | V. Unitario | Subtotal | Total |
|--|----------|---------------|-------------|-------------|--------------------|
| Ingresos Operacionales | | | | | \$ 1.650,00 |
| Valor del Diagnóstico Circular | 11 | Participantes | \$ 150,00 | \$ 1.650,00 | |
| Actividades por cada competencia con brecha | | | | | |
| Valor del Primer Taller de <i>Codesarrollo</i> | 11 | Participantes | \$ 100,00 | \$ 1.100,00 | |
| Valor del Seguimiento | 11 | Participantes | \$ 70,00 | \$ 770,00 | |
| Valor del Segundo Taller de <i>Codesarrollo</i> | 11 | Participantes | \$ 100,00 | \$ 1.100,00 | |
| Competencias con brecha | 1 | Competencia | | \$ 2.970,00 | \$ 2.970,00 |
| TOTAL INGRESOS | | | | | \$ 4.620,00 |
| -Descuento por volumen de participantes * | 11 | | 0% | \$ - | |
| TOTAL INGRESOS NETO | | | | | \$ 4.620,00 |

EGRESOS

| | Cantidad | Unidad | V. Unitario | Subtotal | Total |
|--|----------|-------------|-------------|-----------|---------------------------|
| Egresos Operacionales | | | | | \$ 1.388,00 |
| Diseñador de los talleres de <i>Codesarrollo</i> | 2 | Diseñadores | \$ 250,00 | \$ 500,00 | |
| Instructor <i>Codesarrollo</i> 1 | 8 | Horas | \$ 30,00 | \$ 240,00 | |
| Coach para Seguimiento | 12 | Horas | \$ 30,00 | \$ 360,00 | |
| Instructor <i>Codesarrollo</i> 2 | 8 | Horas | \$ 30,00 | \$ 240,00 | |
| Movilización | 12 | Horas | \$ 4,00 | \$ 48,00 | |
| Gastos Administrativos | | | | | \$ 337,70 |
| Plumas | 22 | Plumas | \$ 0,25 | \$ 5,50 | |
| Material fotocopiado | 22 | Materiales | \$ 5,00 | \$ 110,00 | |
| Coffee Break | 44 | Refrigerios | \$ 1,50 | \$ 66,00 | |
| Almuerzo | 22 | Almuerzos | \$ 3,00 | \$ 66,00 | |
| Diplomas | 22 | Diplomas | \$ 2,00 | \$ 44,00 | |
| Imprevistos (1% de ingresos) | | | | \$ 46,20 | |
| TOTAL EGRESOS | | | | | \$ 1.725,70 |
| UTILIDAD | | | | | \$ 2.894,30 62,65% |

9.1.2 MEDICIÓN DE LA INVERSIÓN

Para la medición de la inversión realizada en formación se deben medir las brechas en períodos sucesivos, luego se pueden aplicar índices que más abajo se indican para analizar la inversión realizada.

Para evaluar el grado de eficacia de las acciones de *Codesarrollo*, se debe medir las brechas en la competencia que se desea desarrollar, en la situación inicial antes del primer taller de *Codesarrollo* y la nueva situación, después de impartido el segundo taller de *Codesarrollo*.

Los indicadores básicos que se usan en formación y que usaremos para medir el retorno en la inversión que hubiera obtenido DUPOCSA, tomando en cuenta el presupuesto ficticio que se elaboró para este efecto, son los siguientes:

9.1.2.1 Indicadores de formación

9.1.2.1.1 Indicador básico de formación

$$\text{Costo de formación por empleado} = \frac{\text{Costo de formación}}{\text{Cantidad de empleados capacitados}}$$

$$\% \text{ Inversión en formación en Relación con remuneraciones} = \frac{\text{Costo de capacitación}}{\text{Compensaciones totales}} \times 100$$

En el caso de DUPOCSA, tomando en cuenta que sólo se realizó *Codesarrollo* para una competencia (Liderazgo para el Cambio), al utilizar el primer indicador básico de formación, el resultado fue el siguiente:

$$\text{Costo de formación por empleado} = \frac{\$2970}{11 \text{ empleados}}$$

$$\text{Costo de formación por empleado} = \$270$$

El costo de formación por empleado, en el cual no se incluye el costo del Diagnóstico Circular (\$1650), fue de \$270.

El segundo indicador básico en formación no puede ser analizado, todo cuanto no se conoce el total de las remuneraciones en la empresa.

9.1.2.1.2 Indicador de grado de desarrollo de competencias

$$\frac{\text{Promedio de brechas año 1} - \text{Promedio de brechas año 2}}{\text{Promedio de brechas año 1}} \times 100$$

Este indicador debe ser interpretado de manera diferente en el caso de DUPOCSA, ya que los talleres no fueron impartidos con un año de diferencia el

uno del otro. Para obtener el promedio de brechas, utilizaremos los siguientes datos:

Tabla 2: Resultados de las evaluaciones verticales 1 y 2 y brechas con relación al máximo grado

| Participantes | Evaluación Vertical 1 | | Evaluación Vertical 2 | | Brechas evaluación 1 | Brechas evaluación 2 |
|------------------|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------|----------------------|----------------------|
| | Grado Competencia | Equivalencia | Grado Competencia | Equivalencia | | |
| Participante 1: | B | 4 | A | 5 | 1 | 0 |
| Participante 2: | N/D | 1 | D | 2 | 4 | 3 |
| Participante 3: | B | 4 | B | 4 | 1 | 1 |
| Participante 4: | C | 3 | C | 3 | 2 | 2 |
| Participante 5: | A | 5 | A | 5 | 0 | 0 |
| Participante 6: | B | 4 | B | 4 | 1 | 1 |
| Participante 7: | C | 3 | B | 4 | 2 | 1 |
| Participante 8: | A | 5 | A | 5 | 0 | 0 |
| Participante 9: | D | 2 | B | 4 | 3 | 1 |
| Participante 10: | D | 2 | D | 3 | 3 | 2 |
| Participante 11: | C | 3 | A | 5 | 2 | 0 |
| | | | | | 1,73 | 1,00 |

Fuente y Elaboración: El autor

Con estos datos del promedio de brechas antes y después de los talleres de *Codesarrollo*, los resultados fueron los siguientes:

$$\frac{1,73 - 1}{1,73} \times 100 = 42,20\%$$

En el caso de DUPOCSA, siendo 5 equivalente a grado A de desarrollo y el máximo posible, se restó este valor de lo obtenido por cada participante en sus evaluaciones verticales 1 y 2, de esta manera se completaron las columnas “Brechas 1 de evaluación” y “Brechas 2 de evaluación” y luego se procedió a sacar el promedio de estas brechas, lo cual dio como resultado antes del primer taller, una brecha de 1,73 y después del segundo taller, una brecha de 1. Aplicando este indicador, el total de desarrollo de la competencia de “Liderazgo para el Cambio” fue de 42,20% para este grupo de 11 personas. Con este resultado, podemos finalmente aplicar el siguiente indicador.

9.1.2.1.3 Indicador de retorno de la inversión en desarrollo de competencias

$$\frac{\text{Inversión en desarrollo de competencias}}{\text{Grado de desarrollo de competencias}}$$

De acuerdo al presupuesto ficticio, la inversión de DUPOCSA hubiera sido de \$2970 y con el dato obtenido del indicador anterior de un 42,20% de desarrollo de la competencia para este conglomerado humano, el retorno de la inversión en desarrollo de competencias es el siguiente:

$$\frac{\$2970}{42,20} = \$70,38$$

Por lo tanto, \$70,38 es la inversión que DUPOCSA realizó por cada punto porcentual de mejora en la reducción de brechas de la competencia de “Liderazgo para el Cambio” de sus 11 colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias* (2da ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°* (2da ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias: La Trilogía Tomo I*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Comportamientos: La Trilogía Tomo II*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Cómo Convertirse en Jefe Entrenador en 12 Pasos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias* (2da ed.). Buenos Aires: Granica.
- Blake, O. J. (2000). *Origen, Análisis y Detección de las Necesidades de Capacitación*. Buenos Aires: Macchi.
- Blake, O. J. (2005). *La Capacitación: Un Recurso Dinamizador de las Organizaciones* (5ta ed.). Buenos Aires: Macchi.
- Blake, O. J., Bronstein, D., Kort, G., Leoni, N., Provenzano, C., Szvarc, R., y otros. (2001). *Diseño Educativo: Un Camino para Responder a las Necesidades de Formación*. Buenos Aires: Macchi.
- López Camps, J., & Leal Fernández, I. (2002). *Aprender a Planificar la Formación*. Buenos Aires: Paidós.
- Stewart, T. (1998). *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual*. Buenos Aires: Granica.

OTRAS FUENTES DE CONSULTA

RESULTADOS DE LA TESIS DOCTORAL: INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS EN LA EMPLEABILIDAD DE PROFESIONALES

Martha Alles

Universidad de Buenos Aires (UBA)

TESIS DE GRADO: MODELOS DE INNOVACIÓN PARA LA MEJOR ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS PYMES

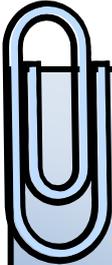
María del Carmen Infante

Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)

MATERIAL DEL CURSO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS

Organizado por The Bottom Line

Instructor: Lcdo. Diego Quindimil



ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Definición de la competencia “Liderazgo para el Cambio” y su apertura en grados y comportamientos

Competencia: Liderazgo para el Cambio

- Definición -

Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable para los stakeholders. Capacidad para generar en los otros motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.

Grados y explicación

Grado A: Capacidad para idear y diseñar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable para los stakeholders. Capacidad para generar en todos los integrantes de la organización motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades. Capacidad para transformarse en un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por ser un líder y promotor del cambio.

Grado B: Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable para los stakeholders. Capacidad para generar en todos los integrantes de su área motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover en su área la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades. Capacidad para transformarse en un referente de la organización por ser un líder y promotor del cambio

Grado C: Capacidad para comunicar la misión estratégica de la organización y generar entusiasmo, motivación y compromiso genuinos de sus colaboradores y pares. Capacidad para promover en su sector la innovación y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades. Capacidad para transformarse en un referente en su área por ser un líder y promotor del cambio.

Grado D: Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y generar entusiasmo, motivación y compromiso genuinos entre sus compañeros y colaboradores (si corresponde). Capacidad para actuar frente al cambio y detectar en él oportunidades. Capacidad para transformarse en un referente para sus compañeros en materia de liderazgo para el cambio

Comportamientos ante la percepción de una necesidad de cambio (Ayudan a determinar el grado de desarrollo de la competencia)

Comportamientos ligados a una persona con desarrollo de la competencia en grado A

- Idea y diseña la visión estratégica de la organización y logra no sólo que parezca posible sino también que sea deseable para los stakeholders.
- Genera en todos los integrantes de la organización motivación y compromiso genuinos.
- Promueve la innovación y los nuevos emprendimientos y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades.
- Es un entrenador experto reconocido en la organización y fuera de ella, por lo cual es requerido para asumir ese rol.
- Es un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por ser un líder y promotor del cambio.

Comportamientos ligados a una persona con desarrollo de la competencia en grado B

- Comunica al más alto nivel la visión estratégica de la organización y logra no sólo que parezca posible sino también que sea deseable para los stakeholders.
- Genera en todos los integrantes de su área motivación y compromiso genuinos.
- Promueve en su área la innovación y los nuevos emprendimientos y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades.
- Es un entrenador experto reconocido en la organización, por lo cual es requerido para asumir ese rol por sus pares y colaboradores.
- Es un referente en la organización por ser un líder y promotor del cambio.

Comportamientos ligados a una persona con desarrollo de la competencia en grado C

- Comunica la visión estratégica de la organización y produce entusiasmo entre quienes lo escuchan.
- Genera entre sus colaboradores y pares motivación y compromiso genuinos.
- Promueve en su sector la innovación y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades.
- Es un entrenador experto reconocido en su área, por lo cual es requerido para asumir ese rol por sus pares y colaboradores.
- Es un referente en su área por ser un líder y promotor del cambio.

Comportamientos ligados a una persona con desarrollo de la competencia en grado D

- Comunica la visión estratégica de la organización y produce entusiasmo al hacerlo.
- Genera entre sus compañeros y colaboradores (si corresponde) motivación y compromiso genuinos.
- Promueve entre sus compañeros la innovación y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades.
- Es un entrenador experto reconocido entre sus compañeros, quienes lo consultan y solicitan su apoyo.
- Es un referente para sus compañeros en materia de liderazgo para el cambio.

Comportamientos ligados a una persona sin desarrollo de la competencia

- Su visión estratégica no recibe apoyo por parte de los stakeholders.
- No comunica claramente la visión organizacional, por lo cual no logra impactar ni a los stakeholders ni a sus compañeros o colaboradores.
- Se guía por modas o tendencias no probadas y propone cambios y/o acciones inadecuadas o no relacionadas con la estrategia organizacional.
- Cuando se requiere un entrenador en materia de cambio, sus compañeros consultan a otras personas y no solicitan su apoyo u opinión.
- No es un referente para sus compañeros en materia de liderazgo para el cambio.

Fuentes: Alles, Diccionario de Competencias: La Trilogía Tomo I, 2009

Alles, Diccionario de Comportamientos: La Trilogía Tomo II, 2009

Anexo 2: Gestión por Competencias Paso a Paso



Fuente: Martha Alles S.A.

Anexo 3: Ejemplo de Competencia Laboral bajo norma INEN

Norma Técnica Ecuatoriana

NTE INEN 2 440:2007

MESERO

Requisitos de Competencia Laboral



Así se hace



Presentación

La Federación Nacional de Cámaras Provinciales de Turismo, FENACAPTUR, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y las Cámaras de Turismo de Pichincha y Guayas, se encuentra ejecutando el Proyecto denominado "Sistema de Certificación de Competencias Laborales en el sector Turismo", cuyo objetivo es impulsar el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios del sector turístico para elevar la competitividad del Ecuador como destino de clase mundial.

El Sistema de Certificación de Competencias Laborales que estamos desarrollando consiste en los siguientes procesos que se ejecutan de forma continua y dinámica:



Estudio e investigación

Consiste en establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente.

Una competencia laboral es el conjunto de capacidades entendidas como conocimientos, habilidades y actitudes de una persona para desempeñar exitosamente una ocupación laboral, en diferentes contextos.

Normalización

Una vez identificadas las competencias, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

Formación / capacitación

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Evaluación de conformidad

Consiste en verificar la capacidad de una persona, en relación a los requisitos o criterios específicos previamente definidos en las normas de competencia laboral, mediante pruebas teóricas, prácticas y observación.

Certificación

La certificación es el reconocimiento formal de las competencias demostradas por una persona para el desempeño de una determinada ocupación.

Como resultado de la etapa de Normalización, presentamos al sector turístico esta Norma de Competencia Laboral, obtenida mediante un proceso sistemático y participativo que involucró a los actores clave del sector: gobierno, universidades, técnicos, trabajadores, empleadores y consumidores, movilizandando así conocimientos, experiencias y criterios, a través de estrategias tales como talleres, consulta pública, comités de estudio y asesoría técnica especializada.

Esta norma, de validez y aplicabilidad nacional, será la base sobre la cual se otorgará la certificación a los trabajadores. Tenemos la seguridad de que el Sistema de Certificación de Competencias Laborales contribuirá considerablemente para el desarrollo del turismo ecuatoriano.



Sebastián Cornejo
Presidente

FEDERACIÓN NACIONAL DE CÁMARAS PROVINCIALES DE TURISMO DEL ECUADOR

FENACAPTUR agradece a las siguientes empresas e instituciones que participaron en las diferentes etapas de consulta de esta norma:

Ministerio de Turismo
Federación Nacional de Cámaras Provinciales de Turismo del Ecuador
Cámara de Turismo de Pichincha
Cámara de Turismo del Guayas
Asociación Nacional de Restaurantes del Ecuador
Federación Hotelera del Ecuador
Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador
Universidad de Especialidades Turísticas Universidad Central del Ecuador

Quito

Hostal La Pradera
Restaurante Chez Jerome
Arrayanes Country Club
Bar - Restaurante La Naranjilla Mecánica

Guayaquil

Grand Hotel Guayaquil
Hotel Sol de Oriente
Restaurante Anderson
Hotel La Torre
Hotel Ramada
TGI
Friday's
Multieventos
Hotel Continental
Hotel Paraíso

Cuenca

Hotel
Dorado
Hotel
Yanuncay
Hotel Italia
Hostería Durán
Hotel Victoria
Hotel Conquistador
Hostal Posada del Ángel
Hostal Milán



INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN

Quito - Ecuador

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA

NTE INEN 2 440:2007

***TURISMO. MESERO. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL.**

Primera Edición

TOURISM WAITER SPECIFICATIONS OF LABOUR

COMPETENCE First Edition

***Norma en proceso de oficialización.**

DESCRIPTORES: Turismo, competencia laboral, alimentos y bebidas, mesero,
requisitos SV 06.04-405 CDU: 338.48:-057 CIIU: 0000
ICS: 03.200.00; 03.080.30

CDU: 338.48-057
ICS: 03.200.00 ; 03.080.30



CIIU: 0000
SV 06.04-405

| Norma Técnica Ecuatoriana | TURISMO. MESERO. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL. | NTE INEN 2 440:2007 |
|--|---|------------------------|
| <p style="text-align: center;">1. OBJETO</p> <p>1.1 Esta norma establece los requisitos mínimos de competencia laboral y los resultados esperados que debe cumplir el mesero.</p> <p style="text-align: center;">2. ALCANCE</p> <p>2.1 Esta norma se aplica a hombres y mujeres que laboran como mesero en empresas de alimentos y bebidas, restauración, hospitalidad y otras similares.</p> <p style="text-align: center;">3. DEFINICIONES</p> <p>3.1 Para los efectos de esta norma, se adoptan las siguientes definiciones:</p> <p>3.1.1 <i>Actitud.</i> Disposición de ánimo manifestada exteriormente.</p> <p>3.1.2 <i>Banquete.</i> Servicio de comidas prestado por hoteles, restaurantes y otros similares que tengan infraestructura para ello, y que constituye una fuente de ingresos complementaria. Consiste en la preparación de comida para un gran número de comensales.</p> <p>3.1.3 <i>Cliente especial.</i> Todo cliente que puede necesitar de un trato diferenciado: cliente importante, cliente con necesidades especiales, cliente con discapacidad.</p> <p>3.1.4 <i>Comanda.</i> Documento en donde se registra el pedido del cliente.</p> <p>3.1.5 <i>Competencia.</i> Capacidad de desarrollar y aplicar conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño laboral y en la solución de problemas para cumplir con los requisitos establecidos.</p> <p>3.1.6 <i>Conocimiento.</i> Noción, idea, información, es el saber.</p> <p>3.1.7 <i>Finalizar plato.</i> Terminada la cocción de los alimentos, montar y decorar la preparación sobre el plato.</p> <p>3.1.8 <i>Flambear.</i> Técnica que se aplica en la preparación de recetas y consiste en rociar un plato con licor y prenderle fuego para dejar el sabor y aroma en el preparado.</p> <p>3.1.9 <i>Habilidad.</i> Destreza de una persona para realizar una tarea, es el saber hacer.</p> <p>3.1.10 <i>Hospitalidad.</i> Industria que incluye todos los negocios relacionados a servicios hospitalarios: hoteles, hosterías, hostales, hospitales, clínicas, entre otros.</p> <p>3.1.11 <i>Ocupación.</i> Actividad diferenciada caracterizada por un conjunto articulado de funciones, tareas y operaciones, que constituyen las obligaciones atribuidas al trabajador, destinadas a la obtención de productos o prestación de servicios.</p> <p>3.1.12 <i>Puesta a punto (mise en place).</i> Expresión francesa usada para definir el conjunto de operaciones precisas para la puesta a punto de los elementos necesarios en la ejecución de un trabajo o servicio.</p> <p>3.1.13 <i>Restauración.</i> Actividades relacionadas con la producción y servicio de alimentos y bebidas.</p> <p>3.1.14 <i>Resultados esperados.</i> Conjunto mínimo de actividades que componen una ocupación laboral.</p> <p style="text-align: right;"><i>(Continúa)</i></p> <hr/> <p>DESCRIPTORES: Turismo, competencia laboral, alimentos y bebidas, mesero, requisitos.</p> | | |

Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN – Casilla 17-01-3999 – Baquerizo Moreno E8-29 y Almagro – Quito-Ecuador – Prohibida la reproducción

NTE INEN 2 440

3.1.15 Seguridad de los alimentos. Normas de seguridad y manipulación aplicadas a técnicas de producción de alimentos y bebidas.

3.1.16 Servicio a la francesa. Servicio que presta un mesero al cliente en la mesa. Consiste en el ofrecimiento de los alimentos preparados en bandejas para que el cliente se sirva según su apetencia.

3.1.17 Servicio a la inglesa. Servicio que presta un mesero al cliente en la mesa. Consiste en la distribución, por parte del mesero, de los alimentos servidos desde la cocina, en los platos situados en la mesa de los comensales.

3.1.18 Vocabulario técnico. Conjunto de palabras de un idioma pertenecientes al uso de una actividad determinada.

4. DISPOSICIONES GENERALES

4.1 Descripción de la ocupación. El mesero se ocupa, principalmente, de acomodar al cliente en la mesa; servir alimentos y bebidas; finalizar el plato con el tipo de servicio escogido; preparar y adicionar salsas; flambear; presentar la cuenta y recibir el pago.

5. REQUISITOS

5.1 Resultados esperados

5.1.1 El mesero debe:

5.1.1.1 Realizar la puesta a punto (mise en place):

a) Realizar montaje de mueblería, mantelería, vajilla, cristalería, cubertería, y menaje menor.

5.1.1.2 Recibir y acomodar al cliente en la mesa:

- a) Identificar una mesa adecuada a la preferencia del cliente o según la reservación y disponibilidad;
- b) acomodar al cliente;
- c) presentar el menú o carta;
- d) informar la disponibilidad de los platos del menú, composición, acompañamiento y cantidad;
- e) anotar pedidos;
- f) aconsejar y orientar al cliente en la elección e incentivar el consumo;
- g) informar el tiempo de preparación.

5.1.1.3 Servir al cliente a la mesa:

- a) Servir según las políticas de servicio establecidas;
- b) ejecutar servicio a la francesa, a la inglesa directo e indirecto, plato servido;
- c) finalizar plato;
- d) servir durante la sobremesa, café, licor y bebidas en general.

5.1.1.4 Atender la mesa ocupada:

- a) Reponer bebida, cubiertos, vajilla y utensilios;
- b) limpiar la mesa y retirar lo que no está en uso.

5.1.1.5 Actuar como nexo entre el cliente y demás áreas del restaurante:

- a) Entregar y retirar pedidos en la cocina y monitorear su progreso;
- b) establecer la conformidad de los platos con lo que fue solicitado;
- c) solucionar problemas;
- d) determinar prioridades.

(Continúa)

NTE INEN 2 440

5.1.1.6 *Cuidar de la seguridad de los alimentos:*

- a) Aplicar procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de los alimentos y en la sanidad de los utensilios utilizados.

5.1.1.7 *Finalizar la atención y recibir el pago:*

- a) Asegurarse que el cliente desea finalizar el servicio;
- b) solicitar la cuenta al cajero;
- c) verificar el consumo;
- d) presentar la cuenta al cliente;
- e) aclarar dudas sobre el consumo;
- f) acordar sobre la forma de pago;
- g) recibir y entregar pagos.

5.1.1.8 *Asegurar la satisfacción del cliente:*

- a) Anticiparse a la expectativa del cliente;
- b) acercarse sin haber sido llamado por el cliente;
- c) investigar la opinión del cliente sobre productos y servicios;
- d) recibir reclamos y aplicar soluciones.

5.1.1.9 *Cuidar de la presentación personal:*

- a) Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia.

5.1.1.10 *Apoyar al equipo:*

- a) Identificar diferencias entre comandas y facturas;
- b) Atender al llamado en el área de otro mesero;
- c) Apoyar en el arreglo, limpieza e higienización del salón, mesa, utensilios y equipos.

5.2 Competencia

5.2.1 El mesero, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

5.2.1.1 *Conocimientos:*

- a) Normas de etiqueta y protocolo en la mesa y en el salón;
- b) tipos de servicio a la mesa;
- c) preparación y finalización de platos y salsas;
- d) técnicas para servir bebidas, licores y vinos;
- e) vocabulario técnico relativo al servicio de alimentos y bebidas;
- f) funciones y responsabilidades de los diversos servicios de un restaurante;
- g) procedimientos de emergencia;
- h) primeros auxilios básicos;
- i) requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación;
- j) utilización de equipos, computadora, calculadora, fax, entre otros;
- k) montaje de mesas;
- l) NTE INEN 2 458.

5.2.1.2 *Habilidades:*

- a) Cálculo acertado de las cuatro operaciones aritméticas;
- b) lectura y escritura legible para anotación de pedidos y llenado de formularios;
- c) comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuados;
- d) integración para ejecutar trabajo en equipo;
- e) interpretación de lenguaje corporal, en particular gestual;
- f) memoria de corto plazo para recordar detalle de pedido específico;
- g) capacidad para transportar pequeños pesos, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo.

(Continúa)

NTE INEN 2 440

5.2.1.3 Actitudes:

- a) *Detallista*. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- b) *Confiable*. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c) *Atento*. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- d) *Equilibrado emocionalmente*. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

(Continúa)

NTE INEN 2 440

APÉNDICE Y (Informativo)

Y.1 Otros resultados

Y.1.1 Este apéndice tiene por objeto ejemplificar otros resultados aplicables en situaciones particulares de la ocupación de mesero. Estos resultados no son exigidos por esta norma.

Y.1.2 *Servir vino:*

- a) Sugerir el vino adecuado de acuerdo al plato elegido o a la ocasión;
- b) hacer los preparativos para el servicio del vino;
- c) efectuar ritual conforme al vino elegido.

Y.1.3 *Actuar en servicio especial:*

- a) Servir banquete, refrigerio, cóctel y servicio en habitación o establecimiento;
- b) preparar bebida, cóctel, café, té y jugo;
- c) conocer e informar sobre la historia, origen y curiosidades de los platos.

Y.1.4 *Recibir al cliente:*

- a) Verificar los datos de la reserva;
- b) orientar a los funcionarios de seguridad y recepcionistas sobre el procedimiento de llegada para clientes especiales.

Y.1.5 *Vender servicio extra:*

- a) Sugerir cuando fuere aplicable, otros servicios del establecimiento, a fin de aumentar las ventas.

Y.1.6 *Comunicarse en otro idioma:*

- a) Aplicar vocabulario técnico en idioma inglés.

Y.1.7 *Operar equipos del salón:*

- a) Operar calentadores, máquina de café u otras bebidas, comanda electrónica entre otros equipos.

Y.1.8 *Apoyar a la gestión del negocio:*

- a) Cooperar en la ambientación de nuevos colaboradores.

Y.1.9 Cada resultado ejemplificado en este apéndice requiere competencia y sus respectivos conocimientos, habilidades y actitudes que pueden no estar establecidos en esta norma.

(Continúa)

NTE INEN 2 440

APÉNDICE Z

Z.1 DOCUMENTOS NORMATIVOS A CONSULTAR

Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 458:2007 *Seguridad Alimentaria para Personal Operativo.*

Z. 2 BASES DE ESTUDIO

Norma Brasileira. ABNT Proyecto 54:001.01-002:2003 - *Turismo - Garçon em função especializada - Competência de pessoal.* Associação Brasileira de Normas Técnicas. Río de Janeiro, 2003.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

| | | |
|--|--|--------------------------------|
| Documento: NTE INEN 2 440 | TÍTULO: TURISMO. MESERO. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL. | Código: SV 06.04-405 |
| ORIGINAL: Fecha de iniciación del estudio: 2005-12-12 | REVISIÓN: Fecha de aprobación anterior por Consejo Directivo Oficialización con el Carácter de por Acuerdo No. de publicado en el Registro Oficial No. de Fecha de iniciación del estudio: | |
| Fechas de consulta pública: de 2006-05-29 a 2006-07-07 | | |

Subcomité Técnico: **Competencia Laboral en Turismo**

Fecha de iniciación: 2006-01-20

Fecha de aprobación: 2006-10-10

Integrantes del Subcomité Técnico:

NOMBRES:

Sr. Rodolfo Walther (Presidente)

Econ. Jorge Viteri (Vicepresidente)
Dra. Dora Tejada
Sr. Iván Núñez
Dr. Bolívar Tamayo

Ing. Marcela Pérez

Lic. Maritza Cabezas
Cap. Raúl García

Sra. Silvia Estrella
Srta. María José Verduga
Dr. Juan de Dios Morales
Psc. Carolina Cevallos
Sra. Rosario Mejía

Lic. Enrique Cabanilla

Sr. Roberto Cedeño
Dra. Ximena Villegas (Secretaria Técnica)

INSTITUCIÓN REPRESENTADA:

ASOCIACIÓN NACIONAL DE RESTAURANTES
DEL ECUADOR
MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO
MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO
MINISTERIO DE TURISMO
INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD
SOCIAL
CONSEJO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y
FORMACIÓN PROFESIONAL
SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN
FEDERACIÓN NACIONAL DE CÁMARAS
PROVINCIALES DE TURISMO DEL ECUADOR
CÁMARA DE TURISMO DE PICHINCHA
CÁMARA DE TURISMO DE PICHINCHA
CÁMARA DE TURISMO DEL GUAYAS
FEDERACIÓN HOTELERA DEL ECUADOR
ASOCIACIÓN NACIONAL DE OPERADORES
DE TURISMO RECEPTIVO DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES
TURÍSTICAS
SECTOR CONSUMIDORES
FEDERACIÓN NACIONAL DE CÁMARAS
PROVINCIALES DE TURISMO DEL ECUADOR

Otros trámites:

El Consejo Directivo del INEN aprobó este proyecto de norma en sesión de

Oficializada como:
Registro Oficial No.

Por Acuerdo Ministerial No.

Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN - Baquerizo Moreno E8-29 y Av. 6 de Diciembre
Casilla 17-01-3999 - Telfs: (593 2) 2 501885 al 2 501891 - Fax: (593 2) 2 567815
Dirección General: E-Mail: furresta@inen.gov.ec
Área Técnica de Normalización: E-Mail: normalizacion@inen.gov.ec
Área Técnica de Certificación: E-Mail: certificacion@inen.gov.ec
Área Técnica de Verificación: E-Mail: verificacion@inen.gov.ec
Área Técnica de Servicios Tecnológicos: E-Mail: inencati@inen.gov.ec
Regional Guayas: E-Mail: inenguayas@inen.gov.ec
Regional Azuay: E-Mail: inencuenca@inen.gov.ec
Regional Chimborazo: E-Mail: inenriobamba@inen.gov.ec
URL: www.inen.gov.ec



QUITO:

Ave. Amazonas y Patria (esq.), Edificio COFIEC, Piso 3
• [593-2] 2545 371 / 2231 198
• Fax: [593-2] 2507 682
• info@competencialaboral.org

GUAYAQUIL:

Ciudadela Bolivariana Calle Girardot Villa 5 y Ave. Delta
• [593-4] 2291 959
• Fax: [593-4] 2390 107
• rpalacios@competencialaboral.org

www.competencialaboral.org

Publicación autorizada por:



Edificio Matriz
Baquerizo Moreno E8-29 y Diego de Almagro
Teléfonos [593-2] 2501 885 a 2501 887
Fax: [593-2] 2567 815
URL: <http://www.inen.gov.ec>

ABP Publi

Anexo 4: Fotos Taller de Codesarrollo sobre “Liderazgo para el Cambio” en DUPOCSA





Anexo 5: Ficha de evaluación usada en DUPOCSA para la evaluación vertical de la competencia “Liderazgo para el Cambio”

Ficha de Evaluación para la Competencia “Liderazgo para el Cambio”

Nombre del Evaluado: _____

Cargo del Evaluado: _____

Período de evaluación: Desde _____ Hasta _____

Fecha de Evaluación: _____

Definición: Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable para los stakeholders. Capacidad para generar en los otros motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades

A continuación, marque con una X los comportamientos que ha observado en el colaborador evaluado:

| | |
|--|--|
| Comunica al más alto nivel la visión estratégica de la organización y logra no sólo que parezca posible sino también que sea deseable para los stakeholders. | |
| Genera en todos los integrantes de su área motivación y compromiso genuinos. | |
| Es un referente en la organización por ser un líder y promotor del cambio. | |
| Es un entrenador experto reconocido en la organización, por lo cual es requerido para asumir ese rol por sus pares y colaboradores. | |
| Promueve en su área la innovación y los nuevos emprendimientos y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades. | |
| Comunica la visión estratégica de la organización y produce entusiasmo al hacerlo. | |
| Promueve entre sus compañeros la innovación y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades. | |
| Es un referente para sus compañeros en materia de liderazgo para el cambio. | |
| Es un entrenador experto reconocido entre sus compañeros, quienes lo consultan y solicitan su apoyo. | |
| Genera entre sus compañeros y colaboradores (si corresponde) motivación y compromiso genuinos. | |

| <i>A continuación, marque con una X los comportamientos que ha observado en el colaborador evaluado:</i> | |
|---|--|
| No comunica claramente la visión organizacional, por lo cual no logra impactar ni a los stakeholders ni a sus compañeros o colaboradores. | |
| Su visión estratégica no recibe apoyo por parte de los stakeholders. | |
| No es un referente para sus compañeros en materia de liderazgo para el cambio. | |
| Cuando se requiere un entrenador en materia de cambio, sus compañeros consultan a otras personas y no solicitan su apoyo u opinión. | |
| Se guía por modas o tendencias no probadas y propone cambios y/o acciones inadecuadas o no relacionadas con la estrategia organizacional. | |
| Comunica la visión estratégica de la organización y produce entusiasmo entre quienes lo escuchan. | |
| Es un referente en su área por ser un líder y promotor del cambio. | |
| Genera entre sus colaboradores y pares motivación y compromiso genuinos. | |
| Es un entrenador experto reconocido en su área, por lo cual es requerido para asumir ese rol por sus pares y colaboradores. | |
| Promueve en su sector la innovación y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades. | |
| Genera en todos los integrantes de la organización motivación y compromiso genuinos. | |
| Es un entrenador experto reconocido en la organización y fuera de ella, por lo cual es requerido para asumir ese rol. | |
| Promueve la innovación y los nuevos emprendimientos y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades. | |
| Es un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por ser un líder y promotor del cambio. | |
| Idea y diseña la visión estratégica de la organización y logra no sólo que parezca posible sino también que sea deseable para los stakeholders. | |

* Las fichas de evaluación son una herramienta creada por la firma consultora Martha Alles Capital Humano. Para mayor información, consulte: Alles, Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°, 2008, págs. 125-128

Anexo 6: Fotos Diplomado I en Gestión por Competencias con Martha Alles



Anexo 7: Fotos del Diplomado II en Gestión por Competencias con Martha Alles



Anexo 8: Hoja de Vida del autor

**Julio César Alvarado Luzuriaga**

Celular: 096023512

alvarado.julio@hotmail.com**- DATOS PERSONALES -**

Fecha de Nacimiento: 21 de noviembre de 1985
Lugar de Nacimiento y Residencia: Guayaquil - Ecuador
Estado Civil: Soltero

- CONOCIMIENTOS -

- Contratación Pública como Entidad Contratante y Proveedor del Estado
- Gestión por Competencias: Metodología Martha Alles Capital Humano
- Dirección y supervisión de personal
- Cambio y desarrollo organizacional
- Establecimiento de estrategias y planes estratégicos
- Control de gestión basado en Balance Scorecard
- Legislación laboral, manejo y coordinación de nóminas de pago

- HABILIDADES / DESTREZAS -

- Digitación ágil y veloz
- Perfecta ortografía
- Redacción ejecutiva de cartas e informes (Inglés / Francés / Español)
- Capacitador / Tutor
- Traductor / Intérprete (Inglés / Francés / Español)
- Facilidad de palabra y dominio de escenario
- Creación de plantillas automatizadas de cualquier índole en MS-Excel

- ESTUDIOS REALIZADOS -**POSGRADO:**

Universidad del Pacífico (Sede Guayaquil)
Maestría: *Administración de Empresas* (MBA)
Mención: *Recursos Humanos*
Egresado; desarrollando la Tesis Magistral

Martha Alles Capital Humano - Grupo Talex Formación (Buenos Aires - Argentina)

Diplomado I: *Gestión por Competencias*
Diplomado II: *Conocimientos y Competencias*

PREGRADO:

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG)
Título Obtenido: *Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional (Trilingüe)*
Mención: *Logística y Transporte*
Tesis: *Rediseño del Proceso Formativo y Administrativo de la EFOT*
Calificación de 10/10 y felicitaciones del Tribunal

PRIMARIA Y SECUNDARIA:

Unidad Educativa Salesiana Cristóbal Colón
Título Obtenido: *Bachiller en Ciencias, Especialización Sociales*

- RECONOCIMIENTOS ACADÉMICOS -

- “**Mejor Bachiller de Sociales**” otorgado por la Unidad Educativa Salesiana Cristóbal Colón
- “**Escolta de Honor**” otorgado por la Unidad Educativa Salesiana Cristóbal Colón
- **Diploma de Bronce** (2), **Plata** (1) y **Oro** (2) otorgados por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por excelencia académica desde el 4º hasta el 8º semestre consecutivamente

- EXPERIENCIA LABORAL -**Sistema de Investigación y Desarrollo (SINDE) de la UCSG:****Cargos desempeñados con relación al convenio entre la UCSG – MIPRO (15 meses):**

- Coordinador Académico y Logístico cursos MIPRO - UCSG (Febrero - Diciembre 2010)
- Encargado de la edición, diseño y diagramación de los libros para Teleducación: “*Fortalecimiento de las Capacidades en la Elaboración de Derivados Lácteos*” y “*Procesos y Tecnología de la Industria Cárnica*” de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (5 meses, mayo - septiembre 2010)
- Analista de Procesos y Contratación Pública (4 meses, octubre 2009 - enero 2010)

Otros cargos:

- Asesor en el proceso de desarrollo e implementación de la plataforma web para control y seguimiento de la investigación de la UCSG (5 meses, diciembre 2009 - mayo 2010)

Instituto de Formación, Capacitación, Prestación de Servicios e Investigación (INFOCSI) de la UCSG:**Último cargo desempeñado (3 meses):**

- Coordinador del Centro de Educación Continua (CEC) (3 meses, julio - septiembre 2009)

Cargos desempeñados con relación al convenio entre la UCSG – CTG (17 meses):

- Asistente de Coordinación de Procesos (7 meses, mayo - noviembre 2008)
- Asistente Académico Metodológico y de Seguimiento Operativo (2 meses, marzo - abril 2008)
- Asistente de Planificación Académica (5 meses, octubre 2007 - febrero 2008)
- Asistente Operativo (3 meses, junio - agosto de 2007)

- EXPERIENCIA DOCENTE -**Escuela de Formación de Oficiales y Tropa (EFOT) de la CTG****Cátedras Impartidas a la fecha:**

| | Inglés Elemental | Inglés Básico II | Computación | Computación, Archivo y Redacción Comercial | TOTAL |
|-----------------|------------------|------------------|-------------|--|------------|
| # Cursos | 8 | 4 | 2 | 1 | 15 |
| # Horas | 230 | 120 | 60 | 40 | 450 |

- IDIOMAS -

| | Comprensión Oral | Comprensión Escrita | Expresión Oral | Expresión Escrita |
|----------------|------------------|---------------------|----------------|-------------------|
| Inglés | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Francés | 100% | 100% | 85% | 95% |

- Certificados (2) de término de aprendizaje del idioma inglés otorgado por el American Language School y la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
- Certificados (2) de término de aprendizaje del idioma francés otorgado por la Alianza Francesa y la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

- UTILITARIOS -

| Utilitarios Ms-Office 2003 / 2007 / 2010 | | | | | |
|---|-------------|--------------|-------------------|--------------|----------------|
| Utilitario → | Word | Excel | PowerPoint | Visio | Project |
| Nivel → | 100% | 100% | 100% | 100% | 70% |

- CURSOS / TALLERES / SEMINARIOS ASISTIDOS -

- **NUEVA LEY LABORAL, NÓMINAS DE PAGO Y CONTROLES INTERNOS**
Ramos & Asociados
Seminario – Taller
Enero, 2009
8 horas
- **CONTRATACIÓN PÚBLICA PARA ENTIDADES CONTRATANTES**
Instituto Nacional de Compras Públicas
Seminario – Taller
Febrero, 2010
8 horas
- **ESTADÍSTICA BÁSICA PARA LA INVESTIGACIÓN**
CIEDD de la UCSG
Seminario Internacional
Junio - Julio, 2010
20 horas
- **RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO AL MÁS ALTO NIVEL (CON EL GURÚ DAVE ULRICH)**
Seminarium
Conferencia Internacional
Octubre, 2010
8 horas
- **DISEÑO Y GESTIÓN DE PLANES DE SUCESIÓN, DIAGRAMAS DE REEMPLAZO Y DESARROLLO FORMATIVO**
The Bottom Line (TBL)
Seminario Internacional
Diciembre, 2010
16 horas
- **TABLERO DE COMANDO INTEGRAL (BSC)**
The Bottom Line (TBL)
Seminario Internacional
Febrero, 2010
20 horas
- **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS**
The Bottom Line (TBL)
Seminario Internacional
Abril, 2010
16 horas
- **ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE TALENTOS DE ALTO POTENCIAL Y DESARROLLO DE PLANES DE INCENTIVOS**
The Bottom Line (TBL)
Seminario Internacional
Agosto, 2010
16 horas
- **INTELIGENCIA EMOCIONAL (CON EL GURÚ DANIEL GOLEMAN)**
Harvard Business Review Latin America
Conferencia Internacional
Octubre, 2010
5 horas