

DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Gavidia Yaleddys,

Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”
gavidiarangel@cantv.net

Méndez Christian

Universidad Fermín Toro
cristhianmendez@hotmail.com

RESUMEN: Desde sus orígenes los sistemas de gestión de recursos humanos han tenido como misión la creación de condiciones laborales, en las cuales, los integrantes de las organizaciones desarrollen su máximo potencial de desempeño, además de optimizar la calidad humana como resultado de la motivación y el entrenamiento. Aunado a ello, el objetivo principal de éste trabajo fue diseñar un plan de gestión de recursos humanos basado en el modelo de gestión por competencias. Este proyecto fue desarrollado bajo un diseño de investigación no experimental, transeccional, correlacional/causal con el apoyo de una investigación de tipo descriptivo, de campo y documental. Además se aplicaron técnicas de recolección de información tales como: la observación directa, panel de expertos, análisis funcional, entrevistas estructuradas y no estructuradas; por medio de guías de entrevistas, mapas funcionales, lista de control y cuestionarios. El procesamiento y análisis de la información se fundamentó en la estadística descriptiva y en la realización de tormentas de ideas. Los resultados obtenidos permitieron detectar la problemática existente dentro de la organización logrando de esta manera la creación de un plan de gestión de recursos humanos basado en el modelo de gestión por competencias que permitió establecer mejoras en la productividad de la organización.

Palabras Claves: Competencias, Sistemas de Gestión de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Productividad.

DESIGN OF A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PLAN BASED ON THE MANAGEMENT BY COMPETENCIES MODEL

ABSTRACT: Since its inception, the human resources management systems have had as a mission the creation of working conditions, in which, members of organizations develop their full performance potential, and optimize the human quality, as a result of motivation and training. In addition to this, the main objective of this work was to design a human resources management plan based on the management by competencies model. This project was developed a non-experimental research design, transactional, correlational/causal supported by a descriptive research, field and documentary. It was also necessary to apply data recollection techniques including: direct observation, panel of experts, functional analysis, structured and unstructured interviews; interview guides, functional maps, checklists and questionnaires. The processing and data analysis was based on descriptive statistics and brainstorming. The results were used to detect existing problems within the organization thus achieving the creation of a human resource management plan based on management by competencies model which allowed improvements productivity in organizations.

Keywords: Competences, Management Systems Human Resource Management by Competencies, Productivity.

1. INTRODUCCION

La mundialización de la economía y los cambios tecnológicos y organizacionales tienen una seria repercusión sobre la gestión de los recursos humanos y el desarrollo de las competencias en el ámbito socio laboral. La gestión de recursos humanos tal como lo indica Velázquez [1] *“Constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada y competitiva”*.

Por tal motivo, la gestión por competencias, es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño. Es por ello, que Spencer & Spencer [2] establece que: *“La competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta”*. De igual manera, la unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Así mismo, en la presente investigación tiene como horizonte el diseñar un plan de gestión de recursos humanos basado en el modelo de gestión por competencias para la mejora de la productividad de la organización.

Para entender y poseer una mayor comprensión de lo implica la presente investigación; seguidamente se presenta de manera estructural cada uno de los elementos que integran dicha investigación: En el marco metodológico de la investigación, se define dentro del mismo las distintas fases que integran la presente investigación; donde se especifica cuáles son las técnicas e instrumentos a utilizar.

En el mismo orden de ideas, se presenta el análisis y discusión de resultados, que con la ayuda de la utilización de los instrumentos de recolección de datos y técnicas empleadas se obtienen los resultados, en este caso se muestra por medio de figuras y/o tablas. Así mismo, se plantean las

conclusiones que se originaron una vez realizada la investigación y finalmente se incorpora las referencias bibliográficas que diera a lugar.

2. DESARROLLO

Población y Muestra

Según Depool (2002) [3] *“La población es la totalidad que representa la conducta del universo en su conjunto”*. En esta investigación fue representada por un total de 25 personas. Así mismo, para Depool (2002) [3] *“Se entiende por muestra un subgrupo de la población que debe ser representativa de la misma, ya que se extrae cuando no es posible medir a cada una de las unidades de la población”*.

La muestra no probabilística de muestreo por expertos, donde los sujetos y sus cargos serán seleccionados obedeciendo a varios criterios establecidos por los expertos a consultar, según Hernández, (1998) [4] menciona que: *“Es la elección de los elementos depende de las causas intencionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra”*.

En este estudio, fue necesaria la opinión de sujetos expertos en el tema, ya que según el citado autor este tipo de muestra es útil y valido cuando los objetivos del estudio así lo requieren.

Por tal motivo, los expertos a consultar están representados por la Coordinadora de Proyectos, el Coordinador Administrativo y de Personal, quienes son las personas idóneas, ya que dichas personas manejan la información de la empresa y cumplen con las funciones gerenciales claves. En tal sentido, la presente investigación, la muestra y sus respectivos criterios de selección de JP Servicios Industriales C.A. está conformada de la siguiente manera:

TABLA 1. Población y Muestra de JP Servicios Industriales C.A.

NIVEL	CARGO	POBLACION	MUESTRA	CRITERIO DE SELECCIÓN
A Gerencia	Director General	01	00	No Aplica
B Coordinación	Coordinadora de Proyectos	01	01	Personal con desempeño superior y responsable de la elaboración, ejecución, seguimiento y control de los planes estratégicos
	Coordinador Administrativo y de Personal	01	01	
C Supervisión	Ingeniero de Proyectos	01	01	Personal con desempeño superior y responsable del seguimiento y control de las metas de productividad
	Supervisor de Montaje y de Área	02	02	
	Supervisor de Higiene y Seguridad Industrial	01	01	
D Asistentes	Asistente Administrativo	01	00	No Aplica
	Secretaría	01	00	
E Operadores	Personal Obrero	15	04	Personal con desempeño superior y responsable del cumplimiento de metas de productividad a nivel operacional
	Vigilancia	01	00	
TOTAL OCUPANTES		25	10	
TOTAL DE CARGOS		10	06	

Fuente: Gavidia (2011).

Metodología

Los pasos que condujeron al logro del objetivo propuesto fueron: Fase I se determinó la alineación de los objetivos funcionales de la unidad de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización, luego se procede a la Fase II donde se diagnosticó la situación actual de la organización en el marco del sistema de gestión de recursos humanos, donde se da a lugar la definición de las competencias y los niveles de competencias más idóneos para la organización, seguidamente en la Fase III se plantearon estrategias de mejoras factibles basadas en el modelo de gestión por competencias bajo el modelo de Spencer & Spencer en función de las necesidades de la organización, luego en la Fase IV se estableció un plan de gestión de recursos humanos basado en los principios del modelo de gestión por competencias para la mejora de la productividad de la organización, para el cual se diseñó un diccionario de competencias y los perfiles de competencias; en donde se aplicó a las funciones del sistema de gestión de recursos humanos de mayor criticidad. Seguidamente se ilustra en la Tabla 2 la metodología que se empleó para alcanzar el objetivo propuesto.

TABLA 2. Metodología empleada para el logro de los objetivos

Fases	Actividad
Determinación de la alineación de los objetivos funcionales de la unidad de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización.	1. Determinar la alineación de los objetivos funcionales de la unidad de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización.
	2. Analizar los datos obtenidos.
Diagnostico de la situación actual de la organización en el marco del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.	3. Definir la Misión.
	4. Definir la Visión.
	5. Aplicar la técnica de entrevista estructurada.
	6. Definir Competencias y los Niveles de Competencias.
	7. Probar y Validar Competencias.
Formulación de estrategias de mejoras factibles basadas en el modelo de Spencer & Spencer en función de las necesidades de la organización	8. Plantear las estrategias de mejoras factibles basadas en el modelo de Spencer & Spencer en función de las necesidades de la organización.
Establecimiento de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en los principios del modelo de gestión por competencias para la mejora de la productividad de las organizaciones	9. Diseñar Diccionario de Competencias.
	10. Diseñar los Perfiles de Competencias.
	11. Aplicar las Competencias en las funciones clave de Recursos Humanos.

Fuente: Gavidia (2011).

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se muestra la discusión de resultados de las actividades presentadas en esta metodología de investigación:

Fase I: Determinación de la alineación de los objetivos funcionales de la unidad de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la empresa.

1. Determinar si los objetivos funcionales de la unidad de recursos humanos se encuentran en concordancia con los objetivos estratégicos de la empresa

Se requiere indicar inicialmente cuales son las políticas de calidad y de seguridad bajo las cuales se orienta la organización, en conjunto con los objetivos estratégicos. Para determinar la alineación de los objetivos funcionales de la unidad de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la empresa; para ello, se utilizo como instrumento de recolección de datos una lista de control que se muestra a continuación en la Tabla 3.

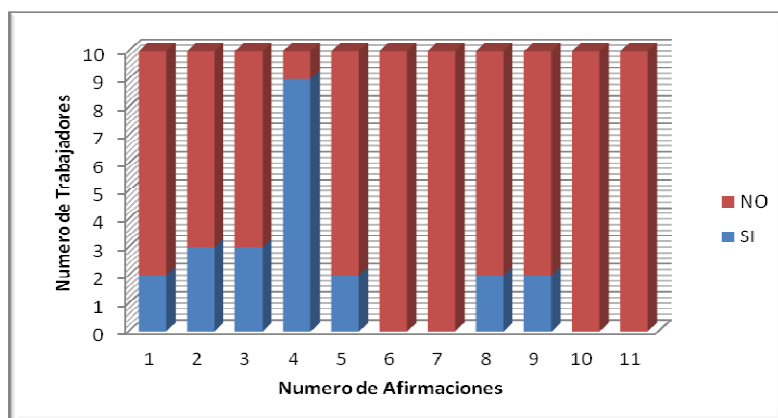
TABLA 3. Lista de Control

DESCRIPCION	SI	NO	N/A
1. Existe un plan de recursos humanos que está alineado con los objetivos y las estrategias de la compañía y que incluye, reclutamiento de nuevos empleados, compensación, capacitación de empleados y otros.	2	8	
2. La compañía cuenta con procedimientos que le permiten identificar las necesidades de capacitación de sus empleados teniendo en cuenta los objetivos y estrategias planteadas	3	7	
3. Se define y revisa el cumplimiento de planes de capacitación	3	7	
4. El desempeño de los empleados es medido por lo menos una vez al año	9	1	
5. El reconocimiento y los beneficios de los empleados es otorgado de acuerdo con el resultado de la evaluación de desempeño	2	8	
6. Se monitorea el clima organizacional	0	10	
7. Existen planes de crecimiento dentro de la organización para los empleados	0	10	
8. Se realizan estudios para comparar la compensación de los empleados con otras compañías similares	2	8	
9. Se promueve la satisfacción de los empleados	2	8	
10. Se fomenta la creatividad e innovación	0	10	
11. Se tienen implementados indicadores que permiten medir: <ul style="list-style-type: none"> ▪ La satisfacción de los empleados ▪ Productividad ▪ Necesidad de formación ▪ Iniciativa de las personas y equipos ▪ La capacidad de trabajar en equipo ▪ Rotación de empleados 	0	10	
TOTAL	23	87	-

Fuente: Gavidia (2011)

2. Analizar los datos obtenidos

Para el análisis de los datos obtenidos se utilizó como herramienta de análisis las herramientas estadísticas que permitieron facilitar la comprensión y análisis de los mismos. El resultado obtenido se presenta por medio de una Gráfica de Barras para su mayor comprensión (Figura 1).



Fuente: Gavidia (2011)

Figura 1. Lista de Control

Según la Figura 1 se puede analizar que en su mayoría de las respuestas obtenidas de las afirmaciones planteadas fueron contestadas de manera negativa a excepción del cuarto planteamiento en donde 9 de los 10 trabajadores contestaron de manera positiva: esto no es más que una clara indicación de que los objetivos funcionales de la unidad de recursos humanos no se encuentran en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización.

Fase II: Diagnostico de la situación actual de JP Servicios Industriales C.A. en el marco del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

3. Definir la misión

En este punto se recolecta información de la organización donde se logra indicar la misión de la empresa (Figura 2), que según lo menciona González [5] la misión es: “...no es más que la razón de ser la organización”.

Misión

Ofrecer servicios en cuanto a Mantenimiento Industrial se refiere, tanto en el área mecánica, eléctrica y de montaje, trabajando bajo políticas de calidad, seguridad y preservación del ambiente que aseguren la plena satisfacción de nuestros clientes, con niveles de competitividad, rentabilidad, permitiendo la generación de empleos y de esta manera contribuir al desarrollo socioeconómico del país.

Fuente: JP Servicios Industriales C.A. (2011)

Figura 2. Mision de la Organizacion.

4. Definir la visión

Se recolecta información de la organización donde se logra indicar la visión de la empresa (Figura 3) como lo afirma González 53] que no es más que: *“La imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad”*.

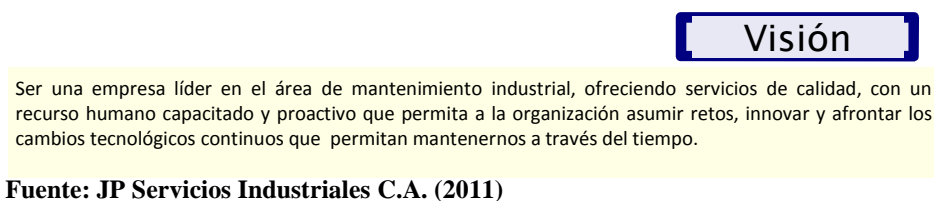


Figura 3. Vision de la Organizacion.

Para la recolección de los datos presentados, se empleo la técnica de entrevistas no estructuradas o informales, con el único fin de facilitar la comprensión de los aspectos técnicos y organizacionales; para ello, se utilizo unas hojas codificadas (Tabla 4) que permitió asentar los datos recolectados para su posterior análisis por medio de una tormenta de ideas.

TABLA 4. Hojas Codificadas

NOMBRE Y APELLIDO		No.	01
CARGO			
OBSERVACIONES			

Fuente: Gavidia (2011)

5. Definir las Competencias y Niveles de Competencias

En este paso se realizo un análisis funcional que permitió recaba la información sobre la situación actual de la empresa en el sistema de gestión de recursos humanos, con el fin de identificar las competencias de cada cargo a estudiar, para su análisis con la ayuda del mapa funcional. Esta técnica se utilizo para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Se debe realizar los mapas funcionales en relación a cada uno de los cargos

seleccionados por medio del muestreo no probabilístico. A continuación se muestra el mapa funcional para la Gerencia General como ejemplo explicativo.

TABLA 5. Mapa Funcional de la Gerencia General

PROPOSITO PRINCIPAL	FUNCIONES CLAVES	SUB-FUNCIONES	ELEMENTO DE COMPETENCIA
Dirigir el proceso integral de la empresa, centrado en optimizar los recurso humanos y materiales del que dispone	Planificar, Analizar y Coordinar el personal a su cargo, los requerimientos técnicos, financieros, recursos e insumos para el cumplimiento de metas	Planificar las metas de la organización	Planificar reuniones con las demás coordinaciones para informar planes de la organización
			Dirigir la Gerencia para desarrollar cronogramas de actividades para cumplir metas
		Dictar pautas para el desarrollo de las labores	Asesorar las gerencias para el mejor utilización de los recursos y formas de desarrollar el trabajo
			Supervisar el cumplimiento de las metas
		Asegurar el suministro y dotación de insumos, equipos y personal para el desarrollo de las tareas	Planificar y controlar las compras oportunas de suministros
			Mantener comunicación eficaz con recursos humanos para la optimización de las funciones del personal
		Planificar y solicitar a la gerencia administrativa, los recursos financieros necesarios para el buen funcionamiento de la organización	Planificar y prever los recursos financieros necesarios, para el desarrollo de los planes organizacionales
			Analizar informes Financieros
		Verificar y velar por el cumplimiento de las Normativas Legales	Mantener informadas las Gerencias acerca de las Normativas Legales vigentes
			Dar seguimiento a su cabal cumplimiento
		Verificar el cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos en cuanto a Higiene y Seguridad Industrial , por parte de todo el personal	Reuniones periódicas con la gerencia de Seguridad
			Dar Instrucciones el cumplimiento de las Normas de seguridad
		Verificar el cumplimiento de las Políticas, Normas y Procedimientos de cuidado del medio ambiente, por parte de todo el personal	Concientizar la organización de preservación y cuidado del medio ambiente
			Aportes a la comunidad, en señal de pertenencia con el ambiente.

Fuente: Gavidia (2011)

Una vez planteados los mapas funcionales para cada puesto de trabajo según el muestreo no probabilístico y con la ayuda de los diccionarios de competencias; el panel de expertos define cuales fueron las competencias y los niveles de competencias más idóneos para cada puesto de trabajo analizado.

El panel de expertos que según Levy-Levoyer [6] consiste: “*Reunir a un grupo de personas que han ocupado u ocupan actualmente un cargo de supervisión, formación o que tiene experiencia comprobada*”. Para ello, se propuso realizar reuniones periódicas donde se analiza los resultados con el fin de identificar las competencias y los niveles de competencias de la organización. En dichas reuniones se utilizo la técnica de tormenta de ideas, donde cada persona expone su punto de vista sobre un tema a tratar. Para llevar a cabo dicha técnica es necesario establecer las siguientes premisas:

- Selección de un moderador para las reuniones.
- Programación de los temas a discutir en cada reunión.
- Exposición de las ideas por turno, respetando las opiniones.
- Anotación de las ideas obtenidas y grabación de todas las reuniones.
- Programación de descansos entre sesiones.

Seguidamente la Tabla 6 donde se presenta algunas competencias seleccionadas y en la Tabla 7 donde se muestra los niveles de competencias definida por el panel de expertos, con la utilización de la técnica de tormenta de ideas.

TABLA 6. Selección de Competencias

TIPO	COMPETENCIA	Coordinador(a) de Proyectos	Coordinador(a) Administrativo y de Personal	Ingeniero(a) de Proyectos	Supervisor(a) de Montaje y de Área	Supervisor(a) de Higiene y Seguridad Industrial	Personal Obrero
GENERICAS	Iniciativa	x	x	x	x	x	x
	Motivación al Logro	x	x	x	x	x	x
	Autocontrol	x	x	x	x	x	x
	Perseverancia	x	x	x	x	x	x
	Capacidad Estratégica	x	x	x	x	x	x
	Compromiso con la Organización	x	x	x	x	x	x
	Trabajo en Equipo	x	x	x	x	x	x
ESPECIFICAS	Trasmisión de la Información	x					x
	Don de mando	x		x	x	x	
	Control de Situaciones Conflictivas	x		x	x	x	
	Liderazgo Personal	x	x	x	x	x	
	Resolución de problemas	x		x	x	x	x
	Integridad y Confianza	x	x	x	x	x	
	Relaciones Interpersonales	x		x	x	x	x
	Planificación	x	x				
	Capacidad para Escuchar	x	x	x	x		x
	Organizador(a)	x	x				
	Calidad de las Decisiones	x	x				
	Motivación de otras personas		x				
	Abierto(a) a los demás					x	
	Importancia en la acción						x

Fuente: Gavidia (2011)

TABLA 7. Definición del Nivel de Competencia.

CARGO	COMPETENCIAS			
	GENÉRICA	NIVEL DE COMPETENCIA	ESPECIFICA	NIVEL DE COMPETENCIA
Coordinadora de Proyectos	Autocontrol	B	Trasmisión de la Información	B
	Perseverancia	A	Don de mando	A
	Capacidad Estratégica	C	Control de Situaciones Conflictivas	A
	Compromiso con la Organización	A	Liderazgo Personal	A
	Trabajo en Equipo	A	Resolución de problemas	A
	Iniciativa	B	Integridad y Confianza	A
	Motivación al Logro	B	Relaciones Interpersonales	B
			Planificación	A
			Calidad de las Decisiones	B
			Capacidad para Escuchar	B
			Organizador(a)	A
Coordinador Administrativo y de Personal	Autocontrol	B	Planificación	A
	Perseverancia	A	Capacidad para Escuchar	A
	Capacidad Estratégica	C	Liderazgo Personal	A
	Compromiso con la Organización	A	Organizador(a)	A
	Trabajo en Equipo	A	Integridad y Confianza	A
	Iniciativa	B	Calidad de las Decisiones	B
	Motivación al Logro	B	Motivación de otras personas	B
Ingeniero de Proyectos	Autocontrol	B	Capacidad para Escuchar	B
	Perseverancia	A	Don de mando	A
	Capacidad Estratégica	C	Control de Situaciones Conflictivas	A
	Compromiso con la Organización	A	Liderazgo Personal	A
	Trabajo en Equipo	A	Resolución de problemas	A
	Iniciativa	B	Integridad y Confianza	A
	Motivación al Logro	B	Relaciones Interpersonales	A

TABLA 7. Continuacion.

CARGO	COMPETENCIAS			
	GENÉRICA	NIVEL DE COMPETENCIA	ESPECIFICA	NIVEL DE COMPETENCIA
Supervisor de Montaje y de Área	Autocontrol	B	Capacidad para Escuchar	A
	Perseverancia	A	Don de mando	A
	Capacidad Estratégica	C	Control de Situaciones Conflictivas	A
	Compromiso con la Organización	A	Liderazgo Personal	A
	Trabajo en Equipo	A	Resolución de problemas	A
	Iniciativa	B	Integridad y Confianza	B
	Motivación al Logro	B	Relaciones Interpersonales	A
Supervisor de Higiene y Seguridad Industrial	Autocontrol	B	Abierto(a) a los demás	A
	Perseverancia	A	Don de mando	B
	Capacidad Estratégica	C	Control de Situaciones Conflictivas	A
	Compromiso con la Organización	A	Liderazgo Personal	B
	Trabajo en Equipo	A	Resolución de problemas	A
	Iniciativa	B	Integridad y Confianza	A
	Motivación al Logro	B	Relaciones Interpersonales	A
Personal Obrero	Autocontrol	B	Resolución de Problemas	A
	Perseverancia	A	Importancia en la acción	A
	Capacidad Estratégica	C	Relaciones Interpersonales	C
	Compromiso con la Organización	A	Capacidad para escuchar	C
	Trabajo en Equipo	A	Transmisión de Información	A
	Iniciativa	B		
	Motivación al Logro	B		

Fuente: Gavidia (2011)

6. Aplicar la técnica de entrevista estructurada.

Esta técnica se realizó mediante la aplicación de una entrevista de eventos conductuales empleada para los diferentes cargos y ocupantes seleccionados en la muestra no probabilística. Seguidamente se presenta un ejemplo donde se emplea el guion de entrevista de eventos conductuales que da pie a la realización de los Perfiles de Competencias.

TABLA 8. Entrevista de Eventos Conductuales

Puesto Analizado: INGENIERO DE PROYECTOS		
Fecha: 03 OCT 2011	Lugar: JP SERV IND C.A.	Analista: YALEDDYS GAVIDIA
Oferente: LUISANA MORA		Cedula: 19.591.061
COMPETENCIA NIVEL E INDICADORES CONDUCTUALES		
Hable de una situación donde se vio obligado a comunicarse con otras personas, o atender situaciones laborales, después de las horas hábiles de horario		
¿Cuál era la situación?	<i>Instalación de un Sistema de Succión para el área de Proceso de Planta Galleta en Kraft Foods Venezuela Planta Barquisimeto</i>	
¿Quién o quienes estaban involucrados?	<i>Personal Obrero (01 Mecánico – 01 Electricista – 01 Armador)</i>	
¿Qué quería hacer usted?	<i>Instalar el Sistema de Succión para mejorar las condiciones laborarles de los trabajadores en el área de proceso de Planta Galleta en Kraft Foods Venezuela. Surgió un inconveniente, ya que este sistema tropieza directamente con un equipo existente en planta, específicamente el elevador de tinas de línea 04.</i>	
¿Qué fue lo que concretamente hizo?	<i>Instalar el Sistema de Succión tratando en lo posible de no entorpecer con las actividades de los trabajadores, mejorando la posición del sistema reubicándolo de manera vertical.</i>	
¿Cuál fue el resultado?	<i>Exitoso</i>	

Fuente: Gavidia (2011)

El objetivo de la entrevista de eventos conductuales es obtener descripciones muy detalladas acerca de cómo el trabajador hace su trabajo. Las preguntas están diseñadas para preparar el terreno o conducir al trabajador que proporcione “cortas historias”, con el fin de ir más allá y solicitar que describa cómo fue el comportamiento en realidad en ese incidente específico.

7. Probar y Validar las Competencias

Para la prueba y validación de las competencias y los niveles de competencias fue necesario presentar al panel de expertos la información obtenida de los diferentes instrumentos de recolección de datos para su posterior análisis por medio de una tormenta de ideas; quienes corroboraron que las competencias y sus niveles de dominio son las

requeridas para cada puesto de trabajo, siguiendo con las premisas planteadas con anterioridad para la realización de un panel de expertos.

Fase III: Formulación de estrategias de mejoras factibles basadas en el modelo de Spencer & Spencer en función de las necesidades de la organización.

8. Plantear las estrategias de mejoras que sean factibles basadas en el modelo de Spencer & Spencer en función de las necesidades de la organización.

En función de las necesidades de la organización se hace imperativo plantear estrategias de mejoras factibles basado en el modelo de Spencer & Spencer en función de sus necesidades, estas se indican a continuación:

- Diseñar un diccionario de competencias ajustado a los requerimientos de la organización.
- Diseñar los perfiles de competencias de la organización
- Diseñar un programa de selección de personal basado en el modelo de gestión por competencias.
- Diseñar un programa de formación y desarrollo profesional basado en el modelo de gestión por competencias.

Fase IV: Establecimiento de un plan de gestión de recursos humanos basado en los principios del modelo de gestión por competencias de Spencer & Spencer para la mejora de la productividad de la empresa.

9. Diseñar el Diccionario de Competencias

En este paso, se realizó un diccionario de competencias adaptado a las necesidades de la organización. Estos datos en su totalidad son plasmados bajo un formato (Tabla 9), donde se presenta todas aquellas competencias consideradas relevantes, definidas según los distintos grados o niveles de dominio.

TABLA 9. Modelo de Diccionario de Competencia

COMPETENCIAS GENERICAS	
1. Autocontrol	Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.
Niveles de Competencia	
E	Domina sus sentimientos en su totalidad pero no actúa para mejorar las cosas.
D	Reconoce sus propias emociones personales y trata de evitar que estas afecten a su gestión del equipo.
C	Comprende cómo las propias emociones afectan a su consecución y trata de evitar que puedan interferir en su trabajo diario. Sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés.
B	Controla la propia actuación y sigue hablando o trabajando con calma a pesar de las fuertes emociones
A	No se deja llevar por impulsos emocionales. Contiene sus emociones y mantiene la calma

Fuente: Gavidia (2011)

Este diccionario de competencias contiene la descripción de cada una de las escalas conductuales asociadas a las competencias para todos los niveles de la organización. El objetivo del diccionario de competencias consistió en establecer las brechas existentes entre las competencias del ocupante de un cargo y las requeridas por el mismo, de manera que se pueda establecer un plan de acción. Así mismo, los niveles de competencias fueron establecidos en cinco escalas según lo establece Spencer & Spencer, tal como se muestra a continuación:

TABLA 10. Niveles de Competencia

Empresa
Diccionario de competencias
Especificación de los niveles estandarizados de la escala conductual de cada competencia
<p>E. (Incompetencia o deficiencia seria). Manifiesta todas las conductas negativas. Es el nivel de incompetencia, no posee la competencia específica y sus conductas dañan el desempeño de la organización.</p> <p>D. (Requiere desarrollo). Manifiesta las conductas mínimas, probablemente tendrá dificultades desarrollando algunas tareas y requiere desarrollo para superar su déficit competencias.</p> <p>C. (Promedio, competente). Manifiesta las conductas para tener un ajuste aceptable en un puesto en el que la competencia es importante.</p> <p>B. (Superior al promedio, fortaleza). Manifiesta un desarrollo importante de la competencia. Alcanza el alto desempeño en los puestos en que la competencia es crítica.</p> <p>A. (Supercompetencia). Es el individuo "estrella", exhibe el más alto nivel de desarrollo de la competencia.</p>

Fuente: Spencer & Spencer (1993).

10. Diseñar Perfiles de Competencias

En esta fase se estableció un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada uno de ellos en término de conocimientos, habilidades y conductas observables que permitió delinear los perfiles en base a ello. Estos perfiles de competencias contienen:

- Los datos generales (unidad de la que depende, unidad subordinada, jornada laboral);
- Perfil Hard, constituido por las Aptitudes (funciones, formaciones académicas, niveles de experiencias, condiciones de trabajo, responsabilidad y conocimiento específicos)
- Perfil Soft, constituido por la Actitudes, es decir las competencias genéricas y específicas requeridas para cada cargo.

11. Aplicar las Competencias en las funciones claves de Recursos Humanos

Una vez identificadas las competencias y definidos los perfiles de competencias, son diseñados las aplicaciones y sus usos en la en las diferentes función del sistema de gestión de recursos humanos.

La gestión por competencias debe ser aplicada en todas las funciones relacionadas con la gestión de personal. Muchas empresas inician el proceso de implementación haciendo pruebas pilotos en una o dos funciones claves, dependiendo de sus necesidades, para luego ir incorporando las demás funciones. Para tales efectos de la presente investigación, sólo se diseñaron las aplicaciones en los procesos de selección de personal y formación y desarrollo profesional.

4. CONCLUSIONES

Analizando e interpretando el plan de gestión de recursos humanos basado en el modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de la organización; se llegó a las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico realizado a la organización se puede concluir que en general posee grandes debilidades concernientes al área de gestión de recursos humanos y específicamente en cada uno de sus procesos. Esto obedece a la poca atención que se le otorga a la ejecución de las funciones de gestión

- Entre las debilidades de mayor impacto se puede mencionar las siguientes: no existe una planificación de recursos humanos, a su vez esta no se encuentra alineada con respecto a la planificación estratégica, las descripciones de cargos no se tiene claramente definidos, la selección de personal se realiza bajo el enfoque tradicional, no existe planes o programas de capacitación.
- Con la aplicación de la entrevistas de eventos conductuales y la ayuda del panel de expertos se identificaron 07 competencias genéricas, entre ellas se encuentra: motivación al logro, trabajo en equipo, compromiso con la organización, autocontrol, iniciativa, perseverancia y capacidad estratégica
- Así mismo, se identificaron 14 competencias específicas para ser desarrolladas y gestionadas por el personal que labora en la organización.
- El plan de gestión de recursos humanos, basada en el modelo de gestión por competencias, no solo es factible de ser implementado desde el punto de vista técnico y económico, sino que se demostró que este puede traer consigo grandes ventajas a la organización, principalmente para mejorar la productividad.
- La propuesta del modelo de gestión por competencia aplicado a las funciones de selección de personal, formación y desarrollo está fundamentado en el diagnostico realizado, donde se propone la utilización de herramientas efectivas tales como: Entrevista de eventos conductuales.
- Por último se concluye que para lograr una gestión eficiente de recursos humanos, se hace necesario incorporar cambios significativos, donde exista un compromiso e integración de todos los que son responsables del éxito presente y futuro de la organización. Así mismo a partir de la presente investigación la empresa tuvo un análisis global de su gestión, lo cual es sin duda alguna una información muy valiosa para la toma de decisiones futuras.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] Velázquez, R. (1997) **Diseño y aplicación de un procedimiento para desarrollar auditorías de gestión de recursos humanos**, Tesis de Maestría. ISPJAE. Pág. 31.
- [2] Spencer, L. y Spencer, S. (1993) **Competence at Work**. Jhon Wiley & Sons, Inc. Nueva York, Estados Unidos. Pág. 60.
- [3] Depool R. (2002). **Probabilidad y Estadística para Ingenieros**. Unexpo - FACT. Venezuela. Pág. 1-1
- [4] Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P; (1998). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- [5] González, I. (2000). **Conindustria–Programa Coninpyme-Centro de Información**. Pág. 01
- [6] Levy-Levoyer, C. (1997). **Gestión de Competencias**. Ediciones Gestión. Barcelona, España. Pág. 87