



**Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial (Cide)
Sección de Postgrado
Especialización en Gestión de Talento Humano**

Trabajo Especial de Grado

MODELO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

BASADO EN LAS COMPETENCIAS LABORALES

MÉRIDA- VENEZUELA

Autor: William Alberto Carmona Hidalgo

Tutora: Dra. Jany Marisela Suescúm Rodríguez

Mérida, febrero 2023

Reconocimiento

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis hijos, para que sirva de ejemplo en que todo lo que se hace en esta vida con esfuerzo, compromiso, constancia, dedicación y amor, siempre se podrá lograr.

“Muchos de los fracasos de la vida son de personas que no se dieron cuenta cuán cerca estaban del éxito cuando se dieron por vencidos.”

Thomas A. Edison

www.bdigital.ula.ve

Agradecimientos

Un especial agradecimiento a Dios Todo Poderoso, quien cada día está a mi lado llenando mi vida de bendiciones.

A la Ilustre Universidad de Los Andes, por la oportunidad brindada para seguir formándome como profesional.

A mi tutora Dra. Jany Suescúm por su vocación, mística y profesionalismo, gracias por su empuje y por brindarme sus conocimientos y apoyo constante para poder dar por terminada esta etapa de formación.

A todos los profesores que contribuyeron en mi formación, gracias por enriquecerme con sus conocimientos y profesionalismo.

A la empresa Aguas de Mérida, C, A, por permitirme desarrollar este proyecto en tan prestigiosa empresa.

Al Ing. Leonardo Trejo quien como tutor empresarial brindo su conocimiento y experiencia, los cuales fueron de gran aporte para culminar satisfactoriamente esta tesis.

A mis padres por su amor, apoyo incondicional y por brindarme la oportunidad de ser el profesional que hoy soy; gracias porque con su ejemplo de responsabilidad, esfuerzo, compromiso y perseverancia es que esta meta hoy fue posible cumplirla.

A mi esposa, mil gracias por todo el apoyo, amor y comprensión para alcanzar esta meta, ahora es tu turno. Gracias de todo corazón.

A mis hijos por su gran amor y cariño, son mi motor, mi empuje y mi razón de ser cada día mejor. Nada es imposible, nunca olviden que cada sueño depende de nosotros mismos para hacerlo realidad.

A mis hermanos por su acompañamiento y apoyo constante para seguir adelante.

A mis familiares y amigos que, con su presencia, con un mensaje de aliento o una oración, fue suficiente para ir juntos a la carga y poder cumplir lo prometido. Gracias por esa buena energía, amor y cariño.

Finalmente, a todas las personas, colegas y compañeros que me brindaron su apoyo, tiempo e información para el logro de mis objetivos.

Índice General

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
Índice de Cuadros	viii
Índice de Figuras	ix
Resumen	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	12
CAPÍTULO 1	14
1.Planteamiento del problema.....	14
1.1 Diagnóstico o situación.....	14
1.2 Formulación del problema.....	34
1.3 Objetivos.....	34
1.4 Justificación	35
CAPÍTULO 2	37
2.Marco Teórico.....	37
2.1 Antecedentes de la investigación	37
2.2 Antecedentes históricos	43
2.3 Antecedentes de la organización.....	45
2.3.1 Reseña histórica	45
2.3.2 Misión, Visión y Valores	47
2.3.3 Objetivo general y objetivo social	47
2.3.4 Estructura de la organización.....	48

2. 4 Bases teóricas.....	50
2.4.1 Gestión de recursos humanos y gestión de talento humano.	50
2.4.2 Componentes de la gestión de talento humano.....	54
2.4.3 Modelo de gestión de talento humano	55
2.4.4 Competencia Laboral	62
2.4.4.1 Modelos de gestión por competencia.	65
2.4.4.2 Tipos de competencias laborales	71
2.4.4.3 Componentes de las Competencias Laborales.	78
2.4.5 Selección del talento humano	79
2.4.6 Selección del talento humano basado en competencias laborales	82
2.4.7 Técnicas de selección del talento humano basado en competencias laborales	86
2.4.8 El profesiograma.....	96
2.4.9 Bases legales	98
CAPÍTULO 3	104
3. Marco Metodológico.....	104
3.1 Método y Fases	108
3.2 Informantes Claves	111
3.3 Consentimiento Informado	112
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	113
3.5 Unidad de Análisis	116
3.6 Técnicas de Análisis e Interpretación de Hallazgos.....	118
3.7 Fiabilidad y Validez de la Información.....	122
CAPÍTULO 4	125
4. Análisis y Discusión de Resultados.....	125

4.1 Objetivo Específico: Identificar las características de los procesos de selección de talento humano utilizados en Aguamerca.	127
4.1.1 Análisis de las Entrevistas	127
4.1.2 Guía de Observaciones	130
4.1.3 Hallazgo Analítico	131
4.2 Objetivo Específico: Explorar el conocimiento que tiene el gerente encargado de la selección de talento humano en Aguamerca sobre la gestión por competencias laboral y el proceso de selección.	132
4.2.1 Análisis de las Entrevistas	132
4.2.2 Guía de Observaciones	134
4.2.3 Hallazgo Analítico	135
4.3 Objetivo específico: Examinar epistemológicamente las ventajas en la gestión de talento humano con la implementación de un modelo de selección basado en las competencias laborales.	136
4.3.1 Análisis de las Entrevistas	136
4.3.2 Guía de Observaciones	139
4.3.3 Hallazgo Analítico	141
4.4 Objetivo Específico: Determinar las competencias laborales requeridas para un cargo de nivel gerencial, que permitan desarrollar una efectiva gestión de talento humano en Aguamerca.	143
4.4.1 Análisis de las Entrevistas	143
4.4.2 Guía de Observaciones	145
4.4.3 Hallazgo Analítico	146
4.5 Objetivo Específico: Formular el diseño y factibilidad de un modelo de selección de talento humano con base en las competencias laborales.....	147
4.5.1 Análisis de las Entrevistas	147
4.5.2 Guía de Observación.....	150
4.5.3 Análisis del sondeo de opinión a los aspirantes a cargos entrevistados	151

4.5.4 Hallazgo Analítico	153
CAPÍTULO 5	157
5. Propuesta de Investigación	157
5.1 Presentación de la Propuesta.....	157
5.2 Fundamento de la propuesta	158
5.3 Objetivos de la propuesta.....	160
5.4 Factibilidad de la Propuesta.....	175
5.5 Factibilidad Técnica.....	175
5.6 Factibilidad Operativa	175
5.7 Factibilidad Económica	176
Conclusiones.....	179
Recomendaciones	182
Referencias Bibliográficas.....	183
Anexos	199

Índice de Cuadros

Cuadro N° 1. Selección de los informantes claves	112
Cuadro N° 2. Unidad de análisis.....	116
Cuadro N° 3. Cuadro de expertos	123
Cuadro N° 4. Objetivo específico 1 de la propuesta.....	161
Cuadro N° 5. Objetivo específico 2 de la propuesta.....	166
Cuadro N° 6. Objetivo específico 3 de la propuesta.....	168
Cuadro N° 7. Costos estimados para la contratación asesoría.	176

www.bdigital.ula.ve

Índice de Figuras

Figura N° 1. Las tendencias de la gestión del talento humano de 2017 por importancia.....	21
Figura N° 2. Una red de equipos.....	22
Figura N° 3. La naturaleza cambiante de una carrera.....	25
Figura N° 4. Mayores desafíos para la adquisición de talento humano.....	26
Figura N° 5. Habilidades para usar juegos y simulaciones para atraer y evaluar candidatos potenciales.	27
Figura N° 6. Factores que contribuyen a una experiencia de empleado positiva	29
Figura N° 7. Bienestar. Lo que valoran los trabajadores vs. lo que ofrecen los empleadores	31
Figura N° 8. Estructura Organizativa Aguas de Mérida C.A. 2020	49
Figura N° 9. Modelo de Gestión por Competencias según Mc. Clelland (1973).....	66
Figura N° 10. Modelo de Gestión por Competencias según Mertens (1996).....	68
Figura N° 11. Modelo Contemporáneo de Competencias	69
Figura N° 12. Modelo del Iceberg según Spencer & Spencer	70
Figura N° 13. Clasificación de técnicas de selección de personal.....	87
Figura N° 14. Pasos a seguir en la aplicación del método assessment center	91
Figura N° 15. Componentes esenciales del profesiograma	97
Figura N° 16. Metodología	104
Figura N° 17. Estudio de Caso.....	108
Figura N° 18. Conexión lógica a las investigaciones de metodología cualitativa.....	119
Figura N° 19. Triangulación.	121
Figura N° 20. Brecha organizacional actual y la deseada.....	159
Figura N° 21. Modelo de los 8 pasos de John Kotter	165

Resumen

Teniendo en cuenta que la gestión del talento humano ha sido un componente fundamental para la evolución de las organizaciones, se desarrolló una investigación titulada “Modelo de selección del talento humano basado en las competencias laborales Mérida- Venezuela” el cual trata sobre el proceso de selección del talento humano que realiza Aguamerca, empresa que presta los servicios de agua potable y saneamiento a distintas poblaciones del estado Mérida. El enfoque metodológico utilizado fue cualitativo, de paradigma fenomenológico y hermenéutico, los instrumentos de recolección de datos, fueron la entrevista y la observación, dirigidos a cuatros gerentes de la empresa en estudio. Los resultados de esta investigación permitieron obtener los hallazgos de los objetivos de la investigación como son la determinación de las características de los procesos de selección de talento humano utilizados en la empresa, el conocimiento que tiene el gerente encargado de la selección de talento humano en dicha empresa, sobre la gestión por competencias laborales y el proceso de selección; el conocimiento epistemológico de las ventajas de la gestión de talento humano con la implementación de un modelo de selección basado en las competencias laborales y determinación de las competencias laborales requeridas para un cargo de nivel gerencial, que permitan desarrollar una efectiva gestión de talento humano en la empresa en estudio. A partir de los hallazgos encontrados se formuló una propuesta de modelo de selección del talento humano basado en competencias laborales para la empresa en estudio.

www.bdigital.ula.ve

Palabras Claves: Selección, talento humano, competencias laborales, gestión, cambio.

Abstract

Taking into account that the management of human talent has been a fundamental component for the evolution of organizations, an investigation entitled "Model for the selection of human talent based on labor competencies Mérida-Venezuela" was developed, which deals with the selection process. of the human talent carried out by Aguamerca, a company that provides drinking water and sanitation services to different populations in the state of Mérida. The methodological approach used was qualitative, with a phenomenological and hermeneutic paradigm, the data collection instruments were the interview and observation, addressed to four managers of the company under study. The results of this investigation allowed to obtain the findings of the objectives of the investigation such as the determination of the characteristics of the processes of selection of human talent used in the company, the knowledge that the manager in charge of the selection of human talent in said company, on management by job skills and the selection process; the epistemological knowledge of the advantages of human talent management with the implementation of a selection model based on labor competencies and determination of the labor competencies required for a managerial level position, which allow the development of effective human talent management in the company under study. Based on the findings found, a proposal for a model for the selection of human talent based on labor competencies for the company under study was formulated.

www.bdigital.ula.ve

Keywords: Selection, human talent, job skills, management, change.

Introducción

La gestión del talento es una dimensión de alta sensibilidad en las organizaciones que depende de aspectos como la cultura organizacional, la estructura que se adopte, los rasgos de la empresa o servicio que se preste, el contexto ambiental, la tecnología utilizada y los procesos propios e internos de la organización, además de otras variables que se podrían catalogar como importantes. Actualmente las organizaciones están ampliando su actuación estratégica, esto implica un cambio en la visión de las mismas, hacia dentro y hacia afuera donde la gestión del talento resulta vital para las organizaciones.

He ahí donde la gestión del talento humano por competencias laborales resulta ser un medio de transformación, comenzando por la selección del talento humano, lo que significa desde el principio integrar el talento y el rol a desempeñar por el empleado con la estrategia y la capacidad organizacional, convirtiéndose así en un generador de valor, lo que permitirá a la organización el aumento de la productividad y efectividad en el cumplimiento de sus objetivos propuestos.

La empresa Aguas de Mérida que presta los servicios de agua potable y saneamiento en el estado Mérida a través de su plan estratégico ha intentado ampliar su visión. De acuerdo a esto la gestión del talento humano, cumple un papel primordial para llevar a cabo dicho plan. Por eso fue necesario revisar cómo se lleva dicha gestión y que cosas habría que plantearse, para mejorarla con el fin de que la misma coadyuve a los logros que se plantea la organización, desde la perspectiva de la gestión por competencias laborales.

En razón a lo anterior, se plantea este trabajo de investigación el cual se desarrolla en capítulos:

En el capítulo uno se presenta un acercamiento a la realidad existente, donde se realiza el planteamiento del problema y su diagnóstico, el contexto de la empresa en estudio, la formulación de las preguntas de investigación, los objetivos de la investigación y la justificación de este trabajo.

En el capítulo dos, se expone un marco teórico, que permite el fortalecimiento de las bases teóricas de este trabajo, en primer lugar se presenta algunos antecedentes de estudios realizados sobre la selección de personal por competencias, en segundo lugar se muestran antecedentes históricos sobre la gestión por competencias laborales, en tercer lugar se presentan

antecedentes de la empresa en estudio y en cuarto lugar se presentan las bases teóricas referidas a la gestión del talento humano, su evolución, componentes, modelos; la gestión por competencias, modelos, tipos de competencias laborales, componentes, selección del talento humano basado en competencias laborales, técnicas de selección por competencias, profesiogramas y finalmente las bases legales conectadas con el tema en estudio.

En el capítulo tres se explica la metodología con que se realizó el trabajo de investigación en el que se muestra el enfoque, paradigmas, diseño de investigación, etapas y pasos del desarrollo de los paradigmas, informantes claves, consentimiento informado, técnicas e instrumentos de recolección de datos, unidad de análisis, técnicas de análisis e interpretación de hallazgos, fiabilidad y validez de la información.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados de los instrumentos de recolección de datos aplicados, en ese mismo capítulo se realizan los análisis de los resultados de acuerdo a los objetivos específicos planteados, donde se desarrollan los siguientes subtítulos: análisis de las entrevistas, análisis de las observaciones, hallazgos analíticos.

En el capítulo cinco se desarrolla la propuesta de investigación sobre un plan de mejora del proceso de selección de talento humano en Aguamerca, basado en competencias laborales para el desempeño exitoso en los cargos de alta gerencia, allí se presentan la propuesta y el fundamento, los objetivos y el desarrollo de los mismos y factibilidades de la propuesta.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo desarrollado.

CAPÍTULO 1

1.Planteamiento del problema

En este apartado se presenta en primer lugar el diagnóstico o situación actual, luego la formulación del problema, a continuación, la formulación de los objetivos y finalmente la justificación de esta investigación.

1.1 Diagnóstico o situación

La gestión del talento humano ha sido un componente fundamental para la evolución de las organizaciones, a lo largo de la historia se han desarrollado numerosas formas de gestionar a los individuos en las organizaciones, que van desde los enfoques tradicionales los cuales consideran al trabajador solo como un recurso para cumplir las tareas encomendadas, pasando por un enfoque estratégico diferenciador que está orientado hacia la humanización del empleado y que termina convirtiéndose en una ventaja competitiva para la empresa, hasta encontrarnos con un enfoque por competencias que ha permitido dar paso a la demostración de las capacidades de los colaboradores para resolver con efectividad los problemas laborales y por ende lograr el éxito organizacional.

Con el devenir del tiempo, se han venido formulando distintas teorías administrativas relacionadas con la organización y el talento humano, tal es el caso de: a) teoría científica, b) teoría clásica, c) teoría neoclásica, d) teoría de las relaciones humanas, e) teoría de la administración de recursos humanos, entre otras; las cuales han venido sufriendo grandes transformaciones hasta el punto de dar cada vez mayor relevancia a la gestión del talento humano.

Autores como Platón, Hipócrates y Galeno ya exponían las habilidades, responsabilidades y las conductas humanas, que de alguna manera establecían procesos rigurosos de selección de sus gobernantes, así mismo, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henry Gantt (1861-1919) y Hugo Munsterberg instaron a la selección científica de los trabajadores, Henry Fayol (1841-1925) conocido por la teoría administrativa moderna establecía las funciones administrativas, George Elton Mayo (1880-1949) y Abraham Maslow (1908-1970) referenciaban la escuela de las Relaciones Humanas donde hacían énfasis en las personas y en las relaciones interpersonales, entre otros.

Diversas investigaciones de carácter científico buscan fortalecer lo relacionado a los procesos de selección de talento humano considerando las características y comportamientos de los individuos que componen la organización (selección de talento humano bajo un modelo de gestión por competencia), lo que marcará el éxito en el desempeño de las funciones en un determinado puesto de trabajo.

Es así, como en las últimas décadas el enfoque por competencia toma protagonismo y desarrollo en el contexto educativo, psicológico y laboral, siendo este último de gran impacto para las organizaciones al estar vinculado directamente con los procesos o funciones administrativas (planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar). Dichos procesos se mantienen más vigente que nunca y ahora bajo un nuevo modelo de gestión organizacional donde se deja a un lado el concepto tradicional de recurso humano para dar paso a un nuevo modo de dirección, transversal y con un enfoque de gestión integral que genera una disrupción en la manera de atraer y seleccionar el talento humano y alineado en definitiva con los objetivos estratégicos de la organización.

Bajo la concepción de una gestión gerencial basada en un enfoque por competencias, se rompen los esquemas repetitivos y obsoletos y se abordan nuevos espacios que integran el área del conocimiento, de la personalidad, de las características y capacidades de los individuos, lo que permite ubicar a cada persona en el puesto de trabajo acorde con su potencial y en donde aporte el máximo rendimiento para la organización; es así como la competencia pasa a ser considerada el eje principal para los procesos de selección de talento humano en las organizaciones.

Para el caso de la presente investigación, se estudiarán los elementos relacionados con la integración del personal y específicamente con el proceso de selección de talento humano basado en las competencias laborales, en el cual se hará referencia a la forma de gestionar la escogencia del personal en la organización bajo conceptos asociados con el saber, el pensar, el sentir y con la forma ser y de actuar de cada individuo en un contexto determinado, lo que proporcionará a las organizaciones el talento humano idóneo para un puesto de trabajo determinado y así poder cumplir las metas propuestas.

Para ello, se formuló una revisión y análisis de los modelos de selección de talento humano que tengan como factor en común, la convicción de que los trabajadores son considerados los más importantes en las organizaciones, para así poder orientar el estudio a los

aspectos relacionados con la forma de ser, de sentir, de pensar y de actuar del individuo, con rendimientos superiores, lo que permitirá que dichas organizaciones cuenten con las herramientas necesarias para la elección del talento humano adecuado en un puesto de trabajo específico.

Entre los modelos más relevantes se pueden mencionar los siguientes: Modelo de McClelland (1973), el modelo de Spencer & Spencer (1993), modelo de Mertens (1998), modelo de Thomas Gilbert (1996), modelo contemporáneo de competencias (1999), modelo de Holland (1975), entre otros.

Los modelos de selección de talento humano bajo un enfoque por competencias, comienzan a desarrollarse en 1973, cuando impulsado por McClelland a través de la publicación de un artículo llamado “Testing for Competence Ratherthan Intelligence” (Medir la competencia en vez de la inteligencia) en el que definió a la competencia como “la característica esencial que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo ”citado por Sánchez, Martinez y Marrero (2004) lo que generó la inquietud por el tema primeramente en países de Norteamérica y Europa debido a la creciente industrialización que se producía en esos países que generaba la necesidad de emplear mano de obra capacitada comprometida con el acelerado crecimiento que el sector industrial tuvo en ese periodo histórico hasta llegar a América Latina en la década de los años 90.(p.p. 53-65)

Para Díaz (2020) la selección del talento humano se encuentra definida como un proceso organizado y articulado con los objetivos estratégica de la organización, el cual permitirá identificar y reconocer de manera anticipada las características que poseen y diferencian a cada individuo que se presenta como potencial integrante a un puesto de trabajo, para así poder escoger al personal más adecuado y efectivo en el desempeño de las funciones encomendadas.

Así mismo, señala Díaz, que la calidad del personal de una organización es sin duda el factor que determina que esta sea prospera y eficiente, que convierta su inversión en un redito satisfactorio y que ayude a alcanzar los objetivos básicos de la compañía. Hoy en día se considera de manera muy importante la selección adecuada de personar ya que la mayor parte del producto bruto se origina en el rendimiento de servicios y ya no tanto como en años pasados donde la economía se orientaba a la producción únicamente. (Díaz, 2020, p.41)

Destaca Vallejo (2016), que la selección de personal “es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible” (p. 55).

Jaramillo (2020) expresa que la selección de talento humano por competencias, permite reconocer en los individuos los comportamientos, valores, motivaciones y a su vez, identifica las capacidades que poseen los trabajadores de las empresas para la resolución exitosa de los problemas, por lo tanto, es necesario contar con las herramientas adecuadas a la hora de poner en práctica los métodos de selección, donde se establezcan o definan factores basados en un enfoque por competencia, lo que permitirá obtener el óptimo desempeño en el cargo encomendado y por ende el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

El siglo XXI vino acompañado de profundos cambios para las organizaciones, en donde fenómenos como la globalización, la tecnología, el cambio continuo, la valoración del conocimiento y la presencia de la pandemia La Covid- 19, crearon nuevos entornos laborales, volátiles, competitivos, complejos y dinámicos que demandaron nuevos enfoques gerenciales que impulsaron estrategias organizacionales, donde el talento humano paso a formar parte de una ventaja competitiva frente a sus empresas competidoras.

Es entonces, como el talento humano transita desde la conceptualización mercantilista del trabajo a una concepción humanizada del ser humano, considerándolo el elemento diferenciador, el que le da vida e impulsa hacia el logro de objetivos y éxito organizacional. La manera de gestionar el talento humano de hoy en día, concede beneficios tanto a la organización como a sus integrantes, al pensar en la gente que conforma una organización, se les debe ver como seres humanos que cuenten con los conocimientos, las habilidades, destrezas y capacidades necesarias para un cargo, los cuales necesitaran del bienestar, la motivación y la capacitación continua para el mejor desempeño de sus funciones, lo que garantizará que la empresa este conformada por personas valiosas, capaces, comprometidas y orientadas al logro de los objetivos propuestos.

El enfoque por competencias desde el contexto laboral contribuye con el desarrollo organizacional y aporta asertividad a la administración del talento humano, se encuentra inmerso en todo el sistema organizacional y por ende forma parte del sistema de gestión de talento humano en conjunto con el plan estratégico de la organización. Así, ha quedado demostrado en las últimas 3 décadas en Norteamérica y Europa, seguida de Latinoamérica con experiencias exitosas en países como México, Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Honduras sin dejar de reconocer los esfuerzos que se realizan en Perú, Bolivia y Ecuador, entre los más destacados.

En América Latina, la gestión por competencias del talento humano se ubica a partir del año 1995, siendo hasta el año 1998 cuando la investigadora argentina Alles presenta su Obra “Empleo. El Proceso de Selección y Empleo” abriendo la compuerta sobre el tema y mostrándose de acuerdo con el concepto de la gestión por competencias laboral avalado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Cabe señalar los aportes realizados al tema por Tobón (2012) quien define a las competencias como desempeños integrales para interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, con creatividad, idoneidad, mejoramiento continuo y ética, desarrollando y poniendo en acción de forma articulada el saber ser, el saber convivir, el saber hacer y el saber conocer. (p. 10).

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) es el órgano especializado de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que conjuga la red más importante de instituciones tanto públicas como privadas dedicadas al fortalecimiento de las competencias laborales, cuenta con la participación de 28 países de América Latina, El Caribe, España, Portugal y África, favoreciendo las iniciativas relacionadas con la gestión del conocimiento por lo que dedica gran parte de sus esfuerzos a promover la gestión por competencias.

De tal manera que las empresas u organizaciones a nivel mundial, muestran que las tendencias van en función a la innovación de los procesos de selección de talento humano, se selecciona con base en el potencial de la persona y no en función de su experiencia, esto conlleva a que se disminuya el uso de modelos tradicionales y, por lo tanto, sea más exitosa la contratación.

De acuerdo a un estudio realizado por Spar y Pletenyuk (2018), concerniente a las tendencias internacionales en selección de personal, se entrevistaron a 8.815 responsables de contrataciones y profesionales de captación de candidatos, en diversos países de los continentes de América, Europa, África, Asia y Oceanía, seleccionando empresas que van desde 1 trabajador hasta mayores de 10.000 empleados, de diversas ramas de bienes y servicios; dicho estudio arrojó como resultado que aproximadamente un 56% de los encuestados dan una gran importancia a las innovaciones en las entrevistas, ya que permiten evaluar e interrelacionarse con los candidatos de una forma más eficaz y por ende garantizan en un alto porcentaje la contratación de la persona idónea para el puesto requerido en la empresa.

Del mismo modo lo señala Deloitte Global quien es considerada una de las firmas de servicios profesionales líder a nivel mundial, que tiene como práctica la publicación de reportes relacionados con las tendencias globales del Siglo XXI y cambios en temas de capital humano en todo el mundo. Estas tendencias son obtenidas luego de contactar cientos de organizaciones y entrevistar en los últimos años a más de 10.000 ejecutivos de recursos humanos y líderes empresariales. “La encuesta de 2017 es la investigación más larga y extensa que hemos tenido, con la participación de más de 10,400 negocios y líderes de RH de 140 países (...)” (Bersin, Pelster, Schwartz y Van Der Vyver, 2017, p.5). Es por medio de esta estrategia que han venido posicionándose como número uno en servicios de consultoría y en este caso en el área de talento humano, datos que de igual forma son respaldados según el análisis de participación de mercado de Gartner.

Según el América economía (2019), señala que:

Gartner recientemente publicó su “Market Share Analysis Consulting 2019”, situando a Deloitte como la consultora con mayor porcentaje del mercado a nivel mundial (...) Deloitte brinda consultoría en estrategia, operaciones, gestión de capital humano, marketing, compromiso con el cliente, gestión de riesgos, seguridad y gestión financiera. La mayoría de los servicios provienen de la unidad de negocios de Consultoría, Asesoría e Implementación (CA&I) de Deloitte, que se centra en la transformación digital, el compromiso del cliente, la estrategia empresarial y la tecnología consultante, proporcionando eminencia adicional de su práctica de garantía de riesgo en Riesgo Empresarial.

Deloitte es la consultora internacional con mayor cantidad de participación del mercado, y con mayor cantidad de servicios posicionados, destacando su crecimiento en habilidades digitales y Analytics.

A continuación, se detalla cómo se ha venido desarrollando las tendencias en los últimos años.

o Tendencia 2017-2020:

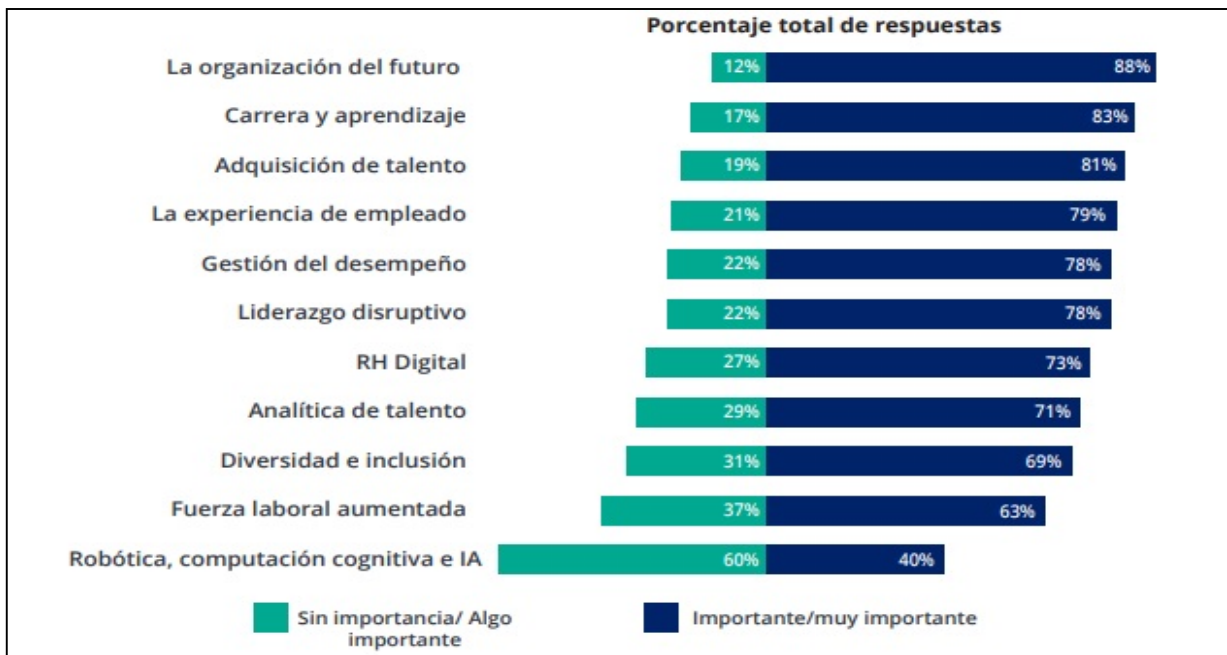
Hacen referencia en como los líderes empresariales en la búsqueda de cultivar la parte humana y gestionar el bienestar de los colaboradores, logran que el área de talento humano se convierta en un aliado estratégico de la empresa y se aboquen a nuevos modelos organizacionales que van emergiendo producto de la necesidad de ir hacia una transformación

de la mano con la fuerza laboral y la tecnología. “requerirían más que simplemente insertar tecnologías en las estructuras y procesos existentes. Por el contrario, las organizaciones necesitaban pensar en cómo rediseñar el trabajo y los puestos, de forma que representara una fusión, (...) entre las personas y la tecnología” (Volini, Schwartz, Denny, Mallon, Van Durme, Hauptmann, Yan y Poynton, 2020, p.4).

Dicha transformación lo que busca es la adaptación de sus estructuras organizacionales en estructuras ágiles y dinámicas y el rediseño de puestos de trabajo con perfiles de cargos que identifiquen las habilidades blandas (softs skill), que potencien el desempeño del candidato y/o del colaborador, es el gran salto de credenciales a habilidades. “Para juzgar si los candidatos serán efectivos, los empleadores están cambiando su enfoque de verificación de credenciales a confirmación de habilidades” (Stephan, Brown y Bersin, 2017, p.42). De igual forma, esta transformación viene acompañada de un factor importante en las organizaciones como lo es la experiencia del candidato y del colaborador; así lo señalan Volini, Schwartz, Roy, Hauptmann, Van Durme, Denny y Bersin, (2019), donde describen:

Uno de los mayores desafíos que identificamos este año es la necesidad de mejorar lo que a menudo se denomina “la experiencia del empleado” El 84% de los encuestados calificó este problema como importante y el 28% lo identificó como uno de los tres principales problemas que está enfrentando su organización en el 2019 (p.45).

No obstante, nada de esto se logra si no existe un cambio en la mentalidad de la organización para así ver fortalecida su gestión, su marca empleadora y cultura organizacional. Es así como se creó la necesidad de contar con una organización que trajera inmersa profundos cambios que sirvan de modelo para sus integrantes y que promueva un elevado nivel de pertenencia, identificación y participación de su talento con cada uno de los espacios organizacionales. A continuación, se presenta en la Figura N°1, los conceptos más relevantes relacionado con las tendencias en la gestión de talento humano, haciendo especial énfasis en las que se encuentran relacionadas con el tema de investigación.



Fuente: Deloitte University Press (2017)

Figura N° 1. Las tendencias de la gestión del talento humano de 2017 por importancia.

El enfoque será sobre los primeros 4 conceptos de la gráfica, los cuales fueron clasificados como los de mayor impacto para los entrevistados, los mismos reflejan un porcentaje superior al 80%. Estos son la organización del futuro, la carrera y aprendizaje, la adquisición de talento y la experiencia del colaborador.

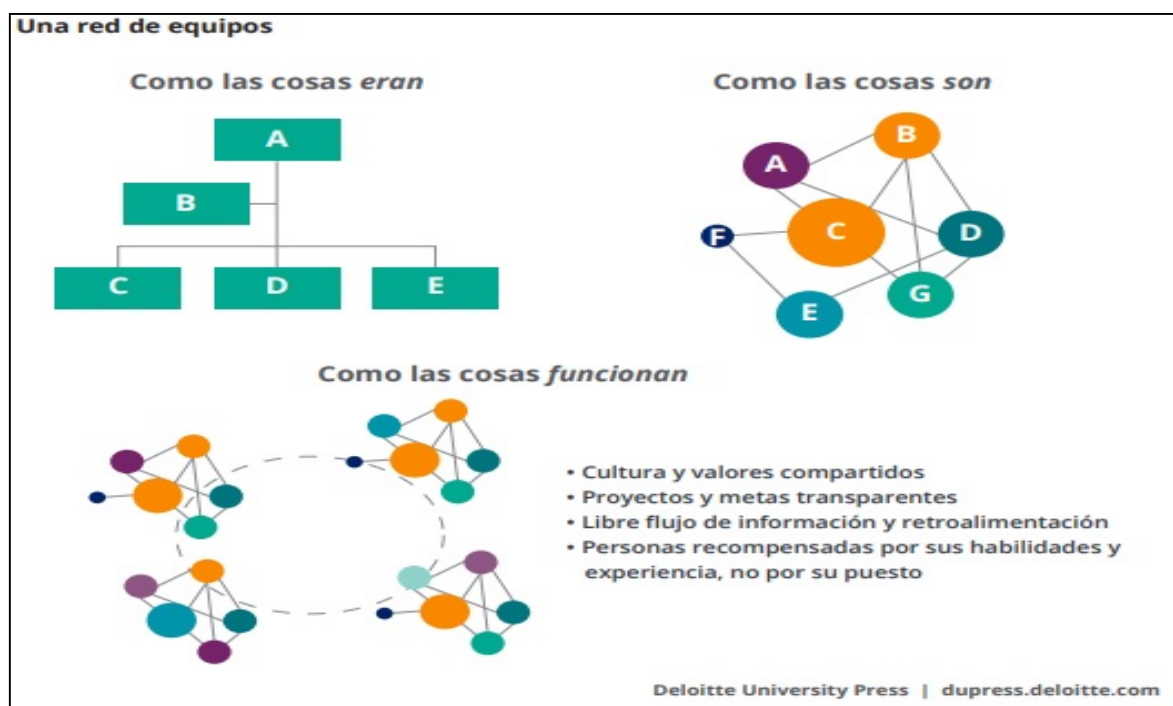
o *La organización del futuro.*

Todo lo que tiene que ver con los procesos asociados al desarrollo y necesidad de construir activamente organizaciones ágiles, basadas en redes de trabajo, líderes empoderados y equipos de alto nivel interdisciplinarios, es decir, organizaciones más adaptables y centradas en equipos, vienen a sustituir a las organizaciones con estructuras matriciales y jerárquicas. “La agilidad juega un rol central en la organización del futuro, mientras las organizaciones compiten para reemplazar jerarquías estructurales con redes y equipos empoderados para tomar acción” (Bersin, Pelster, Schwartz y Van Der Vyver, 2017, p.6).

Hoy por hoy este tipo de estructuras han venido evolucionando y la forma en que trabajan es interactuando de manera constantes con múltiples áreas de la organización y siendo participes en diversos proyectos con clientes, líderes, colaboradores, proveedores, sociedad y todos aquellos actores que intervienen en los procesos medulares y toma de decisiones, es decir, la

interrelación y retroalimentación con sus stakeholders que influyen en la organización; esto tendrá como exigencia la búsqueda del talento humano con el potencial, capacidades, y habilidades que los diferencien de otros, para ello, la necesidad de contar con nuevos modelos de gestión en las organizaciones.

Para Bersin, McDowell, Rahnema y Durme (2017), únicamente el 14% de los líderes empresariales cree que las estructuras jerárquicas tradicionales que funcionan bajo modelos referenciados por la experiencia hacen a las empresas altamente efectiva. No obstante, empresas y organizaciones líderes están empujando hacia un modelo más flexible, basado en equipos. (p. 20). En la Figura N°2, se muestra esquemáticamente, lo mencionado.



Fuente: Deloitte University Press (2017)

Figura N° 2. Una red de equipos.

Dicho esto, entonces queda para la reflexión interrogantes como las siguientes: ¿Está el área de talento humano de la empresa analizando que habilidades, destrezas requieren los colaboradores para poder ser más eficientes en sus puestos de trabajo? O mejor aún, ¿Están conscientes las organizaciones de la importancia de contar con estructuras organizativas menos jerárquicas y más dinámicas y con perfiles de cargos diseñados bajo modelos que permitan identificar las competencias de sus colaboradores? Por tanto, se hace indispensable en toda

organización el análisis de estos elementos para poder tomar el rumbo hacia procesos de transformación y evolución.

O La carrera y el aprendizaje

Esta tendencia indica que los individuos en el pasado buscaban desarrollar y aprender habilidades para una carrera profesional que les brindara la oportunidad de una permanencia en el trabajo y llegar con una actividad laboral hasta la jubilación (un aproximado de los 60 o 70 años). Visto los perfiles que actualmente se presentan en las empresas, casos como contratos freelancer o la generación de los millennials hace que la permanencia dentro de un puesto sea cada vez menor, ya que, buscan ir creciendo de manera acelerada dentro o fuera de la organización, lo que obliga a las empresas a evaluar sus diseños estructurales y apunten hacia el crecimiento de forma horizontal, garantizando así el desarrollo y aprendizaje de nuevas competencias de trabajo, la formación en habilidades duras y habilidades blandas (hard skills & soft skills), con especial atención sobre las blandas que son tan demandadas en la actualidad.

Para Arroyo (2019) “Las competencias duras o técnicas se definen como aquellas que una persona adquiere después de haber recibido una formación específica y que sirven para un puesto de trabajo en concreto” (p.13). Son obtenidas a través de la educación formal, tradicionalmente en entornos académicos o profesionales y que permanecieron durante mucho tiempo como la base en las organizaciones que prestaban especial interés en los costos y calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Por otro lado, las habilidades blandas o suaves (soft skills) también denominadas competencias transversales “representan un conjunto de competencias socioemocionales, interpersonales que están íntimamente ligadas a la inteligencia emocional y que constituyen el eje transversal para que una persona logre el éxito laboral y personal” (Serrano y Serrano, 2021, p.58). Al respecto, Basco y Lavena (2021), señalan: “Se observó un crecimiento en la demanda de habilidades blandas. Se destacó la alta valoración sobre estas habilidades” (p.4). Siguiendo a Basco y Lavena (ob.cit) hacen mención a lo siguiente:

A pesar del contexto recesivo, casi 3 de cada 10 empresas consideran que no encuentran personal con habilidades blandas y duras. El 26% de las empresas reconoció faltante de personal con habilidades blandas y el 27% de habilidades duras. Para la vuelta a la “nueva normalidad” se espera un crecimiento en la demanda por parte de las empresas de todas las habilidades, pero se anticipan también algunos problemas para poder

satisfacerlas (el 23% de las empresas cree que enfrentarán dificultades para encontrar los recursos humanos con habilidades blandas y duras). Antes de la pandemia, los valores eran relativamente parecidos, dado que 3 de cada 10 empresas declaraban faltante de capacidades del personal en las habilidades blandas y las duras. (p.5).

Según González, Enciso, Arciniegas, Tovar, Bonza, y Arévalo (2021) refieren lo siguiente:

Las habilidades blandas se pueden evidenciar en el trabajo en equipo, la manera en la que la persona se desempeña como líder, la actuación en la resolución de problemas, el manejo de presión o stress, la adaptación al cambio, en la creatividad, proactividad e infinidad de cualidades que ayudan a ser mejor como persona y estar en un equilibrio tanto profesional como personalmente. Se realizó un estudio en el Instituto de Investigación de Stanford y la Fundación Carnegie Mellon y destacan que “El 75 % del éxito en el trabajo a largo plazo es resultado de las ‘habilidades blandas’ y solo el 25 % del éxito tiene origen exclusivo en las habilidades duras de los colaboradores”; de acuerdo con los resultados de este estudio se afirma que los trabajadores con habilidades blandas son de suma importancia en una organización, porque esto les permite tener un mejor desarrollo en las actividades y así mismo generar buenos resultados. También se evidencia que los empleados con estas cualidades generan mayor éxito en las organizaciones, lo que hace que las empresas se pongan en la tarea de humanizar más la empresa contratando personas integrales que aporten valor (s/p.)

En vista de que el individuo del siglo XXI viene desenvolviéndose en un entorno incierto, dinámico y en una sociedad diversa, con unos niveles de exigencia en cuanto a la demostración de capacidades que cada vez se acrecientan más en el mercado laboral, es obligatorio convivir y adaptarse a elementos que permitan dar solución a los problemas que se presenten en la organización pero que a su vez generaran algunos desafíos, es por ello, que se hace necesario disponer de herramientas que dinamicen y aceleren la transformación del individuo para afrontar las nuevas realidades que se presentan en el mercado laboral y en los distintos ámbitos de la vida personal y social del ser humano; dichas herramientas no son otras que el desarrollo de las habilidades blandas.

Así mismo, el estudio señala que la antigüedad que debe tener un trabajador en un puesto de trabajo es de aproximadamente 5 años, lo que implica que pueda ir reduciendo cada vez más en estos tiempos, esto requiere nuevamente una revisión en la forma en que la organización está creciendo, al mismo tiempo señala que una habilidad que hoy en día posea un colaborador solo

tendrá una permanencia efectiva de 5 años. En la Figura N°3, se muestra lo descrito a los cambios en la naturaleza de una carrera.



Fuente: Deloitte University Press (2017)

Figura N° 3. La naturaleza cambiante de una carrera

Esto conlleva a que aunado a contar con estructuras dinámicas y ágiles, el aprendizaje también debe serlo, en donde el desarrollo de sus competencias estará apuntando no solo a un solo individuo sino al desarrollo del equipo de trabajo, no se puede olvidar que el concepto de organización del futuro va en función de interactuar con una estructura flexible donde intervienen muchos equipos de trabajo.

o La Adquisición de talento

La búsqueda de un talen humano que esté calificado, es uno de los principales desafíos al momento de atraer personal. La contratación del talento humano se ha vuelto cada vez más complicada, ya que se dificultad el llenar las vacantes con las habilidades básicas, lo que origina que los tiempos de contratación cada vez sean mayor. Con el análisis de la Figura N°4 queda demostrado que hallar empleados calificados es la mayor dificultad que se presentan hoy en día en las organizaciones. Es por ello, que al ejecutar los procesos de selección de personal se están implementando nuevas técnicas que permitan demostrar y medir las capacidades de los candidatos al momento de postularse a un puesto de trabajo.



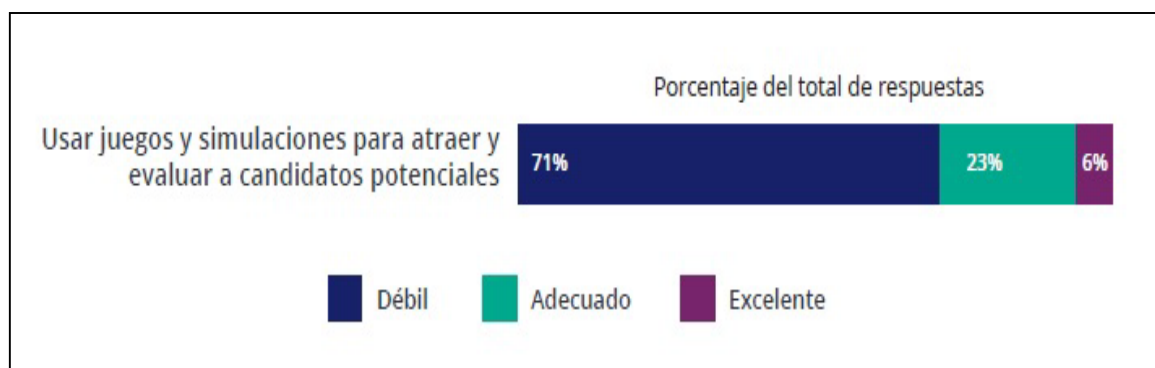
Fuente: Deloitte University Press (2019)

Figura N° 4. Mayores desafíos para la adquisición de talento humano

En este sentido, Stephan, Brown y Bersin, (2017), señalan:

Más de un cuarto de los líderes de negocios globales encuestados (29%) están utilizando juegos y simulaciones para atraer y evaluar candidatos potenciales, pero solo el 6% piensa que cuentan con un excelente desempeño. Muchas organizaciones recurren al software de simulación de empleo, que puede mejorar la contratación dando a los candidatos las tareas que estarían realizando. Además, también se está usando herramientas de video para demostrar habilidades. Skill Scout produce un pequeño video de trabajo que funciona como “puesto de trabajo en movimiento”, permitiendo a los candidatos ver un avance de cómo es el trabajo y qué habilidades son requeridas. (p.42).

En la Figura N°5 se pueden ver los resultados presentados por Deloitte University Press (2017), relacionada con una encuesta para usar juegos y simulaciones para atraer y evaluar a candidatos potenciales.



Fuente: Deloitte University Press (2017)

Figura N° 5. Habilidades para usar juegos y simulaciones para atraer y evaluar candidatos potenciales.

El considerar la implementación de la tecnología en el área de talento humano a través de la automatización de los procesos de atracción y estrategias de gestión del talento, permitirán una mejor selección del candidato. No basta con lo que se es capaz de hacer, sino en ver y explorar el potencial de los candidatos, colaboradores y la misma organización.

Al respecto Volini, Schwartz, Roy, Hauptmann, Van Durme, Denny y Bersin, (2019), refieren lo siguiente:

(...) y potencialmente la más transformadora, de encontrar talento más calificado es aprovechar la nueva tecnología (...). Las organizaciones maduras ahora usan chatbots controlados por la IA para brindar un enfoque más ágil al proceso de postulación; las entrevistas de video pueden probar y evaluar a los candidatos para determinar si se ajustan a un rol particular lo mismo que a la organización, y muchas nuevas herramientas pueden ayudar con la publicidad de empleos específicos, al igual que las búsquedas de candidatos masivas. (p.73).

En definitiva, la gran aliada será la tecnología para el complemento de los objetivos, donde los procesos de atracción, selección, retención y desarrollo se encuentren integrados, se aceleren y se hagan más interactivos para mejorar la gestión en la organización. De igual forma, es necesario transformar los procesos de reclutamiento y selección fortaleciendo la marca empleadora, es a través de la creación de conexiones entre lo psicológico y emocional con los candidatos que se va agregando valor en estos nuevos modelos de gestión empresarial.

O *La experiencia del colaborador*

La experiencia del colaborador se inicia con la experiencia del candidato, esta es como la primera fase de la experiencia total del empleado. Así lo expresan, Bersin, Flynn, Mazor y Melián (2017), cuando señalan lo siguiente:

El empleado ve la situación de forma diferente. (...), los empleados observan todo lo que sucede en el trabajo como una experiencia integrada que impacta en la vida diaria, dentro y fuera del lugar de trabajo, incluyendo bienestar físico, emocional, profesional y financiero. Los candidatos evalúan a los futuros empleadores desde el comienzo de la experiencia de adquisición de talento, y hacen juicios rápidos sobre lo que será su vida en la organización, basándose en cómo interactúan con la empresa durante el ciclo de reclutamiento. (p.54).

El modelo de experiencia va de la mano de la cultura organizacional, el compromiso laboral, el rediseño de procesos, políticas, normas, reglas, herramientas y gestión, para garantizar así una vivencia extraordinaria del empleado y candidato. Es necesario desarrollar experiencias atractivas para cumplir con la marca empleadora, la incapacidad como marca empleadora es una de las causas de un reclutamiento y selección de talento inefectivo. En la Figura N°6, se muestra el modelo de organización que ayuda a una experiencia de empleado positiva.

Modelo Organización Simplemente Irresistible™				
				
Trabajo significativo	Gestión de apoyo	Ambiente laboral positivo	Oportunidad de crecimiento	Confianza en el liderazgo
Autonomía	Objetivos claros y transparentes	Ambiente de trabajo flexible	Capacitación y apoyo en el trabajo	Misión y propósito
Escoger, encajar y adaptarse	<i>Coaching</i>	Lugar de trabajo humanista	Facilidades de movilidad de talento	Inversión continua en personas
Equipos pequeños y empoderados	Inversión en desarrollo de gerentes	Cultura de reconocimiento	Auto dirigido, aprendizaje dinámico	Transparencia y honestidad
Tiempo para relajarse	Ágil gestión del desempeño	Ambiente de trabajo diverso, incluyente y justo	Cultura de aprendizaje de alto impacto	Inspiración
Colaboración y comunicación a través de la organización				

Fuente: Deloitte University Press (2017)

Figura N° 6. Factores que contribuyen a una experiencia de empleado positiva

Para Morgan (2017) una buena gestión organizacional conduce a una buena percepción de la organización, para ello, es necesario puntualizar sobre 3 elementos fundamentales que impulsaran la marca del empleador, estos son: El entorno tecnológico, el entorno físico y el cultural.

El entorno tecnológico, es el conjunto de herramientas con las que se cuentan para operar en la organización, llámense software, hardware, equipos de computación, plataformas tecnológicas, entre otras. Dicho entorno es importante a la hora de crear una experiencia general del empleado, por lo que es vital el encuentro entre tecnología y procesos asociados a talento humano. De igual forma, se hace referencia al entorno físico, que viene a ser el espacio donde desempeñen las funciones los colaboradores, es decir las oficinas, las cuales se buscan estén diseñadas bajo la nueva tendencia de espacios abiertos y colaborativos donde permita la interrelación y el compartir entre líderes de trabajo y colaboradores.

Por último y no menos importante, está el adaptar la cultura organizacional a la disrupción constante que se vive en el mundo, el espacio cultural tiene que ver con en el

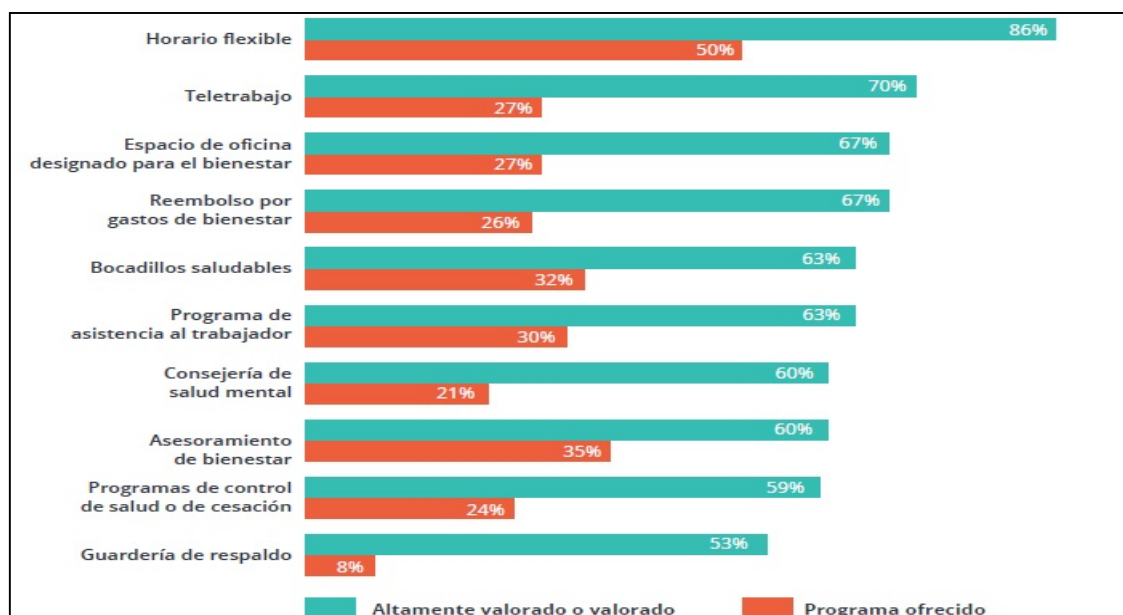
bienestar de los colaboradores, su ambiente de trabajo, el clima organizacional, la estructura organizativa, formas de trabajo, procesos, el desempeño, el desarrollo profesional, las compensaciones, los beneficios, el empoderamiento de los equipos de trabajo y líderes que sean pioneros implementando esquemas flexibles y en beneficio de la empresa y el talento humano.

Autores como Agarwal, Bersin, Lahiri, Schwartz y Volini (2018) señalan lo siguiente:

El bienestar emerge como una prioridad estratégica (...) hoy la definición de bienestar se ha expandido dramáticamente para incluir una gama de programas destinados no solo a proteger la salud de los trabajadores, sino también a aumentar el rendimiento y el bienestar social y emocional. Estos incluyen ahora programas y herramientas innovadoras para el bienestar financiero, la salud mental, la dieta saludable y el ejercicio, la concientización, el sueño y el manejo del estrés, así como los cambios en la cultura y los comportamientos de liderazgo para apoyar estos esfuerzos. (p.66).

En la Figura N°7, se observa una marcada diferencia entre lo valorado por los colaboradores y lo ofertado por los empleadores, lo que requiere hacer un mayor esfuerzo por parte de las organizaciones para cerrar esas brechas existentes y poder así proyectar una marca de empleo atractiva. “El bienestar (...). También es una expectativa creciente entre las empresas de talento que más desean reclutar, acceder y retener. (Agarwal, Berin, Lahiri, Schwartz y Volini, 2018, p.68).

Es fundamental posicionar a la unidad de talento humano en la organización, creando estrategias de marca empleadora donde se promueva una visión de la filosofía de gestión que sitúa el talento humano en el centro de la organización, donde se busque ser atractivos y estar presentes en el pensamiento de los candidatos y colaboradores lo que potencie las relaciones y el sentido de pertenencia en el largo plazo con la organización.



Fuente: Deloitte University Press (2018)

Figura N° 7. Bienestar. Lo que valoran los trabajadores vs. lo que ofrecen los empleadores

Por último, es importante resaltar que la transformación hacia una gestión de talento humano donde se humanice el mundo laboral, ya es una realidad, las organizaciones están desarrollándose sobre la base de nuevos modelos y enfoques que están evolucionando rápidamente en la búsqueda de fortalecerse de cara a la organización del futuro, por lo tanto, se hace necesario comprender e incorporar a la gestión de aquellas empresas que aun presentan modelos tradicionales y viejas reglas en materia de gestión de talento humano, estos elementos de las estructuras organizativas ágiles y dinámicas, con perfiles de cargos que determinen las habilidades duras y blandas de los colaboradores y la experiencia del candidato y del empleado, solo así se podrá contar con un cambio que revolucione las bases de toda organización que desee sobrevivir y mantenerse en estos tiempos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA).

En Venezuela, para el año 2008, se publica en la Gaceta Oficial 38.924 el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional, que establece su uso para la selección de personal en la administración pública, sin embargo, a pesar del transcurrir de los años gran parte de los organismo públicos en Venezuela parecieran desconocer la existencia de dicha resolución, ya que aún se evidencia ausencia en la implementación de nuevos modelos de gestión, que la alejen de esa forma tradicional tipo burocrático piramidal y la proyecten e impulsen hacia la transformación de la administración

pública nacional conformada por órganos y entes flexible, eficientes, eficaces, comprometidos, transparentes, orientados a la calidad en la prestación del servicio y con la convicción de que su talento humano serán sus agentes de cambio.

Ahora bien, si se evalúa la situación actual de los procesos de atracción y selección de talento humano en Venezuela, se observa que existen gran cantidad de empresas y organismos del Estado, que cuentan con departamentos o unidades denominadas recursos humanos o talento humano, en donde se observa que van desarrollando sus actividades de una forma reducida o limitada a la administración del personal, destacándose solo por el pago de nómina de los empleados y el control y cumplimiento de horarios y actividades laborales, sin darle el valor que realmente se merece el trabajador por su condición de ser humano, por sus capacidades, habilidades y conocimientos que deben ir acorde con las exigencias del puesto de trabajo a desempeñar, con el agravante que estas unidades o departamentos no pasan a formar parte de esa gerencia estratégica en que deben convertirse para orientarse y enfocarse en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El Caso: Aguamerca

Es el caso, de la empresa Mercantil Aguas de Mérida, C.A. (Aguamerca), empresa pública, hidrológica del estado Mérida, inscrita por la oficina de Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Estado Mérida, bajo el N° 02, Tomo A-15 de fecha 27 de julio de 1998; administrada actualmente bajo un proceso de intervención, está adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Atención de las Aguas, está conformada por áreas medulares como lo son las áreas operativas, comerciales, administrativas y de talento humano, integrada por personal profesional, técnico y obrero con gran necesidad de ser valorados conforme a sus potencialidades y ser atendidos en aspectos motivacionales, así como también en áreas del conocimiento y en el manejo de los puestos de trabajo.

La empresa Aguas de Mérida, C.A. presenta un modelo tradicional de gerencia basado en el manejo y control del talento humano, con una limitada descripción de los cargos, con estructuras jerárquicas y piramidales, toma de decisiones centralizadas y poca iniciativa para gestionar el cambio, adicionalmente se suma que, para dar inicio a una carrera en la administración pública (optar a un cargo vacante), dicha empresa no tiene obligación de cumplir con el concurso de credenciales y oposición, por estar constituida como compañía anónima, figura mercantil, regulada por la legislación laboral ordinaria, es decir, Ley Orgánica del

Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras y no por el estatuto de la función pública, por esta razón, no es obligante el tener que ejecutar procesos de concursos de cargos para selección de talento humano.

Al mismo tiempo, se muestra con una filosofía de gestión y estructura organizativa bien definida acompañada de sus manuales administrativos tales como: manual organizacional, manual de normas y procedimientos, manual de cargos, reglamentos, instructivos, entre otros, que se desarrollaron bajo un enfoque conceptual de procesos y donde se establecieron los procedimientos que deben cumplirse para el normal desenvolvimiento de sus funciones.

No obstante, dicha estructura se torna bajo un sistema burocrático y sus procesos no son puestos en práctica a la hora de llevar a cabo la selección del talento humano en Aguamerca, ya que el tipo de enfoque gerencial implementado depende manifiestamente de las decisiones de la alta gerencia y ocasionalmente la selección de personal para puestos administrativos claves, así como los cargos de toma de decisiones, están orientado por condiciones políticas, por lo que son asignados en gran medida de una forma discrecional.

Por lo anteriormente expuesto, se puede señalar que Aguamerca a pesar de contar con las herramientas administrativas organizacionales, estas requieren de un proceso de actualización que garanticen mantenerse a la vanguardia con los procesos de selección de talento humano y a su vez, sean consideradas por la alta gerencia al momento de llevar a cabo el ingreso de personal a la empresa, lo que implica que las practicas gerenciales estén alejadas de un modelo de gestión por competencia y por consiguiente trae como consecuencia que en la mayor parte de los casos el personal contratado no sea el idóneo para cumplir con las funciones del cargo asignado, ya que no poseen los conocimientos, características o capacidades necesarias para el buen desempeño de sus actividades, a su vez, esto conlleva a retrasos en el cumplimiento de objetivos, baja productividad en su puesto de trabajo, repetición de procesos y un clima laboral que dificulta su integración; por lo tanto, la variable talento humano pasa a ser uno de los ejes principales a ser considerados al momento de buscar alternativas que mejoren la gestión de una empresa.

En este contexto, resulta necesario que Aguamerca aplique un proceso de selección de talento humano con atención a los lineamientos propios del modelo de gestión de talento humano basado en las competencias laborales, lo que repercutirá favorablemente en la mejora de la gestión del talento humano de la empresa.

1.2 Formulación del problema

Para el desarrollo de la presente investigación se formulan interrogantes que servirán de guía para alcanzar el correcto análisis del estudio del caso propuesto. Por tanto, se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las características de los procesos de selección de talento humano utilizados en Aguamerca?
- ¿Qué conocimiento tiene el gerente encargado de la selección de talento humano en Aguamerca, sobre la gestión por competencia laboral y su proceso de selección?
- ¿Cómo se desarrolla en la realidad la gestión de talento humano en Aguamerca frente al modelo de gestión de talento humano basado en competencias?
- ¿Cuáles son las competencias laborales requeridas para un cargo de nivel gerencial, para desarrollar una adecuada gestión de talento humano en Aguamerca?
- ¿Qué modelo optimizaría la gestión del talento humano en Aguamerca?

1.3 Objetivos

Objetivo General:

Diseñar un modelo de selección del talento humano en Aguamerca, basado en las competencias laborales.

Objetivos Específicos:

- Identificar las características de los procesos de selección de talento humano utilizados en Aguamerca.
- Explorar el conocimiento que tiene el gerente encargado de la selección de talento humano en Aguamerca, sobre la gestión por competencias laboral y el proceso de selección.
- Examinar epistemológicamente las ventajas de la gestión de talento humano con la implementación de un modelo de selección basado en las competencias laborales.
- Determinar las competencias laborales requeridas para un cargo de nivel gerencial, que permitan desarrollar una efectiva gestión de talento humano en Aguamerca.
- Formular el diseño y factibilidad de un modelo de selección de talento humano con base en las competencias laborales.

1.4 Justificación

Cada vez, son más las organizaciones que consideran que el secreto para lograr el éxito está en impulsar el crecimiento desde su talento humano. El mercado laboral de hoy es más exigente que el de hace algunos años, las organizaciones se encuentran rodeadas de un nuevo entorno, complejo, incierto y dinámico que van asociados a aspectos de gran importancia como la globalización, el cambio continuo y la valoración del conocimiento, lo que requiere de enfoques gerenciales que impulsen nuevas estrategias organizacionales que permitan considerar a través del talento humano las ventajas competitivas frente a sus competidores y que orienten la ejecución de acciones con eficiencia y eficacia; para ello, las organizaciones están obligadas a dar paso a un nuevo enfoque de gestión integral donde el talento humano es considerado la parte fundamental de la organización.

De acuerdo a lo anterior, resulta de gran utilidad realizar una investigación que enmarque el camino hacia una adecuada gestión del talento humano, a través de la aplicación de nuevos enfoques de gestión en la empresa Aguas de Mérida, C.A. La investigación conducirá a demostrar la importancia tanto de los conocimientos académicos, las experiencias y habilidades, así como también las capacidades, motivaciones y valores, que deben poseer las personas para poder optar a un cargo y así desenvolverse con éxito dentro de las organizaciones y particularmente en las empresas del sector hidrológico del país.

La presente investigación también, tiene como finalidad conocer y analizar la forma en que actualmente es seleccionado el talento humano en Aguamerca, para que a través del reconocimiento del enfoque gerencial denominado gestión por competencias, se permita comprender que las nuevas formas de escogencia del personal se basan en un proceso de selección, transparente, formal, eficaz y fundamentado en la demostración de las capacidades del talento humano, garantizando así la selección de un personal competitivo dentro del sector.

Al mismo tiempo, se busca expresar los elementos de orden teórico que apalanquen la gestión gerencial de la organización en estudio, para la consecución de soluciones precisas en el campo de investigación escogido. Desde el punto de vista práctico, esta investigación es una oportunidad significativa para analizar con objetividad los problemas puntuales en materia de gestión del talento humano, a la hora de llevar a cabo los procesos de selección.

Por otra parte, esta investigación reviste especial importancia para su autor puesto que servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la escolaridad de la especialidad

en gestión del talento humano sobre la gestión por competencias aplicada a la selección del talento humano de las organizaciones.

Los beneficios de esta investigación redundarán, en el conocimiento que se proporcionará a la gerencia de talento humano de la empresa hidrológica (Aguamerca), para mitigar la repetición de procesos, así como también la rotación de personal, y por ende la disminución de los costos administrativos y operativos asociados. Los resultados de la selección del talento humano por competencias, objeto de esta investigación se orientan a la obtención de un personal con las capacidades para desempeñar exitosamente sus funciones, lo cual conllevará a la prestación de un mejor servicio hacia la comunidad merideña y a su vez fortalecerá los procesos que se realizan en la empresa.

Finalmente, con el presente trabajo de investigación se busca formular el diseño de un modelo de selección de talento humano que permita aplicar el proceso basado en un nuevo modelo de gestión por competencias, lo que repercutirá en el inicio del mejoramiento de la gestión del talento humano de Aguamerca.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO 2

2.Marco Teórico

En el presente apartado se desarrollará la revisión de la literatura sobre categorías, conceptos, teorías y proposiciones existentes con referencia en estudios análogos anteriores y que son la base para argumentar la investigación. El marco teórico tiene el propósito de: “Dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema” (Sabino, 2002, p.47)

El marco teórico está conformado por los antecedentes de la investigación, antecedentes históricos y de la organización, bases teóricas y bases legales, con la finalidad de fundamentar y enriquecer adecuadamente la investigación.

2.1 Antecedentes de la investigación

El análisis planteado en la presente investigación sobre la selección de talento humano basado en las competencias laborales en la hidrológica del estado Mérida-Venezuela, considera como antecedentes de investigación consultas de artículos científicos, tesis de especialización y maestrías que se citan a continuación por cuanto otorgan soporte científico y evidencia comprobable de que la gestión de talento humano basada en competencias es un tema de razonamiento y análisis, en el ámbito académico y organizacional tanto en Venezuela como en el Mundo, que amplían el enfoque de los directivos y gerentes con relación al talento humano dentro de las organizaciones. Por consiguiente, estas investigaciones se denominan antecedentes, pues comprenden “los diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema. Estos antecedentes pueden ser tanto nacionales como internacionales” (Palella y Martins, 2006, p.68)

Chávez, (2020) en su trabajo de titulación “Análisis y descripción de puestos como base de la selección de personal por competencias en el Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador CONAGOPARE - TUNGURAHUA”, realizada para obtener el título de Magister en gestión de talento humano en la Universidad Técnica de Ambato, Ambato-Ecuador, tuvo como objetivo general diseñar los descriptivos de puestos de trabajo para el proceso de selección de personal por competencias en el CONAGOPARE – Tungurahua. La metodología utilizada en la investigación tuvo un enfoque cualitativo al considerar el análisis y descripción

como esencia del estudio, con un diseño de investigación no experimental, observando los hechos tal como se presentan en la organización, para describirlos, analizarlos y documentarlos. Asimismo, se trabajó con un tipo de investigación de campo y descriptivo. Se trabajó con una muestra intencional de 12 servidores públicos vinculados a la Institución, a los cuales se les aplicó la técnica de cuestionario, y que permitió obtener la información de la situación actual y diagnóstico futuro de los servidores públicos. Como resultado se propuso una modificación a la estructura organizacional de la institución con la armonización de procesos institucionales y la implementación de instrumentos técnicos – legales, para que se pudiera aplicar el proceso de selección, conforme a lo que establece las leyes que regulan el sector público. El aporte a la presente investigación, es una visión holística en la selección de personal por competencia en las empresas de servicio, optimizando sus procesos y fundamentándolos en la adecuada definición de las competencias organizacionales y funcionales en los descriptivos de los manuales de cargos, que deben de estar ligadas a la planificación estratégica de la organización, elementos fundamentales a ser considerado para el desarrollo de la propuesta del modelo.

Díaz (2020), realizó un trabajo de investigación titulado “Assessment Center y Selección de Personal”, realizada para obtener el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano en la Fundación Universidad de América, Bogotá-Colombia, cuyo objetivo general fue definir el Assessment center, como herramienta que permita a la organización, tener un buen manejo en las prácticas de selección de personal. Para ello se utilizó como metodología la revisión bibliográfica de autores especializados en el tema de Assessment center y selección de personal. En ese sentido se consideró como resultado de la investigación, que los autores que han planteado el Assessment Center como el único tipo de proceso para la selección de personal, permite considerar que si se hace un trabajo y una investigación adecuada del procedimiento de Assessment center este puede llegar a tener mejor resultado que los demás tipos de procesos que se utilizan en una entrevista convencional. Como conclusión se tuvo que la propuesta puede ser una facilidad para las organizaciones en cuanto a disminuir costos y tiempos al momento de tener un proceso de selección de personal, o búsqueda de vacante para la empresa, si se escoge un buen reclutador que anteriormente haya sido capacitado de la manera correcta, y que demuestre que tiene experiencia al escoger a una persona adecuada para dicho cargo. El aporte a la presente investigación es el reconocimiento de un método de selección de personal que consiste en la aplicación de diferentes técnicas o prácticas que permiten determinar las

habilidades y aptitudes de los candidatos en un proceso de selección por competencias, siendo éste el tema central de la investigación.

Alvarado, Roa y Ramírez (2020), realizaron un ensayo de investigación titulado “Percepción del uso de la Gamificación por parte de responsables de recursos humanos de algunas empresas de Bogotá en procesos de selección” para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano, cuyo objetivo general fue establecer la viabilidad en la implementación de una técnica de gamificación, como parte de los procesos propios de la selección de personal mediante el método lúdico para lograr captar comportamientos y habilidades a través de un juego controlado que brindaría la empresa a sus clientes. Las ventajas en el uso de esta herramienta como técnica de reclutamiento van a estar en la capacidad de mejorar los procesos que se adelantan en el área de selección de las compañías, con el uso de estrategias tecnológicas que faciliten alcanzar objetivos en cuanto a identificar habilidades blandas como duras de los candidatos a escoger. Se aplicaron 20 cuestionarios tipo escala de Likert a 20 responsables de recursos humanos de diferentes empresas de la ciudad de Bogotá, en donde se evidencian las variables de las habilidades presentes a la hora de llegar a realizar una contratación de personal. De lo anterior se puede deducir que desde el primer momento que el candidato hace uso de la gamificación, ya sea por redes sociales, una aplicación o de manera on-line, se siente que forma parte de un proceso de selección diferente y a la vez motivante. La investigación descrita brinda un aporte significativo al presente trabajo, en vista de que permitió conocer nuevas técnicas que están siendo tendencias en el mundo laboral para abordar los procesos de selección de talento humano, por lo tanto, pasa a ser considerada una herramienta de interés para el desarrollo de la propuesta del modelo. Es por ello, que se tomaron en cuenta los aspectos teóricos basados en el uso de la gamificación en los procesos de selección.

Calderón (2020), en su investigación titulada “Estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco Cayalti”, realizada para obtener el título de Maestro en gestión de talento humano en la Universidad Señor de Sipan, Pimentel-Perú, tuvo como objetivo general elaborar una estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco – Agencia Cayaltí. La investigación se fundamentó en la teoría de Spencer y Spencer la cual considera que existen factores en la conducta de las personas que influyen en la efectividad al momento de realizar el trabajo. En función de ello, la metodología empleada fue

de tipo mixta no experimental. La población en estudio estuvo conformada por 17 colaboradores el área de negocios de Mibanco – Agencia Cayaltí y para lo cual se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos, como son: La Guía de Observación la que permitió observar directamente la problemática del área, y el cuestionario de Desempeño Laboral, para obtener información sobre el estado actual del desempeño laboral, desde el punto de vista de los colaboradores. El procesamiento de resultados y el procedimiento del análisis se realizaron mediante el programa estadístico SPSS. Los resultados obtenidos mostraron un medio y bajo índice de desempeño laboral en los colaboradores del área. En base a ello, se recurrió a la gestión por competencias para brindar un modelo que contribuye a la disponibilidad de un talento humano altamente efectivo, orientado hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las bases teóricas manejadas en dicho artículo, se tomaron en cuenta como soporte para el diseño del modelo de selección de talento humano basado en competencias laborales, motivado a que se identificó claramente la concepción de la teoría planteada en el antecedente de investigación con el modelo a desarrollarse en la presente investigación, es tendencia en el mundo la implementación de nuevas estrategias y modelos de selección del talento humano en las organización, por lo tanto, se hace necesario la adaptación a estos nuevos cambios a la hora de evaluar e interactuar de manera más efectiva con los candidatos que optan a un cargo en las empresas.

Montes (2018), presentó un artículo de investigación titulado “Competencias laborales del gerente de talento humano de acuerdo a las exigencias actuales de las organizaciones”, publicado en la revista científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, el cual presenta como objetivo analizar las competencias laborales del gerente de talento humano en su desempeño dentro de las organizaciones actuales ubicadas en la zona industrial II, Barquisimeto Estado Lara. La investigación se desarrolló bajo una modalidad no experimental de tipo empírica con metodología cuantitativa, bajo un diseño de campo con nivel descriptivo. La población objetivo, estuvo conformada por profesionales egresados de la XII promoción en el año 2013, representada por cincuenta (50) personas. La muestra intencional estuvo conformada por cinco (5) gerentes del área de talento humano, de cinco (5) empresas seleccionadas, a los cuales se le aplicó dos (2) cuestionarios; el cuestionario “A” conformado por ocho (8) preguntas cerradas con opción de respuestas múltiples, para identificar competencias, y el cuestionario “B”, basado en el modelo de gestión de desempeño de Martha

Alles para contrastar el perfil de la carrera con las competencias que exigen las organizaciones. Los resultados del estudio evidenciaron que las competencias que poseen los profesionales cumplen de manera altamente satisfactoria con aspectos para cumplir con las exigencias actuales de las organizaciones, sin embargo, se recomendó incluir en el perfil del egresado aspectos teóricos y prácticos que le brinden al profesional las herramientas para que una vez activo en el mundo laboral, logre desarrollar de manera más eficiente, competencias relacionadas con la planificación de acciones preventivas para gestionar los cambios en el corto plazo. Como aporte a la investigación, se obtuvo información de importancia con relación al contraste entre las exigencias de las organizaciones, las competencias necesarias y el perfil de los gerentes, lo que sirvió de modelo para verificar los aspectos relevantes considerados en el perfil profesional de un cargo a nivel gerencial, permitiendo a su vez, reforzar los conceptos y herramientas requeridas a la hora de incursionar en el mundo laboral y que coadyuven en el mayor desenvolvimiento de las actividades encomendadas en un puesto de trabajo.

Balza (2018), realizó un trabajo de investigación titulado “Selección por Competencias en la Gerencia de Talento Humano en la Alcaldía Libertador Mérida”, realizada para obtener el título de Especialista en Derecho Mercantil Mención Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial en la Universidad de Los Andes, Mérida-Venezuela, cuyo objetivo general fue proponer los perfiles por Competencias en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador Mérida. El tipo de investigación fue descriptiva enmarcada en proyecto factible, cuyo enfoque fue cuantitativo. El diseño de la investigación fue de campo apoyada en investigación documental. La muestra considerada quedó conformada por (18) individuos que cumplieran los requisitos de lo que se desea investigar. La técnica empleada fue la encuesta y el instrumento de recolección utilizado para la toma de datos fue el cuestionario. Con la información recabada se realizó un diagnostico que dejo en evidencia debilidades que tiene la Gerencia con respecto al proceso de Selección de Talento Humano, como la carencia de un mecanismo de selección, la inaplicabilidad de pruebas de selección, la inobservancia de las competencias, habilidades y destrezas de los aspirantes y la falta de especificaciones de las funciones inherentes a los cargos, por tanto se recomendó la elaboración de los perfiles por competencias donde se establecieron las tareas, requerimientos mínimos, competencias y comportamientos asociados a los cargos de los niveles gerencial, administrativo y operativo de la Gerencia de talento humano de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida. El

estudio señalado aporta a la presente investigación una mirada crítica sobre lo que se concibe como uno de los procesos de mayor impacto en la gestión de talento humano (GTH), como lo es la selección de talento humano. Los aspectos teóricos en los que se puntualiza la preeminencia del individuo como portador de realidades en el ámbito organizacional, guardan una relación e importancia como antecedentes ya que tienen tópicos de gran relevancia y semejanzas para la investigación, al ser desarrollada en un organismo público prestador de servicios de la ciudad de Mérida- Venezuela, lo que nos permitió dar una mirada a la selección de talento humano con base en las competencias laborales.

Los antecedentes presentados proporcionan sustento a la investigación en desarrollo, pues forman parte del aporte teórico para el diseño de un modelo de selección de talento humano basado en competencias laborales. Tal es el caso de lo citado por los autores Calderón (2020) y Monte (2018), los cuales hacen referencia a la necesidad de que el talento humano que conforman las empresas tengan las capacidades para cumplir exitosa y satisfactoriamente con las exigencias organizacionales, es así como con el modelo de gestión por competencia contribuye y garantiza contar con un talento humano idóneo para cada puesto de trabajo. Asimismo, se muestran diferentes enfoques de aplicación de la selección del talento humano basado en competencias, dando una visión holística para el proceso basado en competencias, en este sentido, Chávez (2020) y Balza (2018), colaboran con esta visión en la selección de personal por competencias, optimizando los procesos de selección y considerando la planificación estratégica de la organización y la adecuación de los perfiles de los cargos, como factores claves a la hora de desarrollar una gestión por competencias laborales, lo cual se requiere en el desarrollo del modelo. De igual forma, se señalan antecedentes que presentan formas novedosas e innovadoras para la selección de talento humano por competencias laborales, donde a partir de las técnicas de gamificación y el proceso de Assessment Center, permite llevar a cabo una evaluación del personal para identificar sus capacidades, potencialidades, habilidades, destrezas, valores y motivaciones, en fin, las competencias laborales, que a través de los comportamientos permitan predecir el posible desempeño exitoso en un puesto de trabajo, elementos presentados por Alvarado, Roa y Ramírez (2020); y Díaz (2020), los cuales pueden formar parte en el desarrollo de la propuesta del modelo que ocupa la presente investigación.

2.2 Antecedentes históricos

La gestión por competencias laboral, nace con fundamento en la gestión del conocimiento, es el punto de encuentro entre el sector educativo y el productivo, como enfoque de gestión gerencial aplicado al talento humano en los procesos asociados al reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación de desempeño y elaboración de perfiles de los cargos deseados que requiere la empresa en pro de la mejora continua en los procesos de escogencia del personal en las organizaciones. Según Horton (2000), el mismo surge de la crisis de la industrialización que se inició en Estados Unidos, producto de los cambios acelerados y constantes que se estaban presentando en las organizaciones a nivel mundial, la cual llevó a un conjunto de especialistas pertenecientes a Estados Unidos y el Reino Unido a cuestionar sobre los modelos de formación y gestión utilizados en el manejo y la educación de los trabajadores.

El enfoque por competencias laboral comienza desarrollarse en el año de (1973), impulsada por McClelland a través de la publicación en la revista *American Psychologist* por un artículo llamado “Testing for Competence Rather than Intelligence” (“Midiendo la Competencia en lugar de la Inteligencia”) hace referencia a que debían revisarse la aplicación de los exámenes psicológicos hasta entonces conocidos, advirtiendo además que en la selección de personal no basta solo de un currículo, un título o de sus conocimientos, experiencias y habilidades, sino que el mejor desempeño del trabajador se logra cuando el ser humano se encuentra motivado, ya que depende de sus características propias y de sus competencias. En sus estudios buscaba dar respuesta a los mejores resultados obtenidos de unas empresas sobre otras, obteniendo como resultado que es el talento humano quien marca las diferencias en las organizaciones.

Este enfoque tiene sus antecedentes en el campo de la psicología donde se estudió el comportamiento humano, luego pasa a concebirse la competencia como una estructura compleja y determinante de cualidades y atributos para el mejor desempeño en entornos laborales. Dentro de esos estudios se destacan los trabajos de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), quienes fundaron una consultora de recursos humanos llamada McBer en los Estados Unidos, la cual es adquirida posteriormente por Hay Group. Estos estudios establecieron como distintivos fundamentales a considerar en los trabajadores, las relacionadas con las características innatas o inherentes a las particularidades de cada ser humano, en

combinación con los conocimientos y la motivación hacia el mejor desempeño en las diversas actividades profesionales.

De igual forma, los autores Spencer & Spencer, en la década de los 70, adecuan la teoría del iceberg al mundo organizacional, (conocida hasta entonces únicamente por su aplicación como recurso literario por Hemingway en los años 30) y diseñan el Modelo del Iceberg para explicar los elementos que componen las competencias en el ser humano. En ese modelo refieren que hay características que pueden ser apreciadas a simple vista (lo que es análogo a la parte superior de un iceberg), pero que existen rasgos de la personalidad que son menos apreciables a primera vista, pero no por ello menos importantes de ser considerados a la hora de reconocer el perfil requerido para el desempeño de los cargos en cualquier organización.

Otros aportes del enfoque por competencias, se han conseguido en artículos de autores franceses como son Le Boterf (2001), Levy-Leboyer (1997) y Mandon (1990), quienes proponen una óptica más profunda que la planteada por McClelland y sus seguidores, puesto que consideran como significado de competencia, un concepto que no se puede separar del desarrollo de las personas, y el cual puede estar alimentado por la formación y la experiencia; se puede decir que el enfoque de los franceses con relación a las competencias, es constructivista.

En este mismo orden de ideas, en la década de los 80, Inglaterra pasa a ser un país pionero en la aplicación del modelo de certificación de competencias a nivel mundial, cuando crea el National Council for Vocational Qualifications (Consejo Nacional de Cualificación Profesional). Asimismo, surgen autores británicos que hacen referencia a la capacidad que poseen las personas en el ámbito laboral, cuyas competencias, además de que se pueden observar y evaluar, también se puede entrenar y desarrollar. Dentro de estos autores se destacan, McLagan (1997), Mirabile (1997), Woodruffe, (1991, 1993 y 2000), Lysaght y Altschuld (2000) y Horton (2000).

Según Fernández (2007), uno de los principales referentes de la gestión por competencias a nivel mundial, Edward Lawler (1994), se refirió a aspectos relevantes que producían cambios en las organizaciones. Estos aspectos consideraban la posibilidad de nuevos sistemas para los salarios, la selección y formación del talento humano, la programación de carreras, formas novedosas para la organización fundamentada en las competencias individuales y no únicamente en el perfil de los cargos como hasta ese momento se había hecho.

En América Latina, la gestión por competencias laboral se ubica a partir de (1995), pero es hasta el año 1998, cuando Alles (1998) en Argentina, presenta su Obra “Empleo. El Proceso de Selección y Empleo”, iniciando la trayectoria en temas de vanguardia de manejo de talento humano. La autora es una referencia actual en cuanto a la gestión por competencias laboral. Es importante resaltar que la gestión por competencias laboral ha sido acogida por diversos países de América Latina, tomándose como una opción en el mejoramiento del desempeño del talento humano dentro de las organizaciones. En función de lo anterior, se consiguen experiencias en varios países de América latina, tal como sucede en Chile, en el cual se creó un Programa de Empleo gubernamental denominado “Chile Valora”, la implementación en Brasil, Ecuador y la relevancia otorgada en Colombia al enfoque de gestión por competencias laboral. Estos son ejemplos que muestran el espacio ganado por este enfoque, mostrando el convencimiento que ha generado su implementación en diversos países.

En Venezuela, los esfuerzos por conocer e implementar la gestión por competencias laboral son percibidos con mayor énfasis en la empresa privada, pues en lo que respecta a la administración pública se sigue el modelo de descripción de funciones de puestos de trabajo, sin embargo, es importante destacar que el 06 de mayo del año 2008, es publicado en Gaceta Oficial N° 38.924, resolución número 0037, el manual descriptivo de competencias genéricas, con lo que cuenta la administración pública venezolana, lo que confiere la certeza que el enfoque objeto de investigación se conoce en los sectores tanto públicos como privados, mas no son considerados como el elemento diferenciador dentro de las empresas del sector público que permitan impulsar y potenciar su talento humano y por ende agreguen valor en la gestión empresarial que tanto se requiere hoy en día en las empresas.

2.3 Antecedentes de la organización.

A continuación, se presentan una reseña histórica, la misión, la visión, los valores, objetivos general y social, y la estructura organizacional, correspondientes a la empresa objeto del presente estudio, como lo es Aguas de Mérida, C.A.

2.3.1 Reseña histórica

Durante los años 80, los esfuerzos del sector agua potable y saneamiento en Venezuela, se orientaron a la ampliación de la cobertura de estos servicios, dedicándose a la ejecución y

supervisión de obras en el área, lo cual trajo como consecuencia el descuido de la operación, mantenimiento y rehabilitación de los acueductos existentes, así como también la poca atención a la construcción de sistemas de saneamiento. Esto trajo como consecuencia la decadencia en el funcionamiento del Instituto Nacional de Obras Sanitarias (INOS), cuya función principal era de prestador del servicio, y se desvió a la ejecución y supervisión de grandes obras.

Es por ello que en el año 1989 la Comisión Nacional para la reforma del Estado recomendó la reestructuración del organismo. Es en el año 1991 cuando se implantó un sistema transitorio, por la supresión del INOS, hasta concluir el proceso de transferencia de las competencias a las autoridades locales. En consecuencia, se creó HIDROVEN, casa matriz responsable de la planificación sectorial, la coordinación del programa de descentralización, la regulación y control de diez (10) Empresas Hidrológicas Regionales a nivel nacional, y la promoción y búsqueda de recursos para inversiones sectoriales. A nivel regional, se crea la Compañía Anónima de la Cordillera Andina (Hidroandes), con competencia en los estados Trujillo, Barinas y Mérida, siendo esta última la sede corporativa por espacio de siete años. Esta empresa hidrológica se constituye con el objetivo de promover la creación de empresas zonales con participación primordial municipal, para que éstas fueran asumiendo la administración del servicio.

Para cumplir con el proceso de descentralización, se creó la "Junta Promotora", con la colaboración de personal especializado en las áreas técnicas y legales de Hidroandes y bajo la dirección institucional de Hidroven. El 27 de Julio de 1998, se registra la empresa regional Aguas de Mérida, C.A, como proyecto social en vías de consolidación, para que los servicios de agua potable y saneamiento alcancen la calidad esperada por los suscriptores y usuarios. Dicha creación fue autorizada por Resolución de la Asamblea Legislativa del Estado Mérida y acuerdo de Cámara de los 21 municipios que decidieron agrupar y organizar este servicio con un capital accionario de 40% de acciones de la Gobernación del estado Mérida y 60% de acciones distribuidas en las Alcaldías de acuerdo a su población. Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Mérida, actualmente en la Avenida Las Américas, Centro Comercial El Rodeo, Nivel 2, Local S/N, Urbanización El Rodeo.

La C.A. Hidrológica de Venezuela (Hidroven), ente adscrito para ese entonces al Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, Hábitat y Vivienda, actualmente Ministerio del Poder Popular de Atención de las Aguas, asume temporalmente la

administración de Aguas de Mérida, información que dio a conocer para ese momento por el ministro del Poder Popular para Ecosocialismo y Aguas, Ramón Velásquez Araguayán, en vista a que el 27 de abril del 2018, el presidente de la República, Nicolás Maduro, dio la orden de intervenir la hidrológica que administraba la Gobernación de Mérida, debido a las deficiencias e interrupciones permanentes en el servicio de agua.

Este procedimiento se encuentra establecido en el Decreto N° 3.338, Gaceta Oficial N° 41.386, de fecha 27 de abril de 2018, donde se nombra la JUNTA INTERVENTORA DE LA HIDROLÓGICA AGUAS DE MÉRIDA, C.A., en la búsqueda de la restitución del servicio de agua potable en condiciones estables y de manera eficiente.

2.3.2 Misión, Visión y Valores

A continuación, se hace mención a la filosofía de gestión de la empresa Aguamerca en función a su Visión, Misión y Valores.

a) Misión

Aguas de Mérida, C.A. garantiza de manera efectiva y oportuna, la administración de la prestación de los servicios públicos de agua potable, recolección, tratamiento y disposición de aguas servidas, preserva los recursos hídricos, protege el ambiente y contribuye a elevar la calidad de vida de la población del estado Mérida.

b) Visión

Aguas de Mérida, C.A. aspira ser una empresa hidrológica moderna y eficiente, líder en el país y reconocida en el ámbito internacional, en continuo crecimiento y desarrollo, con capacidad técnica y financiera, orientada a satisfacer las necesidades del servicio a toda la población del estado Mérida, promoviendo el equilibrio ambiental, la participación protagónica de las comunidades y el compromiso de las municipalidades.

c) Valores

Los valores establecidos por la filosofía de la empresa son Compromiso, Honestidad, Excelencia, Responsabilidad Social, Vocación de Servicio y Trabajo en Equipo.

2.3.3 Objetivo general y objetivo social

De igual manera se complementa a continuación, la filosofía de gestión de la empresa respaldada en lo que presentan como su objetivo general y su objetivo social.

a) **Objetivo general**

Garantizar de manera efectiva y oportuna, la administración de la prestación de los servicios públicos de abastecimiento de agua potable, recolección, tratamiento y disposición de aguas servidas a la población del estado Mérida, con la participación protagónica de las comunidades y municipios, preservando los recursos hídricos y protegiendo el ambiente.

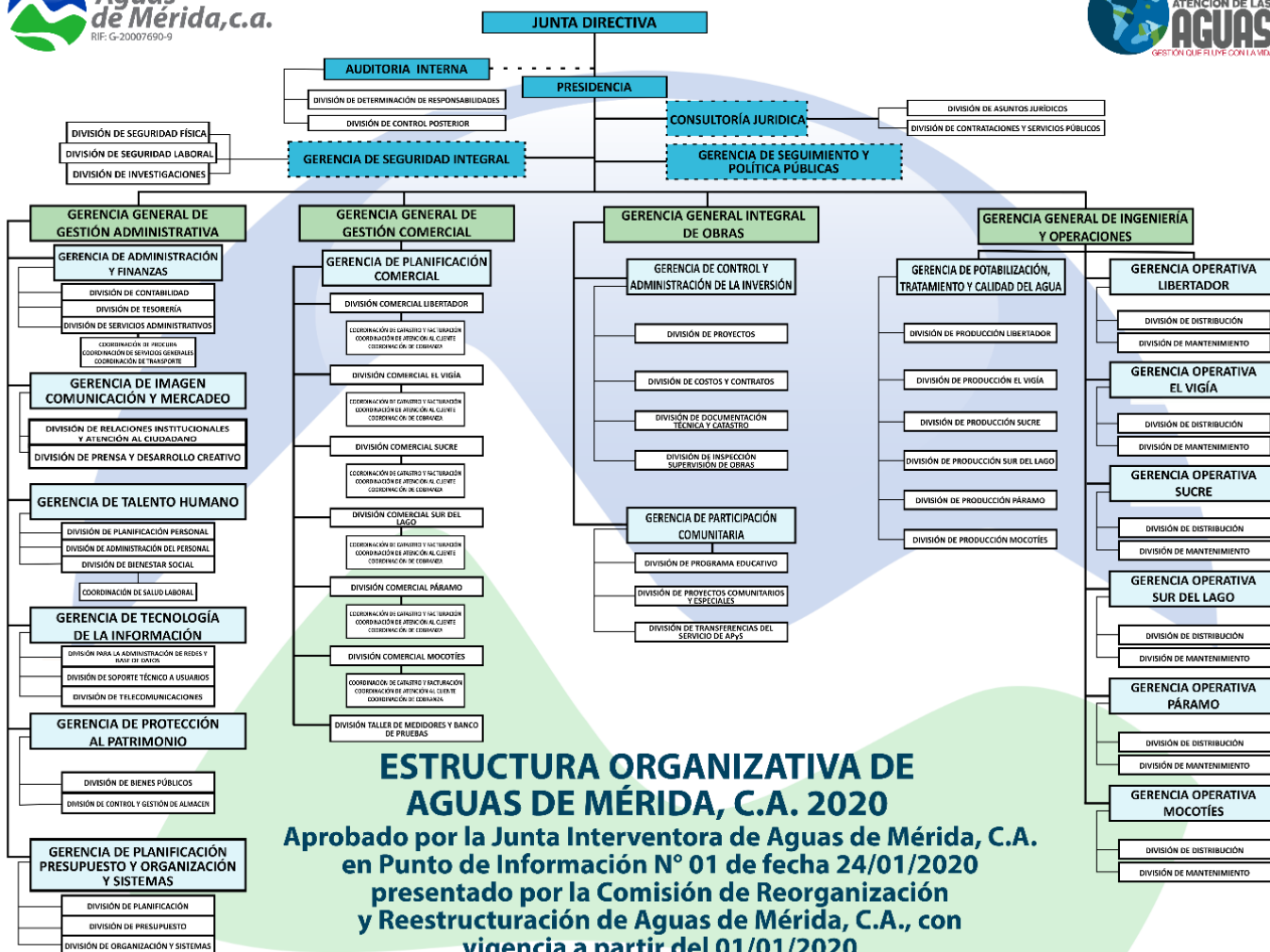
b) **Objetivo social**

La sociedad tendrá como objeto social principal, garantizar la prestación material, directa, continua, eficaz y con regularidad del servicio de abastecimiento de agua potable y de recolección, tratamiento y disposición de las aguas residuales en el Estado Mérida, con plena autonomía de gestión administrativa y técnica”. Reforma de los Estatutos, según Gaceta Oficial del Estado Mérida, N° 729 de fecha 15 de enero de 2004.

2.3.4 Estructura de la organización

A continuación, en la Figura N°8 se presenta la estructura organizacional de la empresa para el año 2020.

www.bdigital.ula.ve



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE AGUAS DE MÉRIDA, C.A. 2020
Aprobado por la Junta Interventora de Aguas de Mérida, C.A. en Punto de Información N° 01 de fecha 24/01/2020 presentado por la Comisión de Reorganización y Reestructuración de Aguas de Mérida, C.A., con vigencia a partir del 01/01/2020 Modificado en fecha: 18/03/2021

Fuente: Aguas de Mérida C. A

Figura N° 8. Estructura Organizativa Aguas de Mérida C.A. 2020

2. 4 Bases teóricas

A continuación, se presentan los fundamentos teóricos que sustentan la presente investigación. En el mismo se abordan conceptos referentes a gestión, gestión de recursos humanos y talento humano, la gestión por competencias, así como lo referente a la selección de talento humano y las nuevas tendencias en técnicas de selección de personal por competencias.

2.4.1 Gestión de recursos humanos y gestión de talento humano.

Para centrar el tema en la gestión del talento humano se hace necesario abordar y entender el significado del término gestión y lo relacionado a la clásica administración de personal y de recursos humanos en las organizaciones, a partir de allí, se podrá considerar el papel preponderante que toma en la actualidad la gestión del talento humano.

El concepto de gestión es definido de la siguiente manera: “efectuar acciones para el logro de objetivos” (Vallejo, 2016, p.29). Cuando se refiere a una organización, Rementeria (2008) señala que es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”. Agrega el autor que en el concepto “gestión” es de vital importancia reconocer el verbo “acción” que con origen en el latín *actionem*, encarna toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (p.1). Por su parte, Marroquin (2017) describe la gestión como: “el conjunto de procesos y acciones que desarrollan, movilizan y motivan al personal que una empresa necesita para su éxito.” (p.6). Asimismo, las Normas Internacionales ISO 9000:2005 (FONDONORMA, 2006), define la gestión como “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”. (p.10).

Por lo tanto, se puede entender la gestión como acciones continuas llevadas a cabo por sus miembros, que conllevan a la consecución de objetivos, tanto personales, empresariales como sociales.

Ahora bien, cuando se hace mención a la clásica administración de personal o de recursos humanos en las organizaciones, se enmarca hacia un modelo tradicional, cuyo enfoque de gestión está orientado a los puestos de trabajo, considerando las funciones y necesidades a suplir en el mismo. Lo importante es que el personal que lo asuma cumpla con tareas y funciones inherentes a ese puesto de trabajo. Este modelo funciona de forma más sistemática, y de acuerdo a las necesidades del cargo, para posteriormente poder llevar a cabo un programa de formación

basado en las tareas que se desempeñan en el cargo. (Díaz y Márquez, 2005.). Una de las características que componen esta etapa, es que se cuenta con un departamento de personal y tiene como objetivo el control y evaluación del rendimiento en función de los resultados obtenidos; los empleados son considerados como costos, por lo que siempre debe ser mínimo el número de ellos. Su principal orientación es hacia la inflexibilidad, la estabilidad del empleo y la existencia de relaciones jerárquicas. El empleado es alineado hacia un trabajo mecanizado, es decir, siempre realizaba las mismas actividades mientras durará el empleo, y no era importante destacarse por su innovación y desarrollo.

En este sentido, Abril (2018) señala:

Cuando se utiliza el término “recurso humano”, se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal de las organizaciones, el cual posee competencias y otras características que le dan vida, movimiento y acción a las mismas. El primer paso en este cambio de paradigma es sustituir el término “Administración de Recurso Humano” por “Gestión del Talento Humano”. (p.29).

En la gestión tradicional, el proceso de selección de personal se basa en considerar los candidatos que posean altos conocimientos y experiencia en el campo del puesto a ocupar. Según Altamirano (2019), los candidatos deben poner en práctica inmediatamente, los conocimientos necesarios para el cargo vacante. En primera instancia se pueden seleccionar candidatos que cuenten con un determinado nivel de conocimiento y con unos rasgos de carácter preestablecido, necesario para el cargo.

En el caso de la capacitación del personal, generalmente la organización realiza la formación con el fin de aumentar la capacidad de cada empleado para un puesto de trabajo determinado. De igual manera, en la evaluación del personal es el jefe quien lleva el control al respecto, efectuando la evaluación con base en el rendimiento de los empleados a través de los resultados que se obtengan en la empresa. En cuanto al enfoque salarial, el mismo está relacionado con el puesto de trabajo que se ocupe, sin importar el esfuerzo individual que se realice, el mérito lo lleva el encargado del área. Asimismo, en la política de promoción, esta se aplica de manera vertical y cerrada, es decir, si surgía una vacante en un puesto de trabajo superior, se promocionaba al empleado que tuviera experiencia y reconocido desempeño en el mismo.

Por otro lado, cuando se hace referencia a la gestión de talento humano, esta es descrita por Abril (2018), como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con la conducción de personas, incluidos los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personal” (p.23). Asimismo, González, Salazar, Ortiz, y Verdugo (2019), consideran la gestión de talento humano como:

...un conjunto de políticas y prácticas necesarias para la dirección de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, lo que incluye el reclutamiento, selección, capacitación, beneficios, remuneración y evaluación de desempeño; así como, brindar un ambiente armonioso, seguro y equitativo para el desempeño de los empleados; aspectos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo empresarial. (p. 169).

Según Tejada (2003) la definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno. (p.118). Para Montes (2018) la gestión del talento humano:

será el pilar fundamental en el desarrollo de las organizaciones contribuyendo en la realización de sus objetivos, tomando en cuenta la cultura organizacional mediante la transmisión de los valores, misión y visión (filosofía de gestión), el clima organizacional, sentido de pertenencia para así mantener la calidad de vida de los empleados, procurando mantener en ellos satisfacción y motivación a través de normas organizacionales basadas en la ética. (p.45).

Se puede entender de lo expuesto por los diversos autores, que la gestión del talento humano hace referencia a un conjunto de procesos integrados que permiten contar con colaboradores con un alto potencial que influyen positivamente en el rendimiento empresarial, aspectos como la cultura organizacional, el bienestar, el tipo de estructura adoptada, las actividades estratégicas y las normas y procesos internos, diseñados bajo un componente humano que mejoren el ambiente laboral, el alcance de los objetivos organizacionales e incluso el desarrollo personal y profesional de cada individuo, constituyen el elemento fundamental que dan paso al cambio de hábitos en las maneras de pensar y actuar entre los colaboradores y la

organización y son claves como agentes transformadores para el aumento de la productividad y competitividad en la organización.

Visto los dos enfoques desde el cual las organizaciones pueden desempeñar su gestión, es fundamental migrar de los modelos tradicionales hacia prácticas gerenciales del talento humano, lo que permitirán agregar valor, reconocimiento y el bienestar al talento de la organización y por ende se obtendrá un crecimiento y mejora en los resultados de la empresa.

A continuación, se hace una breve descripción de la evolución de la gestión de talento humano.

- Evolución de la gestión talento humano

Desde el punto de vista de las organizaciones, este es un concepto que a través de los años ha tenido mayores variaciones y dinamismo considerando la evolución de las empresas tanto estructuralmente como en el manejo del personal, presentándose mayor evolución en la historia reciente. Según Abril (2018), la gestión de talento humano presenta una primera etapa identificada desde la era de la industrialización clásica, ubicada entre los años 1900 y 1950, en cuya época se consideró la administración del personal solo basado en las relaciones industriales que consideraban normas y controles rígidos. Armijos, Bermúdez y Mora (2019), mencionan de esta época que “los empleados eran considerados recursos de producción, un aprendiz de las maquinas” (p.164).

Igualmente, Abril (2018) identifica una etapa subsiguiente denominada la era de la Industrialización Moderna o la era de la industrialización neoclásica, ubicada entre los años 1950 y 1990. En esta etapa se presenta la relación como administración de recursos humanos en donde se tiene como objetivo principal, los objetivos organizacionales para dirigir la empresa, más que el ser humano en sí mismo, como participante activo del proceso. De la misma forma, Armijos, Bermúdez y Mora (2019), se refieren a esta etapa, como una era donde se cambia la concepción donde el empleado era visto como un material de producción, a una concepción donde el mismo se visualiza como un recurso vivo, y aparece lo que se llama la Administración de Recursos Humanos. La misma está relacionada con el impacto que tuvo en las organizaciones, el hecho de la evolución tecnológica dada en esos años.

De igual forma, se identifica una tercera y última etapa denominada la era de la Información o la era del conocimiento, ubicada en su temporalidad desde 1990 hasta la

actualidad. Es en esta etapa en la que se considera el concepto de gestión de talento humano, en el cual se “enfatisa la libertad y el compromiso para motivar” (Abril, 2018, p.23). Asimismo, Armijos, Bermúdez y Mora (2019), hacen referencia a esa época como una era donde se produjeron cambios acelerados con relación a enfoques y modelos, desde “la Administración de Personal hacia la Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos, llegando a la Gestión del Capital Humano y la Gestión del Conocimiento o Gestión del Talento Humano” (p.164).

En resumen, el proceso de evolución y adaptación de los recursos humanos ha cambiado significativamente en los últimos años como consecuencia de un mundo globalizado, con avances tecnológicos, nuevas generaciones y transformaciones culturales, pasando desde una posición operativa, centrada en resolver problemas del día a día, hacia una gestión estratégica, donde se busca la valoración del talento humano, el saber gestionar adecuadamente las emociones de los individuos, cuidar sus motivaciones y bienestar, diversificar las funciones a la formación y al desarrollo profesional e incluso la incorporación de nuevos perfiles profesionales que hoy en día son tendencia en el mundo, aunado a la modificación en la denominación que permitieron un importante cambio de paradigma en la gestión de los recursos humanos.

2.4.2 Componentes de la gestión de talento humano

Existen diversos factores que componen la gestión del talento humano. Para ello se menciona previamente, lo que Koontz y Weihrich (2013) presentan como funciones administrativas, las cuales se señalan a continuación: planear, organizar, integrar personal, dirigir, y controlar. En cada una de esas funciones, se derivan una serie de componentes. Dentro de las funciones de planear, se desarrollan la visión, misión, objetivos y metas estratégicas del plan de acción. En organizar, se establece la estructura organizativa y los roles a ser desempeñados dentro de las empresas. Al hablar de dirección, es donde se busca influir sobre las personas para contribuir en el manejo y logro de las metas organizacionales, y dentro de la función del control, es donde se mide y se corrige el desempeño individual y organizacional basado en los planes inicialmente propuestos.

Asimismo, dentro de la función de integración de personal, es donde se llevan a cabo los procesos de talento humano. Es aquí donde el autor desglosa los componentes que se señalan a

continuación: planeación, atracción, formación, desarrollo de la carrera, compensación y prestaciones, gestión del desempeño, orientación, y selección de personal, siendo esta última, lo que atañe a la presente investigación.

2.4.3 Modelo de gestión de talento humano

A la hora de determinar el modelo de gestión de talento humano en las organizaciones es imprescindible realizar el análisis del rol que la gestión del talento humano requiere. Para ello se hace presente lo señalado por Ulrich (1997) donde expresa que Recursos Humanos deberá convertirse en un socio para el nivel gerencial en la planificación de estrategias; un experto en administración, un defensor del empleado siendo su garante en los beneficios y un agente de transformación continua, generando la capacidad de cambios de los procesos y cultura en la organización. Dicho autor propone que, para cumplir los objetivos organizacionales con éxito, el gerente de Recursos Humanos no debe desempeñar un único y exclusivo rol, siendo los cuatro (04) igual de necesarios e importantes.

En este sentido, la claridad del rol a ser desempeñado en conjunto con la identificación de un modelo de gestión acorde con el propósito planteado en la empresa, serán determinantes para promover procesos de transformación que implican cambios en las estructuras de la organización con la intención de crear ventajas competitivas.

En la búsqueda de agregar valor a las organizaciones, un gran número de autores relacionados con el concepto de talento humano hacen referencia a una diversidad de modelos de gestión que buscan el logro de los objetivos en las organizaciones, los mismos serán desarrollados a continuación, no obstante, previamente se presentará la definición de modelo de gestión para así dar continuidad con los modelos más destacados.

Según Ibarra (2016) “El modelo gestión es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p. 9). Para Molina, Bermeo y Cisneros, (2020) “El modelo de gestión deberá estar alienado a los objetivos estratégicos de la organización. Generar compromiso en la organización a través de ventajas competitivas en mejora de costos y productividad construyendo valor y motivación en los colaboradores” (p.189).

Asimismo, Bernardo, Ramírez y Parra (2021) señalan:

Los modelos de la gestión estratégica de los recursos humanos parten de la relevancia del individuo por sus potencialidades, para desarrollarse en beneficio de sí mismo y del entorno. Correspondiendo a un conjunto de interacciones entre los elementos de la realidad, integrando políticas y prácticas orientadas a lograr objetivos globales, contemplando los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), integrando a los colaboradores, incidiendo en buenas prácticas de recursos humanos con acciones concretas en el desarrollo de su gente y sus resultados deseados. (p. 51).

Es así como se puede entender que el modelo de gestión de una organización es aquel que se basa en una visión integral, que marcara el rumbo de la organización, pudiendo significar la diferencia entre las empresas que alcanzan el éxito y las que no. Por lo tanto, se deben desarrollar un conjunto de políticas y prácticas alineadas con los objetivos estratégicos, con los procesos, con la cultura organizacional y con el talento humano con sus capacidades y potencialidades, elementos que deben ser coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar de manera eficiente y eficaz los objetivos propuestos en la organización.

Es de gran importancia tener presente que los modelos por si solos no son una garantía de éxito, estarán condicionados a una serie de variables internas y externas de la organización, por lo que es necesario entender que el mismo será exitoso en cuanto logre cubrir los requerimientos propios de la organización y no se pierda de vista el propósito para el cual fue creada, adicional a la necesidad de ser lo suficientemente flexible para adaptarse rápidamente a los cambios que se demandan actualmente en el mundo organizacional.

A continuación, se hace referencia a los siguientes modelos de gestión: a) Modelo de gestión clásicos y b) Modelo de gestión emergente.

Conforme con lo señalado por Abril (2018) “se detallan algunos modelos clásicos, junto con otros contemporáneos, mismos que requieren un nuevo tratamiento y concepción, reconociendo su valor indiscutible y el papel que juega la GTH. Cada uno de estos modelos tiene ventajas y desventajas; por tanto, es preciso analizar la situación específica de la organización y de su entorno, para que se implemente alguno de ellos.” (p. 36).

a) Modelos Clásicos.

De acuerdo con Abril (ob. cit) se enuncian entre otros, los siguientes modelos:

- o Modelo de Harper y Lynch (1992)

El modelo parte de la consideración de un plan estratégico en la organización, plantean un modelo basado en la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de recursos humanos, tales como la planificación de los recursos humanos el cual da a conocer el personal con que cuentan y el que necesitan. A partir de allí se determina la descripción de los puestos de trabajos que se requieren, como se desarrollara el trabajador, la selección del personal, planes de comunicación para conocer cuáles son las metas organizacionales, sistemas de retribución, evaluación del potencial con que cuentan, valoración de los puestos, los planes de sucesión y de formación requeridos, el análisis del entorno motivacional, evaluación de desempeño, procesos de auditorías, entre otros. Son estas actividades con los que se busca desarrollar y transformar el talento humano. En ese sentido, el modelo requiere de un seguimiento constante para determinar coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. Es de carácter descriptivo, pues sigue una serie de actividades propias de la gestión del talento humano y necesarias para su optimización.

o Modelo de Werther y Davis (1996)

Se percibe a la organización como un sistema compuesto por varias áreas que interactúan entre sí. Plantea la interdependencia entre las actividades o procesos claves de recursos humanos que estarán orientados a los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la organización. El mismo no posee una proyección estratégica definida para el desarrollo del capital humano, pero si establece una retroalimentación entre los procesos. Se encontrará influenciado por el resto de la organización y también por el entorno que lo rodea. Considera a la auditoría, un factor importante para la retroalimentación y la continuidad en la gestión de recursos humanos. Este modelo tiene la particularidad que tiene un enfoque hacia los objetivos que rigen la empresa y está basado en los diferentes procesos.

o Modelo de Zayas (1996)

Este modelo destaca su carácter sistémico, trabaja con tres subsistemas que interactúan entre sí, los cuales se destacan a continuación: el subsistema de organización, el de selección y desarrollo de personal y el subsistema social. En este sentido, Abril (2018), refiere que “A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones” (p. 38). Esto permite identificar las necesidades de los

puestos de trabajo y los requerimientos del personal que los debe ocupar. En función de ello, se establecen los diferentes elementos como son: las fuentes de atracción, técnicas de selección y la formación y desarrollo del personal, permitiendo así determinar las características del talento humano que formara parte de la empresa.

o Modelo de Gestión en Línea o Staff

Los órganos en línea son aquellos que se aplican a la creación y distribución del producto o servicio, lo cual es el objeto de la empresa, es decir, estos realizan la actividad básica de la organización. Cada uno de los que asesoran en la administración del talento humano constituyen lo que se denomina un órgano “staff”. Según Abril (2018), los directivos de línea se deben enfocar más en los siguientes aspectos:

Realizar más entrevistas y contrataciones ellos mismos, en lugar de depender tanto del personal de talento humano. Fomentar el cambio y ayudar a los colaboradores durante el proceso, comunicar la visión y la dirección empresarial, explicar las necesidades de cambio, reforzar y respaldar las nuevas directrices. Manejar sistemas de gestión por resultados. Reconocer la necesidad de reestructuración y reingeniería, y poner el proceso en marcha. Hacer un seguimiento de los indicadores empresariales y de talento humano que midan la eficacia de una estrategia en la empresa. Compartir responsabilidades con talento humano de la empresa, en el desarrollo de los colaboradores, y en la planificación de sucesiones, asegurando que se ofrezcan oportunidades para desarrollar sus competencias (p.44).

El área de gestión de talento humano, lleva a cabo una función staff para la organización, la cual sólo dan recomendaciones en pro de mejorar el funcionamiento en las diferentes áreas de la organización. No obstante, para sus jefes tiene una responsabilidad de línea.

o Modelo de Beer y colaboradores

Este plantea que para la administración de los recursos humanos de una organización es necesario la consideración de los grupos de interés que favorecerán en el desarrollo de la actividad (accionistas, directivos, empleados, sindicatos, gobierno, sociedad, instituciones bancarias, entre otros), así mismo en el entorno existen una serie de factores de situaciones externas que influyen en el accionar de los grupos de interés (entre estas situaciones están: características de la fuerza laboral, estrategia empresarial, filosofía de gestión, mercado de trabajo, leyes, sociedad, entre otras.), y deben ser consideradas en las políticas de recursos

humanos que son establecidas a través de cuatro áreas específicas que intervienen en la gestión como los son: el flujo del recurso humano, sistemas de trabajo, sistemas de recompensa y la influencia de los empleados. En el caso de este último factor, se considera que la participación de los empleados es fundamental en este modelo y se encuentra por encima de las otras áreas. Todo esto presenta resultados en beneficio de los trabajadores, la organización y la sociedad. Este modelo presentó cambios realizados por Cuesta (1999), el cual añadió el componente de la auditoría de gestión de talento humano, ya que eso le permitía una retroalimentación en pro de aumentar la calidad de los procesos y de cada una de las variables señaladas con anterioridad.

o Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005)

Este modelo surge a partir de una nueva modificación que le hace Cuesta (2005) al modelo de Beer, modificado por el autor en el año de 1999. El mismo le agrega otros elementos, y a su vez incorpora una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. Son los mismos procesos del modelo Beer, añadiendo la planificación estratégica y las competencias.

El modelo presenta los siguientes subsistemas:

1. Flujo de talento humano: relacionado con Inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, movilización, entre otros.
2. Educación y desarrollo: Formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
3. Sistemas de trabajo: Organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
4. Compensación laboral: Sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, entre otros.

Por otro lado, Martínez y Valls (2008), refieren que la persona, activa procesos psicológicos que, a través de la experiencia los desarrollan en el tiempo en un entorno social específico, siendo este último el que considera las oportunidades laborales (p. 152). Es así como hacen mención al siguiente modelo:

o Modelo de Holland (1975):

Este modelo fue expuesto por el autor con la intención de sugerir ideas para ayudar a las personas a conseguir su vocación. Es por ello que es un modelo que también puede apoyar a la

selección del talento humano, con relación al cargo a ocupar, ayudando a favorecer los cambios de ocupación, el logro vocacional y la satisfacción profesional.

Según Martínez y Valls (2008), Holland (1975) estableció su base teórica en los siguientes principios:

- 1) la elección de una vocación es una expresión de la personalidad;
- 2) los inventarios de intereses pueden ser considerados como inventarios de personalidad;
- 3) los estereotipos vocacionales poseen significados psicológicos y sociológicos confiables e importantes;
- 4) los individuos de una misma vocación tienen personalidades e historias similares de desarrollo personal;
- 5) debido a que las personas de un mismo grupo vocacional tienen personalidades similares, responderán a diversas situaciones y problemas de manera similar y crearán ambientes interpersonales característicos;
- 6) la congruencia entre la propia personalidad y un ambiente apropiado de trabajo va a suponer un determinante en la satisfacción, la estabilidad y el logro vocacional. (p. 152).

En función de lo anterior, Holland (1997), estableció y describió una clasificación de las personas asociadas a seis tipos de personalidad denominadas: Realista (R), Investigador (I), Artístico (A), Social (S), Emprendedor (E) y Convencional (C). En este sentido, se presentan las características resumidas descritas por el autor, de cada una de las personalidades. El tipo (R) prefiere la manipulación de objetos, herramientas, máquinas, etc. El tipo (I) prefiere la observación y la investigación de fenómenos para comprenderlos y controlarlos. El tipo (A) prefiere la manipulación de materiales físicos, verbales y humanos para la obtención de resultados. El tipo social (S) prefiere la formación, cuidado y orientación de otros. El tipo (E) prefiere la manipulación de otros para conseguir objetivos organizativos y ganancias económicas. El tipo (C) prefiere la manipulación de datos en registro y archivos de manera organizada, organización de datos numéricos, etc. Asimismo, clasificó el ambiente en seis modelos ambientales ligados a cada una de las personalidades definidas (Realista, Investigador, Artístico, Social, Emprendedor y Convencional), predominando en ellos, personas con características similares a la personalidad que lo ocupa.

Por lo tanto, se puede señalar que existe una relación directa entre la personalidad y el ambiente de trabajo escogido, siendo compatibles entre ellos y permitiendo desarrollar comportamientos basados en habilidades, destrezas y valores propios de cada individuo.

En el análisis de los diferentes modelos expuestos con anterioridad, se puede observar una diversidad de criterios para su consideración, unos dirigidos a lo estratégico, otros a lo sistémicos, así como también se plantean los de mayor relevancia al factor humano, a las personalidades, en fin, distintos enfoques pero con una misma visión que los relacionan, y es el afirmar que la gestión del talento humano debe estar integrada a los procesos, políticas, lineamientos, contextos y estrategias de la organización, no obstante, en dichos modelos, no se expresa clara y determinantemente las competencias laborales, siendo estas cruciales y de gran interés como modelo para el desarrollo organizacional.

b) Modelo de gestión emergente

o Gestión por Competencia.

Distintos autores presentan sus consideraciones al respecto, indicándose algunas definiciones a continuación:

Señala Pérez y Ayala (2021) lo siguiente:

la gestión por competencias es un conjunto dinámico de acciones para gestionar los recursos humanos que posibilita y contribuye a un mejor alcance de los objetivos estratégicos de la organización; dado que promueve la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que agreguen valor a la organización. (p. 276).

Para Rodríguez (2021), la gestión por competencia es considerada “una técnica de recursos humanos que implica el conocimiento exhaustivo en relación a las causas del desempeño de los empleados en los diferentes procesos de recursos humanos y su correspondencia con los diferentes resultados de la organización”. (p. 456).

Según Díaz (2020) señala:

Un modelo de gestión por competencias se define como la capacidad que tiene una organización para atraer, desarrollar y conservar el talento humano mediante una alineación consistente de los sistemas y procesos de talento humano en base a las capacidades y resultados que se requieren para un desempeño competente. (p. 33).

De la misma forma, Alles, (2009), “El modelo de competencias es un conjunto de procesos que permite a las organizaciones alinear a las personas que la integran con sus objetivos (estrategia) organizacionales” (p.18).

Para Delgado (2009) el modelo por competencias:

Es un sistema que le permite al área de Gestión Humana administrar los procesos básicos de personal, identificando los comportamientos que demuestran una capacidad real en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, motivación y experiencia en un determinado contexto laboral y según estándares previamente definidos. (p. 32).

Coincidiendo todos en que el principal aporte de la gestión por competencias consiste en alinear el talento humano en la organización con la consecución del logro de los objetivos propuestos, resulta clave el proceso de atracción y selección, en razón de que es en esta fase en la que se determina el personal idóneo con el perfil deseado por la organización, por ello, la gestión del talento humano bajo un enfoque por competencias se enmarca dentro de los modelos que han adoptado las organizaciones como medios de transformación, con la intención de integrar el talento y el rol a desempeñar por el colaborador con la estrategia y la capacidad organizacional, convirtiéndose así en un generador de valor, lo que permitirá a la organización el aumento de la productividad, efectividad y en el cumplimiento de objetivos propuestos.

A los fines de la presente investigación la gestión por competencias se reconoce como un enfoque gerencial que es aplicado al talento humano dentro de las organizaciones. Por ser la competencia en el campo laboral el objeto de estudio, se dedicará un apartado a continuación para explicar a mayor profundidad, los elementos teóricos que lo sustentan.

2.4.4 Competencia Laboral

Resulta de gran importancia conocer el termino y el concepto de competencia.

El origen de la palabra “competencia” atiende a dos versiones de la palabra, se encuentran diversas interpretaciones en la que el autor Vigo (2013) señala que se ubica la raíz de la palabra en el griego “agón”, “agon/sies”, que quiere decir “ir al encuentro de otra cosa, encontrarse, para responder rivalizar, enfrentarse para ganar, persona que competía en los Juegos Olímpicos de la Grecia Antigua con el fin de ganar. Una segunda que se deriva del latín, Competentia que quiere decir pertenecer, incumbir, comprometerse con algo. Competeré, «Te compete» significa que te haces responsable de algo, está dentro del ámbito de tu jurisdicción. (p. 123). Así mismo, en la palabra castellano, se encuentran dos significados distintos de la palabra competencia, expresada en el verbo “competir” ganar, salir victorioso, (coincide con la

palabra griega) y el otro sentido relacionado a hacerse responsable de algo, capacidad, habilidad, pericia en un ámbito de su jurisdicción.

Esto origina que el termino competencia tenga diferentes acepciones, producto de que dicho termino proviene de dos verbos diferentes: competir y competer.

Alles (2007) citando al autor Corominas (1998) indica que el término “competencia” tiene su raíz en el latín *compêtere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse coincidir” “ser adecuado, pertenecer” y que a su vez deriva de *petêre*, “dirigirse a pedir” y tiene el mismo origen que *competer*, “pertenecer, incumbir”. Significados que se remontan al siglo XV. Corominas incluye como derivados de competir la palabra competente (“adecuado, apto”) y competencia, originadas hacia finales del siglo XVI. (p. 30).

Para la autora Levy-Leboyer (1997)

Las competencias son repertorios de algún comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. (p.54).

Afirman Spencer & Spencer, (2003) que una competencia es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación. (p.9).

Los autores Spencer & Spencer, descomponen el concepto describiendo como competencia una característica poco apreciable de modo superficial permaneciendo relativamente profunda y persistente en la personalidad del individuo y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo. Debe aclararse que el término utilizado por los referidos autores como “causalmente relacionada” se entiende como una competencia que predice la conducta y el desempeño del trabajador. Mientras que cuando se indica un “criterio referenciado” lo que demuestra es que la competencia realmente predice quién hace algo de modo correcto o incorrecto.

Según Alles (2007) Las competencias son las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (p.29). Según Aldana y Ruiz (2010). En entrevista realizada a Tobón, manifestó:

Como concepto, las competencias tienen cuatro momentos relevantes en su construcción. El primer momento, es la elaboración de sus bases por pedagogos e investigadores en el siglo XIX y primeras décadas del XX (como, por ejemplo, Montessori). El segundo momento, corresponde a las primeras elaboraciones teóricas aplicando explícitamente el concepto, como Chomsky en el área del lenguaje (décadas de los años 50 y 60) y McClelland en el ámbito de la psicología organizacional (década de los años 70). El tercer momento, es la aplicación del concepto en procesos organizacionales y educativos a finales de los años 80 y en los años 90. Y, por último, tenemos el cuarto momento, que es la articulación del concepto con lo social a través de las competencias ciudadanas a finales de los años 90 y su consolidación en la década del 2000. (p.14).

Para Tobón (2012):

Las competencias se entienden como desempeños integrales para interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, con creatividad, idoneidad, mejoramiento continuo y ética, desarrollando y poniendo en acción de forma articulada el saber ser, el saber convivir, el saber hacer y el saber conocer. (p.10).

De igual forma, Altamirano (2019), define las competencias como “...características de las personas que les permiten tener un mejor desempeño en su puesto de trabajo, además de poder tomar decisiones cuando se encuentran en situaciones cambiantes poco cotidianas” (p.22). Señala Pérez y Ayala (2021) “una competencia es un saber, una actitud o una capacidad manifiesta o subyacente, susceptible de ser medible y necesaria para realizar un trabajo eficazmente y que produzca los resultados deseados por la organización” (p. 276).

Para Díaz (2021) las competencias pueden ser definidas de la siguiente manera:

como aquellas características individuales de los servidores que se traducen en comportamientos visibles y observables para visualizar el desempeño laboral exitoso; que involucran de manera integrada el conocimiento cognitivo, las habilidades procedimentales y las actitudes conductuales, las cuales se presentan como el factor diferenciador dentro de una organización, en un contexto de tiempo y espacio geográfico determinado. En ese entendido, los comportamientos que están relacionados a estas características de las personas son determinantes para garantizar la realización de la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y los resultados esperados y programados por la organización. (p. 7).

Un concepto generalmente aceptado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), sobre el termino competencia laboral, la define como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (Vargas, 2004).

De acuerdo a lo expresado por Mertens (1996)

El concepto de competencia laboral emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos que venían arrastrando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo, como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra. (...). El surgimiento de la competencia laboral en varios países industrializados, y en algunos en vías de desarrollo, como base de la regulación del mercado de trabajo interno y externo de la empresa, así como de las políticas de formación y capacitación de la mano de obra, guarda relación directa con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. (p.3).

Asimismo, Mertens, (2000) indica:

El modelo de competencia laboral consiste en varios subsistemas, articulados entre sí, que son la normalización, la formación-capacitación y la certificación. Cada uno de estos subsistemas posee su propia complejidad y lógica interna, teniendo como eje uniformador el concepto de competencia en la expresión amplia de su significado. (p.19).

Una vez abordados las diversas definiciones que sientan las bases de las competencias laborales, entendida por el investigador como la demostración de las capacidades de una persona a través de los comportamientos o conductas que son medibles y que permitirán desempeñarse exitosamente en un puesto de trabajo, se procederá a exponer los modelos que a través del tiempo y las diferentes visiones de investigadores de América y Europa se han generado y que explican la evolución en la gestión del talento humano desde modelos rígidos hasta los modelos novedosos que acercan la investigación al modelo de gestión por competencias.

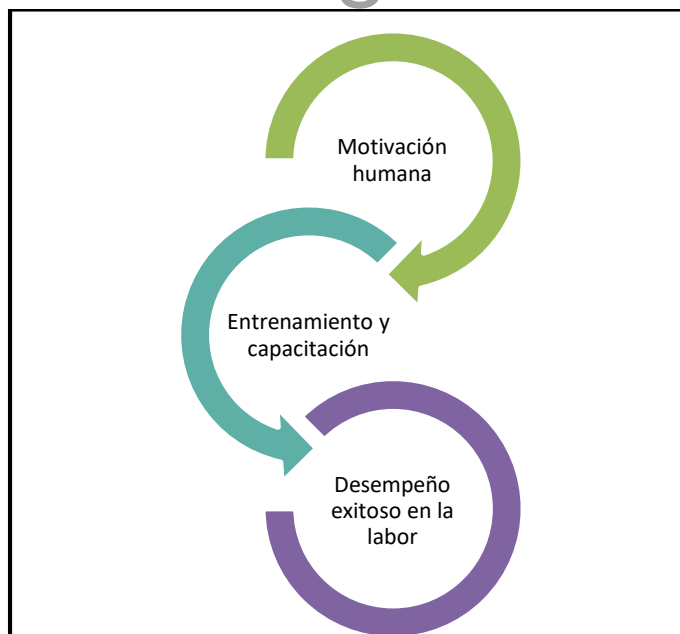
2.4.4.1 Modelos de gestión por competencia.

Existen varios modelos de gestión por competencias, dentro de los cuales, los más resaltantes son los siguientes:

a) Modelo de McClelland (1973): este modelo tiene como centro la motivación humana.

Según McClelland (1961), existen tres motivaciones en las personas, que se pueden identificar como las necesidades de logro, afiliación y poder. En función de ello, Santrock (2002), refiere que las personas con una alta necesidad de logro, tienen necesidad de hacer bien las cosas y disfrutan de situaciones donde pueden tomar responsabilidades. De igual forma, las personas que tienen necesidad de poder, se sienten satisfechos de que se haga lo que ellas desean, por ello buscan controlar a otras personas. Asimismo, las personas que poseen la necesidad de afiliación buscan tener siempre buenas relaciones personales.

Con relación al modelo, McClelland (1973) refiere que la motivación humana en el campo laboral es imprescindible que se acompañe con entrenamiento y capacitación, lo cual facilita el desempeño exitoso del trabajador. El concepto central de esta teoría es el afecto, refiriéndose específicamente a lo que es placentero y a lo que es desagradable. Cofer y Appley (1971), refieren que esta teoría tiene su asiento en que la conducta es más eficiente con ciertos niveles generales de motivación, y que se puede conseguir mejor respuesta cuando existe aumento de tensión en la labor. En la Figura N°9 mostrada a continuación, se presenta un resumen de los parámetros involucrados en este modelo.



Fuente: McClelland (1973)

Figura N° 9. Modelo de Gestión por Competencias según McClelland (1973)

- b) Modelo de Mertens (1996): Según Mertens, la gestión por competencias laboral se basa en tres aspectos fundamentales los cuales definió como:

Análisis Conductista: Considera las capacidades conductuales aplicables a niveles gerenciales. Mertens refiere que:

...el análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona... se identifican las características de la persona que causa las acciones de desempeño deseado (p.p. 70-71).

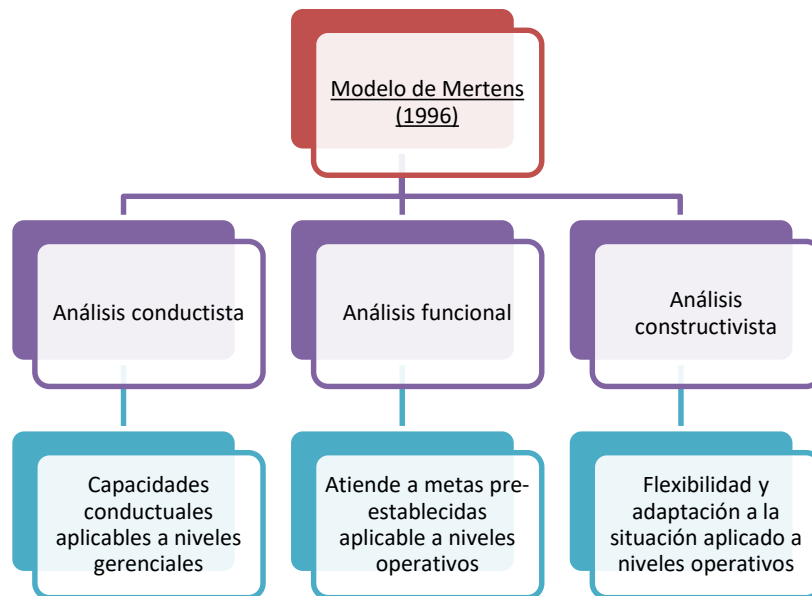
Análisis Funcional: es descrito atendiendo a las metas laborales. El autor, refiere lo siguiente:

... describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencia con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos. Esto está basado en la idea de construir bases mínimas para el efecto de la certificación... la competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer. Es la descripción de una acción, conducta o resultado que la persona competente debe estar en condiciones de mostrar (p.p. 70-71).

Análisis Constructivista: según el autor:

...este método rechaza el desfase entre construcción de la competencia y de la norma por un lado y por el otro, la implementación de una estrategia de capacitación. Construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades (p.81).

El autor lo enfoca desde las capacidades conductuales, referidas a las habilidades del talento humano que contribuyen en el desarrollo de la gestión, debiendo desenvolverse en la toma de decisiones de acuerdo a la exigencia de la situación. En la Figura N°10 se muestra el resumen esquemático de lo que considera este modelo.



Fuente: Mertens (1996)

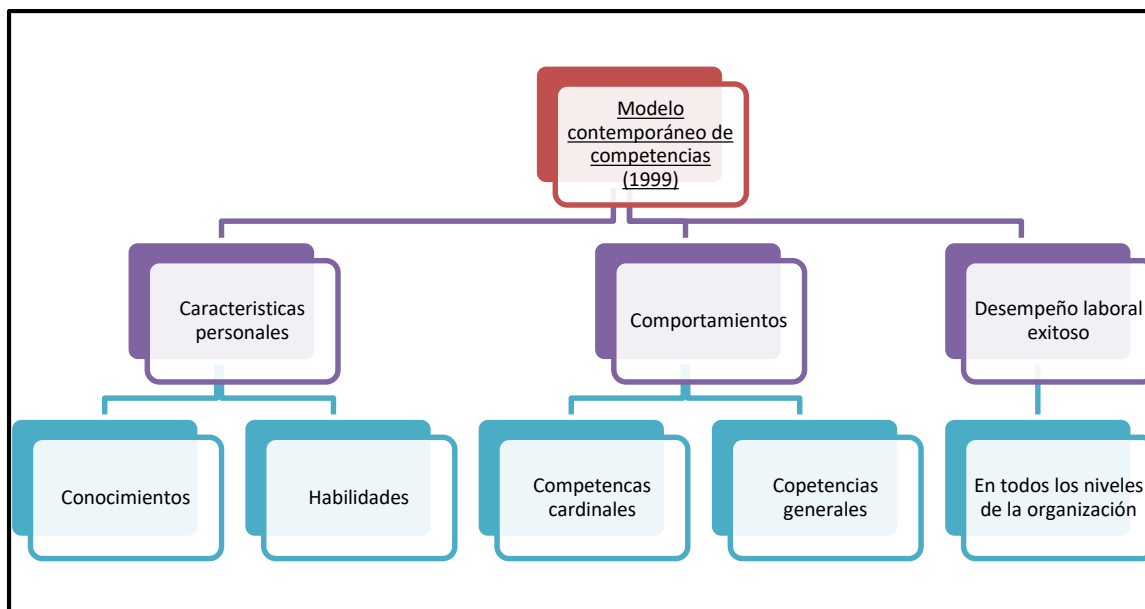
Figura N° 10. Modelo de Gestión por Competencias según Mertens (1996)

c) Modelo de Thomas Gilbert (1996):

Señala Villalobos, Quiroz y León (2011), que para Gilbert (1996) el modelo tiene como base el patrón de la triple relación de contingencias propuesto originalmente por Skinner en (1969) en el cual alinea en una matriz de tres columnas en seis celdas, las relaciones entre el ambiente y la conducta indicando estímulos creativos, respuestas y consecuencias.

d) Modelo Contemporáneo por Competencias (1999):

Este modelo fue expuesto por Alles (1999) el cual considera que las competencias laborales son las características personales del trabajador representado en sus comportamientos, los cuales generan un desempeño laboral exitoso. Describe Alles, que las competencias son de dos tipos, a saber: cardinales que son individuales y las generales que deben estar presentes en todos los miembros de la organización. La autora expone un modelo de gestión por competencia en el que la organización y el individuo se retroalimentan, pues al tener el talento humano deseado la organización conseguirá sus objetivos con menos obstáculos y a su vez un individuo en una organización exitosa tendrá mejor desempeño. En la Figura N°11 se muestra esquemáticamente este modelo.



Fuente: Elaboración propia a partir de información tomada de Alles (1999)

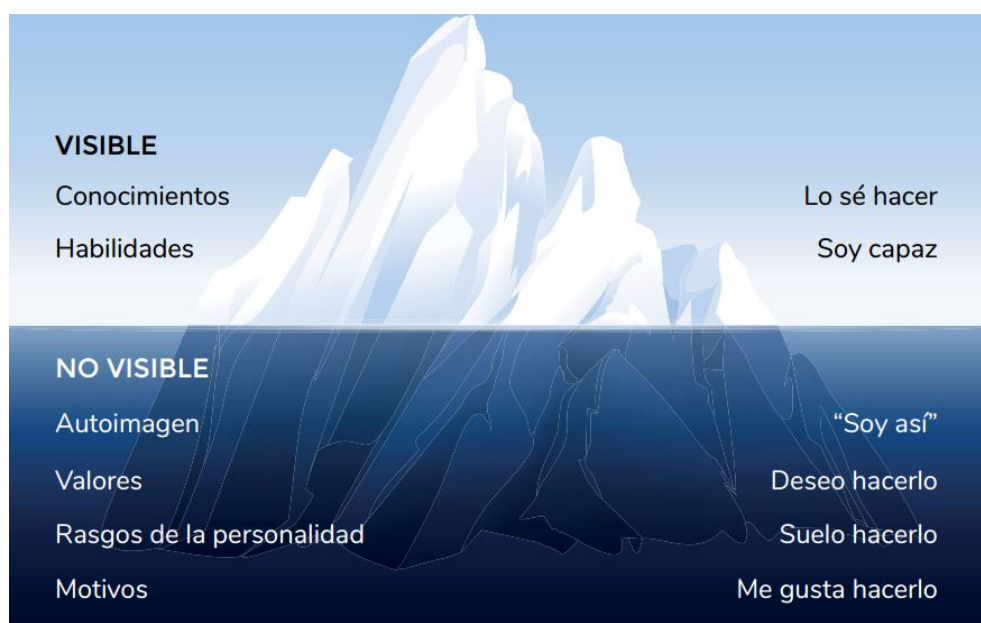
Figura N° 11. Modelo Contemporáneo de Competencias

e) Modelo de Spencer & Spencer (1993):

Para este modelo, “Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993, p.122). Para los autores la identificación de características subyacentes se refiere a que la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad. Con ello se puede predecir la conducta de una persona en distintas situaciones y labores. Cuando se hace referencia a la frase “causalmente relacionado” representa que la competencia causa o pronostica la conducta.

Los autores basan su teoría en el modelo del iceberg, para explicar la existencia de características de la personalidad importantes que subyacen en el individuo, el cual es representado por un Iceberg, especificando que existen características visibles en el individuo que son observadas con mayor facilidad (conocimiento y habilidad) y que existen otras características que al igual que en el iceberg subyacen y resultan menos observables (motivación, características y rasgos de la personalidad y concepto de uno mismo) pero de suma importancia para ser tomadas en cuenta al momento del desempeño del trabajador. Estas últimas son fundamentales para un desempeño exitoso, en tanto que las características más visibles son más modificables.

En la Figura N°12 se presenta un esquema que representa el funcionamiento de la teoría del iceberg (Modelo de Spencer & Spencer). Se puede observar que la parte visible del mismo, se refiere a lo visible como es “lo sé hacer” y “soy capaz”. La parte que se encuentra oculta debajo del agua, representa lo que se encuentra subyacente en el ser humano, referido a “soy así”, “deseo hacerlo”, “suelo hacerlo” y “me gusta hacerlo”.



Fuente: <https://growlia.com/wp-content/uploads/2019/10/ICEBERG23.jpg>

Figura N° 12. Modelo del Iceberg según Spencer & Spencer

Spencer & Spencer (1993), centran su atención en los elementos que el individuo no deja ver con facilidad al momento de la entrevista laboral para la selección, y que, según sus investigaciones, van a surgir para determinar el desempeño laboral del individuo.

Revisados los diferentes modelos de gestión por competencias, se observa que estos han tenido como objeto de investigación, la motivación humana, las actitudes, los comportamientos, el desempeño, así como las características y componentes visibles y no visibles a determinar en un individuo; lo que permite definir el modelo más idóneo para la empresa bajo un enfoque por competencia, siendo el modelo del iceberg el considerado como base fundamental para el desarrollo de esta investigación.

Según Mestre y Avilés (2018), “si se seleccionan gerentes basándose solamente en sus habilidades técnicas o experiencias, no suele traer buenos resultados” (p.31).

Es muy importante tener en cuenta que el desenvolvimiento de una persona en un cargo debe estar relacionado con las competencias que se requieren en el mismo, lo cual debe estar acorde con el desarrollo de las actividades de la organización. Al respecto, Pérez (2001), refiere lo siguiente:

El trabajador actual ya no puede responder únicamente a los requerimientos de las tareas específicas de un puesto de trabajo, sino que debe ser capaz de afrontar con éxito las eventualidades que surgen en el desempeño del mismo. Ciertamente, ya no basta con cualificaciones técnicas o funcionales. (p.113).

Por lo tanto, se evidencia que el modelo del Iceberg propuesto por Spencer & Spencer intenta identificar las características menos visibles en el individuo y que sirven para predecir sus comportamientos a la hora de efectuar los procesos de selección del talento humano. Visto que las organizaciones tradicionales solo se enfocan en las características que el individuo deja ver con facilidad (conocimientos, experiencias y habilidades), es necesario dedicarle la atención debida, advirtiendo estas características a través de herramientas adecuadas para el conocimiento de los elementos menos visibles en el individuo.

2.4.4.2 Tipos de competencias laborales

La tipología y el número de competencias existentes puede ser muy amplio. Diferentes autores han agrupado las competencias en distintas categorías, diseñando listados de competencias que difieren unos de otros. En este apartado se hará énfasis a lo relacionado con el nivel gerencial de una organización.

Camacaro (2017), define las competencias gerenciales como “las habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos y saberes que emplean las personas para desempeñar un cargo en la organización” (p. 9). A nivel gerencial, toda competencia debe ser motivadora para los trabajadores, dando un impulso a los mismos mediante el incremento de conocimientos y habilidades, puesto que eso permite el desarrollo de ciertos rasgos, actitudes, valores, conductas, que pueden ser evaluadas, permitiendo que el desempeño laboral marque la diferencia con relación a otros modelos.

Según Aristimuño, Guatía y Monroy (2011), los empleados a niveles gerenciales deben poseer las siguientes competencias: Dirección de personas, liderazgo y gestión del cambio; y desarrollo de la organización.

En función de lo anterior, Camacaro (2017), en su trabajo de investigación, definió algunas de las competencias que deben tener los gerentes; las mismas se mencionan a continuación:

El gerente debe ser una persona que piense en las personas: una organización que suministra bienestar laboral, en general los trabajadores tendrán mejor rendimiento y comportamiento.

El gerente debe tener capacidad para entender a los demás: tener la capacidad de escuchar del personal a su cargo, ideas, críticas, proyectos lo cual puede impulsar el crecimiento y la innovación en la organización.

El gerente debe estar abierto a la formación: El gerente debe formar continuamente al personal de la organización, así como, estar atento a su propia formación.

Liderazgo y trabajo en equipo: la dirección del gerente es muy importante, por lo que el mismo debe ser un líder formado, capaz de incentivar y mejorar continuamente los procesos productivos, a través de la formación y el trabajo en equipo.

Este tema es de gran relevancia, ya que reconocer las competencias gerenciales, permitirá a las organizaciones realizar procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en cargos directivos, adecuados al cumplimiento de los objetivos y la visión de la organización, ya que los mismos deben ser personas competentes para la ejecución de sus actividades.

Al respecto, Iacoviello y Pulido (2018), describen dos tipos de competencias gerenciales como son: competencias transversales y competencias estratégicas. Dentro de las competencias transversales exigibles a todo personal cualquiera sea su posición y jerarquía, se tiene las siguientes:

Gestión institucional: Aprendizaje continuo, compromiso con el servicio público, desarrollo de relaciones interpersonales e integridad institucional.

Asimismo, dentro de las competencias estratégicas presentadas por Iacoviello y Pulido (ob. cit), se tienen las siguientes:

Gestión de resultados: Gestión del desarrollo de las personas, gestión de la calidad, liderazgo efectivo, manejo de recursos, planificación, relación con directivos, resolución de problemas y toma de decisiones.

Gestión de vínculos: comunicación interpersonal, gestión de la participación ciudadana, negociación, orientación al ciudadano, relaciones Institucionales y trabajo en equipo.

Conducción del cambio: Administración de políticas, construcción de redes, gestión del cambio, gestión digital, innovación, pro-actividad, trabajo bajo presión y visión estratégica.

De igual forma, se señalan los tipos de competencias presentadas en la Gaceta Oficial 38.924 correspondiente al Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional.

Esta Gaceta presenta las competencias genéricas con sus respectivos indicadores de medición. De acuerdo a la Gaceta Oficial mencionada, las competencias genéricas que debe poseer un funcionario de la Administración Pública Nacional, son las siguientes:

1. Conciencia del deber social: el trabajador presenta una actitud de servicio hacia la colectividad. Según la Gaceta, esto “Implica el trabajo voluntario, el desarrollo de iniciativas solidarias al trabajador, abocadas a luchar contra la exclusión y la experticia técnica existente en la organización puesta al servicio de la resolución de problemas”.
2. Vinculación con el entorno: en este caso se evalúa la capacidad de la persona, de utilizar sus capacidades institucionales y profesionales que faciliten la interacción con el entorno y la sociedad en general. Al respecto, la Gaceta refiere que esta competencia “Implica aportar sus experiencias y capacidades frente a las oportunidades y condiciones del contexto laboral, especialmente en situaciones de cambios, crisis e incertidumbre que requiere de una mayor flexibilidad y efectividad”.
3. Orientación al ciudadano: esta competencia demuestra la empatía y sensibilidad hacia las necesidades de los ciudadanos, trabajando en pro de conocer, y tratar de resolver los problemas de las comunidades, desde el ámbito que se desenvuelve.
4. Orientación a resultados/logros: se busca el desempeño hacia el cumplimiento de los objetivos comunes “actuando con velocidad y sentido de urgencia para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y/o mejorar las organizaciones”.
5. Compromiso ético con el servicio público: Al respecto, la Gaceta refiere que las características de esta competencia son “Actuar con profesionalidad y mostrar conductas coherentes con la ética, valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales del servicio público”.

6. **Iniciativa:** Tiene que ver con la proactividad del funcionario. Al respecto, la Gaceta refiere que esta competencia, tiene que ver con la “Disposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin la necesidad de un requerimiento externo”.
7. **Adaptabilidad y flexibilidad:** La Gaceta describe esta competencia como la “Capacidad para modificar la propia conducta a fin de alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno”. Refiere que se debe ser flexible y versátil, al momento de presentarse situaciones de cambios, con actitud positiva y constructivamente.
8. **Desarrollo de los recursos humanos:** “Implica un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás”. La competencia considera la articulación de las potencialidades del equipo y las individuales, mediante acciones e instrumentos adecuados.
9. **Trabajo en equipo y cooperación:** Se refiere al propósito genuino por trabajar juntos, es decir, sin actitud individualista.
10. **Planificación y gestión:** Es la capacidad de establecer y conducir un proyecto, controlando el cumplimiento presupuestario, costos y tiempos. Implica determinar prioridades, tiempo y recursos de manera efectiva.
11. **Conciencia y compromiso organizacional:** Capacidad de conocer y comprender la estructura de la organización y orientar su actuación profesional de acuerdo con los valores, principios, prioridades y objetivos de la misma.
12. **Relaciones interpersonales:** esta competencia se refiere al mantenimiento de buenas relaciones internas y externas a la organización, que pueden ser valiosas en pro de la institución.
13. **Liderazgo de equipos:** la competencia se refiere a la condición de asumir el rol de líder. La Gaceta considera que la persona debe utilizar “su autoridad con justicia y promoviendo la efectividad del equipo”. Se manifiesta que la persona manifiesta su pretensión de guiar a otros sin que se sienta en una posición de autoridad.

14. Compromiso con el aprendizaje: Manifiestan el deseo y su disposición de aprender continuamente, en pro de los cambios en la organización.
15. Pensamiento analítico: La competencia considera la identificación de la causa-efecto de una situación.
16. Comprensión del entorno organizacional: “Se refiere a la capacidad para comprender la Estructura Organizacional de la institución y su relación con el usuario de los servicios, con el objeto de contribuir al desarrollo de la organización”.
17. Innovación: la competencia se refiere a la capacidad para cambiar e innovar, con la finalidad de que se mejore la productividad de la organización. “Implica idear soluciones nuevas y diferentes, ante problemas o situaciones requeridas por el propio cargo, la organización, los usuarios y otros involucrados”.
18. Calidad del trabajo: Considera “poseer capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para el organismo”.
19. Autocontrol: Esta competencia considera el manejo de las emociones y por tanto, evitar negativas “ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés...Implica dominio de sí mismo”.
20. Visión de futuro: Actitud positiva ante las tendencias del medio, manejando su conducta hacia el logro de los objetivos de la institución.
21. Impacto e influencia: La competencia evalúa la capacidad de “persuadir e influenciar para lograr acuerdos, sin hacer uso de la fuerza o autoridad para ello”
22. Confianza en sí mismo: Tener la claridad de las capacidades propias, y la confianza de “realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema”.
23. Comunicación: “Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva”.

24. Habilidad para mediar: “Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación de trabajo”
25. Relaciones públicas: Esta competencia tiene vinculación con las de “credibilidad” y “comunicación”. Es la capacidad de relacionarse con las otras instituciones o personas.
26. Habilidades mediáticas: Tiene relación con el desenvolvimiento frente a los medios, en las comunidades, en las conferencias de prensa, etc.
27. Temple: Tiene que ver con la capacidad de resiliencia de los funcionarios. “Es la fuerza para intentar tantas veces como sea necesario la tarea propuesta hasta lograr el objetivo más allá de los fracasos propios ajenos”.
28. Búsqueda de información: Competencia referida a la capacidad de la búsqueda de información y obtención de la misma relacionadas con situaciones en el trabajo.
29. Responsabilidad personal: “Es la capacidad de poner el acento en la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente”
30. Conciencia cívica: La competencia se refiere a la “capacidad del ciudadano de defender y respetar los valores, símbolos y tradiciones de la patria” y de la institución donde labora.

En este entendido señala Díaz (2021):

el servidor público debe tener una vocación de servir y debe valorar las necesidades del usuario, conocer sus necesidades y debe enfocarse a satisfacer las necesidades de los ciudadanos que recurren a los servicios públicos. Un eje de relaciones que integre los esfuerzos al interior de cada organización, que produzca sinergia para potenciar la capacidad de respuesta y de logro de los objetivos programado por la organización. En consecuencia, el servidor civil debe ser capaz de trabajar en equipo y de generar nuevas relaciones de trabajo que promuevan el espíritu de colaboración, de confianza y de cooperación para el logro de los resultados y de la realización de la visión de futuro de la mejorar de la calidad de la gestión pública de las entidades del Estado. (p. 7).

Por último, se mencionan los tipos de competencias según el modelo de Spencer & Spencer (1993); las clasifica como se indican a continuación:

Competencias de logro y acción: estas competencias consideran el orden, el logro, la iniciativa la calidad y precisión, orientación al resultado, etc.

Competencias de ayuda y servicio: entendimiento interpersonal, orientación al cliente.

Competencias de influencia: influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.

Competencias cognoscitivas: pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica-profesional-de dirección.

Competencias de eficacia personal: autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento antes los fracasos, flexibilidad.

Competencias gerenciales: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.

Con relación a estas últimas, el desarrollo de personas considera la capacidad de la gerencia para la formación y crecimiento del talento humano. Asimismo, la competencia que se refiere a dirección de personas, considera el proceso de delegar funciones para el logro de los objetivos; la competencia referida al trabajo en equipo y cooperación, toma en cuenta la capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen. Igualmente, la referida al liderazgo, tiene que ver con el proceso de motivación continua al personal en su desempeño laboral.

Recientemente (2017) se promovió por la comisión europea la necesidad de contar con un marco único de las competencias, capacidades, cualificaciones y ocupaciones basado en un lenguaje común y disponible en 26 idiomas, para los solicitantes de empleo, empleadores, empresas y personal docente, a objeto de dar respuesta al actual mercado laboral. Ello facilita la aplicación práctica de uno de esos elementos relevantes como lo es el enfoque de competencias en distintos países del mundo, con lo que se generan múltiples ventajas para los diferentes actores con la implementación de esta clasificación denominada taxonomías de ESCO. Para Ospino (2018) “Son las taxonomías las que permiten relacionar las distintas características del trabajador con los elementos de una ocupación como las tareas, las competencias, los requerimientos de conocimientos, y otras características del puesto de trabajo”.

Conforme lo señala Ospino (ob.cit), ESCO se propone cumplir con múltiples objetivos entre los que se encuentran:

Mejorar la comunicación entre el sector de formación y el mercado laboral europeo; apoyar la movilidad laboral en Europa, transparentar y hacer fácilmente disponible los datos para distintos agentes interesados, como los servicios públicos de empleo, las instituciones educativas y agencias de estadística; facilitar intercambios de información entre empleadores, proveedores de educación, y quienes buscan empleo sin distinción del leguaje. (pg. 11).

Para el autor Ospino (ob.cit):

Ante la ausencia de ontologías propias en Latinoamérica y el Caribe, las ontologías internacionales resultan atractivas para estudiar en mayor profundidad el comportamiento de las ocupaciones. Así, es posible extrapolar las características que en detalle se encuentran disponibles en O*NET o ESCO para entender mejor las características de las ocupaciones en el contexto latinoamericano. (p.13).

Dicha taxonomía en la actualidad está sirviendo de referencia para que, en América Latina, (tal es el caso de Perú, Chile, Colombia, Paraguay, entre otros países.), comiencen a referenciarse por un idioma universal en materia de competencias.

Para efecto de la presente investigación serán considerados Iacoviello y Pulido (2018), la Gaceta Oficial 38.924 correspondiente al Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional y las citadas para el nivel gerencial por Spencer & Spencer, las cuales servirán de base para la elaboración de la propuesta.

2.4.4.3 Componentes de las Competencias Laborales.

Según el modelo Spencer & Spencer (1993) existen cinco componentes principales las cuales se mencionan a continuación: Motivación, características y rasgos de la personalidad, concepto propio o concepto de uno mismo, conocimiento y habilidad. La “motivación” es el estímulo positivo que un individuo tiene con relación a las actividades que realiza, actuando sobre el comportamiento de la persona hacia el cumplimiento de objetivos específicos; de igual forma se considera que la motivación es lo que la persona espera y que afectan sus acciones. Con relación a las “características y rasgos de la personalidad”, esta se refiere a las respuestas conscientes que una persona puede tener ante diferentes situaciones; también considera las

características físicas. Esto conlleva a diferentes formas de responder ante situaciones específicas. De igual forma, el “concepto propio o concepto de uno mismo”, está referido a la imagen y/o el concepto que una persona tiene sobre sí misma; esto se considera porque los valores que un ser humano posea, pueden servir como predictores en su desempeño en un puesto de trabajo específico o en el manejo de personal a su cargo. Asimismo, se tiene el “conocimiento”, el cual considera la información que una persona posee con relación a áreas específicas. Por último, la referida a la “habilidad”, la cual considera la capacidad mental o física que tiene una persona para el desempeño de algunas tareas a su cargo.

Por otro lado, para Delgado (2009) los componentes se asocian con diversos factores que deben estar presentes al momento de identificar, observar y medir una conducta que determine una competencia. Por lo tanto, Delgado define los componentes de la siguiente manera: a) saber (serie de conocimientos teóricos-empíricos para que una persona ejecute un comportamiento efectivo); b) saber hacer (asociado a la demostración de las aptitudes, habilidades y destreza de un individuo para la solución de un determinado problema); c) saber estar (se relaciona con el comportamiento que una persona demuestra en el cumplimiento de las normas y cultura de la empresa, resaltando así valores que permitan la integración y cohesión del equipo de trabajo) ; d) querer hacer (determinado por la motivación, interés y disposición que una persona posee para efectuar una función, actividad o tarea en forma competente. y; e) poder hacer (reflejado en el aporte de la organización para suministrarle a los trabajadores las condiciones necesarias para el trabajo y así poder ejecutar sus funciones de manera oportuna y óptima.) (p. 33).

Se puede observar una relación directa entre los componentes señalados por ambos autores, tienen que ver con una combinación integrada de una serie de atributos que permiten el desempeño exitoso de una actividad encomendada. Es importante resaltar, que no será posible hablar de competencias si cada uno de estos elementos se encuentran aislados, de ser así, se estará en presencia solo de conocimientos, o de habilidades, destrezas, o valores, pero no del desarrollo de las competencias como tal.

2.4.5 Selección del talento humano

En este apartado se describen los elementos teóricos referente a la definición, importancia y técnicas de selección del talento humano.

a) Definición

Gómez, Balkin y Cardy (2008), refieren que la selección de talento humano es:

el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto, normalmente requiere la puntuación obtenida en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado en las entrevistas, los directivos determinan a la persona a la que se ofrecerá el puesto. (p.190).

Según Salgado y Moscoso, (2008) “La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones (...) deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo” (p.16).

Asimismo, Cuesta (2010), expresa que:

La selección de personal es el proceso realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas del talento humano, con el objetivo de encontrar el candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa concreta (p.30).

Se puede observar que, en cada una de las definiciones expuestas anteriormente por los autores, existen criterios de coincidencia por el tema, resaltando aquel que indica que en todo proceso de selección se busca elegir el candidato idóneo para un puesto de trabajo dentro de la organización, esto solo será posible si se efectúa un adecuado proceso de selección del talento humano.

b) Importancia

Para destacar la importancia de una buena selección del talento humano, Bravo y Delgado (2022), señalan:

El departamento de recursos humanos de una organización tiene numerosas responsabilidades, y una de ellas es la de seleccionar personal, de poder ser capaces de elegir de entre distintos postulantes al más capacitado, pues realmente esto afecta al proceso productivo de la empresa, por ser el personal el capital humanopreciado de la organización es importante seleccionar a los mejores y más capacitados individuos que puedan cumplir sus funciones y que sean partícipes del avance económico de la empresa. (p.44).

Para las organizaciones es muy importante el proceso de selección de talento humano, pues el mismo define que las personas que ocupen los cargos señalados en el manual de cargos correspondientes, sean cubiertas por personal idóneo, por los candidatos más calificados y capacitados, alineados a los objetivos y valores organizacionales, con el fin de obtener los mejores resultados para cumplir la misión de la empresa.

Teniendo en cuenta que el factor humano es clave para que una empresa tenga éxito, es fundamental que todo el proceso de selección se haga de manera transparente y responsable, debe ser, serio, ético, con criterio, dinámico y objetivo, para que la selección se adapte a las políticas de la empresa y se logre escoger a las personas adecuadas. Es de recordar que una buena selección, suma en las relaciones interpersonales y el buen clima laboral, variables fundamentales que influyen en el éxito y productividad de una organización. En este sentido, se puede notar la importancia que tiene la elección de un candidato no solo con base en conocimientos y experiencia, sino también con valores, actitudes y motivaciones propias del entorno de trabajo.

c) Técnicas de selección de talento humano

Existen diversas técnicas de selección, de las cuales Ramírez (2019) hace referencia a las siguientes de acuerdo a la necesidad y tipo del cargo a ocupar:

Entrevista de selección: Es un proceso en el cual una de las partes requiere conocer mejor a la otra. Es una de las más utilizadas y se pueden clasificar en primera entrevista o entrevista técnica, entrevista psicológica y entrevista de selección o entrevista final.

Pruebas de conocimiento o de capacidad: evalúan los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Pruebas psicométricas: Es una medida estandarizada que se utilizan para apreciar el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc., de la persona.

Pruebas de personalidad: permite analizar los rasgos adquiridos o los rasgos heredados de la personalidad, los cuales distinguen a una persona de otra.

Técnicas de simulación: evalúan el desempeño real en tareas laborales básicas. Su enfoque principal es la reconstrucción de situaciones en las cuales se permita evaluar la reacción del candidato ante ellas. (p. 27).

2.4.6 Selección del talento humano basado en competencias laborales

En la búsqueda del éxito de una organización, es importante elegir los candidatos no solo por el conocimiento que posean, sino también, por las habilidades, valores, actitudes y motivaciones, que permitan predecir comportamientos futuros y así seleccionar el talento adecuado para la organización. En este sentido, Mestre y Avilés (2018), refieren que para tener éxito en los procesos de selección por competencias estos deben ir articulados con el desarrollo y establecimiento de las competencias en cada uno de los cargos existentes en la organización, por ello señala: “para seleccionar por competencias lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones por competencia” (p.45).

Según Fernández, Vásquez, Dujarric, Díaz y Soto (2015), las organizaciones establecen los perfiles de los cargos por competencias bajo un conjunto de competencias específicas que llevan consigo pautas de comportamientos que muestren el nivel de desarrollo de las mismas. (p. 21). Es bajo este esquema que se podrán predecir comportamientos, lo fundamental pasa a ser el enfoque sobre la conducta, identificando cómo actúa y determinando cómo reacciona ante los distintos eventos que se le presenten y que resulten determinantes para la selección de la persona idónea en un puesto de trabajo.

Polanco (2006), menciona como fases del proceso de selección basado en competencias laborales, las aludidas a continuación:

Requisición: La solicitud la realiza el jefe de la unidad respectiva a la vacante.

Solicitud de empleo: Formato que refleja información sobre el grado de estudios, trabajos anteriores y habilidades. Esta herramienta, aporta datos acerca de los estudios y experiencia necesaria, crecimiento laboral, comportamiento de estabilidad, etc.

Entrevista inicial: Permite confirmar los datos obtenidos en la solicitud, conocer a la persona y tener contacto visual con el mismo permitiendo observar sus conductas. Asimismo, se puede detectar rápidamente, su apariencia física, facilidad de expresión, etc.

Evaluación técnica: En este caso es importante en primer lugar, determinar las competencias a evaluar, lo cual se fundamenta en los perfiles del cargo en estudio. En segundo lugar, se deben definir las manifestaciones de conducta que se deben observar de acuerdo a la variable a evaluar. Como tercer lugar se deben crear las condiciones que pongan de manifiesto las conductas necesarias en el candidato, para mostrar la competencia a evaluar.

Evaluación psicológica: La misma se hace a través de pruebas psicométricas las cuales permiten activar conductas en el candidato, a través de situaciones controladas, igualmente asociadas a las características que se desean evaluar.

Encuesta socioeconómica: Este paso considera la comunicación con personas en cargos superiores de trabajos anteriores del candidato para indagar sobre las habilidades, capacidades, motivación y trato con sus compañeros y jefes, presentado por el candidato en los mismos.

Evaluación preselección: Esta se realiza posterior a la entrevista, y consiste en registrar respuestas específicas e impresiones generales sobre el candidato.

Examen médico: Su función es determinar si el candidato es apto, desde el punto de vista psicofísico, para ocupar el cargo vacante. Con él se puede impedir la posibilidad de ausencias laborales, riesgos de accidentes, problemas en el ambiente de la organización, enfermedades ocupacionales, disminución de la productividad, entre otros.

Conclusión: En esta etapa se realiza un informe escrito sobre los pros y los contras que se detectaron en el candidato para el cargo.

Decisión: Este proceso está a cargo de la jefatura del departamento al que corresponda la vacante después que la persona encargada del reclutamiento suministre el informe de 4 o 5 candidatos, a excepción de los cargos directivos, cuya decisión es realizada por la alta jerarquía de la organización.

Contratación: En este paso, es el momento que se informe al departamento encargado del talento humano de la organización, la decisión tomada con relación a la elección de la persona a ocupar la vacante correspondiente. (p.p. 19-26).

De igual forma, Alles (2006), describe los pasos para realizar el proceso de selección de la siguiente manera:

1. Necesidad de cubrir una vacante y decisión de hacerlo. Depende de la línea.
2. Solicitud de empleado o solicitud de personal. Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.
3. Revisión del descriptivo del puesto. Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de ese documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.
4. Recolectar información sobre el perfil del puesto y hacer un análisis del cargo a cubrir.

5. Análisis del personal que integra hoy la organización, para saber si existe algún posible candidato interno para la posición.
6. Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna. Para reclutamiento interno se puede implementar job posting o auto postulación.
7. Definición de fuentes de reclutamiento externo (anuncios, bases de datos, contactos, consultoras). Puede darse el caso de un reclutamiento combinado: interno y externo.
8. Recepción de candidaturas o postulaciones.
9. Primera revisión de antecedentes. Implica lecturas de currículum vitae (CV) o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de internet o intranet. El objetivo es descartar casos identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil, de modo de optimizar costos y tiempos.
10. Entrevistas (una sola o varias rondas). Lo usual son dos rondas de entrevistas. Objetivos de las entrevistas: presentación al postulante del puesto que se desea cubrir: análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.
11. Evaluaciones específicas y psicológicas. Se realizarán todas las indagaciones posibles en el paso 9. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos. En este punto del proceso de selección pueden administrarse también pruebas adicionales para medir competencias, como entrevistas BEI y Assessment (ACM).
12. Formación de candidaturas. Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.
13. Confección de informes sobre finalistas. La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.
14. Presentación de finalistas al cliente interno. El especialista de Recursos Humanos debe brindar apoyo en la coordinación de las entrevistas de los finalistas con el cliente interno, ofreciendo ayuda en aquello que este pueda necesitar.

15. Selección del finalista por parte del cliente interno. Asesorar al cliente interno en el momento en que este deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y sobre el desarrollo en general del proceso de selección.
16. Negociación de la oferta de empleo. Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos. Cada organización fijará políticas al respecto.
17. Presentación de la oferta por escrito. Esta modalidad no es de uso frecuente en muchos países, sin embargo, es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que lo hacen adoptan esta práctica en todos los niveles.
18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección. Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.
19. Proceso de admisión.
20. Inducción. (pp. 175-177).

Ahora bien, para Rodríguez, Higinio y Ovalle (2021), en tiempos de Covid-19 la tecnología se hizo presente e imprescindible en las organizaciones, por ende, serán aplicadas en las áreas de talento humano, específicamente en los procesos de atracción y selección, plataformas digitales y técnicas de reclutamiento 4.0; para ello, se plantean nuevos modelos que permitan obtener agilidad, dinamismo y rapidez en los procesos establecidos. El nuevo auge de las tecnologías impulsó la transformación en el área de Recursos Humanos, por lo tanto, es necesario crear estrategias adecuadas a las nuevas tendencias. (p. 1).

Asimismo, Rodríguez, Higinio y Ovalle (ob.cit), señalan que el proceso de selección:

es el conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa; es por ello que no está fuera de nuestro conocimiento que es una serie de pasos que tiene como objetivo final conseguir a la persona indicada para el puesto o puestos que se solicita. (p. 2).

Es por ello que, dentro de las fases o etapas establecidas en los procesos de selección, deben incorporarse en las técnicas de atracción y selección, lo citadas por Rodríguez, Higinio y Ovalle (ob.cit) y desarrollar como estrategias de reclutamiento 4.0 en los procesos de selección algunas de las tendencias que se mencionan a continuación:

1. Social Recruiting. Hace referencia al reclutamiento a través de las redes sociales, tanto las profesionales tal es el caso de LinkedIn, así como las personales acercándose a muchos más candidatos.
2. Gamificación. Se basa en la implementación de técnicas de juegos en los procesos de selección para la escogencia del candidato idóneo en un puesto de trabajo.
3. Inbound Recruiting. Es la técnica para intentar atraer, convertir, contratar y enamora durante el proceso a los candidatos talentosos y con mayor potencial para la organización.
4. Small Data. Es la herramienta que permitirá hallar al candidato más idóneo de acuerdo a las competencias necesarias y a la cultura organizativa existente, esto se logra mediante el uso de algoritmos que permitan encontrar el perfil indicado.
5. Nanotecnología. Técnica de reclutamiento que permite conocer el nivel de reacción del cerebro del candidato ante una situación determinada para ocupar un puesto vacante.

Los procesos de selección en la actualidad han sufrido modificaciones, a fin de poder ajustarse a las situaciones actuales que vive cada organización, es así como surgen dentro de dichos procesos las plataformas digitales que sirven como herramientas de apoyo para hacer frente a la sistematización de los procesos de las empresas y las técnicas de atracción y selección 4.0 que no es más que la evolución del proceso de reclutamiento y selección tradicional ajustadas a las nuevas tecnologías que permite potenciar la red de candidatos, atraer y seleccionar los más idóneos para los puestos vacantes en las organizaciones..

2.4.7 Técnicas de selección del talento humano basado en competencias laborales

Según Zambrano (2020):

Las técnicas de selección de personal por competencias pueden ser muy amplias, ya que están en constante cambio y evaluación. Por lo tanto, es necesario utilizar un batería completa de técnicas. El proceso de selección por competencias se diferencia de un proceso tradicional que conlleva (entrevistas psicológicas, pruebas psicométricas, referencias personales y laborales, visitas domiciliarias, etc.). Estas técnicas brindan herramientas eficientes y estandarizada, facilitando el proceso de selección. (p.55).

Para Zambrano (ob.cit), las técnicas se clasifican en cinco grupos, tal como lo representa en el Figura N°13:



Fuente: Tomado de Zambrano (2020)

Figura N° 13. Clasificación de técnicas de selección de personal

Los grupos establecidos en la gráfica anterior, en termino general se le conoce como evaluaciones psicolaborales. A través de estas se buscan elegir y aplicar las herramientas o técnicas que permitan detectar el tipo y nivel de competencia del candidato. Estas otorgan indicadores claros de la personalidad del candidato, actitudes, inteligencia, habilidad, motivación, para el cargo postulado.

El primer grupo, hace referencia a la entrevista de selección, existen diversos tipos de entrevista laboral, las que demuestran diferentes resultados predictivos, se debe prestar especial atención no solo a lo que manifiesta el candidato, sino como se dice, cuando y con qué emoción lo expresa. Entre las que se conocen están: la entrevista curricular, la personal y la que es tema

de investigación, en este caso la entrevista por competencia. Esta indica el tipo y nivel de desarrollo de las capacidades del candidato para alcanzar un desempeño laboral óptimo. Para una exitosa entrevista por competencia se debe considerar el método STAR. Para Muñoz (2002), dicho método hace referencia a preguntas de apoyo que se utilizan durante la entrevista de selección, estas siglas refieren a Situación, Tarea, Acción y Resultado. Estas deben servir para que el entrevistado relate su experiencia y permitan predecir comportamientos futuros. (p.p. 10-11).

Dentro del grupo dos, tres y cuatro, se encuentran las evaluaciones que generalmente permiten conocer los factores indispensables del candidato al momento de optar a un determinado puesto de trabajo, tal es el caso de los conocimientos, habilidades, actitudes y motivación frente al trabajo. Los test de conocimiento y habilidades, son adecuados para la detección del nivel de desarrollo de ciertas habilidades para el cargo, así como también es necesario para determinar que los trabajadores estén en sintonía con los valores organizacionales. Los test psicométricos buscan apreciar la rapidez y efectividad en la resolución de problemas de lenguaje, lógica, visual o espacial, matemáticos; los test de personalidad, determinan las características de la personalidad frente a factores establecidos (asertividad, empatía, aperturas al cambio).

Por último, el grupo cinco, denominado técnica de simulación, hace referencia a una forma altamente efectiva para predecir si los postulantes cumplen con el perfil del cargo por competencia. Se busca generar un espacio donde deban resolver en un tiempo específico un caso real del cargo en el cual se está postulando.

Por lo tanto, para poder analizar si el perfil del candidato es idóneo para el puesto vacante se emplean estas técnicas de evaluación.

A continuación, se detallan las técnicas de selección que serán consideradas como complemento de la propuesta de investigación a ser aplicada bajo el enfoque por competencia: a) Assessment center y b) Gamificación.

a) Assessment center

Esta técnica consiste en la incorporación de una serie de ejercicios que permiten al aspirante que se evalúa, demostrar sus competencias de manera congruente. También recibe el nombre de Centro de Evaluación. Según el Fundació per a la motivació dels recursos humans (2004), el Assessment center es una técnica que ayuda en la selección y desarrollo del personal,

permitiendo “evaluar a los candidatos en diferentes situaciones: individuales y de grupo, en escenarios simulados, viviendo problemáticas reales de la posición a la cual aspiran y que nos facilitan llegar a una evaluación completa de sus potenciales, valores y comportamientos. (p.1). La misma es aplicada generalmente cuando se requiere la incorporación de personal directivo a la empresa.

Según Martínez, J. (2021) señala:

las empresas pueden optar por el Assessment Center o el Centro de Desarrollo y Evaluación que es un método de evaluación de personas que nos permite prever el comportamiento laboral del candidato en un puesto de trabajo determinado en base a los resultados de varias pruebas a las que se ve sometido (test, simulaciones, rol-play, entrevistas, etc.) (p.3).

El objetivo principal de esta técnica es simular situaciones que se pueden presentar en una empresa, con la finalidad de que el aspirante demuestre sus capacidades a través de comportamientos. Serán evaluadas generalmente por el jefe de la dependencia en la cual se requiere el personal. Asimismo, también pueden estar en la evaluación del candidato, los diferentes responsables de las áreas de trabajo que tengan relación con la actividad a desarrollar por el seleccionado, así como, por profesionales del ámbito de los RH.

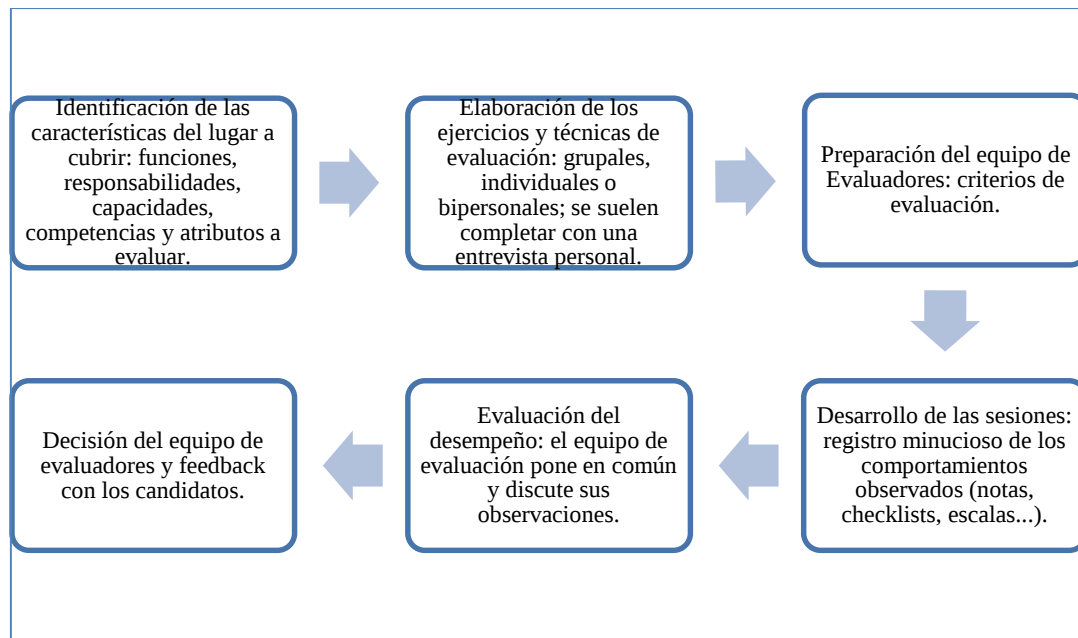
Baldarenas, L. y Baldarenas, M. (2015), remiten los inicios de la técnica a mediados del siglo XX, específicamente en el tiempo de la segunda guerra mundial, utilizada principalmente por los militares. Los autores señalan el assessment center como “una de las técnicas posibles a aplicar en el marco de un proceso de selección de personal, con el objeto de predecir con la mayor certeza posible cuál de los aspirantes es el que mejor cumple los requisitos del puesto.” (p.15).

Por otro lado, Torres (2014) recomienda su uso en las siguientes situaciones: cuando se planea reemplazar los cargos directivos, cuando se quiere identificar los directivos potenciales en las diferentes áreas de la organización, cuando se quiere evaluar las debilidades y fortalezas de la organización, cuando se requiere identificar dentro de los trabajadores, pequeños grupos con potencial para ocupar cargos directivos, cuando se quiere ayudar a los trabajadores en la planificación de su carrera administrativa. A pesar, de que este autor no lo menciona, igualmente se puede aplicar esta técnica para la selección y reclutamiento externo de personal, así como, la evaluación de las necesidades de formación del personal de la empresa.

Igualmente, Torres (ob.cit) presenta los juicios que delimitan un Assessment. Al respecto, refiere que los mismos deben considerar la utilización de dos o más métodos durante su aplicación, los cuales deben considerar la evaluación de la persona individual y el comportamiento del mismo a nivel grupal. De igual forma, el autor sugiere que la conducta del evaluado al respecto, debe ser observada por uno o más evaluadores, en al menos uno de los ejercicios de simulación. De la misma manera, el autor refiere que los métodos utilizados para la evaluación de los candidatos, deben considerar un procedimiento estadístico, que permita determinar una calificación de la evaluación y establece que el procedimiento debe tener una duración de por lo menos dos horas.

Para Díaz (2020), esta técnica se puede utilizar como herramienta de evaluación del comportamiento del personal. A su vez, cuando se tiene un grupo de candidatos a un cargo, esta técnica permite evaluar las habilidades entre el grupo preseleccionado, con lo cual se puede generar un proceso de autoevaluación, identificando las fortalezas y debilidades en cada uno de ellos. Esto permite que, como resultado del proceso de selección de personal, cada candidato disponga de una retroalimentación resultado del mismo.

La aplicación de la técnica del Assessment Center permite reducir rápidamente el número de candidatos de manera fácil, lo que puede aligerar el proceso de selección, ya que la misma predice de manera automática el comportamiento del candidato en el puesto que se desea cubrir. Otra de las ventajas, es que, por ser pruebas estandarizadas, el resultado es objetivo y confiable. Asimismo, Díaz (ob.cit), señala que esta técnica “combina el realismo de las pruebas de selección convencionales, como las técnicas creadas a partir de las ciencias de comportamiento” (p.42). En la Figura N°14, se muestra una secuencia a seguir con relación a la aplicación de la técnica de Assessment center.



Fuente: Fundació per a la motivació dels recursos humans (2004)

Figura N° 14. Pasos a seguir en la aplicación de la técnica assessment center

El esquema de la figura N° 14 presenta seis pasos a seguir para la aplicación de la técnica en el proceso de selección de personal. Se puede observar, que el paso uno toma en consideración el conocimiento de las labores y actividades que se deben cumplir en el cargo vacante, para el cual se buscaran candidatos. El paso dos, consiste en la construcción de los ejercicios a aplicar a los diversos candidatos, los cuales incluyen la entrevista respectiva a cada uno de ellos. El paso tres, considera el establecimiento de los criterios de evaluación a utilizar. El cuarto paso instauro el desarrollo de las sesiones con los candidatos, lo cual debe quedar documentado. El quinto paso considera la discusión de la evaluación de desempeño de los candidatos participantes. Por último, el sexto paso el equipo evaluador toma la decisión definitiva, con su respectivo feedback con los participantes.

Dentro de las pruebas que se pueden incluir para los assessment center está el juego de roles, también llamada role playing, permite que, de acuerdo a las características del cargo vacante para el cual se está seleccionando personal, el entrevistador o grupo de entrevistadores puedan planear que los candidatos al cargo, representen papeles o roles, conjuntamente con los propios entrevistadores, los cuales también pueden asumir diferentes roles. Al respecto, Pulakos (2005) define el role playing como técnica que “consiste en representar una situación que parezca real con el fin de que el observador detecte las características profesionales e

interpersonales del candidato” (p.3). Con ello, se puede conocer las capacidades y actitudes del candidato a un cargo, durante el proceso de selección, mostrando la forma de actuar del mismo antes distintas situaciones referidas al puesto de trabajo. Esta técnica, es uno de los ejercicios de simulación más utilizados para comprobar las competencias de los candidatos.

El role playing permite determinar las competencias que pudiera tener el candidato, en el proceso de selección de personal. Es por ello que el candidato mejor valorado en el proceso de selección, será el que represente mejor un papel, con las habilidades que requiere la organización en el cargo respectivo. Según Botero, (2011), el role playing aporta información precisa de las competencias que se evalúan, de los valores de la persona y de la capacidad de la misma, de accionar de acuerdo a las circunstancias presentadas.

Las personas encargadas de seleccionar el personal, deben centrar su atención en las competencias señaladas como las necesarias para el cargo y con la que los candidatos demuestran sus talentos referidos a la resolución de situaciones propuestas. Es importante resaltar que cuando se aplica el role playing para seleccionar personal, se deben tener en cuenta algunos aspectos como son los mencionados a continuación: el entrevistador debe estar bien preparado para la aplicación de esta metodología, tanto en la elaboración y aplicación de los roles respectivos, así como, los criterios de evaluación. Esto garantiza que la aplicación de la misma se realice de forma exitosa. De igual modo, se debe tener presente que lo que el evaluador diseñe dentro del juego de roles, debe dirigirse claramente hacia lo que se desea observar en el candidato.

Con relación a los recursos que se requieren para la aplicación de esta técnica, se tiene el espacio a utilizar, el cual puede ser el sitio correspondiente al puesto de trabajo en donde se desempeñarán los candidatos. Otro recurso a considerar es el observador (el empleador, el entrevistador). Asimismo, se requiere contar con el material consumible, en el cual se hace el registro pertinente de los observado. De igual forma, se pueden utilizar otros recursos que garanticen realizar la evaluación de los resultados de manera más objetiva, tales como, recursos audiovisuales, que permita grabar la situación que se está evaluando.

b) Gamificación

En el ámbito de la gerencia de talento humano, está presente la necesidad de mantener al capital humano de una organización lo suficientemente motivado, de tal manera que pueda cumplir de manera grata y satisfactoria las diferentes actividades que debe llevar a cabo en una

determinada organización. Es por ello, que cuando un empleado se siente motivado y a gusto en su lugar de trabajo, presenta mayores niveles de productividad e inclusive la organización se asegura, de esta manera, de retener de manera positiva a trabajadores de provecho, por mucho más tiempo.

En este sentido, se han generado nuevas estrategias para la motivación y retención positiva del capital humano que labora en una determinada empresa u organización. Algunos empleadores centran su interés en generar ambientes de trabajo confortables, estimulantes y que propicien la concentración, la comunicación y el bienestar en el área laboral. Asimismo, existen otros que se enfocan en la salud y la correcta ubicación de los elementos en el espacio para que se puedan realizar las diferentes actividades laborales de manera ergonómica, práctica, eficaz y que presente un menor impacto físico en el trabajador. Otros enfoques consideran dinámicas más joviales y que generen un ambiente de trabajo donde se propicie el bienestar, pero sobre todo sea motivador y estimulante para los colaboradores.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, en la actualidad se pueden conseguir trabajadores que rechazan ofertas de trabajo que presentan mayores ingresos económicos, por no sacrificar un buen ambiente laboral, que permita el desarrollo personal y profesional del trabajador, en un ambiente seguro, jovial, agradable y, sobre todo, estimulante. Es por ello, que generalmente las organizaciones buscan implementar estrategias de motivación y estimulación a los trabajadores en el ámbito laboral, ya que esto deriva en un aumento de su producción, así como, se logra retener y mantener personal calificado de alta calidad.

Una de estas estrategias es la gamificación, la cual se ha convertido en una de las tendencias más beneficiosas en las organizaciones a la hora de incrementar la motivación y el compromiso de los colaboradores y optimizar la efectividad en los procesos establecidos en las empresas. La gamificación se basa en la idea de implementar las formas y sistemas de juegos recreativos o inclusive deportivos y de esparcimiento con estrategias de estimulación para los trabajadores de una organización, generando así una atmósfera laboral más propicia y dinámica.

Según Deterding, Dixon, Khalede y Nacke (2011), define la gamificación como: "Uso de los elementos de juego en contextos no –juegos " (p. 10). Para Zichermann y Cunningham (2011), la definen como “un proceso relacionado con el pensamiento del jugador y las técnicas de juego para atraer a los usuarios y resolver problemas”. (p.11). Por otro lado, Teixes (2014), señala que la gamificación es “la aplicación de recursos de los juegos (diseño, dinámicas,

elementos, etc.) en contextos no lúdicos para modificar comportamientos de los individuos mediante acciones sobre su motivación” (p. 17).

Asimismo, Para Martín y Vílchez (2013):

Gamificación (o ludificación) es el uso de estrategias, modelos, dinámicas, mecánicas y elementos propios de los juegos en contextos ajenos a estos, con el propósito de transmitir un mensaje o unos contenidos o de cambiar un comportamiento, a través de una experiencia lúdica que propicie la motivación, la implicación y la diversión (p.49).

Según Werbach & Hunter (2012) La aplicación de la gamificación, se puede dar en diferentes ámbitos como estrategia organizacional, uno de ellos sería desde lo interno de la empresa centrándose en el talento humano buscando mejorar la motivación y productividad, a su vez, se puede encontrar en lo externo, en la búsqueda de involucrarse y mejorar las relaciones con los clientes; y un tercer momento que se da en los cambios de comportamiento, tratando de identificar o de reorientar las costumbres y hábitos de los candidatos o colaboradores en función del beneficio de la empresa.

Como se puede observar, la gamificación se ha convertido en una herramienta de gestión de innovación muy importante en las organizaciones, ya que, es generadora de valor, crea una experiencia positiva en el usuario, mejora la productividad y la motivación entre los miembros de las empresas, incide en la consecución de un cambio de comportamiento permitiendo su análisis y seguimiento en tiempo real y permitiendo el desarrollo de la capacidad de resolución de conflictos, por lo que es fundamental a la hora de crear en las empresas un verdadero engagement.

En lo que respecta con el tema de investigación, es una técnica que en la actualidad es utilizada por las empresas con la finalidad de tomar decisiones adecuadas al momento de hacer la selección del talento humano para un puesto de trabajo. En este sentido, Alvarado, Roa y Ramírez (2020), refieren que, es una técnica que se encuentra en su mayor desarrollo puesto que los jóvenes candidatos a posibles puestos de trabajo, han crecido con los juegos y las videoconsolas. En este sentido, los autores refieren que esta técnica, “consiste en el uso de juegos o videojuegos en entornos no lúdicos, representando situaciones reales a las que deberá enfrentarse el ocupante del puesto y deben ser superadas por el candidato” (p.12).

En este caso, utilizando la gamificación para la evaluación de un candidato a un cargo, permitirá que todas las actuaciones que se llevan a cabo cuando se aplica el juego como método de evaluación, queden registrados para que los empleadores puedan analizar los resultados posteriormente. Con ese proceso se puede verificar si el candidato reúne las capacidades necesarias para el cargo y si encaja en la cultura de la empresa. De igual forma, la gamificación ayuda a los empleadores y a los candidatos a descubrir en qué parte de la empresa podrían desempeñarse mejor.

Según Alvarado, Roa y Ramírez (ob.cit), la gamificación como técnica de selección del talento humano, presenta como principal ventaja, que permite a las empresas conocer las habilidades específicas de un candidato para un puesto de trabajo determinado y así desarrollar satisfactoriamente las actividades a realizar en el mismo, a su vez, se reduce el tiempo de selección de personal, ya que se disminuye el tiempo dedicado al estudio de los distintos currículos recibidos por parte de los interesados y al mismo tiempo mejora la imagen y marca de la empresa no solo con los clientes y comunidad sino también con los colaboradores de la empresa. (p. 12).

Los sistemas de captación de talento en las empresas han de ser capaces de detectar aquellos candidatos que reúnan no sólo los conocimientos, sino también las habilidades, destrezas, motivaciones, valores, necesarias para cubrir los requerimientos de la organización. Tratar de enfocar esto en la captación del talento humano supone un reto, cuando el factor diferencial se encuentra no solo en cuánto se sabe, sino en cómo se aplica. Partiendo de esta idea, se entiende entonces la insistencia por parte de las organizaciones, en estudiar nuevos procesos de atracción y selección que evalúe estos aspectos determinantes en los candidatos que se postulan a un determinado cargo. Es por ello, que la tecnología se suma en favor a estos procesos, al incorporar diversas técnicas y herramientas que hoy día son tendencias y que acompañadas de una estrategia con objetivos claros permitirá el fortalecimiento de la gestión organizacional.

La nueva generación de jóvenes que se está incorporando al mercado laboral ha crecido en un mundo digital y de juegos online. Si se suma esta tendencia y el auge de las redes sociales, para las organizaciones es un campo muy interesante el incorporar la gamificación entre sus técnicas de selección. Además, la disposición natural de las personas a afrontar retos y competir en entornos lúdicos, unido a la amplia difusión que alcanzan estas iniciativas gracias a las redes

sociales, convierte la gamificación en una metodología idónea para generar interés y atraer a un mayor número de usuarios, multiplicando las posibilidades de éxito de la campaña de captación.

Según Gómez (2017), con el uso de la gamificación, se pueden atraer personas a algún cargo disponible, que tenga “capacidades técnicas, sin exceso de competitividad (la llamada competencia sana) y con habilidades sociales...la gamificación permitirá abrir las puertas de la organización a profesionales más creativos y colaboradores que los perfiles excesivamente técnicos y con escasas habilidades sociales” (p. 1). Cabe destacar que la aplicación de tecnología novedosa en el proceso de captación de personal, es un proceso que permite enganchar a la mayoría de candidatos disponibles en el mercado laboral, ya que el sistema es ingenioso, llamativo y a su vez, una forma de integrar el proceso de captación, adicional que dará una experiencia única al candidato lo que la hace generadora de un valor diferencial ante el resto de organizaciones que no aplican estas técnicas.

2.4.8 El profesigramas

Antes del desarrollo del significado del profesigramas, es importante describir lo que es la descripción de un puesto de trabajo. En este sentido, se debe conocer los requisitos del puesto de trabajo, lo que se debe hacer en el mismo, y cómo se debe hacer, es decir, que mediante el análisis de la información obtenida, quedara reflejado en una de las herramientas organizacionales, el contenido del puesto, donde se debe tener muy claro las responsabilidades que se deben cumplir en el cargo respectivo.

Según Basantes (2017), dentro de la selección de los candidatos a puestos de trabajo, el desarrollo de profesigramas en las organizaciones, pasan a ser parámetros establecidos como normativas, por ello lo define como:

el documento en el cual se organizan los requisitos técnicos y organizativos de los puestos de trabajo dentro de las organizaciones y que, en el proceso de selección de los trabajadores, pretende ser un instrumento clave del mismo, para ubicar la persona adecuada en el puesto apropiado. (p. 17).

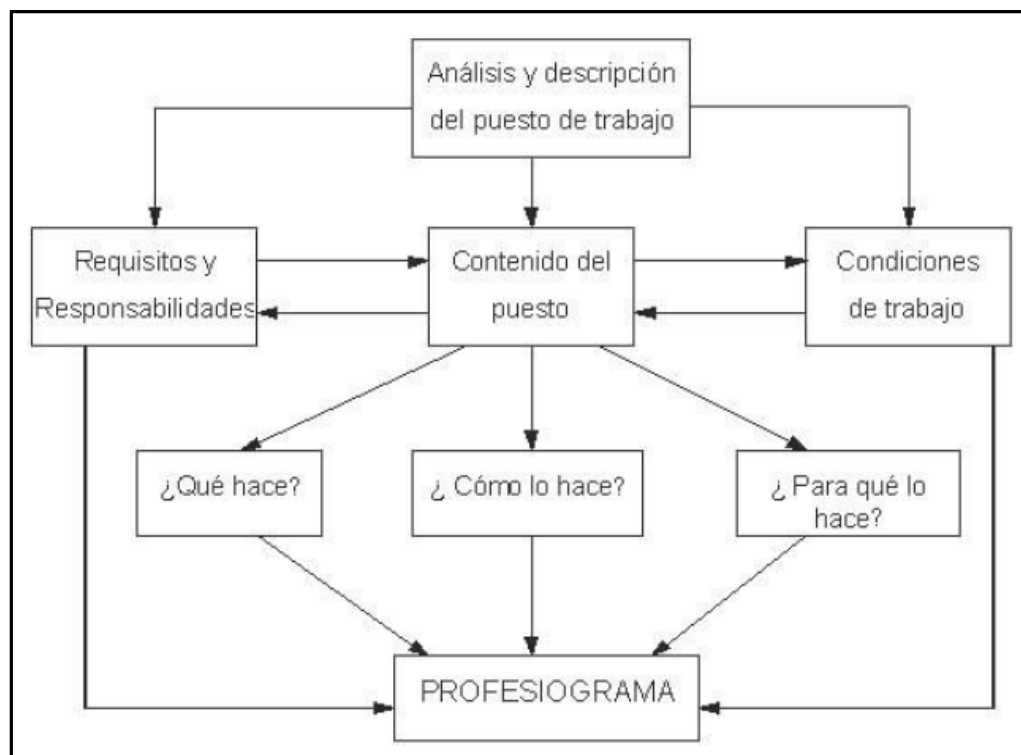
Según Ánchala (2016), el profesigramas es una herramienta organizativa que ayuda en el análisis de los riesgos en los puestos de trabajo y complementa los descriptivos de cargo, permitiendo a su vez, determinar los requerimientos en los puestos de trabajo marcando especial atención en el bienestar de los colaboradores. Tiene como finalidad ser un instrumento para elegir de forma adecuada el personal competente para un determinado puesto de trabajo,

mediante la certificación de los requisitos establecidos para el cargo, así como también las características psicofísicas y psicológicas requeridas en cada puesto de trabajo. (p. 18).

Para Andrade (2019) se conoce como profesigramas:

al registro que detalla todos los aspectos e información de un cargo laboral, para de esta manera respaldar la carga horaria con las tareas y responsabilidades de cada puesto, también se detallan situaciones de riesgo y necesidades psicofisiológicas de cada trabajador. (p. 26).

Asimismo, Cuestas (1997), presenta los componentes esenciales del profesigramas derivados del análisis y descripción de puestos de trabajo, En la figura N° 15 se muestra el esquema a seguir para derivar en un profesigramas,



Fuente: Cuesta (1997).

Figura N° 15. Componentes esenciales del profesigramas

Se puede observar que el centro del profesigramas es el puesto de trabajo, el cual se debe describir, además de establecer los requisitos y responsabilidades que el mismo amerita. De igual manera, se deben detallar las condiciones de trabajo que se requieren en el puesto que se esté analizando. Es importante definir, el contenido del puesto de trabajo, relacionado con lo

qué se hace, cómo se hace y para qué se hace. La sumatoria de todos estos elementos, tiene como resultado el Profesiograma.

Basantes (2017), refiere que en la elaboración del profesiograma se permite vincular diferentes áreas de la empresa como lo son talento humano, salud ocupacional y salud laboral. Acota que para el desarrollo del profesiograma se debe especificar correctamente los siguientes componentes: actividades y funciones que se desarrollan en el puesto de trabajo en análisis; el objetivo que se quiere conseguir; niveles jerárquicos (organigrama), los requisitos y responsabilidades que el mismo amerita; factores y competencias que se requieren para ocupar el puesto de trabajo, asimismo, se debe especificar riesgos asociados con las actividades desarrolladas y cuál es la necesidad de dotación de equipos de protección para el cargo, por último, se debe señalar el cumplimiento de normativas y regulaciones internas y las propias emanadas por los entes responsables en materia del trabajo. (p. 92).

En fin, el profesiograma busca ser una herramienta organizacional clave, que permita determinar de forma idónea y adecuada cada una de las características, exigencias y demandas en los puestos de trabajo, especificando los requerimientos técnicos, organizativos, factores de riesgo, competencias necesarias y el grado de desarrollo para desempeñar adecuadamente las funciones, con la necesidad de que interactúen y se interrelacionen cada uno de los componentes que lo integren y así contribuir en la selección de las personas idóneas en los puestos de trabajo vacantes en las empresas.

2.4.9 Bases legales

En este apartado se presentan las leyes venezolanas conectadas con el tema en estudio. El mismo se fundamenta en los instrumentos jurídicos que establecen las normas y procedimientos que rigen la presente investigación. Es importante resaltar que el enfoque de Gestión por Competencias es aplicado al talento humano y atendiendo al rango constitucional que le ha sido conferido a la materia laboral en Venezuela a partir de la Constitución de 1999. Es por ello que su aplicación está determinada con fundamento en el siguiente cuerpo de leyes en la República Bolivariana de Venezuela, tomando en cuenta en su desarrollo, la pirámide de Kelsen dentro del Ordenamiento Jurídico Venezolano.

- a) Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

En Venezuela, la Constitución Nacional presenta como garantía Constitucional la protección al trabajo, así como, los elementos que deben sustentar la administración pública, ya que la empresa tomada para el estudio de casos es una empresa de prestación de servicios públicos. En este sentido, dentro de los artículos que sustentan lo referido, se tienen los siguientes:

Artículo 87: “Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones”.

En principio, la Constitución establece claramente el derecho que tiene la población venezolana a laborar, por lo tanto, es inevitable que el mismo se encuentre inmerso en la gestión del talento, bien sea como empleado y/o como empleador. De ello se deriva la importancia del perfeccionamiento de la gestión de talento humano.

Artículo 89: “El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios: 1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias. 2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley. 3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad. 4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno. 5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición. 6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan

afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social”.

En este sentido, se puede observar que la Constitución define la protección de los derechos de los trabajadores y su derecho irrenunciable al mismo, por lo que el perfeccionamiento de la gestión de talento humano es fundamental para cualquier organización, tanto pública como privada.

Artículo 141: “La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho”

Con este artículo, la Constitución Nacional establece la función de la administración, lo cual es muy importante, porque para que ello se manifieste de esa forma, los servidores públicos, deben contar con valores y estar formados, motivados, lo cual desarrolla amor al trabajo. En el mismo, se encuentran los principios que rige la administración pública, el cual define que la misma está al servicio de las personas y que todo acto por ella llevado a cabo debe estar dirigido a la atención debida de los requerimientos y necesidades de los usuarios, que debe existir celeridad y eficiencia en su actuar.

b) Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público

Artículo 18: “Las autoridades correspondientes designarán a los funcionarios encargados de las metas y objetivos presupuestarios, quienes participarán en su formulación y responderán del cumplimiento de los mismos y la utilización eficiente de los recursos asignados. Cuando sea necesario establecer la coordinación entre programas de distintos entes u órganos, se crearán mecanismos técnico administrativos con representación de las instituciones participantes en dichos programas”.

Artículo 20: “La Oficina Nacional de Presupuesto es el órgano rector del Sistema Presupuestario Público y estará bajo la responsabilidad y dirección de un Jefe de Oficina, de libre nombramiento y remoción del Ministro de Finanzas.

De igual forma, se muestran en estos artículos algunos elementos claves en el manejo de los recursos dentro de una institución pública. Esto forma parte de la gestión y de asignación de recursos.

c) Decreto con rango valor y fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.

Artículo 37: “Se entiende por trabajadores y las trabajadoras de dirección el que interviene en la toma de decisiones u orientaciones de la entidad de trabajo, así como el que tiene el carácter de representante del patrono o patrona frente a otros trabajadores, trabajadoras o terceros, y que puede sustituirlo o sustituirlas, en todo o en parte, en sus funciones”.

Artículo 60: “El contrato de trabajo podrá celebrarse por tiempo indeterminado, por tiempo determinado o para una obra determinada”.

Artículo 61: “El contrato de trabajo se considerará celebrado por tiempo indeterminado cuando no aparezca expresada la voluntad de las partes, en forma inequívoca, de vincularse solo con ocasión de una obra determinada o por tiempo determinado. Se presume que las relaciones de trabajo son a tiempo indeterminado, salvo las excepciones previstas en esta ley. Las relaciones de trabajo a tiempo determinado y por una obra determinada son de carácter excepcional y, en consecuencia, las normas que lo regulan son de interpretación restricta”.

Artículo 62: “El contrato celebrado por tiempo determinado concluirá por la expiración del término convenido y no perderá su condición específica cuando fuese objeto de una prórroga. En caso de dos prórrogas, el contrato se considerará por tiempo indeterminado, a no ser que existan razones especiales que justifiquen dichas prórrogas y excluyan la intención presunta de continuar la relación. Las previsiones de este artículo se aplicarán también cuando, vencido el término e interrumpida la prestación del servicio, se celebre un nuevo contrato entre las partes dentro de los tres meses siguientes al vencimiento del anterior, salvo que se demuestre claramente la voluntad común de poner fin a la relación. El contrato de trabajo se considerará por tiempo indeterminado, si existe la intención por parte del patrono o de la patrona de interrumpir la relación laboral a través de mecanismos que impidan la continuidad de la misma. En los contratos por tiempo determinado los trabajadores y las trabajadoras no podrán obligarse a prestar servicios por más de un año”.

Considerando la gestión de talento humano, se debe recordar que la misma implica el proceso de contratación lo cual es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo entre el empleador y el empleado para garantizar los intereses y derechos de ambas partes. Es por ello que se debe conocer lo que señala la ley con relación a los cargos de dirección y la duración del contrato bien sea por tiempo indeterminado o determinado.

- d) Gaceta Oficial 38.924 correspondiente al Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional.

Se aprueba el manual descriptivo de competencias genéricas para cargos de carrera de la administración pública nacional.

Es de suma importancia manejar los criterios establecidos en la gaceta señalada con anterioridad, ya que de esta se desprende la información modular a ser considerada en los diseños de los perfiles de cargos bajo modelos por competencias.

- e) Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo.

Este Reglamento considera las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social, en los términos consagrados en la Ley Orgánica del Trabajo. Este reglamento está conectado con el trabajo de investigación pues considera lo relacionado a las características del manejo y contrataciones del personal, lo cual tiene relación directa con la gestión del talento humano.

- f) Decreto N° 3.338, Gaceta Oficial N° 41.386, de fecha 27 de abril de 2018, donde se nombra la JUNTA INTERVENTORA DE LA HIDROLÓGICA AGUAS DE MÉRIDA, C.A.

En el Decreto la máxima autoridad tiene la competencia para ejercer en materia de administración de personal y, en tal carácter, ingresar, nombrar, remover, destituir y egresar, conforme a los procedimientos administrativos establecidos y que rige la materia, le confiere a la junta interventora la posibilidad de ejercer autoridad en materia de Recursos Humanos. Con base a lo descrito, es viable la posibilidad de la implementación del modelo de selección de talento humano por competencia en la Gerencia de Talento Humano de la empresa Aguas de Mérida, C.A., ya que no se infringe ninguna normativa vigente, al proponer este modelo de Gestión.

- g) Según FONDONORMA (2015), En Venezuela se desarrollan las actividades de normalización y certificación en todos los sectores industriales y de servicios, y de formar recursos humanos en dichas especialidades. Esta institución con la participación de los sectores públicos y privados para la certificación de sistemas de gestión de las organizaciones y la calidad de productos y servicios, con instrumentos de valor internacional como los certificados ISO 10018, regula para estandarizar los procesos de gestión del talento humano, allí radica la importancia del reconocimiento y aplicación del instrumento que se indica a continuación:

Norma ISO 10018: El Factor Humano

Constituye una guía para la gestión del talento humano en las empresas considerando la calidad en la prestación de los servicios. Precisa esta guía cuatro aspectos fundamentales, a saber:

Los ocho principios de la gestión de calidad.

Los factores humanos que pueden afectar la calidad.

La adquisición de la competencia y la participación del personal.

La orientación específica contra las cláusulas de ISO 9001.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO 3

3. Marco Metodológico

Una vez planteado el problema de investigación y los objetivos que se desean alcanzar, se establecieron los procedimientos de orden metodológico que permitieron ejecutar la investigación bajo una estructura sistemática, esto implicó la selección del diseño y tipo de la investigación y su aplicación al contexto particular en estudio, los informantes claves, las técnicas, instrumentos y procedimientos empleados para la obtención de datos y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El presente trabajo se enmarcó en el paradigma fenomenológico y hermenéutico bajo el enfoque cualitativo, basado en un estudio de caso, siendo a su vez de tipo proyectivo, ya que se buscó diseñar un modelo de selección de talento humano basado en competencias laborales. El procedimiento para recolectar la información está dado por el empleo de informantes claves debidamente seleccionados, quienes a partir de entrevistas semi-estructuradas aportaron la información de base para el diseño del modelo de selección de talento humano basado en competencias laborales. El análisis de los resultados se desarrolló mediante el procedimiento de la triangulación para contrastar el estudio desde distintos puntos de vista con la finalidad de darle fiabilidad a los resultados.



Fuente. Elaboración Propia (2022)

Figura N° 16. Metodología

Para toda investigación el autor seleccionó un paradigma que de acuerdo a consideraciones epistémicas es el adecuado para proporcionarle una base estructural al camino a recorrer, en este sentido, se utilizó el paradigma fenomenológico y hermenéutico, por cuanto en determinado momento del transcurrir de la investigación se amerita la observación y en otros momentos se requiere de interpretación de lo observado, sin que pueda deslindarse la aplicación de uno u otro.

Por otro lado, dicho paradigma permite al investigador comprender y generar un panorama de la realidad en los procesos de selección de talento humano en Aguamerca, para Martínez Miguelez (2015), la fenomenología “(...) es el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre” (p.167), el investigador pretendió explorar y conocer los detalles que hacen posible la realidad actual en los procesos de selección de talento humano en la hidrológica, para ello, debe comprender los fenómenos en estudio mediante lecturas reveladoras centradas en situaciones concretas y cambiantes en pro de los procesos emergentes.

En torno al paradigma hermenéutico, Vigo (2013) en su obra Caridad, sospecha y verdad, plantea la idea de la racionalidad en la hermenéutica filosófica contemporánea de la siguiente manera:

(...) la comprensión constituye un fenómeno fundamental de la existencia humana: todo acceso al mundo y a si mismo por parte del hombre, tanto en la actitud cotidiana y pre-reflexiva como en la ciencia misma, vendría según esto, no solo acompañada sino posibilitada por la mediación de determinadas prestaciones de carácter comprensivo- interpretativo (p.171).

Es pues, la comprensión el elemento primordial para la construcción de la interpretación y aquello que permite entender mejor al investigador en el campo social siendo la agudeza interpretativa del investigador el proceso que revela la objetividad aspectos implícitos en el objeto de estudio.

Es por tanto que la pretensión del investigador por ir hacia el fenómeno de estudio, encontrarse con la “cosa misma” es un acto fenomenológico que se enriquece con la comprensión e interpretación de ese encuentro, es en ese momento cuando se

complementan en el proceso investigativo el método fenomenológico y el método hermenéutico, sin que ninguno pueda interponerse al otro, antes bien, se complementan.

Por otra parte, la presente investigación se desarrolló siguiendo el enfoque cualitativo a través de la técnica de la entrevista y con la aplicación de un instrumento de recolección de datos aplicado al nivel gerencia encargado de efectuar los procesos de selección de talento humano en la empresa Aguas de Mérida, .CA. (Aguamerca), lo que permitirá describir la percepción en la aplicación de los procesos de selección utilizados en Aguamerca, para su posterior análisis y obtención de resultados.

De acuerdo a lo anterior Sánchez (2019) señala:

que la investigación bajo el enfoque cualitativo se sustenta en evidencias que se orientan más hacia la descripción profunda del fenómeno con la finalidad de comprenderlo y explicarlo a través de la aplicación de métodos y técnicas derivadas de sus concepciones y fundamentos epistémicos, como la hermenéutica, la fenomenología y el método inductivo (p.104).

Según Azuero (2018) estos enfoques cualitativos:

Sirven para comprender la realidad social, porque dejan de lado las visiones unificadas que no se pueden aplicar al hecho social donde no hay leyes generalizadas, sino sentimientos, pensamientos e historias de los actores sociales que son captados a través de sus testimonios (p.117).

Para Martínez Miguelez (2015) “(...) se trata de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado.” (p.66).

Por consiguiente, se tomó en cuenta este enfoque, por cuanto a lo largo de este estudio se busca comprender la conducta humana, la subjetividad, valores, expectativas de los sujetos, en este sentido Martínez Miguelez (ob. cit) explica que precisamente “trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones.” (p.66).

Dado el propósito fundamental de esta investigación y detectada una situación o fenómeno de estudio, en donde el investigador se planteó una interrogante para posteriormente estudiar el evento de interés en un contexto y así conocer ¿Cómo es? y tratar de encontrar posibles causas y modelos teóricos para dar respuestas a las preguntas ¿Para qué? y ¿Cómo? del fenómeno de estudio; lo que permitió avanzar al diseño de una propuesta de acción que apunte

a resolver la situación y a cubrir las necesidades que se detectaron. El objetivo de la investigación es el diseño de un modelo de selección de talento humano basado en competencias laborales para Aguas de Mérida, C.A., el mismo determinó el tipo de estudio a realizar, ajustándose a una investigación proyectiva bajo la mirada de un estudio de caso.

Hurtado (2008) manifiesta que la investigación proyectiva:

Consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo (parra. 1).

La investigación proyectiva se ocupa de lo que requiere un cambio, hay un evento a modificar, producto de una situación actual no deseada, lo que implica proponer alternativas a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades existentes, dicha proposición viene a resolver las situaciones determinadas. Esta fase no implica necesariamente la ejecución de la propuesta.

En cuanto al estudio de caso, según Ponce (2018):

El estudio de caso es una estrategia de investigación potente para entender y comprender el funcionamiento y la dinámica de las empresas. Su implementación aporta validez y confiabilidad a la exploración de los más diversos ámbitos de la organización, desde los procesos productivos y de negocio, hasta las redes colaborativas y los procesos de innovación (p. 24).

Siendo un método de investigación donde se ve implicada una unidad de estudio en un contexto de la vida real de las organizaciones, permite al investigador explorar el caso tal y cual se presenta en su contexto natural para la recolección de datos de manera detallada y exhaustiva, el mismo es analizado de manera global sistémica y holística.



Fuente: Elaboración Propia (2022)

Figura N° 17 Estudio de Caso

3.1 Método y Fases

A continuación se detalla los pasos seguidos para el desarrollo del presente estudio, al respecto Martínez Miguelez (2015) explica “El método fenomenológico se centra en el estudio de las realidades vivenciales que son poco comunicables, pero que son determinantes para la comprensión de la vida psíquica de cada persona”(p.139), para ello el investigador debe oír detalladamente a los informantes claves y elaborar una estructura que transmita esa experiencia que luego podamos comprender aproximándonos de algún modo a esas realidades.

En cuanto al proceso metodológico se enuncian las etapas a seguir de acuerdo con Martínez Miguelez (ob. cit):

. - Etapa previa: Se buscó mejorar los procesos de selección para el ingreso del talento humano en Aguamerca a través de un modelo basado en las competencias laborales, de manera que se tome conciencia de las nuevas tendencias existentes en materia de técnicas de selección de personal que pueden ser implementadas en la empresa y así poder contar con el personal idóneo en cada puesto de trabajo. La fenomenología sostiene que una investigación seria, filosófica o científica, solo puede comenzar después de haber realizado una estricta y cuidadosa descripción e interpretación que ponga entre paréntesis todos los prejuicios.

. - Etapa descriptiva; para desarrollar esta etapa se necesitó ejecutar tres (03) pasos: aquí se describe el fenómeno en estudio, para ello se refleja la realidad de cada sujeto, su mundo y su situación, en la forma más auténtica.

1. Primer paso: Elección de la técnica apropiada, la cual permitió la recolección de los datos y así poder realizar la descripción protocolar. Se emplea la entrevista semiestructurada y la observación con participación activa con los informantes claves.
2. Segundo paso: Se efectuó la entrevista y observación. Para ello el investigador trató de poner en claro la naturaleza profunda de las realidades, hace un esfuerzo en observar la gran variedad y complejidad de las cosas que se hacen presente en el fenómeno de estudio. Se busca la elección adecuada de los instrumentos a ser implementados en la investigación, en este caso enfocado en depurar los procesos de selección de talento humano en Aguamerca basados en competencias laborales y considerando una perspectiva de la realidad sobre las formas en dichos procesos de selección.
3. Tercer paso: Elaboración de la descripción protocolar, el fin de este paso es producir una descripción fenomenológica que refleje la realidad del estudio de caso, así como se presenta.

. - Etapa estructural; la cual se enfoca en el análisis de las reseñas contenidas en el protocolo, se desarrollarán siete (07) pasos:

1.- La lectura general de la descripción de cada protocolo. Consiste en enfocar la investigación a detectar nuevas realidades de manera clara, evitando los prejuicios y viejos modelos, teniendo una visión completa. El investigador revisa de forma clara y minuciosa los relatos, audios, escritos (protocolos) para su comprensión y así lograr una idea global en la investigación.

2. Delimitación de las unidades temáticas naturales. Este paso se basó en delimitar los temas que serán categorizados y que luego de una revisión minuciosa del protocolo pueden generar cambios o nuevas categorías sobre el propio tema establecido.

3. Determinación del tema central que domina cada unidad temática. En la determinación del tema central se debe tomar en cuenta dos puntos relevantes: el primero la eliminación de repeticiones, a través de la simplificación y el segundo, establecer el tema central dejando en

claro el significado del mismo. Este paso se caracteriza por requerir principalmente por la creatividad que debe poseer el investigador, en virtud de ir asociando lo que se expresa con su significado, sin imponer teorías y siempre tratando de tener la visión amplia de los datos que se obtienen. El método que se resalta es el de la fenomenología y la hermenéutica.

4. Expresión del tema central en lenguaje científico. En este caso, el investigador efectúa un análisis reflexivo sobre los temas principales, con el propósito de expresarlos en un lenguaje técnico adecuado, con el fin, de dejar ver cada categoría que se investiga y asociarla al tema. Para esta situación el investigador emplea, presencia, acción e influencia para entender el estudio.

5. Integración de todos los temas centrales en una estructura particular descriptiva. Este componente es la parte neurálgica de la investigación, se buscó detectar las bases del estudio del caso, es aquí donde se reconoce la estructura clara que identifica el estudio y lo hace distintivo, se intentó mantener en la recolección de sus datos las estructuras, libres de influencias sin obviar el proceso de percepción, prestando atención a los análisis intencionales y evitando ignorar datos.

6. Integración de todas las estructuras particulares en una estructura general. Esta se basa en el análisis detallado de las individualidades para así integrar todo en una sola descripción que sea simple y concreta y así determinar el concepto general que engloba cada grupo en estudio. La finalidad es ir de cada unidad a un todo.

7. Entrevista final con los sujetos estudiados. Se basa en exponer los resultados obtenidos a través de entrevistas con las personas del estudio, dando a conocer los logros de la investigación, a fin de obtener un ámbito de retroalimentación que afine el producto obtenido de la investigación.

. - Discusión de los resultados; esta etapa busca relacionar los resultados obtenidos con las conclusiones de otras investigaciones, generando así comparaciones, confrontaciones, llegando a un enriquecimiento del área estudiada, este es el proceso de contrastación. Es importante resaltar que la determinación y discusión de los resultados radica en el significado propio de la conducta humana, más que en una técnica para medir el fenómeno (en términos de tamaño, volumen o peso), de igual forma viene a formar parte importante en la comprensión de la

conducta humana la estructuración.

3.2 Informantes Claves

La investigación se realiza en la empresa Aguas de Merida, C.A (Aguamerca) ubicada su sede principal en el Municipio Libertador del estado Mérida. Teniendo presente que el investigador no esta inmerso con la organización le permite evitar sesgos con la informacion presentada, no obstante, desarrolla la investigacion sin contratiempos, pudiendo tener acceso a la realidad estudiada.

De acuerdo con Martínez Miguelez (2006), la selección de los informantes clave está sujeta a la intención del investigador “generalmente, la ciencia busca leyes, conclusiones (...) o regularidades; es decir, conocimientos que sean universales o que se puedan generalizar a grupos casos, personas, poblaciones o situaciones. (p. 142). Es a partir de la adecuada selección de los sujetos de estudio o informantes clave que el investigador enriquece la exploración para aportar un acercamiento apropiado en el escenario social escogido para la investigación, el cual, por la naturaleza misma de la investigación cualitativa no puede ser escogido a partir de criterios estadísticos o probabilísticos.

En tal sentido, dentro de la presente investigación, siendo Aguamerca el fenómeno de estudio, se configura como informantes clave a los colaboradores que ocupan cargos de alto nivel gerencial quienes son los que tienen la toma de decisión al momento de efectuar los procesos de selección de talento humano.

Es oportuno señalar que al inicio de la investigación bajo el enfoque cualitativo fue muy impreciso determinar el número de personas a entrevistar, por lo que en el desarrollo de la investigación es que se pudo identificar. No obstante, el criterio para la escogencia de los informantes clave se propone de la siguiente manera:

- a) Demuestren la intención de colaborar con la investigación.
- b) Personal a nivel gerencial.
- c) Con más de tres (3) años laborando en la empresa.
- d) Personas entre 30 y 45 años.
- e) De ambos sexo.
- f) Que tengan la toma de decision en la selección del personal.

El perfil propuesto es una estimación, con base en la representatividad del discurso, los informantes seleccionados cumplen a cabalidad con los criterios establecidos.

Cuadro N° 1. Selección de los informantes claves

Actores Sociales	Cargo	Años de Servicio	Edad	Sexo
Sujeto IC₁.	Gerente General talento humano	3 Años	38	F
Sujeto IC₂.	Gerente General Gestión Administrativa.	4 Años	35	F
Sujeto IC₃.	Gerente General de Gestión Comercial.	9 Años	42	M
Sujeto IC₄.	Gerente General de Ingeniería y Operaciones.	5 Años	41	M

Fuente. Propia (2022)

3.3 Consentimiento Informado

Los actores sociales relacionados con Aguamerca serán los informantes clave, aportaran desde sus vivencias los aspectos relacionados con el tema de investigación propuesto, ellos van a leer la carta de consentimiento informado realizada por el investigador, es una invitación a participar en una entrevista semiestructurada sobre el modelo de selección del talento humano basado en las Competencias laborales. Además, esta carta tiene el propósito de ayudarlo a tomar la decisión de participar o no, para Binetti (2011) lo conceptualiza así:

El consentimiento informado es el procedimiento mediante el cual se garantiza que el sujeto ha expresado voluntariamente su intención de participar en la investigación, después de haber comprendido la información que se le ha dado, acerca de los objetivos del estudio,

los beneficios, las molestias, los posibles riesgos y las alternativas, sus derechos y responsabilidades (p. 23).

Seguendo a Binetti (ob. cit) el consentimiento informado cuenta con los siguientes pasos:

1. Capacidad: el individuo debe tener la habilidad de tomar decisiones.
2. Voluntariedad: Los sujetos deben decidir libremente someterse a un tratamiento o participar en un estudio sin que haya persuasión, manipulación ni coerción. El carácter voluntario del consentimiento es vulnerado cuando es solicitado por personas en posición de autoridad o no se ofrece un tiempo suficiente al paciente para reflexionar, consultar o decidir.
3. Información: Las opciones deben ser comprensibles y deben incluir el objetivo del tratamiento o del estudio, su procedimiento, los beneficios y riesgos potenciales y que siempre existe la opción del paciente de rechazar el tratamiento o estudio una vez iniciado en cualquier momento, sin que ello le pueda perjudicar en otros tratamientos.
4. Comprensión: Es la capacidad del paciente de comprender la información relevante.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Una vez que el investigador se ha sumergido en el escenario social escogido para la investigación, debe proceder a la recolección de los datos con una elección adecuada de instrumentos que faciliten y preserven la información recabada.

A juicio de Murcia y Jaramillo (2008):

(...) en la investigación cualitativa las técnicas son solo una guía para aproximarse a la realidad, en tanto se pueden reestructurar en el proceso mínimo de la búsqueda y pueden ser ampliadas con otra técnica e instrumento según las necesidades que se vayan presentando, razón por la cual debe ser emergente y cambiante en función de los hallazgos realizados durante el avance del proceso investigativo (p.133).

Sin embargo, si las técnicas son cambiantes, el investigador debe estar atento y considerar el grado de implicación y la finalidad del registro de la información al momento

de la utilización de una u otra técnica en los distintos momentos en que se aborde la investigación. Es por ello, que en la presente investigación se proponen las siguientes técnicas:

- Observación participación activa con guía de observación.
- Entrevistas semiestructuradas con guía de entrevista.

Se utiliza la observación participación activa y la entrevista semiestructurada, motivado a la naturaleza de la investigación, ya que la entrevista y la observación son técnicas que tienen un grado de relación con el enfoque cualitativo y también con su teoría metodológica.

Con relación a la técnica de observación participación activa se trata del acercamiento del investigador al fenómeno de estudio para comprender la dinámica en la que se desarrollan los eventos que permiten revelar los posibles informantes clave.

Así Yuni y Urbano (2005):

la definen como una metodología de investigación donde el observador elabora descripciones de las acciones, discursos y de la vida cotidiana de un grupo social (...) capta y registra el discurso de los actores provisto de sus propios significados y significaciones (p.185).

Para alcanzar el objetivo propuesto en la investigación, debe el investigador al momento de sumergirse en el escenario social a estudiar, haber preparado interrogantes generadoras de información, pues si bien la observación en si misma aporta información, las preguntas generadoras guían al investigador, pues de no hacerse, se corre el riesgo de que la observación de situaciones diarias rija la investigación y los resultados sean poco pertinentes con el propósito de estudio.

El instrumento será una guía de observación diseñada con indicadores (que miden la efectividad en los procesos de selección, el nivel de desarrollo de las capacidades de la empresa para los procesos de selección por competencia y las que poseen los candidatos para ocupar un puesto vacante, de igual forma, mide la experiencia del candidato en el proceso de selección) que se encuentran asociados con cada objetivo específico y con un número determinado de interrogantes que se plantearon realizar en la entrevista.

Para analizar el primer objetivo “Identificar las características de los procesos de

selección de talento humano utilizados en Aguamerca” se aplicó en la guía de observación un indicador a evaluar llamado “Tiempo promedio de vacantes pendientes por cubrir”, con sus respectivos criterios de selección, dicho indicador está asociado a los 5 primeros ítems de las interrogantes propuestas en la entrevista. Con relación a la observación de documentos que fueron llevados a cabo en una de las guías de observación, se revisaron los manuales organizacionales, expedientes de personal y estructura organizativa que permitieran determinar la efectividad de la gerencia de talento humano para proveer de personal a la empresa.

Así mismo, para los siguientes objetivos específicos expresados así: “Explorar el conocimiento que tiene el gerente encargado de la selección de talento humano en Aguamerca, sobre la gestión por competencia laboral y el proceso de selección”, “Examinar epistemológicamente las ventajas en la gestión de talento humano con la implementación de un modelo de selección basado en las competencias laborales” y “Determinar las competencias laborales requeridas para un cargo de nivel gerencial, que permitan desarrollar una efectiva gestión de talento humano en Aguamerca”, se aplicó la guía de observación con dos indicadores a evaluar, el primero llamado “Candidatos competentes por vacantes”, el cual se encuentra relacionado en forma directa con los ítems 6, 7, 8, y 9 de las interrogantes propuestas en la entrevista; el segundo indicador “Efectividad en la selección del talento humano” tiene una asociación con el ítems número 10 de las interrogantes planteadas.

Por último, para el objetivo que lleva por nombre “Formular el diseño y factibilidad de un modelo de selección de talento humano con base en las competencias laborales”, se presenta el indicador “Índice de satisfacción del candidato” relacionándose con las preguntas 11 y 12 de la entrevista diseñada (ver cuadro N° 2 Unidad de análisis). Dicho indicador es complementado con la técnica del sondeo de opinión el cual es un mecanismo de recolección de información aleatorio sobre la opinión pública obtenida con base en la unidad de análisis determinada. Es a través de esta técnica que se arrojan los resultados del indicador establecido, donde posterior a la entrevista, el investigador buscaba medir la experiencia del candidato y la reputación de la empresa como empleadora con el modelo de selección aplicado en la empresa.

Por otro lado, la técnica de la entrevista fue diseñada con preguntas abiertas bajo un esquema semiestructurada, en donde se aplica el instrumento guía de entrevista, la finalidad que busca el investigador es conseguir sobre el entrevistado que logre describir el mundo vivido, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos

descritos.

Según Obez, Avalos, Soledad y Balbi, (2018): La técnica de la entrevista semiestructurada es “aquella técnica de recolección de datos, en la cual se parte de un guion (listado de temas y/o interrogantes flexibles) que permite organizar la reunión entre el entrevistado y el entrevistador” (p.594).

Para Yuni y Urbano (2014):

...la entrevista, se van planteando las interrogantes sin aferrarse a la secuencia establecida previamente, permitiéndose que se formulen preguntas no previstas pero pertinentes. El guion indica la información que se necesita para alcanzar los objetivos planteados. Cuando las entrevistas son realizadas por diferentes investigadores el guion es relevante como recurso para la confiabilidad. (p.83).

Partiendo de ello se puede decir entonces, que la entrevista semiestructurada buscó crear un espacio natural y busca obtener cierta información que sirvan para dar respuesta a los objetivos principales de la investigación, mientras que el guion de entrevista sirvió de base para que el entrevistador se flexibilice y puede incorporar preguntas y variar el orden en las que se llevan a cabo.

3.5 Unidad de Análisis

Para analizar cada una de las categorías existentes, se aplicó la guía de entrevista la cual contiene 12 interrogantes que fueron divididas de acuerdo a las sub categorías que emergieron, las cuales se muestran en el cuadro N° 2 Unidad de análisis.

Cuadro N° 2. Unidad de Análisis

Matriz Metodológica

Tema: Gestión por Competencias.

Título: Modelo de selección del talento humano basado en las Competencias laborales

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIA	SUB CATEGORIA	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS	ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA
¿Cuáles son las características de los procesos de selección de talento humano utilizados en Aguamerca?	Diseñar un modelo de selección de talento humano en Aguamerca, basado en las competencias laborales.	Identificar las características de los procesos de selección de talento humano utilizados en Aguamerca.	Selección de talento humano	Procesos de selección de Talento Humano	Tiempo promedio de vacantes pendientes por cubrir	Entrevista semi estructurada y observación participativa.	El propio Investigador, guion de entrevista, guía de observación.	1. ¿Cuáles considera usted, son los objetivos estratégicos de la empresa? 2. ¿De que forma los objetivos estratégicos de la empresa se encuentran alineados con el talento humano de AGUAMERCA? 3. ¿Aguamerca cuenta con procesos de atracción y selección de talento humano? Justifique su respuesta. 4. Si la respuesta a la pregunta anterior fue positiva: Explique el proceso establecido en la empresa. 5. Cuando existe una vacante, ¿Qué métodos, procedimiento y pruebas se sigue para cubrirla?

Fuente. Propia (2022)

Matriz Metodológica

Tema: Gestión por Competencias.

Título: Modelo de selección del talento humano basado en las Competencias laborales

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIA	SUB CATEGORIA	INDICADOR	TECNICAS	INSTRUMENTOS	ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA
¿Qué conocimiento tiene el gerente encargado de la selección de talento humano en AGUAMERCA, sobre la gestión por competencia laboral y su proceso de selección?	Diseñar un modelo de selección de talento humano en Aguamerca, basado en las competencias laborales.	Explorar el conocimiento que tiene el gerente encargado de la selección de talento humano en AGUAMERCA, sobre la gestión por competencia laboral y el proceso de selección.	Competencias laborales	Aptitudes y Actitudes	Candidatos competentes por vacantes	Entrevista semi estructurada y observación directa.	El propio Investigador, guión de entrevista y guía de observación.	6. ¿Ha escuchado alguna vez sobre el término competencias en el área laboral? (Si la respuesta es "no", el entrevistador procederá a explicar al entrevistado el significado de competencia según autores. Si la respuesta es "si", el entrevistador preguntará ¿Me podría definir qué entiende usted por competencias?
				Demostración de capacidades a través de comportamientos				7. Una vez definido según autores el significado de competencia. ¿Cuáles cree usted serían las características y comportamientos que debe tener un empleado de una empresa prestadora del servicio de Agua Potable y Saneamiento además de sus conocimientos? Justifique la respuesta.
¿Cómo se desarrolla en la realidad la gestión del talento humano en Aguamerca, frente al modelo de gestión de talento humano basado en competencias?		Examinar epistemológicamente las ventajas en la gestión de talento humano con la implementación de un modelo de selección basado en las competencias laborales.		Personas idóneas para el cargo				8. Conociendo ya la definición del término de competencias ¿Cuáles serían las ventajas que aportaría el proceso de selección por competencia de talento humano en Aguamerca?
				Cerrar Brechas				9. ¿De qué manera cree usted que la selección del talento humano basada en las competencias laborales favorecería al fortalecimiento de la gestión de la empresa?
¿Cuáles son las competencias laborales requeridas para un cargo de nivel gerencial, para desarrollar una adecuada gestión de talento humano en AGUAMERCA?		Determinar las competencias laborales requeridas para un cargo de nivel gerencial, que permitan desarrollar una efectiva gestión de talento humano en AGUAMERCA.		Profesiogramas	Efectividad en la selección del talento humano			10. ¿Qué capacidades, valores y motivaciones debe poseer un colaborador para poder optar a un cargo gerencial que le permita desarrollar una exitosa gestión de talento humano en Aguamerca? mencione las 5 que considere más importantes.

Fuente. Propia (2022)

Matriz Metodológica

Tema: Gestión por Competencias.

Título: Modelo de selección del talento humano basado en las Competencias laborales

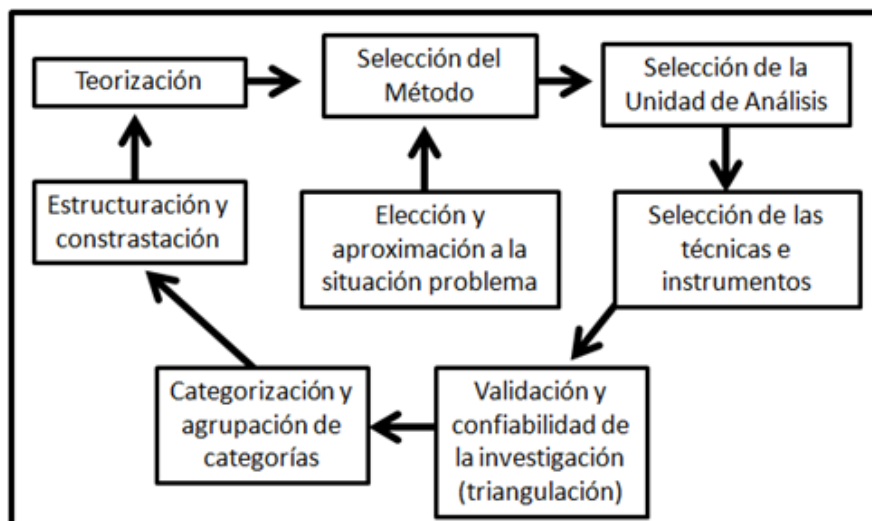
PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIA	SUB CATEGORIA	INDICADOR	TECNICAS	INSTRUMENTOS	ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA
¿Qué modelo optimizaría la gestión de talento humano en Aguamerca?	Diseñar un modelo de selección de talento humano en Aguamerca, basado en las competencias laborales.	Formular el diseño y factibilidad de un modelo de selección de talento humano con base en las competencias laborales.	Modelos	Nuevas tendencias en los procesos de selección (Gamificación, Juego de roles, Asesment center).	Índice de satisfacción del candidato	Entrevista semi estructurada y observación directa.	El propio Investigador, guión de entrevista y guía de observación.	11. ¿Cuáles cree usted que serían las dificultades que tendría la unidad de talento humano para la implementación de un modelo de selección basado en competencias laborales? 12. ¿Cree usted que la alta Gerencia de Aguamerca estaría dispuesta a apoyar la implementación de la gestión por competencia? Argumente su respuesta

Fuente. Propia (2022)

3.6 Técnicas de Análisis e Interpretación de Hallazgos

El análisis de los datos en las investigaciones cualitativas permite explorar los contextos psicológicos, gerenciales, comportamentales y valores más amplios donde se sitúan las preguntas de investigación. Parte del propósito de las herramientas de análisis es alejar la predisposición del investigador sobre los fenómenos. Así, en la presente investigación se proponen como herramientas analíticas: Los mapas mentales y cuadros analíticos.

En la presente investigación se utilizará como herramientas analíticas, lo desarrollado por Martínez Miguelez (2015), quien presenta cinco fases consecutivas para establecer y conferir de conexión lógica a las investigaciones de metodología cualitativa, las cuales son: Categorización, estructuración, contrastación, teorización y triangulación.



Fuente: Martínez Miguelez (2015).

Figura N° 18. Conexión lógica a las investigaciones de metodología cualitativa

- **Categorización**

Al momento de realizar la categorización en el presente trabajo, el investigador tomó decisiones sobre cuál será la categoría central y cuáles serán las sub categorías, esta técnica se completa cuando las categorías se saturan por medio de una reflexión teórica agregada.

En relación con la idea señalada, es importante tener presente que, en la investigación cualitativa el surgimiento de categorías emergentes nacerá de la interrelación directa entre el investigador y los informantes clave, las cuales deben ser tomadas cada una de ellas; alejando la inclinación del investigador de los confines de la subjetividad y de la experiencia personal que pueda desviar los hallazgos significativos obtenidos en el proceso investigativo. Las categorías halladas son productos de las ideas centrales aportadas por cada uno de los participantes. (Ver anexo 1.1 en archivo categorial en CD)

- **Estructuración**

Esta etapa, consiste en la interpretación, que el investigador realizó a través de la comprensión de los hallazgos significativos surgido con la interrelación personal con cada uno de los informantes, buscando obtener plena coherencia con las categorías ya identificadas. La manera más adecuada de iniciar la estructuración es a través del proceso de asociación de categorías menores en categorías más generales y comprensivas. La estructura será considerada como una gran categoría. Para Martínez Miguelez (ob.cit), en esta fase debemos distinguir claramente la estructuración individual de cada uno de las fuentes de información y la estructuración general que es todas las fuentes en conjunto obtenida. (Ver anexo 1.2 en archivo estructuración en CD)

- **Contrastación**

Para Martínez Miguelez (ob.cit), representa una etapa que consiste básicamente en relacionar y contrastar los resultados obtenidos con aquellos estudios paralelos o similares que se presentaron en el marco teórico o momento teórico de la investigación, es decir, no sólo permitirá entender mejor las posibles diferencias; se logrará una mayor integración que enriquecerá el conocimiento académico que se obtendrá del tema, logrando ejecutar una

reformulación y reestructuración del tema investigado. (Ver anexo 1.3 en archivo contrastación en CD)

- **Teorización**

Representa la última etapa de la investigación cualitativa, donde según el autor Martínez Miguelez (ob.cit), “este proceso tratará de integrar en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación en curso mejorándolo con los aportes de los autores reseñados en el marco teórico referencial después del trabajo de contrastación”. (p.279). La teorización es el proceso en que los datos deben ser trascendidos a la teoría.

Es importante resaltar que, para efectos de la presente investigación, solo se llega a comprender el fenómeno. Por lo que esta etapa de teorización, no se desarrolla al nivel de especialización, solo se alcanza en una tesis doctoral.

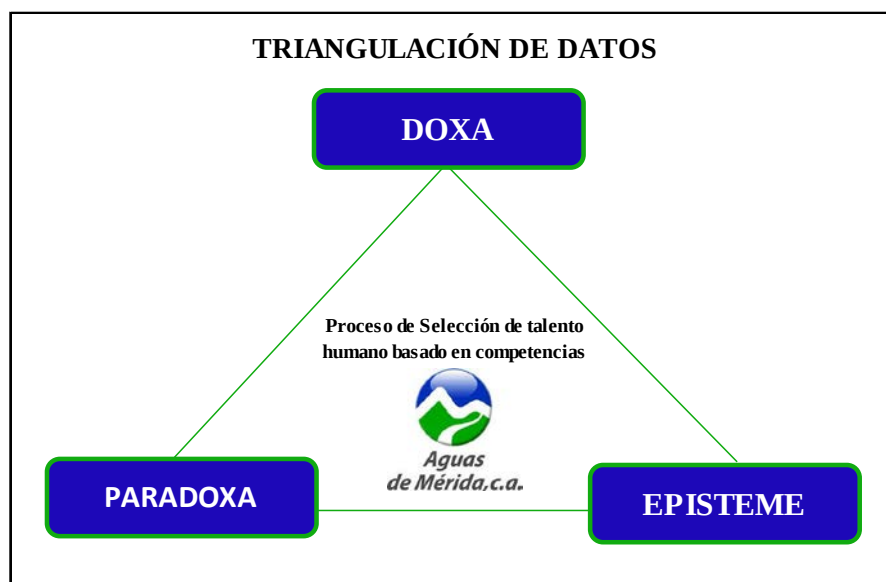
- **Triangulación**

Se utiliza para denominar la combinación de métodos, grupos de estudios, entornos locales y temporales y perspectivas teóricas diferentes al agruparse de un fenómeno, y en donde se busca generar la fiabilidad de los resultados finales a partir de la confluencia de distintos enfoques en una sola matriz. Tomando a Martínez Miguelez (2006), en las ciencias humanas se puede realizar diversas triangulaciones que mejoran notablemente los resultados de la investigación y su validez y confiabilidad. De una manera particular, pueden combinarse en diferentes formas, técnicas y procedimientos cualitativos y cuantitativos. Siguiendo a Martínez Miguelez (ob.cit), se pueden identificar varios tipos de triangulación:

- Triangulación de métodos y técnicas.
- Triangulación de datos.
- Triangulación de investigadores.
- Triangulación de teorías.

Asimismo, el proceso en su totalidad implica, según Martínez Miguelez (ob.cit), que para completar estos tipos básicos de triangulación anteriormente descritos, se deben reforzar tanto la validez como la confiabilidad a través de la categorización, estructuración y contrastación, puesto que estos procesos tienen la finalidad de permitir que surja la posible estructura implícita en el material recopilados en la entrevista semiestructurada en donde a su vez emergen las subcategorías y se hace presente las observaciones de campo en el escenario

investigativo, todo esto se puede ver sintetizado a través de las unidades de análisis. En ese sentido, el investigador tratará la triangulación como procedimiento de investigación, aplicando tres (03) criterios tal y como se muestra en la Figura N°19:



Fuente: Elaboración Propia (2022).

Figura N° 19. Triangulación.

Es de resaltar que el investigador planteó una triangulación de datos debido a las características de la investigación, por lo que, bajo los criterios de los términos doxa, paradoxa y episteme se procedió al análisis mediante la técnica mencionada.

Al señalar la doxa que está conformada por la opinión, se domina un saber del grupo societal de referencia, que transmite un mundo de vida, y que fue expuesto, compartido y defendido. Según Ferrater (1982) en su Diccionario de Filosofía, define la opinión desde la concepción platónica de doxa como:

Lo que corresponde a ese saber intermedio de las cosas también intermedias es la opinión, $\delta\omicron\varsigma\alpha$. Se trata, según Platón, de una facultad propia, distinta de la ciencia, de una facultad que nos hace capaces de “juzgar sobre las apariencias” (477 E). Como conocimiento de las apariencias, la opinión es el modo natural de acceso al mundo del devenir y, por lo tanto, no puede ser simplemente desechada. Sin embargo, lo que caracteriza al filósofo es el no ser “amigo de la opinión”, es decir, el estar continuamente abocado al

conocimiento de la inmutable esencia. (...) En la opinión no hay propiamente un saber, ni tampoco una ignorancia, sino un modo particular de aserción (1982, t. I: 2.438).

Mientras la paradoja es un saber individualizado, que desafía el saber de la comunidad, el grupo de referencia y sus necesidades de dominación; así, la paradoja (paradoja) corresponde a un choque entre lo pregonado por la opinión consagrada comunitaria y la experiencia del investigador. Conocimiento que fue abordado mediante la técnica de la observación participativa y las notas de campo que en su momento fueron tomadas. La definición de paradoja se encuentra en el Diccionario de Filosofía, del pensador Ferrater (1982):

Etimológicamente, 'paradoja', $\chi^{\wedge}\rho\acute{\alpha}\delta\omicron\zeta\alpha$, significa "contrario a la opinión ($\delta\acute{o}\zeta\alpha$)", esto es, "contrario a la opinión recibida y común". Cicerón (De fin., IV, 74) escribe: Haec $\pi\alpha\rho\acute{\alpha}\delta\omicron\zeta\alpha$ itti, admirabilia dicarnus, "Lo que ellos [los griegos] llaman $\pi\alpha\rho\acute{\alpha}\delta\omicron\zeta\alpha$, lo llamamos nosotros 'cosas que maravillan'". En efecto, la paradoja maravilla, porque propone algo que parece asombroso que pueda ser tal como se dice que es. A veces se usa 'paradoja' como equivalente a 'antinomia'. A veces, y más propiamente, se estima que las llamadas "antinomias" son una clase especial de paradojas: las paradojas que engendran contradicciones no obstante haberse usado para defender las formas de razonamiento aceptadas como válidas. (p.358).

Entre tanto, el tercer elemento designado por el investigador para aplicar la triangulación se encuentra en la episteme, que refiere el saber fundamentado en todo el estamento teórico que sobre los ejes temáticos de la investigación han sido abordados en los aspectos teóricos. Según Villanueva (2006) el edificio doctrinal de las ciencias objetivas son utilidades validas que se añaden al "mundo de la vida" planteado por Husserl en la fenomenología, configurando su horizonte de prestaciones posibles por venir. (p.121)

Es a partir de este cruce de saberes que se produce un análisis y comprensión del fenómeno que será transformado en elementos que avalaran la fiabilidad de la información obtenida.

3.7 Fiabilidad y Validez de la Información

La investigación cualitativa requiere de procesos para demostrar que sus resultados son confiables, la fiabilidad es uno de ellos, consiste en el control de la influencia subjetiva del investigador garantizando que sus creencias, ideas y pensamientos no influirán en los resultados.

Existen otros argumentos importantes de mencionar como es la habilidad del

investigador para establecer relaciones con el entrevistado, en relación al tema Martínez Miguelez (2006) señala lo que sigue:

La validez se aprecia de acuerdo al nivel de su habilidad para producir relaciones humanas con alto sentido de empatía y vinculación; y en la ciencia social crítica esta validez estará relacionada con su capacidad de superación de obstáculos para favorecer el crecimiento y desarrollo de seres humanos más autosuficientes en sentido pleno (p. 120).

Es decir, las habilidades sociales del investigador determinaron el establecimiento de un clima de confianza para la toma de decisiones lo que permitirá que las personas se comuniquen sin sentirse amenazadas o presionadas. Para Martínez Miguelez (ob.cit) la validez “depende en gran medida de factores subjetivos, emociones, percepciones e interés, es necesario asegurar la credibilidad de la información para fundamentar la científicidad del método” (p. 122).

Evidentemente, la validez es determinante para la elaboración de un constructo teórico confiable. Es pertinente mencionar que el investigador, además, validó las preguntas de la entrevista en la fase previa con el uso de la técnica de juicio de expertos (con el apoyo de especialistas en el área). Por tal motivo, se elevó el requerimiento a tres expertos para la evaluación del instrumento respondiendo a la pertinencia de las preguntas con los objetivos planteados, claridad en la redacción en la formulación de las preguntas, entre otros aspectos, a tales efectos fueron informados acerca del título, objetivos y planteamiento del problema de la investigación, siendo las observaciones recolectadas a través de un instrumento diseñado para ello. (Ver anexo 2 en archivo.doc en CD.Guía para validación por expertos de la entrevista)

El instrumento de la presente investigación fue revisado por tres (03) expertos, a saber:

Cuadro N° 3. Cuadro de expertos

Experto	Especialidad	Profesión
Dra. Grettel Johana Ostoich Davila.	Dra. en Ciencias Organizacionales.	Docente U.L.A.
Dr. Hugo Peña	Dr. en Ciencias Organizacionales.	Docente ULA / UNEFA.
Dra. Johanna del Valle Molina.	Dra. en Ciencias Organizacionales.	Docente U.L.A.

Fuente: Elaboración propia

Así, para Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) El juicio de expertos “se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p.29).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la confiabilidad de un instrumento de medición es medida a través de diferentes técnicas que buscan la aplicación repetida al mismo objeto buscando resultados similares, con la finalidad de verificar si la información obtenida es confiable para obtener los objetivos planteados en la investigación. (p.569).

Es de resaltar, que el investigador informó a los actores sociales sobre los resultados de la investigación obteniendo su aprobación, constatando que ellos certifican el análisis de sus aportes. De este modo la investigación tuvo la validez y fiabilidad requerida para la obtención de los hallazgos, esta fase es muy importante debido a que la investigación cualitativa debe ser rigurosa y sistemática al momento de interpretar y analizar la información.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO 4

4. Análisis y Discusión de Resultados

La elaboración de este apartado se formuló con base en los instrumentos metodológicos seleccionados para la investigación, a saber:

1. Guía de entrevista realizada a cuatro gerentes de la empresa en estudio como es Aguas de Mérida, C.A. (Aguamerca);
2. Guía de observación realizada por el investigador y complementada con la técnica del sondeo de opinión, obtenida de los candidatos que participan del proceso de selección; esta, junto a la guía de entrevista y al marco teórico constituyen durante todo el análisis el proceso de triangulación que permitió alcanzar los objetivos propuestos por esta investigación.

Los gerentes en estudio son denominados informantes claves y desempeñan el rol de:

a) Gerente General de Talento Humano.

- Experiencia de 3 años en el área de recursos humanos.
- Posee conocimientos en manejo de personal, leyes, reglamentos relacionado con trabajadores, pensionados y jubilados, procedimientos administrativos, entre otros, con competencias asociadas a la orientación a resultados, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y capacidad de análisis y negociación, responsabilidad de dirigir, coordinar y supervisar las actividades de administración de recursos humanos, así como los procesos de selección, adiestramiento, evaluación, clasificación, remuneración, bienestar social, a fin de cumplir con las leyes, normas, procedimientos contratación colectiva y políticas de personal establecidas.

b) Gerente General de Gestión Administrativa.

- Experiencia de 4 años en el área, con la responsabilidad de controlar la gestión administrativa y financiera de la empresa a través de políticas y herramientas que cumplan con la normativa legal que la rige, a fin de garantizar una gestión efectiva.
- Posee conocimientos avanzados en administración, contabilidad, presupuesto, contrataciones públicas, leyes y reglamentos vigentes, procedimientos administrativos, entre otros, con competencias asociadas a la conciencia del deber, compromiso ético

con el servicio público, orientación a resultados, planificación y gestión, relaciones interpersonales y capacidad de negociación, análisis y síntesis.

c) Gerente General de Gestión Comercial.

- Experiencia de 9 años en el área, tiene la responsabilidad de coordinar, supervisar y analizar los programas de comercialización por la prestación del servicio, a fin de garantizar la transparencia en la ejecución de los procesos asociados a la facturación, cobranza, atención al cliente y registro de nuevos suscriptores en el área.
- Posee conocimientos avanzados en el sector hidrológico, administración, contabilidad y procesos de cobranza, leyes y reglamentos vigentes, entre otros, con competencias asociadas a la conciencia del deber, compromiso ético con el servicio público, orientación a resultados, planificación y gestión, relaciones interpersonales y capacidad de implementar programas de cobranza, capacidad de negociación, análisis y síntesis.

d) Gerente General de Ingeniería y Operaciones.

- Experiencia de 5 años en el área, tiene la responsabilidad de planificar, coordinar, dirigir, supervisar y controlar las actividades administrativas y operativas relacionadas con la producción, operación, mantenimiento, comercialización y saneamiento del servicio de agua potable.
- Posee conocimientos avanzados en hidráulica, formulación de proyectos de agua potable y saneamiento, contrataciones públicas, planificación estratégica, manejo de personal, entre otros, con competencias asociadas a la conciencia del deber, compromiso ético con el servicio público, vinculación con el entorno, trabajo en equipo, orientación a resultados, planificación y gestión, relaciones interpersonales y capacidad de organizativa, negociación, análisis y síntesis.

Previamente, se procedió a la codificación y categorización de las entrevistas, cuyos resultados se muestran en los anexos. Por otra parte, el desarrollo de este análisis se realizó siguiendo los objetivos propuestos. De acuerdo a lo presentado en la unidad de análisis, a continuación, se detallan cada uno de ellos:

4.1 Objetivo Específico: Identificar las características de los procesos de selección de talento humano utilizados en Aguamerca.

Para el desarrollo de la identificación de las características de los procesos de selección de talento humano utilizados actualmente por Aguamerca, se planteó la categoría referida a selección del talento humano y la subcategoría procesos de selección. La búsqueda de información se determinó a través de una indagatoria manifiesta en cinco preguntas realizadas mediante las entrevistas a cuatro supervisores de las áreas de Talento humano, administración, comercialización del servicio e ingeniería de operaciones. Los aportes de los informantes y su análisis se exponen a continuación:

4.1.1 Análisis de las Entrevistas

Observando las respuestas de los cuatros entrevistados con respecto a la pregunta N°1 sobre si se conocen los objetivos estratégicos de la empresa (objetivos organizacionales), todas las respuestas fueron muy similares y estuvieron orientadas a los fines y objetivos de Aguamerca, esta percepción deja entrever que los gerentes entrevistados tienen claro, la razón de ser de la organización, lo que pudiese indicar que el personal gerencial entrevistado cuenta con el conocimiento suficiente para alinear las particularidades del área para que el personal participe y colabore en consecución de los objetivos estratégicos. (Ver anexos 3.1. Guía de entrevista GE-01, anexos 3.2. guía de entrevista GE-02, anexos 3.3. guía de entrevista GE-03 y anexos 3.4. guía de entrevista GE-04).

Para corroborar lo señalado las respuestas de la pregunta N°2 referida a dicha alineación del talento humano con los objetivos estratégicos de la empresa, el grupo entrevistado expresa que existe efectivamente una alineación de dichos objetivos estratégicos de la organización con las particularidades del área, específicamente tres de los entrevistados afirman esto, sin embargo, un entrevistado a pesar de que certifica la existencia de objetivos estratégicos y un plan estratégico que le da cabida a la participación ciudadana, expresa que estos objetivos deben validarse de nuevo debido a que ha pasado tiempo y no se han logrado visualizar sus efectos a largo plazo, esto puede indicar de algún modo que es necesario realizar esta revisión de manera profunda y minuciosa, porque el que lo está señalando, es el supervisor del área operativa el cual es responsable directo de la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento. (Ver

anexos 3.1. Guía de entrevista GE-01, anexos 3.2. guía de entrevista GE-02, anexos 3.3. guía de entrevista GE-03 y anexos 3.4. guía de entrevista GE-04).

Con respecto a la pregunta N°3 referida a si Aguamerca cuenta con procesos de atracción y selección de talento humano, todos los entrevistados afirman que la empresa cuenta con dichos procesos, dos de los entrevistados expresan que dichos procesos a pesar de existir no se ejecutan y uno de ellos manifiesta que los mismos deben revisarse y actualizarse, *“procesos ya parametrizados bajo normas internas los hay, claro que sí, quizás hasta obsoletos y que también deban revisarse y adecuarse a los nuevos tiempos”*, estas respuestas en general dejan entrever que dichos procesos no se están ejecutando en la organización de manera permanente y coordinada. (Ver anexos 3.1. Guía de entrevista GE-01, anexos 3.2. guía de entrevista GE-02, anexos 3.3. guía de entrevista GE-03 y anexos 3.4. guía de entrevista GE-04).

En cuanto a la pregunta N° 4 referida a la explicación de los procesos de atracción y selección del talento humano, el gerente de talento humano realiza una explicación sobre cada uno de ellos, y finalmente aclara que existe otra manera de que las personas ingresen a la empresa de acuerdo a las atribuciones del presidente de la empresa, siendo la más destacada poder administrar el personal y en la que el mismo autoriza o no el ingreso de nuevos colaboradores; esto puede crear una gran dualidad entre lo que está escrito en el manual de normas y procedimientos y lo que se hace realmente, lo cual corrobora la escasa o nula ejecución de los procesos de atracción y selección del talento humano en Aguamerca. Los otros entrevistados explican la existencia de los procesos pero siempre hacen referencia a la aprobación del presidente, uno de ellos dice *“ lo más conveniente sería que no sea ni el presidente ni ninguno de los gerentes de la empresa los encargados de este proceso de ingreso del personal sino que los canalicemos a través de la gerencia de talento humano para que delegue esa responsabilidad en quien si le corresponde realizarla en forma correcta”* este comentario, confirma que los procesos de atracción y selección del talento humano en Aguamerca, tienen un impedimento gerencial muy significativo para su aplicación, debido a la cláusula que le atribuye al presidente de la empresa el ingreso de personal. La ejecución de este proceso refleja como la institución prescinde de la aplicación de procesos rigurosos y sistémicos como lo establece el manual de normas y procedimientos. En resumen, los entrevistados conocen bien los procesos de atracción y selección de personal y saben que no se aplican por lo

antes expuesto. (Ver anexos 3.1. Guía de entrevista GE-01, anexos 3.2. guía de entrevista GE-02, anexos 3.3. guía de entrevista GE-03 y anexos 3.4. guía de entrevista GE-04).

Con respecto a la pregunta N°5 referida a cuáles son los procedimientos que se siguen cuando existe una vacante en la institución, los entrevistados afirman que a pesar de existir los procedimientos pertinentes para ello y que están en el manual de normas y procedimientos, el procedimiento por el cual se opta es que cada gerente o supervisor, dependiendo de la necesidad que se origine en su área, procede a solicitar autorización de ingreso de personal, al presidente a través de un punto de cuenta anexando copia del currículo del postulado, sin cumplir ningún procedimiento, método o pruebas, y posteriormente se realizan las pruebas médicas, así lo expresan los entrevistados *“tampoco, es que haya actualmente una demanda alta de personal para ingresar a la hidrológica y entonces estamos más vale viendo como captamos a través de todas las vías a través de los distintos supervisores de áreas, con el personal por ejemplo, con personas que sean del sitio, que hee.... también tenemos la parte que a través de los estatutos que tiene la hidrológica y también ratificado aparte por el decreto de intervención pues se le da una potestad a lo que anteriormente era junta directiva, ahora junta interventora, de que mucho de estos ingresos de personal vengan por esa vía, sin necesidad de cumplir con todo el procedimiento como tal.”*; *“El procedimiento es que cada gerente o jefe de zona, dependiendo de la necesidad que se origine en su área, procede a solicitar autorización de ingreso de personal al presidente a través de un punto de cuenta anexando copia del currículo del postulado, sin cumplir ningún procedimiento, método o pruebas, bueno si, las pruebas médicas si se respetan, pero ningún otra más, nada asociado con la evaluación de la mejor opción de candidatos para la vacante existente.”*; *“es el supervisor de cada área quien se encarga de gestionar y tramitar todo lo referente al ingreso del personal, elevando ante la máxima autoridad la solicitud de aprobación a través de un punto de cuenta que lleva anexo una serie de documentos necesarios.”*; *“Se procede a realizar un punto de cuenta donde se describe la necesidad y se postula al personal para cubrir el cargo vacante, se remite adjunto los documentos necesarios, bien sea cedula, rif, resumen curricular, entre otros, y se espera la aprobación de ese punto de cuenta.”*. Ante la información reportada se concluye que no hay una evaluación de la mejor opción de candidatos para la vacante existente, esto corrobora aún más, que los procedimientos existentes en el manual de normas y procedimientos no se toman en cuenta. Tal referente es indicativo de una limitación significativa en lo concerniente a la

existencia de candidatos adecuados a los perfiles de cargos de cada área. Esta situación representa una gran debilidad en la selección del talento humano en Aguamerca. (Ver anexos 3.1. Guía de entrevista GE-01, anexos 3.2. guía de entrevista GE-02, anexos 3.3. guía de entrevista GE-03 y anexos 3.4. guía de entrevista GE-04).

De acuerdo a lo anterior y considerando lo dicho por el autor Cuesta (2010), la selección del talento humano es uno de los eslabones más importantes para la gestión del talento humano, porque la misma considera que a través de técnicas efectivas liderada por el área de talento humano de las organizaciones, se opta por los candidatos más adecuados con las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa concreta, sin embargo, esto no está sucediendo en Aguamerca.

4.1.2 Guía de Observaciones

Las observaciones realizadas por el investigador referidas a la manera en que se desarrollan y asumen los procesos de selección corrobora lo encontrado en las entrevistas, dichas observaciones muestran los siguientes resultados:

Con respecto a los requerimientos de personal en las áreas de talento humano, comercialización del servicio, administración y operaciones, para conocer cómo se realizan los procesos de selección de personal arrojaron que no se realizan ningún tipo de prueba técnica ni de conocimiento solo se realizan entrevistas y la revisión del currículo vitae, se observó así mismo, que los tiempos de contratación eran superiores a los establecidos en las normas existentes; esta manera de contratar personal sin previamente haber hecho una adecuada selección del talento humano conlleva a que la organización no cuente con personal con el perfil adecuado de acuerdo a los manuales de cargos existentes.

Por otra parte, como no se hace ninguna prueba técnica no se puede tener ideas de las posibles competencias que tengan los candidatos, lo que descarta de manera contundente que Aguamerca realice la respectiva selección de personal por competencias. Así mismo se observó que no existe un área conformada y formada bajo un enfoque por competencias que lidere los procesos de selección de talento humano en la empresa. (Ver anexos 4.1. Guía de observación GO-01, anexos 4.2. guía de observación GO-02, anexos 4.3. guía de observación GO-03 y anexos 4.4. guía de observación GO-04).

Al respecto Ramírez (2019) dice que los procesos de selección de talento humano deben ser, serios, éticos, con criterio, dinámicos y objetivos, para que la selección se adapte a las políticas de desarrollo de la empresa y como se ha detectado eso no se da en la empresa Aguamerca.

4.1.3 Hallazgo Analítico

Los resultados de las entrevistas y las observaciones realizadas, ratifican que en Aguamerca a pesar de existir un manual de normas y procedimientos donde están plasmados los procesos de selección de talento humano, no se aplican y no se utiliza ningún tipo de técnica, que indique que los candidatos son adecuados para los cargos vacantes en la organización, esto puede tener una serie de consecuencias tales como pérdida de productividad en la organización, altos costos de capacitación y de formación, costos administrativos adicionales, equipos de trabajo poco cualificados, ambiente de trabajo poco asertivo, desgaste del personal, repercusión significativa sobre la identidad gerencial de la institución, una imagen poco rigurosa frente a las personas que reciben la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento, pérdida de oportunidades en la captación de talento humano capacitado y con competencias para ejecutar acciones tendientes a la prestación de un servicio de alta calidad.

En resumen, las entrevistas y observaciones reflejan la gran debilidad existente en Aguamerca referida, a la implementación de los procesos de selección de talento humano y en estos momentos está muy lejos de realizar una elección del mismo por competencias. Esta carencia se debe probablemente porque la alta gerencia no comprende o no le han hecho saber los beneficios que traería a la organización la aplicación de dichos procesos aunado a la descarga de responsabilidades que significaría para la presidencia de la empresa. Otra problemática que se observa es que la alta gerencia de la organización pareciese que no le da suficiente importancia a los procesos de selección y termina por elegir el punto de cuenta dirigido al presidente de la empresa para cubrir las vacantes que se generan en las distintas áreas de la organización, obviando el subsecuente desarrollo de los procesos de selección que aparecen en el manual de normas y procedimientos, por lo tanto, no se cumplen las características de un proceso de selección del talento humano clara y meticulosa.

A continuación, se listan a manera de resumen las características observadas relacionadas al objetivo específico: Identificar las Características de los Procesos de Selección de Talento Humano Utilizados en Aguamerca.

1. Se observa un modelo de talento humano tradicional.
2. Los gerentes entrevistados tienen claro, la razón de ser de la organización.
3. Existe inobservancia a los manuales de normas y procedimientos.
4. Se observa poco interés por parte de los directivos con relación al modelo de gestión por competencias laborales.

4.2 Objetivo Específico: Explorar el conocimiento que tiene el gerente encargado de la selección de talento humano en Aguamerca sobre la gestión por competencias laboral y el proceso de selección.

Para el desarrollo del objetivo específico N°2 referido a la exploración del conocimiento que tiene el gerente encargado de la selección de talento humano en Aguamerca sobre la gestión por competencias laborales y el proceso de selección, se planteó la categoría referida a las competencias laborales y las subcategorías aptitudes y actitudes y demostración de capacidades a través de comportamientos. La búsqueda de información se determinó a través de una indagatoria manifiesta en dos preguntas realizadas mediante las entrevistas a cuatro supervisores de las áreas de talento humano, administración, comercialización del servicio e ingeniería de operaciones. Los aportes de los informantes y su análisis se exponen a continuación:

4.2.1 Análisis de las Entrevistas

Observando la respuesta del gerente de talento humano con respecto a la pregunta N°6 de la entrevista referida al conocimiento de la palabra competencias en el área laboral afirma que en principio no la conocía pero que posteriormente investigó sobre el tema y puede decir que es cuando una persona *“debe reunir una serie de condiciones, que le permitan efectuar de manera adecuada sus funciones, entendámoslo así, como reunir una serie de cuestiones o elementos como el conocimientos, habilidades, destrezas, incluso creo que hasta los valores, para estar capacitado y ser competente para asumir un cargo”*, esta respuesta indica que el gerente de talento humano tiene medianamente una idea sobre el termino competencias pero no ahonda con claridad sobre el tema que se pregunta; por otra parte, las respuestas del gerente

general de administración y el gerente general de comercialización muestran que no tienen un conocimiento claro del término competencias, mientras que el gerente general de Ingeniería de operaciones expresa con contundencia lo que significa para él dicho termino cuando dice “ *Si la he escuchado, incluso hasta en el plan estratégico de la empresa le hacen mención, enfocándose en las habilidades, destrezas y capacidades que un individuo posee para cumplir de manera exitosa las actividades que tiene a cargo.*” (Ver anexos 3.1. Guía de entrevista GE-01, anexos 3.2. guía de entrevista GE-02, anexos 3.3. guía de entrevista GE-03 y anexos 3.4. guía de entrevista GE-04).

La respuesta anterior se asemeja a la definición de competencias de Altamirano (2019), referidas a “las características de las personas que les permiten tener un mejor desempeño en su puesto de trabajo.” (p.22).

Respecto a la respuesta del gerente de talento humano con relación a la pregunta N°7 de la entrevista, referida a cuáles serían las características y comportamientos que debe tener un empleado de una empresa prestadora del servicio de agua potable y saneamiento además de sus conocimientos, después de una larga respuesta al final precisó sobre lo preguntado expresando lo siguiente “*y de acuerdo a lo que te dije que entendía por competencia y a lo que me señalaste según los autores que traes, entonces es interesante saber que debe contar adicionalmente con, elementos como iniciativa, liderazgo, asertividad, gestión del tiempo, habilidades para la comunicación que es tan importante en cualquier área laboral, actitud positiva ante la vida y ante el trabajo, los valores, algo que desde pequeño nos enseñan pero qué difícil se hace mantenerlos, la motivación, es fundamental, obviamente el conocimiento es necesario pero acompañándolo de estos elementos, me permitirá formar personal que este apto para el puesto que se necesita*”. (Ver anexos 3.1. Guía de entrevista GE-01)

Con respecto a las respuestas de los gerentes de administración y comercialización sobre la pregunta N°7 estos expresan características y elementos sobre lo que significan las competencias para el sector agua potable y saneamiento, pero a partir de los conceptos sobre el tema dados por el entrevistador. Por otra parte, el gerente de Ingeniería de operaciones expresa, con más claridad las características y elementos que debe tener además de conocimientos, un trabajador del sector agua potable y saneamiento cuando dice: “*debe tener primero que todo, vocación de servicio, porque está trabajando en una empresa prestadora de servicio y más en esta área medular como la operativa, además, deben tener iniciativa, deseos de superación,*

amar lo que haces, cuando amas tu trabajo todo fluye de una forma diferente, también debes ser responsable y comprometido con lo que asumes, debe tener lealtad; y no lealtad a una persona, sino lealtad a la empresa, debe contar con buena actitud, con capacidad de análisis, que respete la diversidad de opiniones pero también que sume alternativas cuando se amerite, se deben dar espacios de apertura y encuentro, esto es fundamental ya que los momentos que atravesamos debemos estar atentos de nuestro personal, sino lo hacemos entonces es cuando es tarde y solo vemos un personal desmotivado que quiere poner trabas y no da soluciones ni avances ni justificaciones del porque no cumple sus actividades” (Ver anexos 3.2. guía de entrevista GE-02, anexos 3.3. guía de entrevista GE-03 y anexos 3.4. guía de entrevista GE-04).

4.2.2 Guía de Observaciones

Las observaciones realizadas por el investigador referidas al conocimiento que tiene el gerente encargado del área referida a la selección de talento humano en Aguamerca, sobre la gestión por competencias laborales muestran los siguientes resultados:

La Gerencia de Talento humano no posee un equipo de trabajo formado bajo un enfoque por competencia, que fortalezcan los procesos de selección del talento humano de la empresa, es decir no existe un área conformada y capacitada en materia de gestión por competencia que lidere los procesos de selección de talento humano en la organización.

Para los casos de la Gerencia de comercialización del servicio y la Gerencia de Ingeniería de operaciones, las mismas asumen la responsabilidad de la selección del personal de su área dentro de los términos que la misma empresa le permite realizar, sin embargo, no posee apoyo de un equipo técnico que le acompañe en dicho proceso, que esté formado bajo enfoques por competencia, esta situación ocurre también para la Gerencia de administración, que si bien es cierto tiene un acompañamiento de la gerencia de talento humano en el proceso de selección, también es cierto, que el proceso es liderado por la gerencia de administración la cual no cuenta con personal formado en competencias laborales. (Ver anexos 4.1. Guía de observación GO-01, anexos 4.2. guía de observación GO-02, anexos 4.3. guía de observación GO-03 y anexos 4.4. guía de observación GO-04).

De acuerdo a lo que expresa Ramírez (2019), existen varias técnicas de selección, que de acuerdo a la necesidad y tipo de cargo a ocupar son implementadas en los procesos de contratación de personal, la utilizada por estas gerencias nombradas anteriormente es la

entrevista de selección y solo en el caso de la gerencia administrativa es que se lleva a cabo una evaluación de pruebas de conocimiento y test de personalidad, pudiendo observarse que la aplicación de pruebas de selección de talento humano es realizado solo a potestad del gerente encargado de aplicar el proceso de selección.

4.2.3 Hallazgo Analítico

En líneas generales los resultados de las entrevistas realizadas, dejan claro que, existe en los gerentes entrevistados, un conocimiento incipiente de lo que significa el término competencias a la hora de llevar a cabo un proceso de selección de talento humano, y de igual forma, sobre las características y elementos que significan las competencias para el sector agua potable y saneamiento, excluyendo la opinión del gerente de operaciones que estaría más claro que el resto de los gerentes entrevistados con respecto a este último punto.

EL hallazgo anterior indica, que, si no hay un conocimiento claro y profundo de lo que significa las competencias, no habrá una conciencia clara de los beneficios que puedan repercutir en la empresa, con respecto a la utilización de técnicas para el proceso de selección del talento humano y por lo tanto no se verá necesario la creación de un área conformada y capacitada para realizar este tipo de selección.

Los resultados de las observaciones realizadas dejan ver que los candidatos que optan por vacantes de un cargo, no son objeto de la aplicación de ningún tipo de métodos o técnicas que le permitan demostrar si cuenta con las aptitudes y actitudes idóneas para desempeñar el cargo. Particularmente, dentro de la forma en que cada gerente asume la responsabilidad actualmente para la selección del personal, no se realizan técnicas de selección que permitan demostrar las capacidades de los aspirantes al cargo vacante.

A continuación, se enumeran los datos relevantes observados y relacionadas al objetivo específico: Explorar el conocimiento que tiene el gerente encargado de la selección de talento humano en Aguamerca sobre la gestión por competencias laboral y el proceso de selección.

1. Se observa en líneas generales poco conocimiento del término competencias en los gerentes entrevistados salvo el gerente general de Ingeniería de operaciones.
2. Se percibe poca comprensión del impacto que puede generar el término competencias para el sector agua potable y saneamiento.

3. Se observa cierto interés en los gerentes entrevistados por conocer los beneficios de la selección del talento humano por competencias.
4. No existe un área conformada y capacitada en la gerencia de talento humano de Aguamerca que realice el proceso de selección del talento humano por competencias.
5. No se aplica ningún tipo de técnica de selección de talento humano que permitan demostrar actitudes, aptitudes y comportamientos.

4.3 Objetivo específico: Examinar epistemológicamente las ventajas en la gestión de talento humano con la implementación de un modelo de selección basado en las competencias laborales.

Para el desarrollo del objetivo específico N°3 referido a examinar desde las bases del conocimiento las ventajas de la gestión de talento humano con la implementación de un modelo de selección basado en las competencias laborales, se planteó la categoría referida a las competencias laborales y las subcategorías personas idóneas para el cargo, cerrar brechas que conlleven al reconocimiento organizacional y teoría del iceberg. La búsqueda de información se determinó a través de una indagatoria manifiesta en dos preguntas realizadas mediante las entrevistas a cuatro supervisores de las áreas de Talento humano, administración, comercialización del servicio e ingeniería de operaciones. Los aportes de los informantes y su análisis se exponen a continuación:

4.3.1 Análisis de las Entrevistas

Analizando la respuesta del gerente de talento humano con respecto a la pregunta N°8 de la entrevista referida a las ventajas que aportaría el proceso de selección por competencia de talento humano en Aguamerca, se observa un fuerte anhelo de que existiese dicho proceso de selección por competencias en la empresa, la situación de la empresa daría un vuelco muy positivo tal y como lo expresa: *“Imagínate, eso sería resolver el mayor problema que hoy tenemos en el área de reclutamiento y selección y por supuesto en la empresa, nada más y nada menos que contar con el personal que tenga el potencial para el puesto de trabajo que se origine, eso trae como consecuencia la mejor prestación del servicio; se cerrarían esas brechas existentes o al menos se reducirían espacios que hoy tenemos tan marcadas entre lo que se hace*

y lo que se debe de hacer”. Esta respuesta indicaría la disposición del gerente del área para crear una unidad dentro de su gerencia que realice el proceso de selección de personal por competencias. (Ver anexos 3.1. Guía de entrevista GE-01).

La respuesta del gerente general de administración con respecto a la pregunta N° 8 enumera de manera inmediata una serie de ventajas como son: *“Personal capacitado e idóneo para cada puesto de trabajo, mejores resultados para la empresa, mayor cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en el plan operativo anual, lo que nos permite acercarnos cada vez más al deber ser de las cosas, mejor prestación del servicio a la comunidad, reconocimiento de la empresa a nivel regional, nacional y con esa situación del teletrabajo hasta a nivel internacional, que por cierto es lo que se plantea como visión de empresa.”* Por otra parte la respuesta del gerente general de comercialización expresa de manera clara que los procesos de selección por competencias formen parte de los procesos internos en Aguamerca, tal y como lo expresa en su respuesta: *“permitiría en primera instancia que se regularice los mecanismos de ingreso de personal en la empresa, que sean normas ineludibles (...) estoy seguro, que el poder organizar mejor esta estructura de la que hablas donde se cuente con el personal en el puesto de trabajo que deba ir, hará que se desempeñen mejor y al máximo nivel con las responsabilidades que tiene a cargo, imagínate, esto nos ayudaría mucho más en poder cumplir las metas establecidas en el plan operativo anual y sobre todo tener personas y profesionales aptos a cada puesto de trabajo dentro de la empresa, solo así los procesos de selección por competencias llegarían para quedarse”*. Esta respuesta indica la apertura que tiene el gerente del área de comercialización a los procesos de selección por competencia. (Ver anexos 3.2. guía de entrevista GE-02 y anexos 3.3. Guía de entrevista GE-03).

Con respecto a la respuesta del gerente de Ingeniería de operaciones, ante la pregunta N°8 manifiesta que la gerencia de talento humano es la que debería de asumir el proceso de selección del personal con el apoyo eficaz del área que lo esté solicitando y que los líderes naturales de ese proceso sea definitivamente el personal que conforma la gerencia de talento humano y por eso expresa contundentemente la siguiente frase: *“ sin asumir las responsabilidades directas de otros, esto hará que el resto de dependencias también se aboquen a cumplir sus responsabilidades directas, por lo que cada uno gana en cumplimiento de sus funciones, la otra ventaja sería, que le permitirá a la empresa hacerse de personal capacitado lo que los hace más valiosos para la empresa, además que al mismo tiempo hace más valiosa a*

la misma organización y la hace más competitiva y reconocida a nivel regional y nacional”. Esta respuesta indica que el gerente de Ingeniería de operaciones está muy claro, en donde deberían estar los procesos de selección de talento humano y quien debería realizar los procesos de selección de personal por competencias, además de comprender el impacto positivo que generaría a la organización el aplicar procesos bajo un modelo por competencias. (Ver anexos 3.4. Guía de entrevista GE-04).

La respuesta del gerente de talento humano con respecto a la pregunta N° 9 referida a de qué manera cree que la selección del talento humano basada en las competencias laborales favorecería al fortalecimiento de la gestión de la empresa, deja entrever que si favorecería y fortalecería la gestión de Aguamerca. expresando la siguiente frase *“esto permitirá cumplir con la misión de la empresa que no es otra que garantizar la prestación del servicio de agua potable y saneamiento a la comunidad merideña y eso nos ayuda a mantener unos niveles gerenciales de excelencia, que se sienta la identificación del trabajador con su empresa y que la empresa a su vez se posicione como una de las mejores hidrológicas del país, pero para ello, debemos contrastar lo que venimos haciendo de forma tradicional y lo que nos falta por hacer conforme el mundo va evolucionando en materia de gestión de recursos humanos y una de esas cosas es dar el paso hacia las competencias laborales”.* Esta respuesta indica la apertura y la disposición como gerente de talento humano de asumir como primer paso a la gestión de talento humano por competencias y así poder contar con nuevos modelos de selección de personal. (Ver anexos 3.1. Guía de entrevista GE-01).

Las respuestas del gerente de administración frente a la pregunta N°9 afirma con certeza que la selección de talento humano por competencias favorecería y fortalecería la gestión de la organización tal y como lo expresa en la frase *“al poder contar con la selección del personal basados en sus competencias, eso traerá como consecuencia que la actuación y cumplimiento de funciones en los puestos de trabajo sea más exitosa y acorde con los niveles de exigencia que se requieren; por lo tanto, esto se notara tanto a lo interno como externo en la empresa, genera una visión positiva de la empresa, sus trabajadores se sentirán motivados por la labor desempeñada y orgullosos de pertenecer a una gran empresa como esta, se proyectaría como una gran empresa dentro y fuera del estado”* (Ver anexos 3.2. Guía de entrevista GE-02).

Por otra parte el Gerente de comercialización e Ingeniería de operaciones también opinan que la selección por competencias fortalecería y favorecería las acciones de la empresa cuando

expresan en las siguientes frases respectivamente: “*fortalecería todos los procesos asociados al funcionamiento y operatividad en la empresa, justo porque tienes a cada quien con cada cual, poder seleccionar el personal adecuado en cada puesto de trabajo, permitirá desarrollar de manera oportuna y exitosa gran parte de las actividades encomendadas, a su vez, se dará respuesta de manera efectiva a suscriptores y a las comunidades en general.*” y “*Con la incorporación del personal y profesionales idóneos y capaces en cada puesto de trabajo, permitirá cumplir con nuestra misión de empresa y por ende con los objetivos planteados (...) esto de inmediato se verá reflejado en una sobresaliente gestión de los trabajadores, y su nivel gerencial. Entonces, paso a seguir para que esta gestión logre salir fortalecida, es mostrar y convencer a todos los actores en la empresa, que la selección por competencias es el factor principal a la hora de escoger el personal.*” Las respuestas dadas por los entrevistados indican que hay una firme creencia que la selección por competencias es un gran paso para lograr el mejoramiento a nivel de gestión de la empresa Aguamerca. (Ver anexos 3.3. Guía de entrevista GE-03 y anexos 3.4. guía de entrevista GE-04).

4.3.2 Guía de Observaciones

Las observaciones realizadas por el investigador referidas a la subcategoría Personas idóneas para el cargo, dejan claro que en la gerencia de talento humano existe una evidente ausencia de técnicas de selección de talento humano, la empresa termina realizando la contratación del personal que no se ajusta al perfil ni a las características necesarias para desempeñar las funciones del cargo en forma óptima. Esta realidad encontrada se contrapone a lo expresado por Camacaro (2017), el cual define las competencias como “las habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos y saberes que emplean las personas para desempeñar un cargo en la organización” (p. 9). (Ver anexos 4.1. Guía de observación GO-01).

La observación realizada en la Gerencia de Administración, devela que el personal a contratar se selecciona por conocimiento técnico, dejando de considerar aspectos relevantes como la demostración de las habilidades y destrezas, motivación, los valores, actitudes, elementos necesarios a la hora de considerar un personal apto para desempeñar funciones en un puesto de trabajo. (Ver anexos 4.2. Guía de observación GO-02).

Lo observado anteriormente corrobora aún más que Aguamerca utiliza el modelo de gestión tradicional, en la política de selección se consideran los candidatos que posean altos

conocimientos y experiencia en el campo del puesto a ocupar. Tal como lo señala Altamirano (2019), los candidatos deben poner en práctica inmediatamente, los conocimientos necesarios para el cargo vacante.

En la observación realizada a la Gerencia de Comercialización se ve que se selecciona al talento humano, alejado de los procesos de selección existentes en el manual de procesos de la empresa, que le permitan contar con personal con el perfil adecuado para el cargo vacante. (Ver anexos 4.3. Guía de observación GO-03).

Para el caso de la observación realizada a la Gerencia de Ingeniería de operaciones se observa la inexistencia de una articulación con la gerencia de talento humano, es decir, no se realiza de forma conjunta el desarrollo de los procesos de selección que están en el manual de procesos y mucho menos procesos de selección de nuevas tendencias como es la selección de personal por competencias, que permitan escoger de manera acertada el personal idóneo para un puesto de trabajo. (Ver anexos 4.4. Guía de observación GO-04).

Con respecto a la subcategoría cierre de brechas se observó en la gerencia de talento humano la necesidad de implementar herramientas de análisis que contrasten el desempeño real de los procesos de selección con respecto al desempeño deseado, en la gerencia de administración se observó que al momento de ejecutar los procesos de selección no se considera realizar un diagnóstico entre el perfil que se demanda en la empresa y la selección realizada. Por otra parte, en la gerencia de comercialización, se busca determinar en la entrevista realizada la necesidad de aquellos criterios técnicos y conocimientos que puede tener el candidato versus lo que demanda el cargo vacante y así buscar cubrir esos vacíos que encuentra a través de la formación, también se observó que contrastan los perfiles de una forma muy empírica, y es la única gerencia entrevistada que lo hace. En la gerencia de Ingeniería de operaciones se observó que el gerente encargado del área no valoró si existía alguna brecha entre lo que demanda el manual de cargo y el perfil que presenta el candidato al cargo. (Ver anexos 4.1. Guía de observación GO-01, anexos 4.2. guía de observación GO-02, anexos 4.3. guía de observación GO-03 y anexos 4.4. guía de observación GO-04).

Analizando esta subcategoría la gerencia de comercialización entiende lo que significa el cierre de brechas en las competencias laborales a pesar de que la realizan de forma muy empírica el resto de las gerencias observadas pareciera que no entienden lo que significa acortar esas distancias y por eso no lo realizan como intenta hacer el gerente de comercialización.

Con respecto a la subcategoría teoría del iceberg, se observa que en la gerencia de talento humano aun cuando han escuchado el termino de selección por competencias se siguen realizando de forma automática procedimientos repetitivos y obsoletos sin detenerse a observar y analizar si la forma en que se está efectuando la selección (la cual se basa en considerar solo experiencia y el conocimiento técnico), permitirá hacerse del personal apto para el cargo vacante. No se ve mayor disposición por indagar y desarrollar nuevas propuestas que tengan un sustento teórico, legal y práctico y que sea de fácil comprensión y aplicación para la alta gerencia y a su vez poder ser elevadas a la presidencia de la empresa para demostrar que servirán como punto de inicio para la transformación y fortalecimiento en la gestión organizacional. (Ver anexos 4.1. Guía de observación GO-01).

Así mismo, se observa que, en la gerencia de administración, gestión comercial y la operativa, la selección de personal actual marca especial atención en los conocimientos y experiencias del candidato y no va más allá, no busca elementos que le permitan escudriñar las potencialidades, actitudes y motivaciones valiosas de los candidatos. (Ver anexos 4.2. guía de observación GO-02, anexos 4.3. guía de observación GO-03 y anexos 4.4. guía de observación GO-04). Tal y como lo propone la teoría del iceberg basada en el modelo de Spencer y Spencer (1993) en la que la punta visible del iceberg representa los conocimientos y la experiencia de los aspirantes al cargo y la parte invisible representa todas las potencialidades, actitudes, valores y motivaciones que agregan valor a la organización.

4.3.3 Hallazgo Analítico

En líneas generales los resultados de las entrevistas realizadas muestran que los gerentes entrevistados en principio, no tenían un conocimiento claro sobre el significado del término competencias, pero luego de conocerlo se dan cuenta de las ventajas que aportaría el proceso de selección por competencias de talento humano en Aguamerca, el cual redundaría en un mayor cumplimiento de metas y objetivos propuestos en el plan operativo anual y el plan estratégico de la organización.

Por otra parte, existe la necesidad que se regularicen los mecanismos de ingreso de personal en la empresa, atendiendo al manual de procesos de la organización, el cual considera los procesos de selección de personal liderados por la gerencia que le corresponde, que en este

caso es la Gerencia de Talento humano con el apoyo del área respectiva que solicita cubrir los cargos vacantes.

Los gerentes entrevistados piensan que el proceso de selección por competencias definitivamente fortalecería y favorecería las acciones de la empresa, porque mostraría en primera instancia las potencialidades de los aspirantes a los cargos vacantes y se podrían ubicar de mejor manera dentro de las áreas de la organización para tener más posibilidades de desempeño, desarrollo y productividad.

Los resultados de las observaciones realizadas permiten constatar que la contratación del personal no se ajusta al perfil ni a las características necesarias para desempeñar las funciones del cargo en forma óptima, dejando de considerar aspectos relevantes como la demostración de las habilidades y destrezas y las potencialidades de los aspirantes a los cargos.

En líneas generales no existe un conocimiento claro con respecto al significado del cierre de brechas, entre lo que demanda la empresa y el perfil del aspirante a los cargos vacantes, y tampoco se considera realizar un diagnóstico entre el perfil que exige el cargo y el área de la empresa y la selección realizada.

De igual forma, los resultados de las observaciones develan la inexistencia de una buena coordinación entre la gerencia de talento humano y las demás áreas en la selección de personal que se realiza.

Finalmente, a pesar que los gerentes entrevistados reconocen las bondades y beneficios que brindaría a la organización la selección de personal por competencias, cada uno de ellos, siguen manteniendo conceptos tradicionales de contratación basados en conocimiento y experiencias, no se ve mayor disposición por indagar y desarrollar propuestas a la a la presidencia de la empresa para demostrar que el proceso de selección por competencias serviría, como fundamento para la transformación y fortalecimiento en la gestión organizacional.

A continuación, se enumeran las características observadas y relacionadas al objetivo específico: Examinar epistemológicamente las ventajas de la gestión de talento humano con la implementación de un modelo de selección basado en las competencias laborales.

1. Poco conocimiento del término competencias y selección de personal por competencias por parte de los gerentes entrevistados.

2. Existencia de reconocimiento de las ventajas que aportaría el proceso de selección por competencia de talento humano en Aguamerca, a partir de lo explicado por el entrevistador.
3. No se considera realizar un diagnóstico entre el perfil que exige el cargo y el área de la empresa y la selección realizada, que garantice la elección del candidato idóneo.
4. No existe un conocimiento claro con respecto al significado del cierre de brechas, entre lo que demanda la empresa y el perfil del aspirante a los cargos vacantes.
5. Inexistencia de una buena coordinación entre la gerencia de talento humano y las demás áreas en la selección de personal que realiza actualmente la empresa.
6. No se ve mayor disposición por indagar y desarrollar propuestas para demostrar a la presidencia de la empresa, que el proceso de selección por competencias serviría para mejorar la gestión institucional.

4.4 Objetivo Específico: Determinar las competencias laborales requeridas para un cargo de nivel gerencial, que permitan desarrollar una efectiva gestión de talento humano en Aguamerca.

Para el desarrollo del objetivo específico N°4 referido a la determinación de las competencias laborales requeridas para un cargo de nivel gerencial, que permitan desarrollar una efectiva gestión de talento humano, se planteó la categoría referida a las competencias laborales y la subcategoría profesiogramas. La búsqueda de información se determinó a través de una indagatoria manifiesta en una pregunta realizada mediante las entrevistas a cuatro supervisores de las áreas de Talento humano, administración, comercialización del servicio e ingeniería de operaciones. Los aportes de los informantes y su análisis se exponen a continuación:

4.4.1 Análisis de las Entrevistas

Analizando la respuesta del gerente de talento humano con respecto a la pregunta N° 10 de la entrevista, referida a capacidades, valores y motivaciones que debe poseer un colaborador para poder optar a un cargo gerencial que le permita desarrollar una exitosa gestión de talento humano en Aguamerca, se puede observar que el mismo basa su respuesta en las capacidades que debe tener para ser un líder y en la capacidad para planificar, además habla de valores como

el compromiso, la responsabilidad, habla también de las capacidades comunicacionales que debe tener un gerente que le permita transmitir con claridad las orientaciones pertinentes a sus subordinados sobre las actividades de trabajo a desarrollar y finalmente le da una gran importancia a la capacidad de motivar a su personal y termina su exposición expresando “ *Esto será posible conseguirlo si le damos importancia a nuestras herramientas organizacionales y las actualizamos y revisamos una y otra vez, para que con esto siempre busquemos garantizar la mejor selección del personal*”. Esta última frase indica la referencia que hace al manual de procesos y al manual de cargo y su actualización. (Ver anexos 3.1. Guía de entrevista GE-01).

Con respecto a la respuesta del Gerente de Administración se fundamenta al igual que el Gerente de Talento humano en el liderazgo, pero con capacidades para tomar decisiones y asumir las consecuencias de sus acciones, así como la característica de ser un agente transformador expresando: “ *que se adapte a los constantes cambios por los que actualmente transitamos pero sobre todo debe ser creador de nuevos espacios o generador de propuestas que resuelvan las adversidades que se presentan en la empresa, también debe ser empático, motivador, tener la capacidad de conformar equipos de trabajo comprometidos, pero así como se necesita sea empático, también se necesita que sea firme que genere e imponga respeto cuando lo amerite, en fin un ser competente*” (Ver anexos 3.2. Guía de entrevista GE-02).

Con respecto a la respuesta del Gerente de Comercialización a la pregunta N°10 se observa que hace una especial referencia a los manuales organizacionales (manual de procesos) y manuales de cargos expresando lo siguiente: deben tener “ *Liderazgo, resolución de problemas, buena comunicación, adaptarse a estos cambios y planificarse, toma de decisión, acompañado del compromiso y la motivación, pero donde nace esto, pues no es otro sitio sino en la adecuada definición de criterios en los manuales de cargos o manuales organizacionales*. (Ver anexos 3.3. Guía de entrevista GE-03).

En la respuesta del Gerente de Ingeniería de operaciones a la pregunta N°10 se observa la contundencia con que expresa su respuesta: “ *Estoy convencido que un gerente debe ser un conocedor de su área, la experticia es fundamental, pero también es necesario que sea un líder transformador y más en estos tiempos que vivimos, donde si no buscas adaptarte a los cambios vas a fracasar, debe ser un estratega, apasionado, honesto, responsable y comprometido con lo que hace, dinámico, proactivo, con capacidad para conformar equipos de trabajo y respetarlos, debe tener fluidez en la comunicación y motivador por excelencia, debe tener la capacidad para*

resolver conflictos y tomar decisiones” Este gerente habla de capacidades y valores donde destaca el liderazgo para la transformación. (Ver anexos 3.4. Guía de entrevista GE-04).

De acuerdo a las respuestas de los gerentes entrevistados se corrobora lo expresado por Basantes (2017), donde indica: “descripción de puestos es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto, así como, las responsabilidades y deberes inherentes al mismo” (p.18). En el que el proceso de descripción de puestos permite ubicar el mismo dentro de la empresa, describir su misión, las funciones y tareas que se deben cumplir.

Los gerentes entrevistados de Administración e Ingeniería de operaciones en ningún momento hacen referencia al manual de procesos de la organización y manuales de cargos, por otra parte, si insisten en la conformación de equipos de trabajo comprometidos.

4.4.2 Guía de Observaciones

Las observaciones realizadas por el investigador referidas a la subcategoría Profesiogramas muestran que, en la gerencia de talento humano, se observa claramente que existe omisión de la aplicación de los procesos establecidos en los manuales de normas y procedimientos de la organización para la selección de personal y de igual forma ocurre con el manual de cargos. (Ver anexos 4.1. Guía de observación GO-01).

En la observación realizada en la Gerencia de administración, se vio que se realizó una prueba técnica el cual solo muestra el nivel de conocimiento que posee el aspirante para desempeñar las funciones inherentes a un cargo, sin medir variables como habilidades, comportamientos, actitudes, valores, necesarios para contar con un profesional integral en la empresa y al igual que el gerente de talento humano no se apoya del todo en los manuales de normas y procedimientos ni en los manuales de cargo existentes en la organización. (Ver anexos 4.2. Guía de observación GO-02).

En la Gerencia de Comercialización se observó que disponen de información relacionada al manual de cargo, el mismo refleja, una denominación del cargo, objetivos, descripción de las actividades y tareas del cargo, responsabilidades, condiciones del lugar de trabajo, nivel de supervisión, y un listado genérico llamado competencias, mas no presenta una descripción detallada de cómo serán medidas las competencias laborales asociadas a cada cargo. Los manuales organizacionales no están diseñados ni actualizados para medir las capacidades que

posea el candidato para un determinado puesto de trabajo, dificultando los procesos a la hora de seleccionar el talento humano. (Ver anexos 4.3. Guía de observación GO-03).

Para el caso de la observación realizada a la gerencia de Ingeniería de operaciones se vio que tampoco se apoyan en las herramientas organizacionales existentes como lo son el manual de normas y procedimientos y manual de cargos, para la selección de personal. (Ver anexos 4.4. Guía de observación GO-04).

Se observó que los gerentes entrevistados, hacen caso omiso al manual de cargos existente, el cual funciona como un profesiograma, donde se plasma como dicen Dessler y Varela (2004), la interrelación, interacción e interdependencia de un puesto de trabajo, en el cual se resumen las capacidades y aptitudes de los mismos.

4.4.3 Hallazgo Analítico

Los gerentes entrevistados hacen referencia claramente sobre las capacidades, valores y motivaciones que debe poseer un colaborador para poder optar a un cargo gerencial, y le dan mucha importancia al liderazgo, seguido de una buena comunicación con el personal, capacidad para tomar decisiones y formación de equipos de trabajo comprometidos.

Los resultados de las entrevistas realizadas también muestran que los gerentes de talento humano y comercialización, hacen referencia a las herramientas organizacionales como son el manual de normas y procedimientos y manual de cargos para la selección de personal, expresan que para que se logre lo dicho en el párrafo anterior, hay que apoyarse en dichas herramientas y las ven como de uso totalmente necesario a pesar, de que, en la realidad no las utilizan para apoyarse en el tema de selección de personal.

Por otro lado, los gerentes entrevistados de administración e ingeniería de operaciones, ni siquiera se percatan de las herramientas organizacionales cuando se está hablando de las capacidades, valores y motivaciones que debe poseer un colaborador para poder optar a un cargo gerencial que le permita desarrollar una exitosa gestión de talento humano en Aguamerca.

Los resultados de las observaciones realizadas permiten verificar que a pesar de la existencia de las herramientas gerenciales tales como los manuales de normas y procedimientos y el manual de cargos, y que algunos gerentes se den cuenta de ello, no se utilizan para nada en lo que respecta a la selección de personal y mucho menos para cotejar las capacidades, valores

y motivaciones que debe poseer un colaborador para poder optar a un cargo gerencial que están reflejadas en el manual de cargos de Aguamerca.

A continuación, se enumeran las características observadas y relacionadas al objetivo específico: Determinar las competencias laborales requeridas para un cargo de nivel gerencial, que permitan desarrollar una efectiva gestión de talento humano en Aguamerca

1. Los gerentes entrevistados tienen claridad sobre las capacidades, valores y motivaciones que debe poseer un colaborador para poder optar a un cargo gerencial.

2. Las competencias consideradas como más importantes para los entrevistados son: el liderazgo, buena comunicación con el personal, capacidad para tomar decisiones y formación de equipos de trabajo comprometidos.

3. Las herramientas gerenciales tales como los manuales de normas y procedimientos y el manual de cargos no se toman en consideración para los procesos de selección de personal.

4. No se cotejan las capacidades, valores y motivaciones que debe poseer un colaborador para poder optar a un cargo gerencial que están reflejadas en el manual de cargos de la organización.

4.5 Objetivo Específico: Formular el diseño y factibilidad de un modelo de selección de talento humano con base en las competencias laborales

Para el desarrollo del objetivo específico N°5 referido a la formulación del diseño y factibilidad de un modelo de selección de talento humano con base en las competencias laborales, se planteó la categoría referida a modelo de gestión de talento humano y la subcategoría nuevas tendencias en los procesos de selección por competencia, la búsqueda de información se determinó a través de una indagatoria manifiesta en dos preguntas realizada mediante las entrevistas a cuatro supervisores de las áreas de Talento humano, administración, comercialización del servicio e ingeniería de operaciones. Los aportes de los informantes y su análisis se exponen a continuación:

4.5.1 Análisis de las Entrevistas

Analizando la respuesta del gerente de talento humano con respecto a la pregunta N° 11 de la entrevista, referida a cuáles serían las dificultades que tendría la unidad de talento humano para la implementación de un modelo de selección basado en competencias laborales, hace

referencia y consideración que no solo la gerencia de talento tiene potestad absoluta en el proceso de selección de personal, sino que existe mucha influencia de la presidencia de la empresa atribuida por los estatutos de la empresa y por eso expresa con total franqueza “ *Creo que la mayor dificultad seria poder convencer y cambiar la forma de pensar de la plana mayor, para adecuarnos a estos procesos y a estos nuevos modelos de selección que se demandan en el mundo, bueno puedes darte cuenta que hoy en día hasta jugando también se selecciona personal pero eso se hace solo en esas empresas que se mantienen en la vanguardia y van de la mano con el cambio*” Esto indica que el proceso de selección de personal lo debe realizar el área que lo determina en los manuales de normas y procedimientos de la empresa y dejar de un lado o cambiar los estatutos que le dan potestad a la presidencia de la organización en lo que respecta al proceso de selección de personal. (Ver anexos 3.1. Guía de entrevista GE-01).

El gerente de administración responde a la pregunta N°11 señalando que la dificultad más importante es que exista personal formado y capacitado sobre modelos de selección de personal por competencia, además de disponer de los recursos presupuestarios y financieros, para ello y lo justifica diciendo que es un proyecto interesante y se debe realizar por el bien y crecimiento de la misma empresa y por eso expresa con claridad: “ *Pienso que la dificultad que podría existir es contar con el personal formado en este enfoque, que pueda transmitir estos conocimientos a la alta gerencia para que sea implementado en la empresa*” (Ver anexos 3.2. Guía de entrevista GE-02).

Con respecto a la respuesta del Gerente de Comercialización a la pregunta N°11 expresa con contundencia “ *La mayor dificultad que encontrará será su propia capacidad de adaptarse a las nuevas modalidades, si no existe la adaptación a los cambios, no podrá generarse ningún cambio dentro de la empresa. Si seguimos siendo mentes cuadradas, no será posible que cambiemos las formas o modelos que traemos por años, esa es la realidad, nuevos modelos, nuevos enfoques, nuevas formas de gestionar el personal*”. Esto indica que no solo el convencimiento es a la alta gerencia de la empresa de la aplicación de modelos para la selección de personal por competencia por eso se tiene que involucrar en este conocimiento al personal supervisor de la organización y la primera gerencia que tendría que estar convencida es la gerencia de talento humano porque allí residen naturalmente los procesos de selección de personal. (Ver anexos 3.3. Guía de entrevista GE-03).

En la respuesta del Gerente de Ingeniería de operaciones a la pregunta N°11 se señala como dificultad vencer los factores presupuestarios, financieros y motivacionales que se oponen a la implementación de los modelos de selección de personal y luego termina expresando “ (...) *serán las grandes dificultades que la gerencia de talento humano tendrá para poder reunir, capacitar y conformar un equipo de trabajo de alto desempeño, que le permita liderar un nuevo enfoque basado en las competencias laborales, al igual que romper viejos esquemas es una tarea difícil mas no imposible, pero requiere de mucha entrega y constancia de las personas que lideren estas acciones*” (Ver anexos 3.4. Guía de entrevista GE-04).

La respuesta del gerente de talento humano con respecto a la pregunta N° 12 de la entrevista, referida a si la alta Gerencia de Aguamerca estaría dispuesta a apoyar la implementación de la gestión por competencia, señala de forma directa que “*presentando, un buen proyecto donde se reflejen los beneficios que se tienen en la empresa, no habrá forma que la alta gerencia se niegue apoyar en fortalecer los procesos*”. Esta respuesta indica la disposición del gerente de talento humano a llevar a desarrollar el proyecto de gestión por competencias en donde reside el proceso de selección de personal por competencias. (Ver anexos 3.1. Guía de entrevista GE-01).

El gerente de administración responde a la pregunta N°12 afirmando de forma contundente que si cree que la alta gerencia apoye la implementación de la gestión por competencia del talento humano y esto se muestra cuando expresa “ *La junta interventora desde que inició su gestión, han demostrado el interés de buscar la mejor solución a las situaciones que se presentan, llámese, económicas, técnicas y del talento humano en la empresa, lo que sí creo, es que debe ser liderado por la persona con el manejo y conocimiento de causa, es decir la más indicada para presentarlo, elevarlo ante la junta y buscar desarrollarlo en el corto y mediano plazo. Estoy segura que esta junta, daría el apoyo rotundo para fortalecer la gestión en la empresa*”. Esto indica el apoyo que se le debe dar al gerente de talento humano pues es el líder natural de esta implementación propuesta. (Ver anexos 3.2. Guía de entrevista GE-02).

Con respecto a la respuesta del gerente de comercialización a la pregunta N°12 deja entrever el convencimiento que hay que realizar a la alta gerencia de la empresa cuando expresa “*esto solo se dará si hay apertura en escucharnos, creo que se debe presentar una propuesta convincente a la alta gerencia que les permita visualizar todas ventajas y beneficios que trae consigo estos nuevos modelos por competencias.*” Esta respuesta indica la disposición de esta

gerencia a apoyar la propuesta de implementación de gestión por competencias para que sea una realidad en la organización. (Ver anexos 3.3. Guía de entrevista GE-03).

En la respuesta del gerente de ingeniería de operaciones a la pregunta N°12 al igual que los otros gerentes entrevistados, señala la importancia de presentar una propuesta a la alta gerencia que logre mostrar los beneficios y ventajas que trae la gestión del talento humano comenzando con el proceso de selección de personal por competencias y finalmente expresa: *“estoy seguro que contaran con todo el apoyo y disposición de la junta interventora, debemos mantenernos bajo los mejores y más novedosos procesos de selección para que logremos hacernos con el mejor personal en la empresa.”* (Ver anexos 3.4. Guía de entrevista GE-04).

Las respuestas de los gerentes indican que existe disposición de apoyar para introducir el modelo de selección de personal por competencias, a pesar de las dificultades que existan para hacerlo, por eso, es necesario definitivamente presentar una propuesta bien fundamentada, donde se explique cómo refieren Mestre y Avilés (2018), las ventajas de la gestión por competencias laborales y en este caso comenzando por la selección por competencias, si se quiere impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas de la organización, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer”.

4.5.2 Guía de Observación

Las observaciones realizadas por el investigador referidas a la subcategoría nuevas tendencias en los procesos de selección por competencia arrojaron los siguientes resultados:

Se observó que el gerente de Talento Humano al entrevistar a un aspirante a un cargo dentro de esa gerencia lo hizo bajo un esquema tradicional, de manera corta y sin mucho protocolo, de igual forma, se tuvo la percepción, que el entrevistador pudo haberse preparado mejor a la hora de realizar la entrevista.

Se observó que el candidato al cargo, solo pasa por un proceso de revisión del currículum vitae y una breve entrevista, en donde es interrogado en función a los conocimientos y experiencias laborales en anteriores puestos de trabajo, mas no se busca evaluar realmente sus capacidades a través de pruebas de conocimiento, técnicas, actitudinales, de desempeño y comportamiento en situaciones y contextos simulados. Se puede observar que el personal que

es seleccionado en la empresa, no se le da una inducción previa sobre la empresa, solo es dada las instrucciones en el cumplimiento de las funciones a desempeñar en el cargo.

Existe la omisión de la aplicación de los procesos establecidos en los manuales de normas y procedimientos, de igual forma, el manual de cargos requiere de la actualización con base en nuevos enfoques de gestión gerencial, lo que debilita el proceso a la hora de definir el perfil del cargo vacante y por ende se podrá incurrir en una selección fallida o poco probable de garantizar efectividad en la selección realizada. (Ver anexos 4.1. Guía de observación GO-01).

Al observar al gerente de administración se consideró, que el proceso de selección fue realizado bajo un modelo tradicional y que el gerente preparó con detalle la entrevista. Se observó de forma interesante que el entrevistado manifestó que recomendaría a la empresa como marca empleadora. Esto indica que donde existen procesos, procedimientos y técnicas de selección de personal previamente diseñadas para la selección de personal, se genera de forma inmediata una conexión, reconocimiento e identidad con la empresa contratante. (Ver anexos 4.2. Guía de observación GO-02).

La observación realizada al gerente de comercialización muestra que solo se efectuó una entrevista donde se valoró el currículo y se conversó sobre las expectativas del aspirante al cargo, en realidad no se aplicó ninguna prueba. (Ver anexos 4.3. Guía de observación GO-03).

Con respecto a la observación realizada al gerente de Ingeniería de operaciones se observó que no existe relación con modelo alguno en el proceso de selección realizado por el mismo. Se percibió una conversación amena sobre la experiencia del aspirante y sus expectativas con respecto al cargo al que aspira. (Ver anexos 4.4. Guía de observación GO-04).

Se observó que ninguno de los gerentes preparó la entrevista a excepción del gerente de administración, y se constata que no realizan ninguna prueba que permita ver habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes en los aspirantes a cargos vacantes.

4.5.3 Análisis del sondeo de opinión a los aspirantes a cargos entrevistados

Como se señaló en el capítulo 3 del marco metodológico, dentro del objetivo N°5 se realizó un sondeo de opinión a los aspirantes a cargos, al salir de las entrevistas con las gerencias de talento humano, administración, comercialización e ingeniería de operaciones.

Finalizada la entrevista de la candidata o aspirante a un cargo en la gerencia de talento humano, se le pidió responder a una serie de preguntas elaboradas para conocer su experiencia.

La misma mostró amabilidad al abordarla, sin embargo, actuó con un poco de nerviosismo por no saber si era prudente responder o no. Los resultados muestran una evaluación regular tanto al entrevistador como también a la empresa Aguamerca como empleadora.

Por otra parte, se muestra un rendimiento regular en cuanto a la capacidad del empleador para captar el talento humano idóneo, al considerar que el entrevistador preparo de forma corta y sin mucho protocolo sus procesos, al igual que se señala que el entrevistador pudo haberse preparado mejor a la hora de realizar la entrevista.

Se logró obtener la experiencia del candidato en el proceso de selección, arrojando como resultado el criterio de no satisfactorio, bajo un modelo tradicional de selección. Se observa, que en las formas de dar respuestas la candidata no expresa la ilusión y expectativas de ser parte de la empresa. (Ver anexo 5.1. Sondeo de Opinión, Participante 1).

El candidato o aspirante a un cargo en la gerencia de Administración, se le pidió responder el sondeo de opinión para conocer su experiencia. Los resultados de la experiencia del candidato sobre el proceso de selección, demostración de capacidades del empleador y reputación de la empresa fue calificada como buena, evaluándose a través del instrumento propuesto. Al momento de aplicarla se observó al participante con un buen ánimo, cordialidad y amabilidad para responder, demuestra grandes expectativas personales y profesionales para desempeñarse en la empresa. De igual forma, se manifestó un esquema tradicional aplicado bajo una técnica de entrevista y prueba de personalidad y de conocimiento técnico. (Ver anexo 5.2. Sondeo de Opinión, Participante 2).

La experiencia del candidato aspirante a un cargo en la gerencia de comercialización cuando se le pregunto en el proceso de selección y reputación de la empresa como marca empleadora fue evaluada como regular, y fue considerado el proceso de forma tradicional, la evaluación se pudo realizar al candidato al salir de la entrevista y se observó que el mismo mostraba ansiedad y un poco de nerviosismo, se podía percibir el deseo de querer conseguir el empleo, fue amable para responder las preguntas. (Ver anexo 5.3. Sondeo de Opinión, Participante 3).

La experiencia del candidato aspirante a un cargo en la gerencia de ingeniería de operaciones con la demostración de las capacidades del empleador para realizar procesos de selección, arroja como resultado un proceso regular, mientras que la reputación de la empresa por el contrario se enmarca dentro de una evaluación buena, siendo aspectos contradictorios, sin

embargo, lo que prevalece es que ya conoce la empresa al cumplir funciones en cargos anteriores. (Ver anexo 5.4. Sondeo de Opinión, Participante 4).

En conclusión, el sondeo de opinión aplicado a los entrevistados puede determinar que una buena experiencia del candidato va generar reconocimiento de la organización y este atraerá candidatos capacitados para la organización. De igual modo para que la empresa pueda tener reconocimiento debe adaptarse a las nuevas tendencias de los procesos de selección que están boga en el mundo.

4.5.4 Hallazgo Analítico

En líneas generales los resultados de las entrevistas realizadas a los gerentes entrevistados muestran que las principales dificultades para la implementación de un modelo de selección de talento humano basado en competencias laborales es, en primer lugar, la influencia de la presidencia de la empresa atribuida por los estatutos de la empresa para la selección de personal y por eso es necesario presentar un proyecto a la presidencia y a la alta gerencia de la organización que muestre que ese proceso debe arraigarse en la gerencia de talento humano porque allí residen naturalmente los procesos de selección de personal de acuerdo al manual de normas y procedimientos actual de la empresa, presentando a su vez los beneficios que se obtendrían en el mejoramiento del objetivos de la empresa como es la prestación del servicio de agua potable y saneamiento de calidad.

En segundo lugar, está la dificultad de contar con personal capacitado para aplicar el proceso de selección de personal por competencia; en tercer lugar, estaría la dificultad de poder disponer de los recursos presupuestarios y financieros para dicha implementación, así como la capacidad de adaptación de la organización a la implementación de los modelos de selección de personal por competencia.

En todo caso, los gerentes entrevistados insisten en la presentación de un proyecto bien fundamentado que muestre de manera clara y contundente los beneficios y ventajas que implica la aplicación de un modelo de selección por competencias, estando seguros que si se realiza de esa forma la presidencia y la alta gerencia de la organización aprobarían la implementación de dicho modelo de selección de personal por competencias.

Las observaciones corroboraron una vez más, que se realizan entrevistas directamente en cada una de las gerencias sin utilizar pruebas técnicas que permitan descubrir las capacidades

de los aspirantes, de igual forma, se comprobó también que se utiliza en líneas generales un modelo de selección tradicional.

Estos hallazgos indican la necesidad que presenta Aguas de Mérida, en tener una propuesta de selección de personal por competencias que se pueda presentar a la Presidencia, como a la alta gerencia de la organización y que permita a la misma avanzar para tener personal idóneo y acorde a las necesidades y desarrollo de las distintas áreas que conforman la empresa. Dicha propuesta se presenta en el capítulo 5.

A continuación, se enumeran las características observadas y relacionadas al objetivo específico: Formular el diseño y factibilidad de un modelo de selección de talento humano con base en las competencias laborales.

- 1.. La influencia de la presidencia de la empresa atribuida por los estatutos de la misma para la selección de personal prevalece por encima de los manuales de normas y procedimientos.
2. Ausencia de personal capacitado para aplicar el proceso de selección de personal por competencia.
3. Dificultad de poder disponer de los recursos presupuestarios y financieros para la implementación del nuevo modelo a proponer para la selección de personal por competencias.
4. Se corroboró una vez más, que se realizan entrevistas directamente en cada una de las gerencias y generalmente se utiliza el modelo tradicional de selección de personal.
5. Se propone evaluar la capacidad de adaptación de la organización a la implementación de los modelos de selección de personal por competencia.
6. Los gerentes entrevistados proponen la presentación de un proyecto bien fundamentado que muestre de manera clara y contundente las ventajas que implica la aplicación de un modelo de selección por competencias.

El análisis de resultados realizado con base en los objetivos de esta investigación llevan a la obtención de hallazgos, que permiten identificar las características de los procesos de selección de talento humano utilizados en Aguamerca, el modelo de selección observado es el tradicional, a pesar que los gerentes entrevistados tienen claro la razón de ser de la organización y la existencia de los manuales de normas y procedimientos de la misma, existe la inobservancia de estos, aunado al desinterés por parte de los directivos sobre el conocimiento de la gestión por competencias.

En cuanto al conocimiento que tienen los gerentes entrevistados encargados del área respectiva para la selección de talento humano y la gestión por competencias laborales en el proceso de selección, se observa en líneas generales poco conocimiento del término competencias en los gerentes entrevistados, salvo el gerente general de ingeniería de operaciones, aunque por otra parte se observa cierto interés de dichos gerentes por conocer los beneficios de la selección del talento humano por competencias, también se determinó que no existe un área conformada y capacitada en la gerencia de talento humano de Aguamerca que realice el proceso de selección del talento humano por competencias, así como ninguna aplicación de técnicas de selección de talento humano que permitan predecir los comportamientos.

Con respecto al conocimiento epistemológico de las ventajas de la gestión de talento humano con la implementación de un modelo de selección basado en las competencias laborales, se encontró poco conocimiento del término competencias y selección de personal por competencias por parte de los gerentes entrevistados y al mostrarle las ventajas, reconocen las mismas y lo que aportaría el proceso de selección por competencia de talento humano en Aguamerca; al mismo tiempo, los gerentes entrevistados expresan que no se considera el realizar un diagnóstico entre el perfil que exige el cargo y el área de la empresa y la selección realizada actualmente, lo que determina la inexistencia de un conocimiento claro con respecto al significado del cierre de brechas, entre lo que demanda la empresa y el perfil de los aspirantes a los cargos vacantes. Por otra parte, se hace presente la inexistencia de una buena coordinación entre la gerencia de talento humano y las áreas involucradas en el proceso de selección de personal que realiza actualmente la empresa. No se observa mayor disposición por parte de las gerencias por indagar y desarrollar propuestas para demostrar a la presidencia de la empresa, que el proceso de selección por competencias serviría para mejorar la gestión institucional.

Al indagar sobre las competencias laborales requeridas para un cargo de nivel gerencial, que permitan desarrollar una efectiva gestión de talento humano en Aguamerca, se determinó que los gerentes entrevistados tienen claridad sobre las capacidades, valores y motivaciones que debe poseer un colaborador para poder optar a un cargo gerencial. Las competencias consideradas como más importantes para los entrevistados son: el liderazgo, buena comunicación con el personal, capacidad para tomar decisiones y formación de equipos de trabajo comprometidos, se corrobora que las herramientas gerenciales tales como los manuales

de normas y procedimientos y el manual de cargos no se toman en consideración para los procesos de selección de personal. De igual forma no se cotejan las capacidades, valores y motivaciones que debe poseer un colaborador para poder optar a un cargo gerencial en la organización.

En cuanto al objetivo específico referido a la formulación del diseño y factibilidad de un modelo de selección de talento humano con base en las competencias laborales para Aguamerca, se halló que la influencia de la presidencia de la empresa atribuida por los estatutos de la misma para la selección de personal prevalece por encima de los manuales de normas y procedimientos, de igual forma, se determinó la ausencia de personal capacitado para aplicar el proceso de selección de personal por competencia dentro de la gerencia de talento humano, por otra parte, el personal entrevistado expresó la dificultad de poder disponer de los recursos presupuestarios y financieros para la implementación del nuevo modelo a proponer para la selección de personal por competencias, también se corroboró una vez más, que se realizan entrevistas directamente en cada una de las gerencias y generalmente se utiliza el modelo tradicional de selección de personal.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, los gerentes entrevistados proponen evaluar la capacidad de adaptación de la organización a la implementación de los modelos de selección de personal por competencias, así como la presentación de un proyecto bien fundamentado que muestre de manera clara y contundente los beneficios y ventajas que implica la aplicación de un modelo de selección por competencias, el cual va a ser propuesto en el capítulo 5 de esta investigación.

CAPÍTULO 5

5. Propuesta de Investigación

Plan de mejora del proceso de selección de talento humano en Aguamerca basado en competencias laborales para el desempeño exitoso en los cargos de alta gerencia.

5.1 Presentación de la Propuesta

La propuesta de la mejora del proceso de selección de talento humano para cargos de alta gerencia basado en un enfoque por competencias laborales constituye una herramienta gerencial para Aguamerca, en vista de que se podrán establecer estrategias que permitan contar con el talento humano idóneo para cada puesto de trabajo, alineados con los objetivos y valores de la empresa, factores clave para el éxito organizacional. De allí que se promuevan nuevos modelos que permitan identificar las competencias necesarias en los candidatos y colaboradores para el desempeño efectivo de las funciones asignadas en el cargo.

En este sentido, el diseño del modelo de selección de talento humano por competencias laborales consta de tres fases o etapas, la primera de ellas, donde se hace referencia a las estrategias necesarias para concientizar a la alta gerencia de Aguamerca para diseñar el nuevo modelo, de modo que se fundamente en un proceso de gestión de cambio eficaz. Asimismo, una siguiente fase donde se busca aplanar la estructura organizativa de Aguamerca y los puestos de trabajo del nivel gerencial, las cuales conduzcan a la adaptación de sus estructuras organizacionales en estructuras ágiles y dinámicas y el rediseño de puestos de trabajo con perfiles de cargos que identifiquen las habilidades blandas (softs skill), que potencien el desempeño del candidato y/o del colaborado, elemento esencial a la hora de seleccionar el talento humano bajo un enfoque por competencia.

Finalmente, una tercera fase de la propuesta que incluye la formulación de la mejora del proceso de selección de talento humano por competencias laborales, basándose inicialmente en una descripción del perfil de los cargos de nivel gerencial a través de un profesigramas de puestos que servirá como herramienta de apoyo al manual de cargo y será la guía al momento de ofertar el cargo vacante.

En dicho profesigramas se define el contenido del puesto de trabajo, que no es otra cosa sino lo qué se hace, cómo se hace y para qué se hace, además de reflejar las competencias

asociadas al cargo con sus respectivos indicadores, así mismo, se destaca el motivo, las características de la contratación y los criterios a ser implementados en el proceso de selección, especificando en este último, cada curso de acción destinado a las evaluaciones psicolaborales a ser implementadas en los procesos de selección de talento humano. De igual forma, refleja las técnicas de selección innovadoras en Aguamerca para cargos de alta gerencia, que permitan atraer y evaluar a candidatos potenciales a través del uso de juegos y simulaciones y así poder demostrar y medir las capacidades de los candidatos al momento de postularse a un puesto de trabajo, facilitando con ello, la disponibilidad de un talento humano capacitado, competitivo y que brinde un valor agregado en el nivel gerencial de la empresa derivado del factor gestión por competencias.

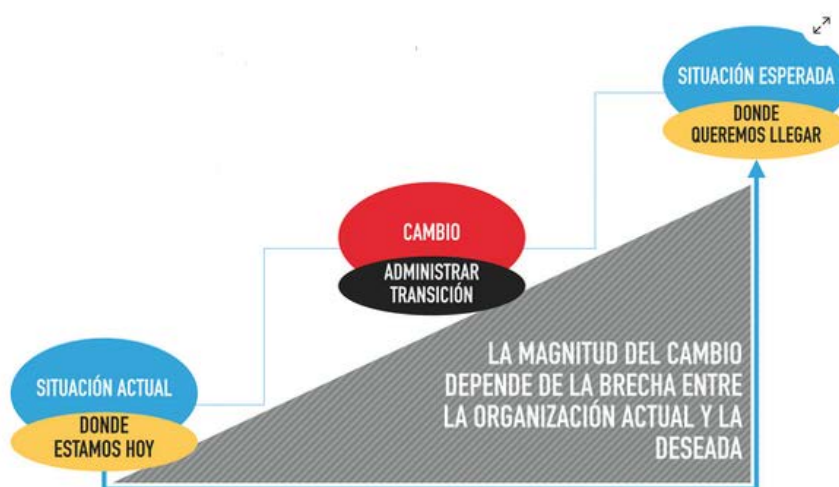
5.2 Fundamento de la propuesta

Partiendo del hecho de que en los actuales momentos las organizaciones están desarrollando sus actividades en entornos marcados por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, se hace necesario plantear estrategias que permitan activar un proceso de transformación con la mayor garantía posible de éxito. De allí que el cambio organizacional sea clave, por lo que es fundamental en Aguas de Mérida, C.A. contar con nuevos modelos de selección del talento humano basados en competencias laborales que garanticen la elección idónea del candidato en un puesto de trabajo y así poder lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Ahora bien, es necesario identificar cómo gestionar y liderar el cambio de esos procesos tradicionales de selección del talento humano hacia nuevos modelos de selección por competencia, la transición debe hacerse de manera efectiva y convencidos de que sus líderes comprenden que las empresas deben estar preparadas para adaptarse con rapidez e incluso anticiparse a las nuevas tendencias del mundo, ya que, quien no es capaz de adaptarse a los nuevos tiempos, inevitablemente desaparecerá.

Antes de diseñar cualquier proceso de cambio en el modelo de selección del talento humano, es importante que la empresa y los colaboradores conozcan la brecha entre la situación actual y la deseada y entiendan los motivos por los que debe hacerse, solo así se podrán establecer las directrices que permitan implantar y dar coherencia al proceso del cambio. La ausencia de equipos calificados para la contratación del talento humano, el desconocimiento del

perfil y de las competencias que deben poseer los candidatos a un cargo determinado, el incumplimiento de contratos de trabajo producto de que la oferta laboral se aleja de la realidad del cargo y de las funciones que se necesitan cubrir en la organización, así como también, la búsqueda del personal con sentido de urgencia obviando los procesos de selección establecidos en la empresa, son los más comunes errores en que incurren las empresas a la hora de efectuar los procesos de contratación del personal.



Fuente: Imagen tomada de <https://www.estratego.cl/post/gestion-del-cambio-que-modelo-seguir>

Figura N° 20. Brecha organizacional actual y la deseada

Por lo tanto, contar con un modelo de selección de talento humano por competencia requerirá de un proceso de gestión de cambio eficaz, el cual demanda del esfuerzo integral que implique a todos los niveles de la organización y que deberá estar encabezado por sus directivos; en él se debe propiciar acciones para elegir a los candidatos que posea los conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades valores y motivaciones que mejor se adapten a las necesidades y al perfil solicitado en la empresa, lo que permite aumentar la productividad, el clima laboral y al mismo tiempo, disminuir los costos, tiempos de la contratación, y evita la rotación de personal y el hecho de activar nuevas contrataciones en el corto plazo.

Por consiguiente, la propuesta del nuevo modelo se enfoca en la función administrativa de integración de personal para el componente selección de talento humano, en él se plantea la mejora del proceso de selección de talento humano basándose en las competencias laborales.

El proceso de selección de talento humano en la empresa Aguas de Mérida, C.,A. basado en las competencias laborales se fundamenta, desde el punto de vista teórico, en los referentes expuestos en el Capítulo II que aluden a la gestión por competencia laboral, los modelos de gestión por competencia existentes, los procesos y técnicas de selección del talento humano que vienen siendo tendencia en los últimos años en el mundo y que permiten elegir al candidato más idóneo con base en la demostración de las capacidades que posee para desempeñar un cargo, fomentando el desarrollo de las capacidades humanas, técnicas y conceptuales, por lo que a través de estas teorías se obtienen los elementos más relevantes para definir el proceso y adaptarlo a las necesidades del nivel gerencial de la empresa en estudio.

Al mismo tiempo, la propuesta diseñada se basa en los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos que revelaron la situación actual que presenta la organización, en cuanto a la forma de llevar a cabo los procesos de selección de personal, además de la desactualización e inobservancia de las herramientas organizacionales existentes en la empresa, requerimientos por demás importantes para garantizar el éxito de la gestión. Es por ello, que se identificaron las formas de abordar los cambios del modelo tradicional de selección de personal al modelo por competencias para así determinar las estrategias más convenientes y gestionar asertivamente las competencias laborales indispensables para la ejecución del proceso de selección de talento humano del nivel gerencial de la empresa.

5.3 Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Formular el plan de mejora del proceso de selección de talento humano en Aguamerca permitiendo la selección del personal con las competencias laborales necesarias para desempeñar exitosamente cargos de alta gerencia.

Objetivos Específicos

- Concientizar a la alta gerencia de Aguamerca sobre la necesidad de implementar un plan de acción para la mejora del proceso de selección de talento humano basado en competencias laborales que garantice el candidato idóneo en un puesto de trabajo.

- Fortalecer la estructura organizacional a través de un proceso de transformación de la organización a fin de crear valor y garantizar la sostenibilidad de los cambios en el tiempo.
- Proponer la mejora del proceso de selección de talento humano con técnicas innovadoras en cargos gerenciales en Aguamerca por medio de mecanismos de atracción y valoración de candidatos potenciales a través del uso de simulación de situaciones y de los fundamentos del juego y la tecnología conectada a fines lúdicos.

A continuación, se procede a desarrollar la estructura de la propuesta con base en cada objetivo específico planteado partiendo de la optimización de los procesos de selección de talento humano en Aguas de Mérida, C.A.

Cuadro N° 4. Objetivo específico 1 de la propuesta

ESTRATEGIAS			
	1.- Manejo de Comunicación óptimo.	2.- Conocimiento del talento humano de la empresa por parte de la alta gerencia.	3.- Conformación de equipo de alto desempeño.
ACCIONES	• Demostración de la situación real en la empresa. • Identificación de las oportunidades, desafíos, ventajas y desventajas del proceso cambio. • Presentación de las experiencias de cambio en otras organizaciones.	• Reconocimiento del talento humano como el factor estratégico. • Diagnóstico del estado actual del talento, habilidades y competencias, verificando las capacidades individuales, de	• Evaluación de competencias de los colaboradores para determinar quiénes pueden formar parte del equipo. • Selección del talento humano para la conformación del equipo propiamente dicho.

	Generación de confianza en los directivos y gerencia para impulsar el cambio en la organización.	equipo y organizacionales. - Identificación de las preferencias, pasiones, intereses y expectativas de crecimiento de cada colaborador. - Vinculación y fidelización del colaborador con Aguamerca, basado en el desarrollo integral del individuo, tanto como empleado, así como el de ser humano.	- Definición del encargo o tarea. (¿Para qué se crea el equipo? ¿Cómo sabrá la organización que se está logrando el encargo? asegurar el encargo.) - Establecimiento de misión, visión, valores, objetivos, límites, acuerdos básicos de comportamiento e interacción, roles, socialización del equipo conformado. (¿Que entregara el equipo? ¿Cuál es el propósito del equipo? ¿Qué hace diferente el equipo? ¿Hacia dónde se dirige el equipo?)
RECURSOS	- Uso de papeles de trabajo con información histórica de la empresa. - Uso de los Manual de normas y procedimientos vigente en la empresa. - Audios y videos con testimonio de personas con experiencias en empresas con modelos de gestión por competencia.	Horas /hombre.	Horas / hombre.
TIEMPO	Una (01) Semana.		

RESPONSABILIDAD	Gerente General de Talento Humano.	Gerente General de Talento Humano.	Equipo de alto desempeño conformado por las áreas de Talento Humano, consultoría jurídica, unidad integral de promoción e información, sistemas, gerencia administrativa y operativa.
INDICADOR	Medición de la comprensión en la alta gerencia, del alcance propuesto.	Medición del conocimiento de las capacidades del talento humano por parte de la alta gerencia.	Medición de la conformación del equipo de alto desempeño.

OBJETIVO ESPECIFICO 1. Concientizar a la alta gerencia de Aguamerca sobre la necesidad de implementar un plan de acción para la mejora del proceso de selección de talento humano basado en competencias laborales que garantice el candidato idóneo en un puesto de trabajo.

ESTRATEGIAS			
	4.- Desarrollo del proyecto de mejora del proceso de cambio.	5.- Socialización del proyecto de mejora.	6.- Definición de los elementos motivadores para el cambio como componentes integradores de la cultura de la empresa.
ACCIONES	- Planeación y planteamiento de las fases del proyecto enfocados en el propósito de la organización. - Co-construir con los colaboradores y líderes lo que agrega valor a la empresa para así buscar equilibrio y maximizar el proyecto.	- Activación de Mesas de trabajo con directivos y colaboradores. - Difusión y Publicación del proyecto de mejoras a implementar, a través de la intranet y carteleros informativos y redes sociales internas de la empresa.	Mitigación de la rotación de personal, mayor engagement / compromiso, equilibrio trabajo – tiempo libre, bienestar del colaborador, diversidad e inclusión, motivación del equipo de trabajo, plan de desarrollo y crecimiento, un espacio colaborativo, clima laboral deseado, empoderamiento de los colaboradores, un liderazgo transformador y la

	- Identificación de los riesgos que se deben gestionar, problemas a eliminar, con qué recursos se cuenta y que deseamos conseguir. - Aplicación del modelo Grid del cambio de comportamientos (Bueno/Malo – Antiguo/Nuevo). - Entrega de valor en el corto plazo considerando la implementación de pensamientos ágiles.		preocupación por el medio ambiente. Incorporación de elementos motivadores en los valores y la cultura organizacional.
RECURSOS	Horas/hombre, equipos de computación, mobiliario y equipo de oficina, papelería y articulo de oficina, tecnología, Contratación de Honorarios Profesionales. Se sugiere ver modelo de los 8 pasos de Kotter (2002), video transformador organizacional de alto impacto proceso integral de 7 pasos. https://www.altoimpacto.com/transformador-organizacional-de-alto-impacto y se sugiere ver modelo Hogan https://alto-impacto.mykajabi.com/hogan-assessments y Taxonomía Esco https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/ESCO_MRC_Arias.pdf.		
TIEMPO	4 meses.	30 días.	
RESPONSABILIDAD	Equipo de alto desempeño conformado por las áreas de Talento Humano, consultoría jurídica, unidad integral de promoción e información, sistemas, gerencia administrativa y operativa y consultor especialista en competencias laborales.		
INDICADOR	Cumplimiento de objetivos en plazos previstos.	% de personas informadas del proceso de cambio.	Medición de la incorporación de los elementos motivadores en el proceso de cambio.

Fuente: Elaboración propia

Para lograr poner en marcha con éxito una estrategia de gestión de cambio para concientizar a la alta gerencia de Aguamerca sobre la necesidad de implementar un plan de mejora para la selección de talento humano basado en competencias laborales que garantice el

candidato idóneo en un puesto de trabajo, se requiere una planificación integrada en los procesos antes, durante y después del cambio.

Por lo tanto, el desarrollo del primer objetivo toma como referencia el modelo de gestión del cambio, los ocho (8) pasos de Kotter (2001), que servirá de guía para promover las transformaciones hacia el cambio efectivo en los procesos de selección de talento humano en la organización.



Fuente: <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/>

Figura N° 21. Modelo de los ocho (8) Pasos de Kotter.

La Figura N°21 muestra un esquema piramidal, el enfoque es de abajo hacia arriba comenzando con establecer un sentido de urgencia y terminando con anclar el tema en la cultura organizacional. Cada uno de estos pasos serán considerados para ser implementados como estrategias a seguir para concientizar y sensibilizar sobre el proceso de cambio en la selección del talento humano en Aguamerca.

Cuadro N° 5. Objetivo específico 2 de la propuesta

Objetivo específico. 2: Fortalecer la estructura organizacional a través de un proceso de transformación de la organización a fin de crear valor y garantizar la sostenibilidad de los cambios en el tiempo.	
ESTRATEGIAS	
Rediseño organizacional participativo, flexible, dinámico y ágil.	
ACCION	• Evaluación, análisis y adaptación de la estructura organizacional a los procesos de cambio. • Establecimiento de un modelo dual en la organización, incluyendo desde los modelos jerárquicos y modelos en red. • Se sugiere ver modelo los ocho (8) aceleradores de Kotter (2015), Redarquia mas allá de la jerarquía de José Cabrera (2014) y teoría de Miller regla del número mágico 7±2.
RECURSOS	Horas/ hombre, equipos de computación, papelería y articulo de oficina, conexión a internet, bibliografía relacionada a modelos organizacionales duales o híbridos.
TIEMPO	60 días.
RESPONSABLE	Equipo de alto desempeño conformado por las áreas de Talento Humano, consultoría jurídica, unidad integral de promoción e información, sistemas, gerencia administrativa, operativo y consultor especialista en competencias laborales.
INDICADOR	• % de cumplimiento del objetivo propuesto

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo del objetivo específico 2, la estrategia toma de referencia una vez más el modelo de Kotter con los ocho (8) aceleradores, que comparten similitudes con los ocho (8) pasos para la gestión del cambio, permitiendo una mayor implicación de la alta dirección como impulsadora activa para la mejora de la estructura interna de la empresa volviéndola más dinámica, lo que garantizará encontrar una ruta ágil hacia el cambio efectivo de la organización en sus estructuras existentes.

De igual forma, se considera la teoría de George Miller (desarrollada en la organización) donde se tomó como regla el número mágico 7 ± 2 para hacer un nuevo rompimiento de un área a otra. Se parte del hecho que las personas tienen la capacidad cognitiva para procesar información con el número mágico 7 ± 2 . Este sirve de base para la partición lógica de los procesos, por cada 7 ± 2 (entre 5 y 9 procesos de conversión total del manual de procesos de la empresa) se apertura un área y si es menor al mismo se fusiona al área que lo supervisa.

Por otro lado, Kotter (2015) señala que como líderes empresariales se debe aprovechar las oportunidades que se presentan y adaptarse a los cambios que contribuyan a crear organizaciones más ágiles y dinámicas, por lo que se deben tomar acciones que sirvan de guía para acelerar el proceso de transformación en la organización, por ello plantea avanzar desde los modelos jerárquicos estableciendo un modelo dual que incluye tanto la empresa jerárquica y a la empresa en red.

Los diseños organizacionales tradicionales no son los más adecuados debido a las características del entorno actual que es cada vez más dinámico y complejo, lo que requiere ser flexibles e innovadores, es decir, encontrarnos con una estructura adaptable y esto solo se lograra a través de un proceso de transformación de la organización, que permitan a las empresas competir y diferenciarse eficientemente. Ahora bien, no es menos cierto que las organizaciones pueden coexistir con modelos híbridos, donde el diseño de las estructuras se basa en sus necesidades y son adaptables a situaciones particulares. Lo fundamental pasa a ser que, en la búsqueda de expandirse, de crecer, de mejorar la productividad y competitividad, se desarrollen estrategias de iniciativa donde se permita contar con una organización actualizada y sostenible a futuro, con gran capacidad de adaptación al entorno y que a su vez puedan ser productivas y

competitivas, esto solo será posible si las organizaciones tienen la capacidad de transformarse y adaptarse constantemente.

Para ello, las organizaciones deben ser dinámicas y estables a la vez, en donde la primera permite explorar y responder a los nuevo desafíos y oportunidades; y una estructura complementaria centrada en la continuidad de la ejecución de funciones para seguir produciendo resultados. (Se sugiere ver anexo 6 estructuras organizativas).

Cuadro N° 6. Objetivo específico 3 de la propuesta

Objetivo Especifico 3. Proponer la mejora del proceso de selección de talento humano con técnicas innovadoras en cargos gerenciales en Aguamerca por medio de mecanismos de atracción y valoración de candidatos potenciales a través del uso de simulación de situaciones y de los fundamentos del juego y la tecnología conectada a fines lúdicos.			
	ESTRATEGIAS		
	1.- Diseño de un profesiograma de cargos por competencias del nivel gerencial en Aguamerca para el proceso de selección de talento humano.	2.-. Desarrollo de técnicas de atracción centradas totalmente en el candidato ideal.	3.- Desarrollo de fases de aplicación de técnicas de evaluación e inclusión de técnicas innovadoras en Aguamerca para la selección del talento humano por competencias en cargos gerenciales.
ACCIONES	- Revisión del manual de cargos y manual de procedimientos de la empresa para el análisis de los procesos asociados a la selección del talento humano. - Determinación de la familia de los cargos gerenciales según la estructura organizativa propuesta.	Consideración de una propuesta de valor, para desarrollar y potenciar la marca empleadora, incluyendo todo tipo de beneficio que otorgue la empresa que genere el interés de las personas que puedan cumplir con el perfil definido.	- Fase 1. Aplicación de una criba curricular o killer question que tiene por objeto filtrar o descartar los candidatos menos preparados. - Fase 2. Evaluaciones psicolaborales. Diseñadas según cada perfil, a través de la asignación de la

	• Evaluación y análisis de la estructura organizativa vigente versus la propuesta. • Revisión del modelo conceptual de procesos de la empresa y la dimensión estructural de la empresa. • Validación de las funciones de cada cargo gerencial a través del Registro de información de cargo (RIC) con el gerente y supervisor inmediato. • Cruce de funciones del RIC con los procesos del modelo conceptual de la empresa. • Elaboración del organigrama de posición de cargo gerencial. • Determinación de los tipos de competencias que servirán de base para la empresa. • Diseño del diccionario de competencias y comportamiento para los cargos gerenciales. • Establecimiento de la descripción del cargo.	• Planteamiento de la necesidad de ir hacia la inteligencia artificial con el diseño de módulos de atracción y selección del talento, que disminuya el sesgo y permita la reducción de los tiempos y costos de los procesos de contratación. • Diseño en la página web corporativa a partir de una página de empleo para publicitar la empresa al candidato ideal (deben ser adaptadas en aplicaciones móviles) y desarrollo de base de datos de talento que incluya respuestas por emails automáticos. • Desarrollo y creación de contenido para atraer tráfico a la página de empleo del candidato ideal. • Incorporación de la cultura de la empresa, beneficios que ofrece, testimonios y comentarios de los colaboradores en la página de empleo. • Fortalecimiento de las redes sociales de la empresa que contengan seguidores que se relacionen e identifiquen con la marca empleadora.	batería de test on-line y presenciales de mayor predictibilidad al realizar la evaluación laboral del candidato. • Fase 3. Incorporación del centro de evaluación (Assessment center) y la Gamificación como técnicas de evaluación al proceso de selección. • Fase 4. Desarrollo de la Entrevista por competencia laboral a través del modelo de incidentes críticos con la metodología STAR (utilizada para evaluar y detectar comportamientos, acrónimo de situación, tarea, acción y resultado.) • Fase 5. Análisis de información y elección del finalista. • Fase 6. Protocolo medico de ingreso. • Fase 7. Generación del proceso de incorporación optimo (Onboarding), que garantice una adecuada integración de los nuevos colaboradores en la empresa., a través de
--	---	---	--

	• Establecimiento de perfil ideal para el cargo. • Establecimiento de las competencias asociadas al cargo gerencial con su respectivo indicador. • Establecimiento de los motivos de la contratación. • Establecimiento de las características de la contratación. • Establecimiento de las condiciones del proceso de selección de talento humano.	• Proposición de ofertas de empleo basadas en el diseño del profesiograma de cargos por competencia que logren convertir los visitantes de la página y redes sociales en candidatos al puesto de trabajo. • Desarrollo del mapeo interno de potencialidades de crecimiento y liderazgo del talento organizacional y de planes de sucesión. • Desarrollo del mapeo en la organización para identificar las posiciones claves.	un plan de bienvenida personalizado, el cual se inicie desde el primer momento en que se postula para una oferta de trabajo. Presentar vía correo electrónico un paquete de bienvenida previo a su incorporación que incluya videos de la empresa, testimonios de los futuros compañeros de trabajo, normativas y lineamientos, beneficios, entre otros.
RECURSOS	Horas/hombre, equipos de computación, mobiliario y equipo de oficina, papelería y articulo de oficina, tecnología, manuales organizacionales, se sugiere bibliografía de Iacoviello y pulido (2018), Martha Alles (2015) y ver gaceta oficial 38.924.		
TIEMPO	30 días.	45 días.	60 días
RESPONSABILIDAD	Equipo de alto desempeño conformado por las áreas de Talento Humano, consultoría jurídica, unidad integral de promoción e información, sistemas, gerencia administrativa, operativa y consultor especialista en competencias laborales.		
INDICADOR	% de cumplimiento de la estrategia propuesta.	% de cumplimiento de la estrategia propuesta.	% de cumplimiento de las fases de la estrategia propuesta.

ESTRATEGIAS			
	4.- Establecimiento de normas y lineamientos de la mejora de los procesos asociados a la atracción y selección por competencias.	5.- Diseño del mapa de procesos de la mejora propuesta.	6.- Socialización de las mejoras del proceso de atracción y selección de talento humano por competencias.
ACCIONES	- Redacción de los articulados que regirán las mejoras de los procesos de selección por competencias laborales. - Presentación del borrador de la normativa y lineamientos ante la consultoría jurídica de la empresa para su respectiva validación. - Elaboración del documento definitivo para la aprobación.	- Análisis de los procesos asociados a la selección de talento humano. - Elaboración del Diagrama de las mejoras del proceso de atracción y selección de talento humano basado en competencias laborales.	- Conformación de mesas de trabajo con directivos y colaboradores para la discusión de las mejoras del proceso. - Difusión y Publicación de las mejoras del proceso en la intranet y carteleras informativas y redes sociales internas de la empresa
RECURSOS	Horas/hombre, equipos de computación, mobiliario y equipo de oficina, papelería y articulo de oficina, tecnología, manuales organizacionales, Leyes laborales. Se sugiere ver el modelo Nawaiam bajo el modelo DISC (Dominante, Influyente, Estable, Cumplidor) de William Marston para la técnica de Gamificación. https://hablemosdeempresas.com/empresa/javier-krawicki-nawaiam/ .		
TIEMPO	21 días.	30 días.	15 días.
RESPONSABILIDAD	Equipo de alto desempeño conformado por las áreas de Talento Humano, consultoría jurídica, unidad integral de promoción e información, sistemas, gerencia administrativa, operativa y consultor especialista en competencias laborales.		
INDICADOR	% de cumplimiento de la estrategia propuesta.	% de cumplimiento de la estrategia propuesta.	% de personas informadas del proceso de cambio.

Fuente: Elaboración propia

Como elemento fundamental para lograr un proceso de selección efectivo, se tiene el diseño del puesto de trabajo, el cual se basa en determinar qué actividades aplican en el puesto y qué tipo de persona debería ser contratada en el mismo. Para ello, se propone como herramienta de trabajo el diseño del profesigramas basado en la propuesta estratégica de Basante (2017), de igual forma, tendrá reflejado información referencial existente en el manual de cargos de la empresa y se ajustará de acuerdo a la dimensión del modelo conceptual de procesos vs la dimensión estructural de la empresa y las funciones reales de los puestos de trabajo. Por lo tanto, se mejorará y actualizará el modelo conceptual de procesos con todas las áreas gerenciales de Aguamerca. (Ver Anexo 7. Modelo Conceptual de Procesos).

Partiendo del foco estratégico de la empresa y del modelo por competencias, se definen las competencias organizacionales y específicas. Se establecen dos (02) tipos de competencias, las transversales y las estratégicas, conforme a los tipos de competencias citados por Iacoviello y Pulido (2018), Spencer & Spencer (1993) y la Gaceta Oficial numero 38.924 (2008) y se diseña un diccionario de competencia y de comportamiento que sirve de base para el profesigramas nivel gerencial lo que permitirá una mejor evaluación de los posibles candidatos. (Ver anexos 8. Tipos de competencias definidas para Aguamerca, y 9. Diccionario de competencias y comportamientos).

Tomando como base el hecho de que el éxito de un proceso de selección se debe a la correcta definición del puesto que se necesita cubrir, entonces, se procede a elaborar el profesigramas que servirá de apoyo al manual de cargos existente en la empresa. Este documento refleja que requisitos técnicos, conocimientos, experiencia y tipos de competencia son necesarias en el candidato que ocupara el puesto de trabajo, además se considera otras variables como la relación entre los valores y el contexto organizacional con la personalidad del candidato.

De igual forma, se elabora un formato que pasa a ser parte del profesigramas para la evaluación del proceso de selección del talento humano, el cual arrojará un resumen del análisis de las competencias a través de gráfica de la evaluación del candidato y puesto de trabajo; por último, se acompaña del informe de evaluación que da como resultado la ponderación del evaluado según los rangos establecidos en el formato. (Se sugiere ver anexos 10. Profesigramas

nivel gerencial, 11. Evaluación del proceso de selección y anexo 12. Informe de evaluación del proceso de selección).

Por otra parte, es determinante identificar las estrategias y acciones a seguir para el proceso de atracción, para ello, la propuesta de valor es indispensable para captar la atención del mayor número de interesados en una vacante y a su vez permitirá potenciar la marca empleadora. Es relevante considerar en este momento la cultura organizacional, ya que permitirá conocer si los candidatos se identifican con los valores que se practican en la organización. El foco estará puesto en los medios adecuados para que lleguen al talento humano idóneo y este reto puede ser canalizado a través de búsquedas inteligentes, es decir de la mano de la tecnología. La automatización de dicho proceso, bien sea con el desarrollo de aplicaciones o software y el fortalecimiento en el manejo de las redes sociales corporativas será una solución viable y asertiva para mejorar la efectividad para atraer los mejores talentos a la organización.

Al mismo tiempo, se tiene previsto la detección del talento humano dentro de la organización a través del desarrollo de mapeo de potencialidades de crecimiento de liderazgo en la organización, el cual servirá para analizar las capacidades de cada colaborador y conocer el posible rendimiento futuro, así como también se detectará las necesidades de formación, por lo que junto a los planes de formación le permitirá alcanzar el potencial deseado, produciéndose así el proceso para los planes de sucesión que garantizara tener al menos un (01) candidato listo y dispuesto para una posición.

Una de las estrategias de gran importancia en el plan de mejora a considerar, es el desarrollo de las fases y técnicas de selección de talento innovadoras en Aguamerca que van de la mano con el establecimiento de las normas y la actualización y mejora de los mapas de procesos de selección de talento humano, esto busca fortalecer los componentes de los procesos de selección y así incorporar los mejores talentos en la organización. Una de las novedades que añaden valor en los procesos de selección es la gamificación, la cual no es más que la aplicación de técnicas de juegos en contextos distintos a ellos, con esto se consigue propiciar la motivación, la implicación y diversión, obteniendo así una diversidad en los procesos de selección, atracción de más candidatos, se potencia la marca empleadora al mejorar la experiencia del candidato por tratarse de un video juego disruptivo y divertido, reduce las brechas existentes ya que detectan las áreas a reforzar a través de la capacitación, se optimizan tiempos y costos y servirá para la toma decisiones de forma objetiva eliminando cualquier tipo de sesgo en los procesos, ya que

será una de técnicas que complementan la evaluación que otorgue veracidad. (Ver anexo 13. Técnicas de innovación en procesos de selección en Aguamerca).

Otra de las poderosas y valiosas herramientas a desarrollarse para predecir los comportamientos de los futuros colaboradores, es el centro de evaluación conocido como assessment center, se trata de una técnica donde se aplican diversas actividades o pruebas por medio de la simulación de situaciones reales en el puesto de trabajo, con el fin, de comprobar el dominio de las competencias que poseen los candidatos que se postulan para un cargo vacante y en donde se busca predecir las conductas y la forma en que se asumirán las posibles tareas en la empresa, en este sentido, permite detectar candidatos que tendrán un excelente desempeño laboral y se obtendrá la evaluación del potencial y futuro rendimiento de los candidatos.

De igual forma, este tipo de evaluaciones se complementa con una de las técnicas más importantes para conocer el perfil del candidato, como lo es la entrevista de selección por competencias, en donde el entrevistador, mediante el análisis situacional (modelo de incidentes críticos) determinara el nivel de desarrollo de las competencias del candidato, aplicando la metodología STAR (se centra en la situación, tarea, acción y resultado de un evento vivido por el candidato optante al puesto de trabajo) la cual es utilizada para evaluar comportamientos e identificar si el candidato cuenta con la competencia necesaria para el cargo.

Definido el candidato idóneo para el puesto de vacante es vital la generación del plan de incorporación optimo (Onboarding), que garantice una adecuada integración de los nuevos colaboradores en la empresa., esto se desarrollará a través de un plan de bienvenida personalizado, el cual se inicie desde el primer momento en que se postula el candidato para una oferta de trabajo. Dicho proceso busca la integración en la organización y en el equipo de trabajo de una manera eficaz, lo que permitirá obtener mayor satisfacción en la decisión tomada por el candidato, mayor productividad y mayor retención del talento humano en la organización.

Para la estrategia de alineación de las normativas con los nuevos procesos del modelo por competencias, es fundamental desarrollarlas al considerar la necesidad de ampliar y regular mediante normas internas actualizadas. En este sentido se postula como eje de acción, lo establecido en el proceso P11: atracción, selección y contratación de personal. En beneficio del mejor desempeño de las actividades del personal en la empresa, lo que se traduce en la búsqueda del cumplimiento de la misión y visión establecida en Aguas de Mérida, C.A y a los fines de precisar y articular lo que indican los instrumentos legales, reglamentarios y las condiciones

particulares de la actividad laboral de Aguas de Mérida, C.A se requiere la elaboración de un reglamento interno que regule el ingreso, sustitución, suplencias internas y encargadurías de personal calificado en las diferentes dependencias de Aguas de Mérida, C.A.

Por último, se hace presente la estrategia de socialización del plan de mejoras a todos los integrantes de la organización, mientras mayor manejo de información exista entre los colaboradores y directivos acerca del plan, mayor rapidez y adaptación a los nuevos modelos se tendrán en la organización. Por lo tanto, profundizar en los medios para comunicar cada fase del plan es imprescindible para el garantizar el éxito del proceso de cambio.

5.4 Factibilidad de la Propuesta

Para la implementación del plan de mejora del proceso de selección de talento humano en Aguamerca que permitan la elección del personal con las competencias laborales necesarias para desempeñar exitosamente cargos de alta gerencia, resulta necesario establecer los criterios que determinen la viabilidad, para que no se generen inconvenientes al momento de su aplicación. De esta manera, se procede a realizar el análisis de factibilidad de la propuesta:

5.5 Factibilidad Técnica

La puesta en marcha del plan de mejora del proceso de selección de talento humano para la alta gerencia en Aguamerca bajo un enfoque por competencia, dispone del espacio y la estructura física y organizativa, conformada por una dependencia como lo es la Gerencia de Talento Humano para que lleve a cabo las funciones de planificación, coordinación y control de las actividades, recursos y tiempo previsto, para cada una de las estrategias consideradas en el plan de mejora que propicien una actuación efectiva y, por ende, contribuyan al buen desempeño organizacional. Así mismo, está en capacidad de desarrollar herramientas técnicas y administrativas (software, aplicaciones, hojas de rutas, procesos, entre otros) necesarias para llevar a cabo procesos de selección óptimos en la empresa.

5.6 Factibilidad Operativa

Aguamerca cuenta con una diversidad de profesionales con valores, conocimiento y experiencia en cada una de sus áreas y con la disposición para el desarrollo y conformación de

equipos de alto desempeño lo cual los capacita a ser liderados hacia la transformación de los nuevos modelos organizacionales. Así mismo, estará en capacidad de contratar las asesorías requeridas bajo la modalidad de honorarios profesionales o consultorías que orienten y formen al talento humano bajo enfoques por competencias laborales, con el objeto de asegurar el personal idóneo y con las competencias necesarias para desarrollar el proyecto.

Este ente cuenta con el mobiliario y artículos de oficina requerido, tales como: sillas, escritorios, archivadores, pizarras acrílicas, materiales de oficina como hojas blancas, bolígrafos, carpetas de manila, clips, grapas, libretas de notas, entre otros materiales, necesarios para la ejecución de las estrategias contenidas en el plan de mejora. De igual manera, dispone de los equipos de computación, audiovisuales, dispositivos de almacenamiento y espacio físico para llevar a cabo las diferentes estrategias; de allí que no se presentaran inconvenientes por la falta de recursos materiales al momento de planear, organizar y ejecutar los instrumentos y herramientas de evaluación para la selección del talento humano.

5.7 Factibilidad Económica

El plan de mejora del proceso de selección de talento humano para la alta gerencia en Aguamerca bajo un enfoque por competencia es una estrategia gerencial económicamente viable, ya que los costos asociados a la realización de cada acción estratégica contemplada para la selección del talento humano bajo dicho modelo, tiene que ver solo con el contrato de honorarios profesionales de talento humano formado bajo modelos por competencias, puesto que el material de oficina, el desarrollo de herramientas técnicas, materiales informativos o de apoyo, instrumentos de evaluación y mecanismos de control, mobiliario de oficina, equipos audiovisuales y de computación, además de instalaciones físicas, corresponderán a recursos y actividades propias de la gerencia de talento humano, por lo que no se causarán costos adicionales por tales actividades.

En el Cuadro N°7, se muestran los costos para la implementación del proceso de selección de talento humano para un periodo de 4 meses.

Cuadro N° 7. Costos estimados para la contratación asesoría.

Nº	Cantidad	Unidad de medida	Duración del contrato	Descripción	Costo mensual en dólares (\$)	Valor mensual en Petros	Costo Total dólares (\$)	Costo Total en Petros
1	1	Servicio	4 meses	Contratación de servicio por honorarios profesionales para la asesoría en cambios del modelo de selección de talento humano basado en competencias laborales.	200	3,33	800	13,32
2	4	Viatico	-	Viáticos por traslado a las dependencias de la empresa.	60	1	240	4
Total							1.040 \$	17,32

Fuente: Elaboración propia

Cálculo realizado con base en el valor del petro de fecha 01/07/22, de acuerdo al portal web del Banco Central de Venezuela, 1 petro tiene el valor de Bs.332,13 y un dólar con un valor de 5,53Bs., lo que equivale a 60\$.

En consecuencia, se estima que la ejecución del plan de mejora propuesto es aproximadamente de 1.040,00 USD por un lapso de cuatro (04) meses, lo cual representa un

estimado inferior al 1 % del presupuesto total asignado a la gerencia de talento humano en la empresa para el año 2023, información suministrada por la gerencia de talento humano, lo que demuestra que no ejercerá un impacto significativo en el presupuesto del área y en la ejecución financiera de la empresa.

www.bdigital.ula.ve

Conclusiones

Los objetivos específicos planteados en esta investigación fueron alcanzados lo cual permitió alcanzar el objetivo general.

Con respecto al cumplimiento del objetivo específico referido a la identificación de las características de los procesos de selección de talento humano utilizados en Aguamerca, los hallazgos encontrados fueron los siguientes: el modelo de selección observado es el tradicional, a pesar que los gerentes entrevistados tienen claro la razón de ser de la organización y la existencia de los manuales de normas y procedimientos de la misma, existe la inobservancia de estos, aunado al desinterés por parte de los directivos sobre el conocimiento de la gestión por competencias.

En cuanto al cumplimiento del segundo objetivo referido al conocimiento que tiene los gerentes entrevistados encargados del área respectiva para la selección de talento humano y la gestión por competencias laborales en el proceso de selección, se determinó que, en líneas generales, los gerentes entrevistados tienen poco conocimiento del término competencias, sin embargo se observó cierto interés de dichos gerentes por conocer los beneficios de la selección del talento humano por competencias, también se determinó que no existe un área conformada y capacitada en la gerencia de talento humano de Aguamerca que realice el proceso de selección del talento humano por competencias, así como ninguna aplicación tecnológica para la selección de talento humano que permita demostrar las capacidades a través de comportamientos.

Con respecto al cumplimiento del tercer objetivo específico referido al conocimiento epistemológico de las ventajas de la gestión de talento humano con la implementación de un modelo de selección basado en las competencias laborales, los hallazgos encontrados fueron los siguientes: se encontró poco conocimiento del término competencias y selección de personal por competencias por parte de los gerentes entrevistados y al mostrarle las ventajas, reconocen las mismas y lo que aportaría el proceso de selección por competencia de talento humano en Aguamerca, al mismo tiempo, los gerentes entrevistados expresan que no se considera el realizar un diagnóstico entre el perfil que exige el cargo y el área de la empresa y la selección realizada en la actualidad, lo que determina la inexistencia de un conocimiento claro con respecto al significado del cierre de brechas entre lo que demanda la empresa y el perfil de los aspirantes a los cargos vacantes. Por otra parte, se nota la ausencia de una buena coordinación entre la gerencia de talento humano y las áreas involucradas en el proceso de selección de personal que

realiza actualmente la empresa. No se observa mayor disposición por parte de las gerencias por indagar y desarrollar propuestas para demostrar a la presidencia de la empresa, que el proceso de selección por competencias serviría para mejorar la gestión institucional.

En cuanto al cumplimiento del cuarto objetivo específico referido a las competencias laborales requeridas para un cargo de nivel gerencial, que permitan desarrollar una efectiva gestión de talento humano en Aguamerca, se determinó que los gerentes entrevistados tienen claridad sobre las capacidades, valores y motivaciones que debe poseer un colaborador para poder optar a un cargo gerencial. Las competencias consideradas más importantes para los entrevistados son: el liderazgo, buena comunicación con el personal, capacidad para tomar decisiones y formación de equipos de trabajo comprometidos, se corrobora que las herramientas gerenciales tales como los manuales de normas y procedimientos y el manual de cargos no se toman en consideración para los procesos de selección de personal. De igual forma no se cotejan las capacidades, valores y motivaciones que debe poseer un colaborador para poder optar a un cargo gerencial en la organización.

En cuanto al objetivo específico referido a la formulación del diseño y factibilidad de un modelo de selección de talento humano con base en las competencias laborales para Aguamerca, se halló que la influencia de la presidencia de la empresa atribuida por los estatutos de la misma para la selección de personal prevalece por encima de los manuales de normas y procedimientos, de igual forma, se determinó la ausencia de personal capacitado para aplicar el proceso de selección de personal por competencia dentro de la gerencia de talento humano, por otra parte, el personal entrevistado expresó la dificultad de poder disponer de los recursos presupuestarios y financieros para la implementación del nuevo modelo a proponer para la selección de personal por competencias, también se corrobora una vez más, que se realizan entrevistas directamente en cada una de las gerencias y generalmente se utiliza el modelo tradicional de selección de personal.

De igual manera en el quinto capítulo de esta investigación se presentó el diseño del modelo de selección de talento humano por competencias laborales y el cual da cumplimiento al objetivo general planteado para esta investigación, el mismo fue elaborado a partir de los análisis realizados en el cuarto capítulo alusivo a los objetivos específicos planteados. Dicho modelo o propuesta consta de tres fases o etapas, la primera de ellas, donde se hace referencia a las estrategias necesarias para concientizar a la alta gerencia de Aguamerca para diseñar el nuevo

modelo, de modo que se fundamente en un proceso de gestión de cambio eficaz. Asimismo, una siguiente fase donde se busca aplanar la estructura organizativa de Aguamerca y los puestos de trabajo del nivel gerencial, las cuales conduzcan a la adaptación de sus estructuras organizacionales en estructuras ágiles y dinámicas y el rediseño de puestos de trabajo con perfiles de cargos que identifiquen las habilidades blandas (softs skill), que potencien el desempeño del candidato y/o del colaborador, elemento esencial a la hora de seleccionar el talento humano bajo un enfoque por competencia.

Finalmente, una tercera fase de la propuesta incluye la formulación de la mejora del proceso de selección de talento humano por competencias laborales, basándose inicialmente en una descripción del perfil de los cargos de nivel gerencial a través de un profesigramas de puestos que servirá como herramienta de apoyo al manual de cargo y será la guía al momento de ofertar el cargo vacante, al mismo tiempo se incorporan, técnicas innovadoras para los cargos gerenciales en Aguamerca, vinculadas a mecanismos de atracción y valoración de candidatos potenciales a través del uso de simulación de situaciones y de los fundamentos del juego y la tecnología.

www.bdigital.ula.ve

Recomendaciones

De acuerdo a todo lo anterior se realizan las siguientes recomendaciones a Aguamerca:

Desarrollar en el modelo conceptual de Aguamerca los procesos relacionados con la gestión por competencias especialmente lo referente a la selección de talento humano por competencias.

Mostrarle a la alta gerencia, presidencia y junta interventora de la empresa las bondades y beneficios que traería a la organización, la implementación de la selección de talento humano por competencias, específicamente utilizando el diseño del modelo de selección de talento humano por competencias laborales presentado en esta investigación.

Luego de la sensibilización de la alta gerencia y presidencia, la gerencia de talento humano debe solicitar la creación de un departamento de selección de talento humano, donde se desarrollen los procesos de selección por competencias y se vaya creando la necesidad de realizar el resto de los procesos de gestión por competencia de manera tal que la organización la vaya implementando en el correr del tiempo.

Capacitar al personal de talento humano, en lo referente a los procesos de selección por competencias, considerando la utilización de innovaciones tecnológicas para la selección de personal donde se puedan observar y predecir comportamientos de los aspirantes o entrevistados a un cargo.

Una vez efectuada la implementación de los procesos de selección por competencia se debe ir avanzando, en la incorporación del resto de los procesos concernientes, a establecer en su totalidad la gestión por competencias laborales en Aguamerca.

Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones con capacidades tecnológicas, científicas y económicas que permitan desarrollar e implementar la totalidad de la gestión y procesos de talento humano en Aguamerca bajo un modelo por competencia.

Referencias Bibliográficas

Abril, M. (2018). *Diseños de Procesos de Gestión de Talentos*. Universidad Técnica de Ambato. Editorial: Consejo Editorial Universitario. Ambato-Ecuador.

Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., y Volini, E. (2018). El auge de la *empresa social: Bienestar una estrategia y una responsabilidad*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf.

Aldana, G. y Ruiz, J. (2010). La formación por competencias y la calidad de la educación: Entrevista al Ph. D. Sergio Tobón. *Revista Teoría y Praxis Investigativa*, vol. 5 núm. 1, 13-17. Recuperado de: <file:///C:/Users/Usa%20General/Downloads/Dialnet-LaFormacionPorCompetenciasYLaCalidadDeLaEducacionR-3701429.pdf>

Alles, M (2006). Selección por competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles, M (2007). Desarrollo del talento humano: Basado en competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles, M (2009). *Diccionario de competencias: La trilogía: las 60 competencias más usadas*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (1998). *Empleo: el proceso de selección*. Buenos Aires: Granica.

Altamirano, G. (2019). Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias aplicado a los procesos de selección y capacitación en la empresa esyst. Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Matriz. Quito-ecuador.

Alvarado, I., Roa, J. y Ramírez, G. (2020). Percepción del uso de la Gamificación en Procesos de Selección. (Tesis de especialización en Gerencia de talento humano). Universidad Sergio Arboleda. Bogotá-Colombia). <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1688/PERCEPCION%20DE>

L%20USO%20DE%20LA%20GAMIFICACION%20EN%20PROCESOS%20DE%20SELECCION.pdf?sequence=1

AméricaEconomía.com. (2019, 15 de mayo). *Deloitte se posiciona como la consultora más grande del mundo, según ranking Gartner*. [Comunicado de prensa]. <https://www.americaeconomia.com/articulos/notas/deloitte-se-posiciona-como-la-consultora-mas-grande-del-mundo-segun-ranking-gartner>

Anchala, C. (2016). Diseño de profesiogramas para mejorar los procesos de selección de personal de la empresa Servi asistencia del Ecuador S.A. en Guayaquil en el 2016. (Tesis Psicología laboral y empresarial). Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Ecuador. <https://file:///c:/users/admdtes/downloads/%e2%80%9cdise%c3%91o%20de%20profesiogramas%20para%20mejorar%20los%20procesos%20de%20selecci%c3%93n%20.pdf>

Andrade, M. (2019). El profesiograma como herramienta para mejorar la gestión del talento humano en la empresa TERMOEK. (Tesis de Administración de recursos humanos). Universidad Tecnológica Ecotec. Ecuador. <https://repositorio.ecotec.edu.ec/bitstream/123456789/108/1/ANDRADE%20%20MARIA.Pdf>

Aristimuño, M., Guatia, W. y Monroy, C. (2011). “Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior. Universidad Central de Venezuela. En línea. Recuperado de http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Event

Armijos, F., Bermúdez, A. y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Arroyo, F. (2019). Revolución Tecnológica: la era de las competencias blandas. (Tesis de grado en administración y dirección de empresa. Universidad de Cantabria) <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/17506/ARROYOHERRER%c3%8dAFRANCISCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Azuero, A. (2018). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de Investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 4 (8) <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>

Baldarenas, L. y Baldarenas, M. (2015). Assessment center: Análisis operativo de su aplicación para la selección grupal de personal en empresas de Rosario y Gran Rosario. (Tesis de grado en Recursos Humanos). Instituto Universitario Aeronáutico. Rosario Argentina. <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/680/1/PG%20Assessment%20Center.pdf>

Balza, J. (2018). Selección por competencias en la gerencia de talento humano de la alcaldía Libertador Mérida. (Tesis de especialización en Derecho Mercantil Mención Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial). Universidad de Los Andes. Mérida-Venezuela.

Basantes, J. (2017). Desarrollo de profesiogramas laborales de seguridad y salud laboral para todos los cargos tipo de Insistecqhse S.A. (Tesis de magister en gerencia empresarial). Escuela Politécnica Nacional. Ecuador.

Basco, A. y Lavena, C. (2021). América Latina en movimiento: competencias y habilidades para la Cuarta Revolución Industrial en el contexto de pandemia. *Banco Interamericano de Desarrollo. Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL). Sector de Integración y Comercio (INT)*. NOTA TÉCNICA No IDB-TN-2176. <https://www.iadb.org/es>

Bernardo, H., Ramírez, R. & Parra, M. (2021). *Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable*. Primera edición. Colombia: Editorial Universitaria de la Costa S.A.S.

Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A. & Melián, V. (2017). *Rewriting the rules for the digital age: the employee experience*. www2.deloitte.com. Recuperado el 20 de enero de 2021 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/human-capital/deloitte-uk-hc-2017-global-human-capital-trends.pdf>

Bersin, J., McDowell, T., Rahnema, A., & Durme Y. (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. www2.deloitte.com. Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/human-capital/deloitte-uk-hc-2017-global-human-capital-trends.pdf>

Bersin, J., Pelster, B., Schwartz, J., & Van Der Vyver, B. (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. [www2.deloitte.com](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/human-capital/deloitte-uk-hc-2017-global-human-capital-trends.pdf). Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/human-capital/deloitte-uk-hc-2017-global-human-capital-trends.pdf>

Binetti, P. (2011). Más allá del consentimiento informado: la relación consensual. *Cuadernos de bioética*, 22 (76): 509-516. Caracas Venezuela.

Botero, J. (2011). Propuesta de un juego de rol para evaluar la competencia de liderazgo basado en el método de desarrollo de habilidades gerenciales. Tesis doctoral, Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia. En línea. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/4804/1/71772386.2011.pdf>

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Bravo, W. y Delgado, I. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>

Calderón, E. (2020). Estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco Cayalti. (Tesis de Maestría en Gestión de Talento Humano). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo-Perú. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7473/Calder%c3%b3n%20Samam%c3%a9%20El%c3%adas%20Marcial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Camacaro, P. (2017). “Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela”. *Actualidad Contable FACES* ISSN E.: 2244-8772 Año 20 (34), enero - junio. Mérida. Venezuela.

Chávez, A. (2020). Análisis y descripción de puestos como base de la selección de personal por competencias en el Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador

CONAGOPARE – TUNGURAHUA. (Tesis de Maestría en Gestión de Talento Humano).
Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Ecuador.
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31326>

Cofer, C. y Appley. M. (1971). “Psicología de la motivación: Teoría e investigación”. Editorial Trillas. México.

Constitución de la República bolivariana de Venezuela (1999), Art. 87, 20 de diciembre de 1999 (Venezuela)

Constitución de la República bolivariana de Venezuela (1999), Art.89, 20 de diciembre de 1999 (Venezuela)

Constitución de la República bolivariana de Venezuela (1999), Art. 14, 20 de diciembre de 1999 (Venezuela)

Cuesta, A. (1997). Componentes esenciales del profesiograma derivados del análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones FAR, La Habana. Cuba.

Cuesta, A. (2010). Tecnología de gestión de recursos humanos (3ra. ed.). Editorial Félix Varela y Academia, La Habana, Cuba.

Delgado, V. (2009). El modelo de competencias laborales: base para la gestión del talento humano en las organizaciones. *Económicas*, 30 (30). Recuperado de: [file:///C:/Users/Usog20General/Downloads/Dialnet-ElModeloDeCompetenciasLaborales-5786227%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usog20General/Downloads/Dialnet-ElModeloDeCompetenciasLaborales-5786227%20(1).pdf)

Dessler, G. y Varela, R. (2004). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness. In Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference on Envisioning Future Media Environments MindTrek. '11 (p. 9). New York, New York, USA: ACM Press. <http://doi.org/10.1145/2181037.2181040>

Díaz, D. (2020). Assessment Center y Selección de Personal. (Tesis de Especialización en Gerencia de Talento Humano). Fundación Universidad de América. Bogotá-Colombia. <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7891/1/818308-2020-I-GTH.pdf>

Díaz, J. y Márquez, J. (2005). Formación del recurso humano: visión tradicional y visión por competencias. *Omnia*, vol. 11, núm. (2) 75-91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711204>

Díaz, R. (2021). Gestión por Competencias y Gestión del Rendimiento en el sistema de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2020. (Tesis de Grado Gestión de Organizaciones). Universidad Cesar Vallejo. Lima-Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69402/D%c3%adaz_PRR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Escobar-Pérez, J., y Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6. Obtenido de http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

Fernández, C. (2007). *El discurso del management: tiempo y narración*. Madrid: CISS.

Fernández, M., Vásquez, M., Dujarric, G., Díaz, N. y Soto, H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico A en gestión de recursos humanos. *Wímbu, Rev. electrónica de estudiantes Esc. de psicología, Univ. de Costa Rica*. 10 (2): 19-37. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/20676/21578>

Ferrater, J. (1982). *Diccionario de Filosofía. Tomo I (A-K)*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Ferrater, J. (1982). *Diccionario de Filosofía. Tomo II (L-Z)*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (2006): Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. FONDONORMA-ISO 9000:2006. (ISO 9000:2005). Recuperado de: http://www.unc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/Norma_ISO_9000_2005.pdf

Fundació per a la motivació dels recursos humans (2004). El Assessment Center. Factor human.org. En línea. Recuperado de: https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8319/Assessment_Center_cs.pdf.

Gaceta Oficial 38.924 (2008, mayo, 06). Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional.

Gómez, J. (2017). “Jugando” con los candidatos en los procesos de selección. Cerem International Business Scholl. Recuperado de <https://www.cerembs.co/blog/jugando-con-los-candidatos-en-los-procesos-de-seleccion>

Gómez, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2008). “Gestión de recursos humanos”. Madrid: Pearson. Quinta Edición.

González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019) “Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones”. Telos, 21 (1).

González, M., Enciso, B., Arciniegas, L., Tovar, P., Bonza, P. y Arévalo, L. (2021). Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. *Encuentros Con Semilleros*, 2(2). Recuperado de <https://doi.org/10.15765/es.v2i2.2646>

Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2010). Metodología de la investigación (5a. ed.). México: McGraw-Hill.

Holland, L. (1975). “La elección vocacional. Teoría de las carreras”. Editorial Trillas. México.

Holland, L. (1997). “Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments”. Psychological Assessment Resources. 3rd. ed. Odessa, FL, USA

Horton, S. (2000), Introducción: el movimiento de competencias: sus orígenes e impacto en el sector público, *International Journal of Public Sector Management*, (vol. 13 núm. 4), 306-318. <https://doi.org/10.1108/09513550010350283>

Hurtado, J. (2008). La investigación proyectiva [Documento en línea]. Recuperado de <http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacin-proyectiva.html>

Iacoviello, M. y Pulido, N. (2018). “Competencias laborales en el sector público”. Centro Latinoamericano de administración para el desarrollo (CLAD). México.

Ibarra, L. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria*. (Magister en Administración de empresas, Mención Planificación). Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1837/1/76340.pdf>

Jaramillo, M. (2020). *Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa química suiza industrial del Ecuador*. (Tesis de Maestría en Desarrollo del talento humano). Universidad Andina Simón Bolívar. Quito-Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7467/1/T3264-MDTH-Jaramillo-Dise%c3%b1o.pdf>

Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). “Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación”. Octava edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V. México.

Kotter, J. & Cohen, D. (2002). *The heart of change. Real life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Kotter, J. (2001). *Gestión del Cambio - traducción al castellano*. España: DEUSTO.

Kotter, J. (2015). *Acelerar*. Bogotá: Penguin Random House Grupo Editorial – Conecta

Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*, Editorial: Gestión 2000. Barcelona-España

Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Editorial: Gestión 2000. Barcelona-España.

Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2000), Art. 18, Art 20. Gaceta Oficial N°37029, de fecha 5 de septiembre de 2000. (Venezuela).

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), Art. 37, Art 60, Art.61. art. 62, Gaceta oficial 6.076 Extraordinaria, de fecha 7 de mayo de 2012. (Venezuela)

Mandón, N. (1990). Un ejemplo de descripción de actividades y habilidades profesionales: el tipo de puesto de secretaria de ventas. *Análisis laborales: Temas y formularios*: 153–159

Marroquin, M., (2017). Análisis en las organizaciones de la gestión del talento humano sobre el modelo tradicional de recursos humanos como factor relevante para el bienestar organizacional y personal de los colaboradores. Universidad Autónoma del Estado de México. <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/99249/TESINA%20AN%c3%81LISIS%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES%20DE%20LA%20GESTI%c3%93N%20DEL%20TALENTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martin, M. y Vílchez, L. (2013). Videojuegos, gamificación y reflexiones éticas. Cuadernos de ética en clave cotidiana. Editorial Perpetuo socorro. Madrid, España.

Martínez, J. (2021). Introducción a la selección por competencias como guía para la formación universitaria. *Revista Andalucía Educativa*. Depósito legal: SE-2.194-96. URL: <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/210645/Introducci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martínez, J. y Valls, F. (2008). Aplicación de la teoría de Holland a la clasificación de ocupaciones. Adaptación del inventario de clasificación de ocupaciones (ico). *Revista Mexicana de Psicología*, vol. 25, núm. 1, junio, pp. 151-164.

Martínez, M. (2006). La Investigación Cualitativa. Recuperado de <https://cc.bingj.com/cache.aspx?q=martinez+miguel+la+investigacion+cualitativa&d=478272114243327&mkt=es-AR&setlang=es-ES&>.

Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 07-33. Recuperado en 07 de abril de 2022, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&tlng=es

Martínez, M. (2015). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Editorial Trillas.

McClelland, C. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. *American psychologist*, 1–14. Recuperado de: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>.

Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, seguimiento y modelos*. Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT).

Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), Madrid, España.

Mestre, M. y Avilés, M. (2018). “Proceso del reclutamiento y selección del talento humano por competencias para el fortalecimiento del desempeño laboral en el Instituto Prestador de Salud”. Universidad metropolitana de educación, ciencia y tecnología. Panamá.

Miller, G. (1956). The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*. 63, 81-97. DOI : 10.1037/0033-295X.101.2.343

Molina, J., Bermeo, K. y Cisneros, D. (2020). Modelo de gestión estratégica de talento humano para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, vol. VII. N° (12), 178-203. DOI 10.35381/cm.v7i12.425

Montes, M. (2018). Competencias Laborales del Gerente de Talento Humano de Acuerdo a las Exigencias Actuales de las Organizaciones. *Teacs*, (22), 39 – 50. Recuperado de: <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/1895/1040>

Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. New Jersey, New York, US: John Wiley/Sons Inc.

Muñoz, L. (2002). *Entrevista de selección por competencia*. (Tesis de maestría). Universidad de Buenos Aires. Argentina. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0362_MunozSinisterraL.pdf

Murcia, N. y Jaramillo, L. (2008). *Investigación cualitativa: la complementariedad*. Armenia: Kinesis.

Nombramiento de la Junta Interventora de La Hidrológica Aguas De Mérida, C.A. Decreto N° 3.338, Gaceta Oficial N° 41.386, de fecha 27 de abril de 2018

Obez, R., Avalos, O., Soledad, M. y Balbi, M. (2018). Técnicas mixtas de recolección de datos en la investigación cualitativa. Proceso de construcción de las prácticas evaluativas de los profesores expertos en la UNNE. *Atas Investigaçao Qualitativa em Educaçao*, 1. <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq>

OIT CINTERFOR. Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/banco-competencias-laborales/inicio>

Organización Internacional del Trabajo, CINTERFOR. (2012). <https://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>

Ospino, C. (2018). Ocupaciones laborales: Clasificaciones, taxonomías y ontologías para los mercados laborales del siglo XXI. *Banco Interamericano de Desarrollo*. NOTA TÉCNICA No IDB-TN-1513. https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Dic1_2018.pdf

Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (2ª ed.). FEDUPEL.

Pérez E. (2001). “Formación Ocupacional”. Proyecto docente. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en la Educación. Barcelona. Universidad de Barcelona. España.

Pérez, L. y Ayala J. (2021). La gestión moderna en recursos humanos. (Primera ed.). Buenos Aires. Eudeba.

Polanco, N. (2006). Selección de personal basada en competencias laborales caso: almacenes magno mercantil, s.a. (Tesis de maestría en administración de recursos humanos). Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1171.pdf

Ponce, A. (2018). El estudio de caso múltiple. Una estrategia de investigación en el ámbito de la administración. *Revista Publicando*, volumen. 5 No 15. (2). 21-34. Recuperado de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1359>

Pulakos, E. D. (2005). Selection Assessment Methods. Estados Unidos: SHRM Foundation. Recuperado de https://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/assessment_methods.pdf

Ramírez, M. (2019). Reclutamiento y selección 2.0. Análisis e interpretación de especialistas en el tema”. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza-Argentina.

Remetería, A. (2008). Políticas bibliotecarias: análisis y diagnóstico de las bibliotecas chilenas. Santiago de Chile: Ed. Universidad Bolivariana, 479 p.

Resolución Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional (2008). Gaceta Oficial 38.924, de fecha 30 de abril del 2008.

Rodríguez, A. (2021). Estudio de modelos de gestión en instituciones para el crecimiento empresarial. *Revista científica: dominio de las ciencias*, vol. 7, núm. 2, pp. 443-466. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1811>

Rodríguez, D., Higinio. J. y Ovalle. D. (2021). Modelo de proceso de selección de personal utilizando las técnicas de Reclutamiento 4.0 y Plataformas Digitales en tiempos de Covid 19. *19th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education Caribbean*

Conference for Engineering and Technology: Prospective and Trends in Technology and Skills for Sustainable Social Development and Leveraging Emerging Technologies to Construct the Future, LACCEI 2021". Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2021.1.1.90>

Sabino, C., (2002). El proceso de Investigación: Una introducción teórico-práctica. Editorial Panapo de Venezuela.

Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 16-24. Recuperado de <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1534.pdf>

Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, vol. 13 (1). 102-122. doi: <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>

Sánchez, R., Martínez, C. y Marrero, B. (2004). Necesidad del estudio de las Competencias Laborales. Una mirada a sus orígenes. *Revista Cubana de Educación Superior*, 2, 53-65.

Santrock, J. (2002). "Psicología de la educación". Editorial: McGraw-Hill. México.

Serrano, H. y Serrano, G. (2021). Neurocoaching una estrategia para el desarrollo de las habilidades blandas. *Revista Investigación & Negocios*, (vol. 14 núm. 24), 53-59. DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.147>

Spar, B y Pletenyuk, I. (2018). Reinención de la Entrevista. Cinco nuevas maneras de Seleccionar candidatos. Talent Solutions. Recuperado de <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/es-mx/talent-solutions/resources/pdf/global-recruiting-trends-2018-v02.28-es-lataam-final.pdf>

Spencer, S. & Spencer, L. (1993). Evaluación de competencia en el trabajo. Evaluación para un desempeño superior. Recuperado de: https://www.academia.edu/37524952/evaluaci%C3%93n_de_competencia_en_el_trabajo_modelos_para_un_desempe%C3%B1o_superior.

Stephan, M., Brown, D. & Bersin, R. (2017). *Rewriting the rules for the digital age: talent acquisition*. www2.deloitte.com. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/human-capital/deloitte-uk-hc-2017-global-human-capital-trends.pdf>

Teixes, F. (2014). Gamificación: fundamentos y aplicaciones. Barcelona, España: UOC Business School. Recuperado de <http://digital.casalini.it/9788490644850>

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe, núm. 12, julio-diciembre, pp. 115-133.

Tobón, S. y Jaik, A. (2012). *Experiencias de aplicación de las competencias en la educación y el mundo organizacional*. Instituto CIFE México.

Tobón, S., (2012). *El Enfoque Socioformativo y las Competencias: Ejes Claves para Transformar la Educación*. Instituto CIFE México.

Torres, G. (2014) Los assessment center: una metodología para evaluar directivos. Revista de Estudios avanzados de liderazgo, [Repositorio Digital], 1 (3). Recuperado de <http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf>

Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. (1ª. edición.). Buenos Aires: ediciones Granica.

Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Ecuador: La caracole editores.

Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Cinterfor/ OIT.

Vigo, A. (2013). Caridad, sospecha y verdad. La idea de la racionalidad en la hermenéutica filosófica contemporánea. En: F. de Lara López, Entre fenomenología y hermenéutica (pp.165-202). España: Plaza y Valdés.

Villalobos, A., Quiroz, D. y León, G. (2011). Algunas consideraciones teóricas y metodológicas para el desarrollo de un modelo de competencias críticas (mcc): un enfoque operante. *Avances*

en *psicología latinoamericana*, vol. 29 (1), 62-76.
<http://www.scielo.org.co/pdf/apl/v29n1/v29n1a06.pdf>

Villanueva J (2006). Las diferentes maneras de Ser racional: Doxa y Episteme en la fenomenología de Husserl. *La lámpara de Diógenes*. 7 (12 y 13). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla: Puebla, México. p.p.114-125.

Volini, E., Schwartz, J., Denny, B., Mallon, D., Van Durme, Y., Hauptmann, M., Yan, R. y Poynton S. (2020). *La empresa social en acción: la paradoja como camino hacia adelante*. www2.deloitte.com. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-HC-2020.html>

Volini, E., Schwartz, J., Roy, I., Hauptmann, M., Van Durme, Y., Denny, B. y Bersin, J. (2019). *Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano. el futuro de la organización*. www2.deloitte.com. Recuperado el 20 de enero de 2021 de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Tendencias-Globales-en-HC-2019.html>

Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press

Yuni, J. y Urbano, C. (2005) *Mapas y herramientas para conocer la escuela. Investigación etnográfica, Investigación – Acción*. Córdoba-Argentina: Editorial Brujas.

Yuni, J. y Urbano, C. (2014). *Recursos Metodológicos para la preparación de proyectos de Investigación*, vol. 2, Editorial: Brujas. Córdoba, Argentina.

Zambrano, I. (2020). *Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito. (Tesis Maestría en Desarrollo del Talento Humano)*. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7763/1/T3352-MDTH-S%C3%A1nchez-Dise%C3%B1o.pdf>

Zichermann, G. & Cunningham, C. (2011). Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. Cambridge, MA: O'Reilly.
https://books.google.co.ve/books?id=Hw9X1miVMMwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

www.bdigital.ula.ve

Anexos

ANEXO 1. Análisis e Interpretación de Hallazgos (Ver archivo.xlsx en CD).

Anexo 1.1 Archivo Categorical.

Anexo. 1.1.1. Análisis de los datos y codificación de la entrevista en Aguamerca.

Anexo. 1.1.2. Sistema categorial.

Anexo 1.1.3. Lectura temática asociadas al objetivo específico e interrogantes: Objetivo específico N°1/ interrogante N° 1, 2, 3, 4 y 5.

Anexo 1.1.4. Lectura temática asociadas al objetivo específico e interrogantes: Objetivo específico N° 2 / interrogante N° 6 y 7.

Anexo 1.1.5. Lectura temática asociadas al objetivo específico e interrogantes: Objetivo específico N° 3 / interrogante N° 8 y 9.

Anexo 1.1.6. Lectura temática asociadas al objetivo específico e interrogantes: Objetivo específico N° 4 / interrogante N° 10.

Anexos 1.1.7. Lectura temática asociadas al objetivo específico e interrogantes: Objetivo específico N° 5 / interrogante N° 11 y 12.

Anexo 1.2 Archivo Estructuración.

Anexo 1.2.1. Estructura de datos basados en objetivos, categoría, subcategorías, interrogantes y respuestas.

Anexo 1.3 Archivo Contrastación.

ANEXO 2. Guía para validación por expertos de la entrevista. (Ver anexo en CD).

ANEXO 3. Guía de Entrevista. (Ver anexo en CD).

Anexo 3.1. Guía de entrevista ge-01

Anexo 3.2. Guía de entrevista ge-02

Anexo 3.3. Guía de entrevista ge-03

Anexo 3.4. Guía de entrevista ge-04

ANEXO 4 Guía de Observación. (Ver anexo en CD).

Anexo 4.1. Guía de observación go-01.

Anexo 4.2. Guía de observación go-02.

Anexo 4.3. Guía de observación go-03.

Anexo 4.4. Guía de observación go-04.

- ANEXO 5. Sondeo de Opinión Experiencia del Candidato. (Ver anexo en CD).
- Anexo 5.1. Sondeo de opinión experiencia del candidato P.1.
- Anexo 5.2. Sondeo de opinión experiencia del candidato P.2.
- Anexo 5.3. Sondeo de opinión experiencia del candidato P.3.
- Anexo 5.4. Sondeo de opinión experiencia del candidato P.4.
- ANEXO 6. Estructuras Organizativas. (Ver anexo en archivo.doc Anexo 6. en CD)
- ANEXO 7. Modelo Conceptual de procesos de Aguamerca actual y propuesta de mejora (Ver anexo en archivo.doc Anexo 7. en CD).
- ANEXO 8. Tipos de Competencias definidas para Aguamerca. (Ver anexo en archivo.doc Anexo 8. en CD).
- ANEXO 9. Diccionario de Competencias y Comportamientos para Cargos Gerenciales. (Ver anexo en archivo.xlsx Anexo 9. en CD).
- ANEXO 10. Profesiograma de Nivel Gerencial. (Ver anexo en archivo.xlsx Anexo 10. en CD).
- ANEXO 11. Evaluacion del proceso de selección de talento humano. (Ver anexo en archivo.xlsx Anexo 11. en CD).
- ANEXO 12. Informe de evaluacion del proceso de selección de talento humano. (Ver anexo en archivo.xlsx Anexo 12. en CD).
- ANEXO 13. Tecnicas de Innovacion en los procesos de selección en Aguamerca: La Gamificacion. Ejercicio de Gamificacion propuesto por el investigador y Ejemplo del modelo de evaluación del perfil particular de conducta a través del video juego NAWAIAM tomadas de <https://hablemosdeempresas.com/empresa/javier-krawicki-nawaiam/>. (Ver anexo en archivo.doc Anexo 13. en CD).