

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales

Depto. de Administración y Auditoría



MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

***“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PROGRAMA
TUTORES DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO.*”**

Alumna: Francisca Candía Romero.

Profesor Guía: Adolfo Albornoz Acosta.

CONCEPCIÓN, 2017

Agradecimientos

En primer lugar agradecer a Dios por estar siempre conmigo guiando mis pasos, dándome la tranquilidad que necesitaba en esta etapa, para poder finalizar con éxito este proceso.

A toda mi familia, mi pilar fundamental, muchas gracias por estar siempre preocupados por mí, por estar pendientes de mis avances, esperando el gran día en que sea una profesional.

A mis amigos de toda la vida, aquellos que siempre han estado acompañándome en los momentos más importantes, gracias por formar parte de mi vida.

A mis amigos y compañeros de Universidad, en especial a mi amiga Ester Corvalan, acompañándome y apoyándome en toda la etapa universitaria, no pude haber encontrado a alguien mejor, también al equipo del Centro de Estudiantes ICO UBB 2015 y 2016 sobre todo a los organizadores del Congreso CONCAIC 2016, sin duda gane unos grandes amigos.

A todos mis profesores, en especial a mi profesor guía Adolfo Albornoz por haber sido un apoyo durante todo este proceso, gracias por su alegría, disposición, comprensión y cariño en el transcurso de esta investigación, además de entregarme las herramientas necesarias para llevar a cabo esta etapa con éxito, mucho cariño hacia usted.

Al Programa Tutores de la Universidad del Bío-Bío por toda su disponibilidad en ayudarme cuando lo solicite para llevar a cabo esta investigación, agradecida por su apoyo.

Finalmente a la Universidad del Bío-Bío por darme la oportunidad de desarrollarme como estudiante y persona, por permitirme conocer a personas hermosas que hoy forman parte de mi vida.

Resumen.

Esta investigación propone el diseño de un Modelo de Gestión por Competencias para el Programa Tutores de la Universidad del Bío-Bío. Esta organización hace la selección y evaluación de desempeño del personal, pero sin previamente definir los perfiles de cargo de sus trabajadores.

La organización con la que se trabajó deseaba tener un modelo el cual le permitiera seguir los pasos necesario para lograr una selección eficiente. Para ello fue necesario describir los cargos y determinar los perfiles por competencias para cada cargo del Programa Tutores, analizando detenidamente todo lo que conllevaba aquel cargo, para poder establecer un proceso de reclutamiento y selección adecuada. Finalmente revisar el instrumento de evaluación de desempeño utilizado por el Programa Tutores, ofreciendo competencias basadas en los perfiles deseados.

Para lograr estos objetivos, se inició con el estudio de toda la información disponible del Programa Tutores, luego se recopiló información de cada persona en su respectivo cargo, en relación a que labores realizaban dentro del puesto de trabajo, validando todo lo anterior con el panel de expertos de la organización. De esta etapa se obtuvo la Descripción de Cargos de todos los puestos en la organización. Para continuar se les facilitó a los trabajadores un listado de competencias donde tenían que seleccionar aquellas que consideraban imprescindibles en su cargo y evaluar en qué grado era necesario. Una vez obtenidos los resultados, se analizaron los datos y se contrastaron con las funciones de cada puesto presentes en la descripción de cargos, obteniendo como resultado el perfil ideal por competencias para cada puesto de trabajo. Con lo anterior se pudo diseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Se analizó el método de evaluación de desempeño existente encontrando que es el adecuado pero sugiriendo unos alcances para darle un mejor uso. Al finalizar la investigación se presentaron los resultados al coordinador del Programa con el que se discutió todo lo trabajado aceptando lo propuesto y validándolo.

Índice

Agradecimientos	2
Resumen.	3
Introducción	8
PARTE I: PRESENTACIÓN TEMA DE ESTUDIO	9
1.1. Origen del tema	9
1.2. Justificación del proyecto propuesto	10
PARTE II: MARCO TEORICO	11
2.1. Modelos de competencias	11
2.1.1. Modelo conductista.....	11
2.1.2. Modelo Funcional	12
2.1.3. Modelo Constructivista	13
2.2. Concepto de competencia y Gestión por competencias	14
2.2.1. Definición de Competencias	14
2.2.2. Clasificación de competencias.....	17
2.2.3. El Enfoque por Competencias en la Gestión de Recursos Humanos.....	20
2.2.4. Objetivo de la Gestión por Competencias.....	21
2.2.5. Principios de la Gestión por Competencias.....	22
2.2.6. Implementación de un Modelo de Gestión por Competencias en una Organización.	23
2.2.7. Ventajas de la gestión por competencia	27
2.3. Descripción de Cargo.....	31
2.3.1. Concepto de Puesto	33
2.3.2. Beneficios de un buen programa de Descripción de Puestos	34
2.4. Perfil de Puesto.....	35
2.4.1. Perfil del puesto por competencias	35

2.4.2. Definición del perfil	37
2.5. Reclutamiento y Selección de Personal	39
2.5.1. Fases de un proceso de selección.....	41
2.5.2. Herramientas utilizadas para la selección por competencias.....	41
2.6. Evaluación del desempeño por competencias	43
2.6.1. Utilidad de la evaluación del desempeño.....	45
2.6.2. Beneficios y problemas más comunes de la evaluación del desempeño	45
2.6.3. Pasos de una evaluación de desempeño	46
2.6.4. Evaluación de 360°	46
2.7. Universidad del Bío-Bío.....	47
2.7.1. Modelo Educativo Universidad Bío-Bío.....	48
2.7.3. Pirámide de Formación por Competencias	52
2.7.4. Retención de estudiantes en la Universidad del Bío-Bío.....	54
2.8 Modelo a trabajar	56
PARTE III: MARCO EMPÍRICO.....	57
3.1. Objetivos de la investigación	57
3.1.1. Objetivo General.....	57
3.1.2. Objetivos Específicos	57
3.2. Diseño Metodológico.....	58
3.2.1. Tipo de investigación	58
3.2.2. Etapas de la investigación	58
PARTE IV: ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	59
4.1. Descripción de la Organización	59
4.1.1. Programa Tutores.....	59
4.2. Descripción objetivos Programa Tutores.....	62
4.2.1. Objetivo general	62

4.2.2. Objetivos Específicos	62
4.2.3. Misión	63
4.2.4. Visión	63
PARTE V: ANÁLISIS DE RESULTADOS.	65
5.1. Competencias en el Programa Tutores	65
5.1.1. Definición de competencias genéricas en la organización	65
5.1.2. Definición competencias específicas de la organización.....	68
5.1.2.1. Competencias específicas Coordinador Programa Tutores	69
5.1.2.2. Competencias específicas Encargado de carrera	71
5.1.2.3. Competencias específicas Tutor (a)	74
5.2. Diseño de perfiles de cargo por competencias para el Programa Tutores de la Universidad del Bío-Bío	77
5.2.1. Diseño de cargo para el coordinador del Programa Tutores	77
5.2.2. Diseño de cargo para el Encargado de carrera del Programa Tutores	77
5.2.3. Diseño de cargo para el Tutor (a) del Programa Tutores	77
5.3. Proceso de reclutamiento y selección de personal para el Programa Tutores.....	81
5.3.1. Fases del proceso de selección de talento humano por competencias.....	83
5.3.2. Fase de preselección.....	83
5.3.3. Toma de decisión fase de preselección.	84
5.3.4. Fase de selección.....	84
5.3.5. Fase de toma de decisión.....	85
5.3.6. Proceso de selección para cada cargo del Programa Tutores	86
5.3.6.1. Proceso de selección coordinador Programa Tutores.....	86
5.3.6.2. Proceso de selección encargado de carrera	88
5.3.6.3. Proceso de selección “Tutor”	90
5.4. Evaluación del desempeño	91

PARTE VI: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.	92
6.1. Conclusiones.....	92
6.2. Sugerencias	95
PARTE VII: REFERENCIAS.	96
PARTE VIII: ANEXOS.	98
Anexo 1. Listado de Competencias.	98
Anexo 2. Formato Perfil descripción de cargo.	99
Anexo 3. Evaluación Tutorados/as a Tutor(a).....	100
Anexo 4: Evaluación Encargado de carrera a Tutor(a)	102
Anexo 5: Evaluación jefe de carrera a Tutor(a).....	104

Índice de Tablas.

Tabla N° 1 Aportes del Modelo por Competencias	27
Tabla N° 2 Competencias Genéricas del Perfil de Egreso alumnos UBB.....	51
Tabla N° 3 Competencias Genéricas Programa Tutores UBB.....	66
Tabla N° 4 Competencias Especifica Programa Tutores UBB.....	68

Índice de Figuras.

Figura N°1 Modelo del Iceberg	19
Figura N°2 Pirámide de Competencias del Egresado UBB.....	52
Figura N°3 Organigrama Programa Tutores UBB	64

Introducción

El recurso humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos de esta. Se debe contar con un personal que sea capaz de aceptar el cambio y que siempre se encuentre motivado a conducir a su organización al desarrollo de la ventaja competitiva. Es por ello que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del recurso humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

Las competencias, son la construcción social de aprendizaje significativo y útil para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la institución sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Actualmente existen nuevos retos en el mundo laboral que las organizaciones deben enfrentar, lo que a su vez implica que las personas se desempeñen con idoneidad y apliquen sus conocimientos, habilidades y actitudes en entornos cambiantes, para así obtener ventajas competitivas. Desde esta perspectiva, la Gestión por Competencias se plantea como un modelo que facilita que las organizaciones puedan conjugar las estrategias de la empresa con los intereses de las personas frente a su desarrollo y mejoramiento individual. La Gestión por Competencias se refiere a una metodología que permite la determinación de competencias organizacionales, laborales e individuales. Esto con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos y sobre todo ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo correcto. Es por ello, que el Programa Tutores tiene la necesidad de mejorar y conocer cuáles son sus necesidades a través del sistema de Gestión por Competencias ya que brinda a la organización la oportunidad de fijar objetivos más claros, sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el trabajador.

PARTE I: PRESENTACIÓN TEMA DE ESTUDIO

1.1. Origen del tema

El tema en estudio, tiene su origen tras visualizar que existen Programas de Tutores en distintas Universidades de Chile, tales como: Universidad de Chile Universidad Católica, Universidad de Concepción, Universidad de Talca, Universidad de Tarapacá, Universidad de Santiago, Universidad Técnica Federico Santa María, Universidad Diego Portales, Universidad Pedro de Valdivia, y Universidad del Bío-Bío. Todos ellos trabajan con diferentes metodologías pero el propósito común es ayudar a los alumnos de primer año que ingresan a la Universidad.

El hecho de gestionar en la Universidad del Bio-Bio (UBB) correctamente los recursos humanos en el Programa Tutores lo beneficia de una ventaja competitiva frente a los demás programas que existen, ya que el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mayor integrado este el equipo y más aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la organización. Esto es la Gestión por Competencias. El contar con este Modelo aumenta la eficacia y eficiencia de sus trabajadores. Se necesita crear la Descripción y Perfiles de Cargo por Competencias para cada cargo del Programa, ya que no se tiene una guía para los procesos de reclutamiento y selección de personal. Este proceso se requiere ya que se necesita contar con el personal que posea las competencias acordes a sus funciones a desarrollar en el día a día, alineadas a los principios y valores de la organización.

1.2 Justificación del proyecto propuesto

La Gestión por Competencias representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito un puesto de trabajo. Es una herramienta indispensable que genera valor a través de los conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios de una organización.

En la universidad del Bío-Bío existe el Programa Tutores, implementado desde el año 2009 destinado a contribuir al éxito académico de los estudiantes de primer año de los tres primeros quintiles, mejorando sus tasas de aprobación y retención, mediante la aplicación de estrategias institucionales de adaptación a la vida universitaria y el desarrollo de competencias específicas y genéricas.

No existe un Modelo de Gestión por Competencias en el Programa Tutores por lo que nace el interés en diseñar este modelo ya que favorecería el desarrollo de competencias para el crecimiento personal de los que componen el Programa.

Además existe una alta rotación de profesionales encargados de carrera dentro de la organización lo que demuestra que quizás no cuentan con las competencias necesarias y el perfil adecuado para el cargo.

Las “competencias” son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. El Modelo de Gestión En el Programa Tutores permitirá la determinación de competencias organizacionales, laborales e individuales, esto con el fin de mejorar los procesos operativos y administrativos para un programa que se desenvuelve en el contexto de educación estatal y pública.

PARTE II: MARCO TEORICO

2.1. Modelos de competencias

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiere dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: conductista, funcionalista y constructivista.

2.1.1. Modelo conductista

El primer enfoque es el análisis conductista, se centra en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia. (Mertens¹, 1996).

Jose María Saracho² (2005) dice que el modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores.

Comprende la competencia dentro de las conductas discretas asociadas a la conclusión de tareas separadas. Se determina la competencia, a partir del desempeño de un trabajador o profesional con éxito en su tarea (Mc Clelland³, 1973).

La escuela de Mc Clelland (Del Pino, 1997) pone el acento en las entrevistas, en la persona, para llegar a perfilar la “conducta situacional” de los que triunfan o fracasan.

¹ (Mertens, L. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. CINTERFOR/OIT. Montevideo,1996)

² (Saracho, J. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago,2005)

³ (McClelland, D. C. “Testing for competence rather than intelligence”. American Psychologist 1973)

Describen los incidentes que llevaron a la eficiencia o a la ineficiencia. Luego, agrupan los elementos del comportamiento en “inventarios”, y elaboran los “cuadros de competencias”. Estos cuadros integran varias competencias que son descritas en estilo narrativo e incluyen los “indicadores de conducta”.

El enfoque conductista ha recibido críticas por la amplitud de la definición de competencia, lo cual dificulta el consenso sobre qué características de las personas deben ser objeto de análisis. Otras características se centran en que se trabaja con modelos históricos, relacionados con el excelente desempeño laboral en el pasado, cuya aplicación puede ser arriesgada especialmente en aquellas organizaciones habituadas a cambios rápidos (Cariola y Quiroz⁴, 1998).

2.1.2. Modelo Funcional

El modelo funcional hace hincapié en el desempeño ya que sostiene que una competencia es una función, para este enfoque las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales, y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens⁵, 1996).

Este modelo se basa en la medición de resultados, para identificar el principal objetivo de la organización y el área de ocupación, es decir, parte de un objetivo principal, hasta llegar a identificar la competencia. (Mertens, 1996).

Tal como su nombre lo indica, este modelo tiene por objetivo establecer una relación estrecha y lo más precisa posible, entre el desempeño individual y el desempeño

⁴ (Cariola L. y Quiroz A.M. Competencias generales, competencias laborales y currículum. CINTERFOR, Montevideo, 1998)

⁵ (Mertens, L. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. CINTERFOR/OIT. Montevideo, 1996)

organizacional a nivel productivo. Parte del principio que establece es que un gran resultado para ser alcanzado requiere de la realización de una gran cantidad de pequeños desempeños individuales que aportan al desempeño general de la organización. (Saracho, 2005).

Se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar en un proceso productivo determinado. El objetivo de este modelo no es saber que hacen las personas para obtener los resultados, y menos aún como lo hacen, es decir, las personas como tales no importan en este modelo, lo que importan son los comportamientos mínimos y necesarios que cualquiera debe realizar para lograr dichos resultados. (Saracho, 2005)⁶

2.1.3. Modelo Constructivista

Este modelo parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno socio laboral con el que se relacionan. La competencia se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Plantea que las competencias se desarrollan a través de aprendizajes que se dan ante las disfunciones, incluyendo a la población menos competente. Además parte de la premisa que la participación de los individuos se da en la discusión y comprensión de los problemas, ya que ésta resulta crucial para identificar disfunciones en la organización y poder generar la norma estándar. (Mertens⁷,1996). Esta corriente, conformada en Francia, tiene su principal exponente en el autor Levy-Levoyer⁸ (1997) quien plantea que “las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras

⁶ (Saracho, J. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago, 2005)

⁷ (Citado en Novik y Gallart, 1997)

⁸ (Levy-Leboyer, Claude. Gestión de las Competencias. Cómo Analizarlas, Cómo, evaluarlas, como desarrollarlas Editorial gestion 2000. Septiembre 1997)

y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

El análisis constructivista (Zayas⁹, 2002) que señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del propio investigador. Es la menos difundida y en ocasiones se presenta integrada con alguna de las dos tendencias anteriores (Cuesta¹⁰, 2001). En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Jose María Saracho define competencias a partir del análisis y proceso de resolución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización (Saracho¹¹, 2005)

2.2. Concepto de competencia y Gestión por competencias

2.2.1. Definición de Competencias

De entre las distintas definiciones que existen del concepto de competencias se destacan:

Según el diccionario de La Real Academia Española¹², en su 23ª edición del año 2014, señala que competencia es: "Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado". Sin embargo, existen diversas definiciones para diferentes ámbitos, debido a que el concepto Competencia tiene una amplia gama de

⁹ (Zayas Agüero, P.: "Las competencias. Una visión teórico-metodológica" en Contribuciones a la Economía, mayo 2010)

¹⁰ (Armando Cuesta Santos. Gestión de competencia. Editorial Academia. La Habana. Cuba, 2001)

¹¹ (Saracho, J. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago, 2005)

¹² (RAE: Real Academia española, 23ª edición, España, 2014.)

interpretaciones según el área donde se aplique. Cabe destacar que el interés por las competencias surge en la década de 1870, y es partir de los estudios de McClelland (1973), quien según Chiavenato¹³ (2007) fue un exponente importante en la escuela administrativa de la Teoría del comportamiento; Mertens (1997; 2000) y otros autores, que comienzan una búsqueda orientada al hallazgo de criterios científicos explicativos de la eficiencia de las personas en el desempeño laboral.

Richard Boyatzis¹⁴ (1982), definió las competencias como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

El concepto de competencias aparece asociado a características de cada persona que explican un rendimiento laboral en un nivel superior. Para Boyatzis¹⁵ (1982) las competencias constituyen el conjunto de características de una persona, que está directamente relacionado con la buena ejecución en un puesto de trabajo o de una determinada tarea, más detalladamente el autor define competencia como “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta”. (Pereda y Berrocal¹⁶ 2001).

Según Spencer y Spencer¹⁷ competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el

¹³ (Chiavenato, I, Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill, Colombia, 2007.)

¹⁴ (Boyatzis, Richard The Competent Manager. Editorial John Wiley & Sons. New York, 1982)

¹⁵ (Boyatzis, R.. “The competent manager: A model for effective performance”. Editorial John Wiley & Sons. New York, 1982)

¹⁶ (Berrocal, F & Pereda, S. Gestión de Recursos Humanos por competencias. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España, 2001.)

¹⁷ (Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe. M. Competence at work, models for superior performance, John Wile&Sons, Inc, USA,1993.)

comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad refiere a que la competencia predice quien hará algo bien y quien de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad. En definitiva, las competencias son características fundamentales de la persona que indican “formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un período de tiempo razonablemente largo”.

Existen muchas otras definiciones de competencias, y aunque las mismas pueden introducir pequeños matices en general refieren a estos conceptos: Conocimientos, habilidades, características personales, actitudes o valores. Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

Según la autora Martha Alles¹⁸ refiriéndose a la obra de Spencer y Spencer, menciona que las competencias son características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

La autora Claude Levy-Leboyer¹⁹ (1997) plantea el concepto de Competencias como: “Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”, con ello quiere explicar que las competencias son un listado de comportamientos de las personas, donde algunas de estas personas tienen más de ellas que otras, otorgándoles más

¹⁸ (Alles, M., Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia). Ediciones Granica. Barcelona-España. 2006)

¹⁹ (Levy-Leboyer, Claude, La gestión des compétences, Les éditions d' organisation, París, 1992.)

eficacia en una determinada situación o lugar. Con respecto al concepto de competencias según Levy Leboyer, la autora Martha Alles²⁰ (2006) menciona que “Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas”.

2.2.2. Clasificación de competencias

La Organización Internacional del trabajo²¹ aboga por la existencia de tres tipos:

- Competencias básicas: Se refiere a aquellas de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal.
- Competencias genéricas: Son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y sub-áreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas), por ejemplo, analizar y evaluar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad e higiene en el área de trabajo, planear acciones, entre otras. Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro del trabajo.
- Competencias específicas: Se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnicos y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas.

²⁰ (Alles, M., obra citada. 2006)

²¹ (Organización Internacional del trabajo)

Los tres tipos de competencia se conjuntan, para constituir la competencia integral del individuo. Pero existe gran cantidad de autores que apuntan que pueden observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias: Las genéricas y las específicas, aun cuando los términos empleados varíen de un autor a otro.

Como consecuencia de estas clasificaciones encontramos que los distintos autores proponen y presentan sendas listas de "competencias requeridas", sean estas de un tipo u otro, como por ejemplo la establecida por Thornton y Byham²² (1982) donde se intenta reunir un grupo de competencias genéricas o supra competencias para los llamados mandos de alto nivel, o la propuesta por Dulewicz (1989) referida a los mandos intermedios, u otras, que como bien refiere Levy Leboyer (1997) son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada empresa, en función de confeccionar un sistema de referencia competencial, y que en su gran mayoría aún no se han editado, ya que son confeccionadas por la empresa para su consumo.

Alles²³ (2007) en su libro "Gestión por competencias. El diccionario", hace referencia a la clasificación de las competencias según diversos autores, las cuales se citan a continuación:

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

- 1 Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
- 2 Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- 3 Concepto propio o concepto de uno mismo: las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- 4 Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas.

²² (Thornton y Byham. Las competencias laborales. 1982)

²³ (Martha Alles. Gestión por competencias: El diccionario". 2007)

5 Habilidad: la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico y pensamiento conceptual.

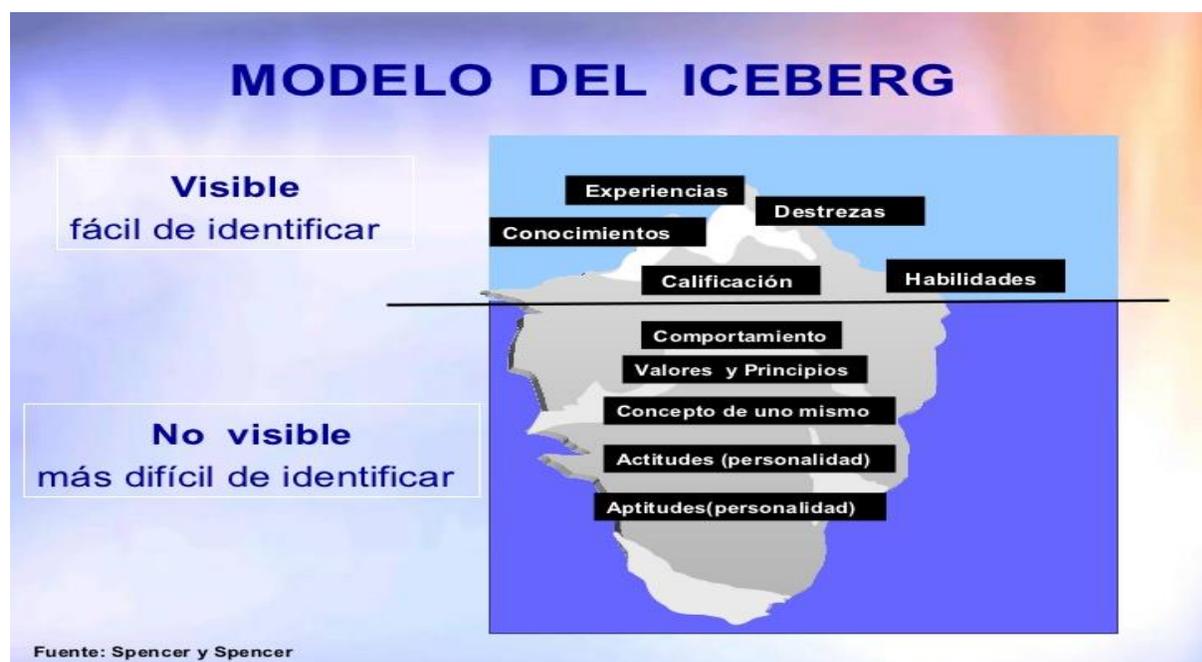
El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más "adentro" de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación.

Las competencias de motivación y características son más difíciles, desde el punto de vista de la personalidad, de evaluar y desarrollar.

Estos autores introducen el Modelo del Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. (Véase la figura 1).

Figura N°1 Modelo del Iceberg.



En la cima del iceberg (área visible) se representan las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan las más difíciles de evaluar y desarrollar como las actitudes y valores que conforman el núcleo mismo de la personalidad.

2.2.3. El Enfoque por Competencias en la Gestión de Recursos Humanos

El Enfoque de Gestión por Competencias nace como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que se imponen, implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades de la organización. Para esto es necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. (De Sousa, 2001)²⁴ Con el propósito de realizar una exitosa gestión por competencias, ésta debe ser sustentada por un modelo que considere los aspectos más importantes e influyentes en el desempeño de las personas.

De este modo, la definición de Gestión por Competencias es: “Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente” (Fundación Chile, 2004)²⁵

La Gestión por Competencias ha demostrado gran eficacia como estrategia de gestión de recursos humanos, habiendo logrado integrarse con los procesos de la estrategia empresarial. (Fernández, 2005)²⁶. Para esto es necesario, primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia donde se quiere ir), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa, desarrollar un lenguaje común, elaborando competencias laborales que se

²⁴ (De Sousa, M. Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Caracas. mayo, 2001)

²⁵ (Fundación Chile. Competencias Laborales para Chile 1999-2004. Chile, 2004)

²⁶ (José Tejada Fernández. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales. Revista Iberoamericana de Educación, 2005)

estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. (Morales, 2008)²⁷.

2.2.4. Objetivo de la Gestión por Competencias²⁸

El objetivo primordial del enfoque de Gestión por Competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización, para administrar los recursos humanos integralmente de manera más efectiva. (Morales, 2008).

Por medio de la Gestión por Competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos: (Morales, 2008).

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Por ello, un Modelo de Gestión integrado por personas y basado en competencias, considera que los objetivos y la planificación de los recursos humanos, deben ser contruidos a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la empresa. Por lo tanto, la función de gestión de los recursos humanos se debe alinear con el resto de las funciones de la empresa, siendo las personas y sus conocimientos un factor

²⁷ (Oria Morales Aracena. Gestión de Recursos Humanos basada en competencias. Santo Domingo, República Dominicana, Marzo 2008)

²⁸ (Morales, O. Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias. 2008)

preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas.

2.2.5. Principios de la Gestión por Competencias. (Fernández, 2005)²⁹

- Los recursos humanos constituyen un aporte esencial para la definición de la estrategia de la empresa.
- Las competencias constituyen el principal el activo de los recursos humanos de una organización.
- Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.
- La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.
- La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

El Modelo de Gestión por Competencias proporciona herramientas objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión por perfiles tipo, que permiten generar esta cultura de movilidad al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones. (Fernández, 2005).

La implementación de un Modelo de Gestión por Competencias aporta ventajas importantes a considerar, entre las cuales encontramos:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen resultados.

²⁹ (José Tejada Fernández. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales. Revista Iberoamericana de Educación, 2005)

- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo, que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

2.2.6. Implementación de un Modelo de Gestión por Competencias en una Organización.³⁰

Antes de efectuar la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias dentro de una Organización, se debe realizar un estudio exhaustivo de la realidad actual de la misma, a fin de poder detectar las verdaderas necesidades y falencias que limitan e impiden el éxito de dicha Organización.

Según Rodríguez debemos detenernos a mencionar algunas condiciones necesarias para su éxito:

1. En primer lugar, es imprescindible la participación y el compromiso de la alta dirección de la organización en la construcción del modelo. Como en tantos otros aspectos vinculados a la cultura organizacional, emprender este trabajo sin el apoyo real de la alta gerencia no podría garantizar su éxito.
2. Complementariamente es necesario que exista un fuerte apoyo institucional en materia de: comunicación, contención y apoyo logístico. Debe existir un marco de

³⁰ (Rodríguez, (s/f) L. “La Gestión de Recursos Humanos por Competencias”. Cátedra de Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas)

referencia razonablemente estable y darse amplia participación a todos los involucrados.

3. Determinación del equipo de trabajo. La dimensión y composición del equipo dependerá del alcance del proyecto. Deberá integrarse por un representante de la dirección, promotor del proyecto en la organización, y por personas capacitadas en técnicas de observación y expertos en la interpretación de comportamientos, así como personas capacitadas en los cargos objeto de estudio.
4. Realizar un análisis de la situación actual, para lo cual podemos usar una herramienta muy conocida como el FODA, esta permitirá analizar los factores externos e internos que afectan a la empresa. De igual modo, hay situaciones o posibles grietas que quienes están mucho tiempo en una organización no logran ver, por lo que es recomendable en esto contar con el apoyo de un consultor externo.

Una vez llevado a cabo los pasos anteriores, se está en condiciones de efectuar un diagnóstico general empezando por las personas y luego por los procesos y equipos.

Posterior a este proceso de estudio y análisis de la situación real de una organización, se cuenta con la capacidad de implantar un modelo de competencias. Es así como Rodríguez (s/f) en su artículo sobre La Gestión de Recursos Humanos por Competencias identifica seis fases de implementación del modelo:

a) Identificación de los factores clave de la organización.

Los factores clave de la organización deben reflejar su estrategia. El proceso de definición de la estrategia organizacional, se refiere a los pasos que una organización realiza para identificar sus metas y factores críticos de éxito, y para desarrollar sus planes estratégicos tendientes a alcanzar dichas metas. Una vez identificados estos aspectos estratégicos, el siguiente paso consistirá en inferir de los mismos las competencias individuales que aseguren a la organización el logro de esos resultados. De esta forma

vincularemos las capacidades que requiere la organización, analizadas desde una perspectiva estratégica, con las competencias individuales a desarrollar que permitan alinear los esfuerzos individuales con los organizacionales.

El éxito del modelo depende fuertemente de una adecuada definición de la estrategia, en cuanto a que el mismo brinde a la organización los resultados esperados, y logre realmente alinear los desempeños organizacionales e individuales con los objetivos estratégicos.

b) Definición y elaboración del diccionario de competencias.

El diccionario de competencias se define como el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Esta etapa, entonces, consiste en elaborar el documento que recoja las competencias identificadas, la definición conceptual de las mismas, y su apertura en los distintos niveles de requerimientos (grados).

Este diccionario debe incluir tanto las competencias conductuales como las funcionales. Como ya hemos mencionado, las competencias conductuales son aquellas habilidades que explican desempeños superiores. Son atributos, como la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc. Por su parte las competencias funcionales, corresponden a aquellas habilidades requeridas para desempeñar una función laboral, según los estándares y la calidad establecida por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

c) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo. En esta instancia, se debe asignar a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que estas mismas deben presentarse.

Es importante considerar que las competencias necesarias para un puesto de trabajo, son aquellas que han sido demostradas por los ocupantes de desempeño excelente, como las capacidades diferenciadoras causalmente relacionadas con esa performance superior.

d) Evaluación de las competencias personales.

Una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales (asignar a cada puesto el nivel de requerimiento de cada competencia), corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias personales. Para esto, las organizaciones recurren a un número variado de metodologías, las que presentan ventajas y desventajas en función del tipo de competencia a evaluar, del tiempo y recursos disponibles. Las más conocidas son: Evaluaciones del Superior Jerárquico, Evaluación 360°, Assessment Center, y Pruebas Teórico-Prácticas.

En el caso específico de Chile, en el año 2010 se creó Chile Valora³¹, la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, encargada de implementar las acciones reguladas en la Ley 20.267. A fin de evaluar y certificar competencias laborales.

e) Identificación de la brecha de competencias.

El modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo, y las capacidades requeridas.

f) Elaboración de planes de acción.

A partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias, se podrán accionar los distintos procesos de gestión de Recursos Humanos (diseñados bajo el enfoque de competencias), a efectos de disminuir la misma y así lograr el mayor acercamiento posible entre el puesto y su ocupante. Al analizar la brecha la empresa sabrá que hacer en el futuro: entrenar, cambiar de puestos o desarrollar a su personal. (Rodríguez)³²

³¹ (Chile Valora, 2010)

³² (Rodríguez, (s/f) L. "La Gestión de Recursos Humanos por Competencias". Cátedra de Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas)

A continuación se expondrán los elementos de Recursos Humanos que más se ven influenciados, según la literatura, cuando se implanta un Modelo de Gestión por competencias dentro de una organización.

Aportes que brinda la aplicación del Modelo de Gestión por Competencia

Trabajador	Empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Adquiere y aplica habilidades, actitudes y conocimientos en su contexto laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta el nivel de competencias de sus trabajadores mejorando su productividad.
<ul style="list-style-type: none"> • Conoce el nivel de desarrollo de sus competencias para el cargo que desempeña y puede emprender acciones para mejorarlas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiza los recursos de capacitación y desarrollo de sus trabajadores, focalizándolos en la obtención de los niveles necesarios de competencias.
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar sus posibilidades de desarrollo al interior de la empresa, facilitando su participación en concursos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple de mejor forma su responsabilidad social, al apoyar el desarrollo de las competencias de sus trabajadores.
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora su empleabilidad al aumentar las oportunidades de acuerdo con sus competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya la conformación de una cultura laboral sustentada en el desarrollo de las personas.
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega valor agregado a cada persona, ya que reconoce el valor individual de cada uno al interior de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vincula alineamientos estratégicos, como es la visión y misión de la empresa, con la gestión humana, como es la selección, capacitación y oportunidades de desarrollo.

Tabla 1. Aportes del Modelo de Gestión por Competencia

Fuente: Marchant. L (2005): Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional.

2.2.7. Ventajas de la gestión por competencia

Los autores Berrocal & Pereda³³ (2001) plantean que cuando las organizaciones integran el enfoque de competencias, permite que la toma de decisiones sea más certera y

³³ (Berrocal, F & Pereda, S. Gestión de Recursos Humanos por competencias. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España, 2001)

precisa para la organización, por lo que es una gran razón para que este enfoque se esté imponiendo en las organizaciones. No obstante, el tema de competencias, según estos autores afirman que este enfoque es abstracto y genérico por lo que desprendieron las principales ventajas que aportan a la gestión de Recursos Humanos, donde se identificaron las siguientes:

- Permite emplear un lenguaje común en la empresa, ya que, a través de comportamientos observables, permiten tener un buen rendimiento en el trabajo, es más sencillo para que la dirección de recursos humanos y el resto de la organización, estén en mutuo acuerdo. Esta ventaja ayuda a la empresa para fines estratégicos, ya que la comunicación es la médula de toda organización por ende sin esta herramienta, no se lograrían los objetivos que plantean.
- Focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados. Las competencias evidencia los comportamientos que lleva a cabo una persona para obtener un rendimiento excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.
- En base a esto se pueden programar los sistemas de evaluación del personal de forma que se puedan analizar los puntos débiles y fuertes de cada trabajador para diseñar las acciones más adecuadas para que puedan mejorar los resultados.
- Predictor del comportamiento futuro de la persona dentro de la empresa, esto es en base a que se puede emplear, su comportamiento pasado.
- La cotidianidad dentro del equipo da para ver los determinados comportamientos de cada persona de la organización, por lo que en estas condiciones dadas, se puede esperar que sea capaz de repetir el mismo comportamiento en unas condiciones similares. No obstante, hay que tener en cuenta que las competencias son generalizables; esto quiere decir que no es preciso que la persona lleve a

cabo el mismo comportamiento en una situación exactamente igual, sino que el comportamiento que se ha llevado a cabo en una situación, se puede llevar a cabo, también, en otra, más o menos similar, o más o menos distinta.

- Otra ventaja en el enfoque de las competencias es que Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas.
- Esta vía facilita los requerimientos del trabajo de cada puesto y esto estará basado en los comportamientos que las personas deben llevar a cabo en el perfil que requiere la empresa con el fin de ejercer el cargo con eficacia, eficiencia y seguridad. De esta descripción del puesto, podemos elaborar una evaluación de desempeño en donde se podrá conocer las debilidades y fortalezas del sujeto y además del comportamiento que tiene frente a los acontecimientos que se van dando en el cargo asignado.

Los autores al plantear estas ventajas, permite deducir que bajo la perspectiva de competencias se adopta un enfoque integrador, ya que estas ventajas son competencias al fin y al cabo, por lo que para el área de recursos humanos es una base que convierte en medidas de selección, formación, retribución, capacitación, clima laboral, etc. Ahora, si se lleva a la práctica, se puede dar un sin número de ejemplos uno de ellos es, diseñar grupos de trabajos en donde cada uno de los empleados tengan competencias distintas pero que al unirse haya una cohesión sólida lo cual crea un ambiente laboral agradable, esto también otorga que la evaluación de desempeño sea óptima lo que induce a la empresa una baja de rotación de empleados y también que las debilidades sean mínimas aunque la empresa tiene que estar dispuesta a ayudar en estas situaciones, ejemplo, cuando un nuevo trabajador se integra a la empresa y al equipo de trabajo ya cohesionado.

Este plan permite que la gestión de Recursos Humanos, asimismo, pueda validar y mantener continuamente actualizados los de exigencia de los trabajos.

CINTEFOR³⁴ (1997), propone las ventajas en base al sistema de la gestión de recursos humanos con respecto a las necesidades cambiantes del mercado laboral, donde emplean el enfoque de competencia. Las ventajas planteadas son:

- La transferibilidad del método de competencia, esto quiere decir que cuanto más transferible sea el patrón de competencias que combina el equipo de trabajo, menor será el costo de formación y de adaptación del individuo a situaciones tecnológicas y organizacionales cambiantes, aunque se tendrá más trabajo en capacitar a personas en trabajos individuales y específicos.
- La competencia entre empresas. Cuando la empresa define su estrategia, tiene la ventaja de que los vestigios en el mercado se ajusten a sus necesidades, pero también se presenta la desventaja de que otras empresas conozcan sus políticas relacionadas con el factor humano, lo cual lo hace ser vulnerable.
- El aprendizaje individualizado, habla sobre los estudios formativos que tiene cada persona y cuál es el costo de esto, por lo que cuanto más individualizada sea la formación para cada trabajador, el costo será alto, debido a que cada empleado adquiere un mayor valor intelectual, lo cual para la empresa es un riesgo que asume con el fin de lograr un buen equipo de trabajo.
- La participación de los trabajadores y de sus organizaciones en la formulación de la norma. Mediante el enfoque competencia, los trabajadores y sindicatos forman parte de una estrategia para movilizar y fortalecer los recursos a disposición de la empresa, ya sea capacitaciones, bonos, incentivos, etc.

³⁴ CINTEFOR. Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional. En su libro Formación basada en competencia laboral: Situación actual y perspectiva, Montevideo, Uruguay, 1997.

- Las relaciones laborales. La competencia es un concepto directamente unido con el desempeño laboral, el trabajador lo ve desde la perspectiva del ámbito de las negociaciones sobre salario, que también es parte de las competencias y no sólo la magnitud de formación y capacitación, sino también la de tipo económico. Por el lado del empleador, no se ha visto una clara posición frente a la relación entre competencia y salario; ya que mayoritariamente se ha llegado a creer que se genere una reacción adversa, es decir, que el empleador sea intransigente con respecto a los salarios de sus trabajadores si es que no cuenta con una visión estratégica de la gestión de recursos humanos.
- El empleo, se entiende como un derivado de la “empleabilidad” que está relacionada con la competencia, y no como un objetivo explícito que permite el acceso al empleo sino como la forma que se elige al empleado para darle un aumento a la competitividad empresarial.

2.3. Descripción de Cargo

La descripción de cargos de trabajo, es una herramienta de Recursos Humanos que consiste en una enumeración de las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de la empresa, definiendo el objetivo que cumplen cada uno de ellos. Asimismo contiene un recuento de los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y experiencia que deberían tener las personas que lo ocupen. Esto último se define como el perfil requerido del cargo.

A través de la descripción de cargos de trabajo, deducimos, analizamos y desarrollamos los datos ocupacionales relativos a los cargos y las cualidades necesarias para ocuparlo.

Está vinculada con otras funciones del departamento de Recursos Humanos, como: compensaciones, capacitaciones, entrenamiento y desarrollo del personal, planes de sucesión, evaluación del desempeño, reclutamiento, selección y contratación de

personal, flujos de información; las descripciones no hacen referencia a las personas que los ocupan, sino que brinda información sobre las obligaciones del cargo, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí. Para llevar a cabo una correcta descripción de cargos se hace necesario, antes de iniciar la tarea, tener clara la relación entre los cargos: aquellos que son paralelos y aquellos que son subordinados: o sea, una visión del organigrama de la organización. Además realizar una clasificación de aquellos puestos sobre los cuales se deberá recolectar información.

Esta clasificación la propone Martha Alles (2006)³⁵, señalando lo siguiente:

- Según nivel jerárquico: en este aspecto se agrupa la alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias, y puestos iniciales.
- Según formación requerida: responde tanto a la alta formación o muy especializada, como aquella que no es necesaria, en el caso de los puestos operativos.
- Según resultados de la gestión a su cargo: si es de alto o bajo impacto en los resultados finales de la organización.
- Según los recursos humanos que maneje.

Las descripciones de cargos de trabajo deben responder mucho más allá a la fuerte preocupación sostenida por las organizaciones en obtener certificaciones en normas de calidad, y pasar los procesos de auditorías, ya que esto desvirtúa su uso y disminuye en gran medida la importancia en sí y su relación estrecha y profunda con los otros subsistemas de Recursos Humanos.

³⁵ (Alles, M., Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia). Ediciones Granica. Barcelona-España. 2006)

2.3.1. Concepto de Puesto

De acuerdo a Chiavenato (2007) ³⁶el concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados).

b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos asalariados). Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.

c) Función: es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que desempeñe que desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

d) Puesto: es un conjunto de funciones, o conjunto de tareas, u obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal dentro del organigrama de la empresa. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece.

³⁶ (Chiavenato, I., Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill, Colombia, 2007.)

2.3.2. Beneficios de un buen programa de Descripción de Puestos

Según la autora Martha Alles³⁷, una correcta utilización de un programa de descripción de cargos otorga beneficios a la organización, entre los cuales se encuentran:

- Posibilita comparar cargos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es una valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción.
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar evaluaciones correctas.
- Es primordial en los planes de sucesión.
- También posee otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.

Finalmente estos beneficios nos llevan a otros aspectos positivos a recalcar, como:

- Para los directivos de la empresa, constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada cargo.
- Para los supervisores les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.
- Para los trabajadores les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, así conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- Y para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

³⁷ (Alles, M., Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia). Ediciones Granica. Barcelona-España 2006)

2.4. Perfil de Puesto

Para partir hablando de perfil de puesto, como primer paso, se toma el significado de la RAE de perfil, señalando que es el “Diseño especial de una cosa para que cumpla una determinada función o con carácter meramente ornamental”, es decir, “el prototipo que se pide para ciertas formas, puestos o rasgos”.

El perfil de puesto en base al enfoque de la gestión de recursos humanos, los conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad o competencias que a cierta medida deberán reunir las personas para poder ejecutar con eficiencia, eficacia, seguridad y satisfacción las funciones, actividades y responsabilidades incluidas en el mismo puesto.

Por lo tanto, para definir los perfiles de requerimientos de los puestos de una empresa, más bien, se tiene que definir una nómina cualitativa de la misma, en donde Pereda y Berrocal (2001)³⁸ la explican como “las competencias que deben reunir las personas que ocupen los distintos puestos de la empresa para poder trabajar con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción”.

2.4.1. Perfil del puesto por competencias³⁹

Es necesario que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias; en caso contrario no se tendrá un “perfil por competencias”. Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias. En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las

³⁸ (Berrocal, F & Pereda, S. Gestión de Recursos Humanos por competencias. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España, 2001.)

³⁹ (Martha Alles. Perfil del puesto por competencias. tbl group, 2005)

diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con esta información deberá preguntarse al cliente interno cuáles son los más importantes respectos, específicamente, del proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.

Usualmente las competencias se abren en cuatro niveles o grados. La apertura en cuatro grados o niveles se estima suficiente; se denomina en A, B, C y D, siendo el nivel o grado A es el superior o superlativo, el grado o nivel D es el mínimo de la competencia, y los B y C intermedios entre ambos, considerando el grado B como un nivel suficientemente alto.

Las competencias se definen a través de una frase, al igual que los grados o niveles. Sin estas descripciones detalladas y sus grados no se estará trabajando sobre la base de un modelo de competencias. Se trata de un requisito excluyente de la metodología. Con este método, se tendrá una descripción de lo que se espera para cada competencia en cada puesto o perfil que seleccionar.

Cada organización puede confeccionar su propio formulario de perfil indicando las competencias según el modelo establecido. En el momento de definir un perfil se marcarán sólo las más importantes para ese puesto en particular y el grado requerido para cada una de ellas.

Datos objetivos como educación y experiencia laboral, u otros como lugar de residencia, se resuelven en una primera instancia y no constituyen la parte más difícil de la tarea; de todos modos es necesario dejar bien en claro la real necesidad de lo que se nos plantea. Los puntos clave y de más difícil definición estarán dados por las competencias conductuales o características de personalidad, y las relaciones dentro de la organización. Sobre este último aspecto es conveniente primero revisar el organigrama, analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer las modificaciones necesarias. Es fundamental detectar las relaciones informales, las denominadas “líneas de puntos” en el esquema organizativo, y definir correctamente de quién depende la posición, a quién

supervisa y quiénes son sus pares. En una segunda etapa es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto, identificar las competencias dominantes y qué incidencia pueden tener en la definición del perfil. Con estos elementos se estará en condiciones de definir las competencias o características personales que realmente se requieren para la posición. Una tarea muy importante que se recomienda dejar para el final es, idealmente, definir o esbozar el plan de carrera del candidato que seleccionar. Un completo asesoramiento al cliente interno finaliza con el análisis de las posibilidades de encontrar lo requerido. Si el perfil es de aquellos que a priori se consideran “difíciles”, hay que tratar de obtener un segundo perfil, por ejemplo al ochenta por ciento del ideal fijado, a cuya búsqueda pueda asignársele una posibilidad de éxito mayor. Por último, y si bien no es un dato del perfil, será de mucha utilidad para el especialista en Recursos Humanos analizar con el cliente interno en qué tipo de empresas podría estar hoy trabajando una persona con el perfil buscado.

2.4.2. Definición del perfil⁴⁰

Antiperfil: cuando se define el perfil partiendo de la descripción de una persona y no de un puesto de trabajo.

Cuando se realiza la recolección de información para definir el perfil de la persona que seleccionar deberá preguntarse al cliente interno cuál es su mínimo aceptable en materia de requerimientos, conocimientos, experiencia y competencia- en relación con los eventuales postulantes.

Descriptivo de puesto y perfil no son lo mismo. Aun si la organización posee una descripción de puestos actualizada, deberá realizarse la recolección de datos sobre el perfil que seleccionar.

⁴⁰ (Martha Alles. Perfil del puesto por competencias. tbl group, 2005)

El especialista de Recursos Humanos o Selección, usualmente, debe llevar a cabo un delicado papel al imponer un cierto equilibrio entre los requerimientos que la línea o cliente interno fija o determina como necesarios y las reales posibilidades de conseguir ese perfil en el mercado.

El responsable de la selección deberá desempeñar varios roles simultáneos para realizar bien su tarea: ser un asesor del cliente interno, conocer el negocio y las tareas de las otras áreas. Además, deberá por sobre todo, generar confianza.

En el relevamiento del perfil deben definirse los requisitos excluyentes y no excluyentes y las competencias dominantes.

El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas o mercados distintos.

Las competencias en los descriptivos de puestos se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentran en el documento denominado diccionario o catálogo de competencias, confeccionado a la medida de cada organización.

En función del mencionado diccionario de competencias se definen, luego, ejemplos de comportamientos, que se registran en un documento denominado diccionario de comportamientos, que también se prepara a la medida de cada organización.

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otra información estarán consignadas las diferentes competencias requeridas y los niveles o grados indicados para cada una de ellas.

Un aspecto muy importante que se recomienda dejar para el final es, idealmente, definir o esbozar el plan de carrera del candidato que seleccionar.

Un completo asesoramiento al cliente interno finaliza con el análisis de las posibilidades de encontrar lo requerido.

2.5. Reclutamiento y Selección de Personal

El reclutamiento y selección de personal es el procedimiento por el cual se atrae, contrata e incorporan personas a un puesto determinado dentro de una empresa. Este es un paso de suma importancia, ya que deben encontrarse candidatos adecuados que reúnan características afines al puesto a ocupar. La gestión eficaz de los recursos humanos dentro de una organización debe comenzar con una adecuada y eficiente selección del personal que la conforma. (Morales, 2008)⁴¹.

Los procesos de selección están necesariamente vinculados a los objetivos y estrategia de la organización. Una organización decide iniciar un proceso de selección por varias razones:

- Para alcanzar los objetivos que se ha propuesto: crecimiento, reorganización de la estructura, ampliación de algún departamento concreto, etc.
- Para cubrir posiciones que se han quedado vacantes debido a la rotación de personal.
- Porque ha surgido un puesto de nueva creación debido a nuevas necesidades de la organización que no estaban previstas.

De manera específica las competencias son clave en procesos como el reclutamiento y selección de personal. Para poder implementarlas es necesario comenzar con este paso y paralelamente, definir la visión de la empresa; es decir, hacia donde se quiere ir en un plazo corto, mediano o largo. En segundo término la misión y objetivos, que significa los fines que se persiguen y la forma de alcanzarlos (Alles, 2002).

⁴¹ (Morales, O. Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias. 2008)

Luego de establecido el sistema de gestión por competencias, se hace indispensable la utilización de los perfiles de cargo en el proceso de reclutamiento y selección, permitiendo así captar a los candidatos más idóneos para el cargo. Los procesos de selección están necesariamente vinculados a los objetivos y estrategia de la organización. Una organización decide iniciar un proceso de selección por varias razones:

- Para alcanzar los objetivos que se ha propuesto: crecimiento, reorganización de la estructura, ampliación de algún departamento concreto, etc.
- Para cubrir posiciones que se han quedado vacantes debido a la rotación de personal.
- Porque ha surgido un puesto de nueva creación debido a nuevas necesidades de la organización que no estaban previstas.

El proceso de selección basado en el modelo de gestión por competencias se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil personal de competencias propio de cada candidato que desea incorporarse a una empresa, y el perfil de competencias del puesto al que aspira. (Fernández, 2005)⁴²

El perfil de competencias del puesto marca los requerimientos, tanto en el ámbito de los conocimientos técnicos, como de las cualidades profesionales a exigir a los candidatos que pretenden incorporarse a una empresa en un puesto. En tanto, el perfil personal de competencias, representa la cualificación profesional en cuanto a conocimientos técnicos y cualidades que poseen los candidatos. Para la determinación del perfil personal de competencias se utilizarán una serie de pruebas y herramientas de evaluación, tanto de conocimientos técnicos como de cualidades profesionales. (Fernández, 2005.)

El objetivo de la selección por competencias es encontrar a los candidatos más adecuados a los requerimientos de los puestos de trabajo que desempeñarán. Pero,

⁴² (Fernández. Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Primera edición, Madrid, 2005)

además, en el modelo de gestión por competencias, es necesario que las pruebas de selección proporcionen información suficiente para que a partir de ellas se determine el perfil personal de cada candidato. (Fernández, 2005).

2.5.1. Fases de un proceso de selección

Para seleccionar a las personas con las máximas garantías posibles debemos atender a todas las fases del proceso (Rodríguez)⁴³:

- Análisis y definición del perfil.
- Convocatoria (interna o externa). Redacción de la convocatoria, elección de los medios de difusión.
- Preselección de currículos.
- Evaluación de candidatos: Entrevistas iniciales y aplicación de pruebas, en el caso de que se requiera.
- Solicitud de referencias y redacción de informes de los candidatos finalistas.
- Presentación de candidatos al departamento solicitante.
- Contratación y acogida.
- Comunicación a los candidatos no seleccionados.
- Actualización de la base de datos.

2.5.2. Herramientas utilizadas para la selección por competencias.⁴⁴

- La entrevista focalizada: Entrevista estructurada que valora directamente si los candidatos poseen las competencias requeridas para el puesto.

⁴³ (Rodríguez, (s/f) L. “La Gestión de Recursos Humanos por Competencias”. Cátedra de Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas)

⁴⁴ (Rodríguez, (s/f) L. “La Gestión de Recursos Humanos por Competencias”. Cátedra de Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas)

- Test: Test de Capacidad Cognitiva: valora los aspectos de las competencias cognitivas, como por ejemplo, Pensamiento Analítico.
- Test de Personalidad: evalúa un gran número de competencias.
- Simulaciones, ejercicios prácticos y Assessment Center: Aporta gran valor añadido al proceso de selección. Se diseñan para simular lo más posible la elaboración de perfil mínimo de acceso. Adaptación de las herramientas de evaluación. Determinación del perfil personal de los candidatos parecido a las exigencias en términos de competencias del puesto en cuestión. Tipos: Role playing, Ejercicios de simulación.
- Información Bibliográfica: Estudio, a través del currículum vitae, de situaciones pasadas en las que hubo más posibilidades de desarrollar unas determinadas competencias.
- Entrevista Telefónica: Comprobación de criterios que no pueden evaluarse en la entrevista curricular. Es un filtro indispensable en procesos de selección de gran volumen y en Assessment Center.

Por último, es deseable que los sistemas de selección se validen para garantizar que funcionen adecuadamente. Para esto las organizaciones deberían realizar el seguimiento y control del desempeño de las personas seleccionadas por el mismo. (Rodríguez).

2.6. Evaluación del desempeño por competencias⁴⁵

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Los empresarios y los empleadores son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones del desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética las evaluaciones del desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneraciones.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein⁴⁶ cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.

La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tara, puede saber si deben modificar su comportamiento

⁴⁵ (Martha Alles. Desempeño por competencias: Evaluacion 360°. Editorial Granica. Buenos Aires, 2006)

⁴⁶ (Schein, Edgar H., Psicología de la organización, Prentice-Hall Hispanoamericana, Mexico, 1982)

Una evaluación del desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

En forma sintética, las evaluaciones del desempeño son útiles y necesarias para

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein cuando explica que un trabajador necesita saber cómo está realizando su trabajo, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen con la tarea realizada.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación del desempeño debe realizarse siempre en relación al perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto.

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto.

Como se ve se puede utilizar la evaluación del desempeño para mucho más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación del desempeño es beneficiosa para ambas partes.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto.

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la correcta adecuación persona-puesto.

Como se ve se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las persas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes.

2.6.1. Utilidad de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño posibilita:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas claves.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para un puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Es una ocasión para que jefes y empleados analicen como se están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

2.6.2. Beneficios y problemas más comunes de la evaluación del desempeño

- Los problemas más comunes en la evaluación del desempeño son:
- Carencia de normas
- Criterios subjetivos o poco realistas
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.

- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.

Los métodos para evaluar el desempeño constituyen uno de los medios más útiles para aumentar la productividad así como para facilitar el avance de las metas estratégicas.

2.6.3. Pasos de una evaluación de desempeño

- Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación solo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

2.6.4. Evaluación de 360°

La evaluación de 360 grados o feedback 360 es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

2.7. Universidad del Bío-Bío⁴⁷

La Universidad del Bío-Bío es una institución de educación superior chilena, de carácter estatal, ubicada en la Región del Biobío, con sedes en Concepción y Chillán. Es una de las veinticinco universidades del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, y miembro de la Agrupación de Universidades Regionales de Chile. Se encuentra acreditada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), durante un periodo de cinco años comprendidos entre agosto de 2014 hasta agosto de 2019 en las áreas de gestión, docencia, investigación y vinculación con el medio.

En cuanto a su misión y visión estas son:

- Visión

Ser reconocida a nivel nacional e internacional como una Universidad pública, responsable socialmente y regional que, comprometida con su rol estatal, desde la Región del Biobío, forma personas integrales de excelencia y aporta a través de su quehacer al desarrollo sustentable de la región y el país.

- Misión

La Universidad del Bío-Bío, a partir de su naturaleza pública, responsable socialmente y estatal, tiene por misión, desde la Región del Biobío, aportar a la sociedad con la formación de personas integrales, a través de una Educación Superior de excelencia. Comprometida con los desafíos de la región y del país, contribuye a la movilidad e integración social por medio de; la generación y transferencia de conocimiento avanzado, mediante la docencia de pregrado y postgrado de calidad, la investigación fundamental, aplicada y de desarrollo, la vinculación bidireccional con el medio, la formación continua y la extensión. Asimismo, impulsa el emprendimiento y la innovación, el fortalecimiento

⁴⁷ (Universidad del Bío-Bío. <http://www.ubiobio.cl/w/>).

de la internacionalización y el desarrollo sustentable de sus actividades, basada en una cultura participativa centrada en el respeto a las personas.

2.7.1. Modelo Educativo Universidad Bío-Bío⁴⁸

La Universidad del Bío-Bío contiene un Modelo Educativo el cual es un marco general que establece una base conceptual global para la docencia de toda la universidad y contiene la representación del diseño, de la estructura, de los componentes curriculares esenciales del proceso formativo y de las relaciones entre éstos, que incorpora el sello institucional a través de los ejes temáticos: compromiso, diversidad y excelencia.

Las orientaciones del modelo educativo guían la gestión curricular de la Universidad del Bío-Bío, considerando los siguientes aspectos contextuales:

- La sociedad actual. La necesidad de integrar nuevos componentes al proceso de formación que den respuesta a recientes conocimientos, habilidades y actitudes que derivan del entorno regional, nacional y mundial, tales como: la internacionalización del país, la necesidad de mantenerse competitivos a través de la innovación y el emprendimiento, la transición hacia una sociedad del conocimiento y las exigencias de aseguramiento de la calidad en los procesos educativos.
- El estudiante. El actual contexto sociocultural configura un sujeto con características, necesidades y expectativas de formación diferentes, lo que comporta el desarrollo de nuevas habilidades y actitudes que le permiten una integración social e inserción en la sociedad como un profesional de excelencia.

El aumento y la diversidad de la población que ingresa a la Educación Superior, hoy, constituye un nuevo hecho que admite nuevos requerimientos, pues se cuenta con un tipo de estudiante que posee mayor acceso y manejo de las tecnologías de la

⁴⁸ (Modelo Educativo UBB [http://www.ubiobio.cl/web/descargas/Modelo_Educativo_\(08.07.08\).pdf](http://www.ubiobio.cl/web/descargas/Modelo_Educativo_(08.07.08).pdf))

información, lo que conlleva nuevas formas de aprender, de comunicarse y relacionarse con su realidad próxima y con el mundo. En este marco, la Universidad del Bío-Bío como institución pública, estatal y regional, declara la necesidad de actualizar el Modelo Educativo como un referente institucional que guíe el diseño y desarrollo de sus procesos de formación. Este modelo desarrolla una propuesta de formación profesional, que se materializa a través del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje, el cual asume los componentes claves de una nueva forma de aprender acorde con las actuales potencialidades de la ciencia, la cultura y la sociedad, permite la retroalimentación permanente de los procesos de enseñanza y aprendizaje y, a la vez, proporciona indicadores para evaluar y perfeccionar el propio modelo.

El Modelo Educativo de la UBB tiene como propósito la formación integral de los estudiantes, considerando su desarrollo como persona y en la disciplina, aunando para ello en el modelo enseñanza y aprendizaje, el conocimiento, las habilidades y las actitudes. La dimensión del desarrollo de la persona tiene como finalidad el perfeccionamiento de capacidades, que permitan el crecimiento como son las habilidades comunicativas, reflexivas, la responsabilidad personal y social.

La dimensión disciplinaria tiene como propósito fundamental el desarrollo de conocimientos y habilidades que le permitan la integración socio-laboral. En consecuencia, la Universidad del Bío-Bío formará un profesional competente y autónomo que conjugue en su desempeño laboral las dimensiones de formación humana y disciplinares, que satisfaga las necesidades de la sociedad y de un mercado profesional cambiante en un mundo globalizado.

El Modelo Educativo se operacionaliza a partir del diseño curricular, que proporciona los componentes claves para una construcción sistémica, flexible y diversa, de acuerdo a la naturaleza de las carreras. Considera como punto de partida el perfil genérico del egresado de la Universidad del Bío-Bío, que contiene las competencias genéricas, los perfiles de egreso específicos por carrera, las áreas de formación, logros de aprendizaje, los planes de estudio, las mallas curriculares, programas de asignaturas, propuesta de

desarrollo didáctico y la evaluación de los aprendizajes. El Modelo Educativo se inserta en la estructura y cultura organizacional de la Universidad, articulando su diseño, implementación y consolidación en correspondencia directa con las facultades y escuelas, de acuerdo con las políticas institucionales y normativas vigentes.

2.7.2. Perfil de Egreso alumno de la Universidad del Bío-Bío

El perfil genérico del egresado de la Universidad del Bío-Bío tiene como referentes axiológicos la Misión, Visión y Valores Compartidos, definidos en el Plan General de Desarrollo de la Universidad y en el marco general del Modelo Educativo, que establece una base conceptual para toda la Institución. La Universidad del Bío-Bío, de acuerdo con el contexto histórico social en que se inserta la educación superior en la actualidad, considera necesario formar personas que se posicionen en el mundo laboral y social como sujetos competentes con un fuerte sello ciudadano de compromiso con la región y el país. Con conocimientos, habilidades y actitudes para interactuar en el mundo globalizado. El Perfil del Egresado de la Universidad del Bío-Bío considera aquellas competencias genéricas contenidas en el sello institucional, estructurado en los ejes temáticos: compromiso, diversidad y excelencia, que debe poseer el profesional UBB, definidos en el Modelo Educativo Institucional. Asimismo, proporciona conceptos afines para toda la comunidad universitaria que facilitan la articulación curricular de los distintos programas de formación de las carreras.

Perfil Genérico del Egresado UBB

“El egresado de la Universidad del Bío-Bío se distingue por el compromiso permanente con su aprendizaje y por la responsabilidad social con que asume su quehacer profesional y ciudadano. Respeta la diversidad, favoreciendo el trabajo colaborativo e interdisciplinario. Potencia sus capacidades de manera integral para servir a la sociedad con innovación y excelencia”.

Competencias Genéricas del Perfil de egreso alumno UBB.

Tabla Nº 2: Competencias Genéricas del Perfil de Egreso.

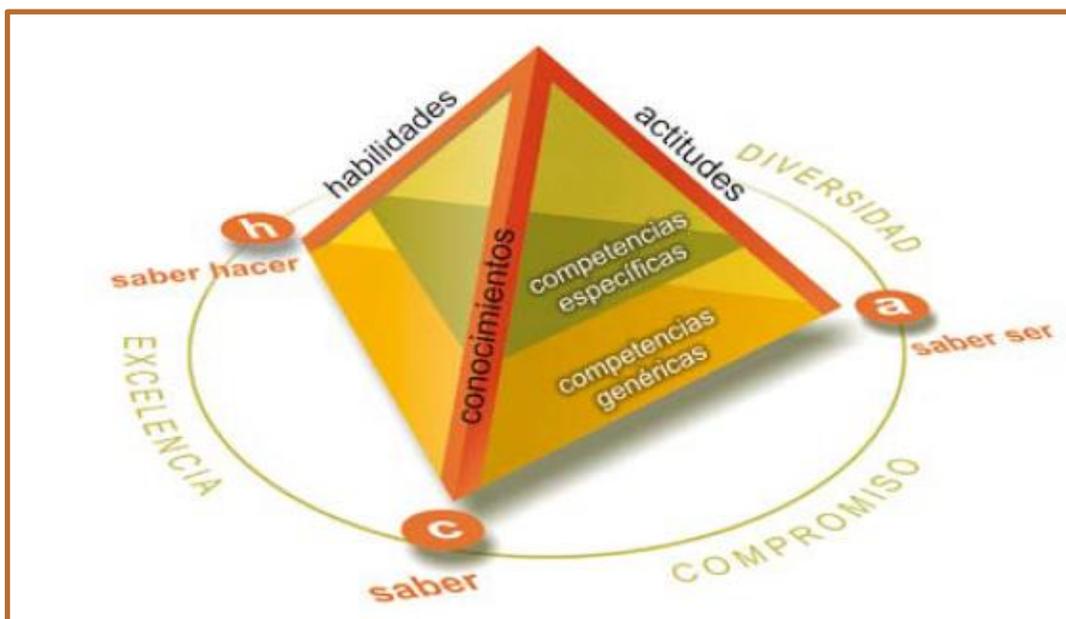
<p>COMPROMISO</p>	<p>1.DISPOSICIÓN PARA EL APRENDIZAJE Manifiesta una actitud permanente de búsqueda y actualización de sus aprendizajes, incorporando los cambios sociales, científicos y tecnológicos en el ejercicio y desarrollo de su profesión.</p> <p>2. RESPONSABILIDAD SOCIAL Asume un rol activo como ciudadano y profesional, comprometiéndose de manera responsable con su medio social, natural y cultural.</p>
<p>DIVERSIDAD</p>	<p>3. TRABAJO COLABORATIVO Establece relaciones dialogantes para el intercambio de aportes constructivos con otras disciplinas y actúa éticamente en su profesión. Trabaja de manera asociativa en la consecución de objetivos</p>
<p>EXCELENCIA</p>	<p>4. CAPACIDAD EMPRENDEDORA Y LIDERAZGO Manifiesta convicción para innovar en su área, toma decisiones y asume riesgos. Ejerce su condición de liderazgo, potenciando las capacidades de las personas y /o grupos para alcanzar objetivos deseados.</p> <p>5. CAPACIDAD PARA COMUNICARSE Posee habilidades comunicativas orales y escritas para interactuar efectivamente con los demás, expresando ideas y sentimientos. A nivel básico, se comunica en un segundo idioma.</p>

Fuente: Modelo Educativo Universidad del Bío-Bío.

2.7.3. Pirámide de Formación por Competencias

En este modelo se entenderá por competencia al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes generales y específicas de un determinado ámbito profesional y social que los sujetos movilizan, construyen y aplican en situaciones concretas. La formación por competencias en el marco del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje asume un enfoque integral, que vincula la educación con el mundo laboral y eleva el potencial de los sujetos, de cara a las transformaciones que sufre el mundo actual y la sociedad contemporánea. Los componentes que constituyen la Pirámide de formación por competencias son los conocimientos, habilidades y actitudes, las que se articulan en un proceso permanente de aprendizaje y desarrollo integral de competencia, que viene a constituir la combinación de saberes en la acción: saber, saber hacer y saber ser. (Ver Fig.2).

Figura Nº 2: Pirámide de competencias del Egresado UBB.



Fuente: Modelo Educativo Universidad del Bío-Bío.

Componentes de la Pirámide

Las dimensiones de aplicación de las competencias son visualizadas en los siguientes ámbitos de aprendizaje:

- Conocimientos:

El énfasis de estas competencias está dado por el saber comprender, analizar y tratar la información relevante, relacionar o sintetizar un determinado conocimiento, fenómeno o sistema.

- Habilidades:

Son las competencias, que permiten saber cómo proceder en situaciones profesionales determinadas; es decir, permiten elaborar determinados productos tales como diseñar proyectos, operar determinados sistemas tecnológicos, preparar un informe, establecer estrategias para comunicar ideas, entre otras.

- Actitudes:

Son el desarrollo de competencias que permiten cooperar con otros en función de un objetivo común, saber comportarse, participar y comprometerse en distintas situaciones; así como saber percibir situaciones y ser capaz de captar e interpretar señales de los interlocutores.

Las competencias, en función de su foco material, son descritas como:

- Competencias Genéricas: Son aquellas denominadas fundamentales o transversales que debe poseer un graduado universitario y hacen referencia a aspectos genéricos de conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para posesionarse en el contexto laboral y para la vida como ciudadano responsable.
- Competencias Específicas: Son las competencias propias de la profesión, las cuales se establecen de acuerdo al perfil de la carrera en particular y, a la vez, le

proporcionan un sello distintivo a ésta en relación con otras instituciones formadoras.

2.7.4. Retención de estudiantes en la Universidad del Bío-Bío⁴⁹

Los últimos años las instituciones de Educación Superior han puesto un foco especial en la retención de estudiantes como una estrategia de calidad y equidad en las oportunidades educativas, lo que se traduce en retención, éxito oportuno y logros de aprendizaje (Donoso et al. 2010).

Puede entenderse entonces la deserción como un fracaso no solo de la calidad de los aprendizajes, sino como un elemento que crea y profundiza las desigualdades al afectar de manera distinta a los distintos grupos sociales.

Al tratar de entender el concepto de deserción. Vincent Tinto entiende que desertar es “el proceso de abandono voluntario o forzoso de la carrera en que se matricula el estudiante, por la influencia positiva o negativa de circunstancias internas o externas al alumno” (Tinto, 1975; en Canales y Ríos, 2007).

Siguiendo a este autor, existen distintos puntos de vista desde los cuales entender esta decisión. Desde el punto de vista del individuo, el fenómeno de la deserción está referido a las metas y propósitos que tienen las personas al incorporarse al sistema de Educación Superior, ya que los objetivos individuales definen sus intenciones. Así, para el estudiante, una corta asistencia a la universidad podría ser suficiente para lograr sus propósitos, tanto académicos como vocacionales (Tinto, 1989).

Desde el punto de vista institucional sin embargo, significa un fracaso de la propia institución, que ve la falta de ayuda otorgada al estudiante para que éste logre lo que se había propuesto al ingresar a la universidad. Desde una perspectiva nacional, sólo aquellas formas de abandono que significan a la vez el abandono de todo el sistema formal de educación superior, son consideradas como deserciones (Tinto, 1989).

⁴⁹ (El Programa Tutores y su aporte a la retención de estudiantes de la universidad del Bío-Bío: V conferencia latinoamericana sobre el abandono en la educación superior, 2016)

Independiente del enfoque, la deserción es una decisión del estudiante que limita el logro del éxito académico deseado, y la consecuente movilidad social que ello supone. Además, los estudiantes pertenecientes a los sectores más pobres de la sociedad desertan en mayor cantidad, lo que en la realidad chilena se explicaría por la falta de oportunidades, dificultades para superar la transición universitaria, deficiencias en la formación académica previa, falta de redes sociales debido a que un alto porcentaje serían primera generación que ingresa a la educación superior- ingreso familiar insuficiente, y en muchos casos, falta de apoyo de las Universidades, que no se hacen cargo de este nuevo perfil del estudiantado (Arrau y Loiseau, 2003). Esto, nuevamente afecta a la equidad como elemento de calidad educativa.

Los factores que condicionan esta decisión han sido enfocados desde diversos puntos de vista, y existe coincidencia en la multicausalidad del fenómeno, agrupándose estos factores en: económicos y/o familiares, sociales, académicos y vocacionales y motivacionales.

Un aporte significativo en este sentido, es el Modelo integrado de decisión escolar, propuesto por Quintela (2013), el cual se basa en la posición social y meta preferencias de los estudiantes. Bajo esta perspectiva, por un lado se conciben factores asociados a la decisión de desertar o permanecer en el sistema, y además, se visualizan momentos para este proceso. Así también, se hace una distinción de factores que condicionan la decisión de desertar según la clase social a la que pertenece el estudiante. Esto explica la inequidad no sólo por las condiciones de ingreso de los estudiantes, sino que también a partir de sus trayectorias de aprendizaje y las condicionantes perceptuales y económicas en cuanto al riesgo que supone permanecer o desertar.

Para la Universidad del Bío-Bío, cuya población estudiantil es ampliamente perteneciente a los tres primeros quintiles socioeconómicos, la equidad, tanto en el ingreso como en la permanencia de sus estudiantes, ha sido un factor clave, entendiéndose en sus programas de retención el principio de la inclusión social como elemento transversal.

La realidad de la Universidad del Bío-Bío al igual que la nacional deja de manifiesto que las principales causas de deserción en primer año se relacionan a tres aspectos:

económicos, vocacionales y de rendimiento académico (DARCA, 2015). De forma focalizada, se observan factores socioemocionales que se transforman en potenciadores y/o desencadenantes a la hora de decidir su permanencia en la vida Universitaria.

Por ello, la equidad no es sólo un objetivo de sus programas, sino el medio para construirlos. La Universidad del Bío-Bío cuenta con el Programa Tutores, para ellos, la colaboración y la inclusión son herramientas para el éxito académico de todos y todas sus estudiantes, y un objetivo para construir nuevas relaciones sociales que faciliten mejores aprendizajes en lo individual y en lo colectivo.

2.8 Modelo a trabajar

El modelo que se presenta a continuación y con el que se desarrolla la investigación es concebido bajo el enfoque funcionalista para la identificación y descripción de competencias. Este enfoque fue escogido ya que con este se pueden adaptar los sistemas de formación y capacitación a las necesidades de la misma. Desde este enfoque, la organización se entiende en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de la tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que, la organización como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente. Se seleccionó el enfoque funcionalista para el presente Modelo de Gestión por Competencias debido a que, se aplica la identificación de competencias para el análisis de las diferentes relaciones existentes entre habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores.

PARTE III: MARCO EMPÍRICO

3.1. Objetivos de la investigación

3.1.1. Objetivo General:

Diseñar un Modelo de Gestión por Competencias para el Programa Tutores de la Universidad del Bío-Bío.

3.1.2. Objetivos Específicos:

- Elaborar una descripción de los objetivos y metodología del Programa Tutores.
- Describir los cargos del Programa Tutores.
- Determinar los perfiles por competencias para cada cargo del Programa Tutores.
- Establecer un proceso de reclutamiento y selección para los cargos dentro del Programa Tutores.
- Comentar el instrumento de evaluación de desempeño utilizado actualmente por el Programa Tutores UBB.

3.2. Diseño Metodológico.

3.2.1. Tipo de investigación

Para el desarrollo de este trabajo, la investigación se enmarca en una investigación de tipo descriptivo, ya que se busca observar y describir los comportamientos de cada trabajador de la organización para llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. A fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

3.2.2. Etapas de la investigación

El propósito de este estudio es diseñar un Modelo de Gestión por Competencias en la organización del Programa Tutores de La Universidad del Bío-Bío a través del desarrollo de las siguientes etapas:

1. Revisión documental: se revisará material y documentos del Programa Tutores de la Universidad del Bío-Bío.
2. Análisis de la organización: se analizará la organización, con el fin de identificar los factores críticos de acuerdo a sus objetivos y estructura organizacional.
3. Reuniones con personas claves: se tendrá una reunión con el coordinador de la organización, para identificar las competencias que deben tener todos los empleados, sumado a la información entregada por los encargados de carrera y tutores con el fin de validar aquellas competencias.

4. Ejecución: se procede a utilizar la información reunida para diseñar los perfiles de cargo, luego tener una selección de personal adecuado y finalmente evaluar de mejor forma el desempeño.

PARTE IV: ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

4.1. Descripción de la Organización

4.1.1. Programa Tutores

El Programa Tutores se relaciona con la finalidad de: “Disminuir significativamente la deserción de los estudiantes de la Universidad del Bío-Bío, con especial énfasis en los alumnos de grupos social y económicamente vulnerables”, inserto en la línea estratégica de inducción, adaptación y vinculación a la vida universitaria, como parte del Programa de Inducción, adaptación y vinculación a la vida universitaria.

El programa radica en la necesidad de implementar acciones destinadas a disminuir la tasa de deserción de los alumnos, principalmente de los primeros años y específicamente de carreras de ciencias básicas, y de contribuir a la vinculación e inserción en el ambiente universitario de éstos, a través de este programa, que surge del análisis de diversas variables. Entre éstas, la consideración de las características de los alumnos que ingresan a la Universidad, su perfil socioeconómico, familia, establecimiento de origen y otros factores que influyen y determinan, en mayor o menor medida sus resultados académicos y la tasa de deserción que se verifica en los primeros años.

Entendido como uno de los medios de la Universidad del Bío-Bío, para facilitar la estadía de los(as) estudiantes al interior de la institución, mediante un proceso de (auto) aprendizaje compartido, basado en la excelencia, la diversidad y el compromiso; el Programa implementado en la UBB desde el año 2009 comprende un conjunto de acciones permanentes, sistemáticas y estructuradas, que son realizadas por estudiantes de cursos superiores llamados “Tutores(as)” particularmente en carreras con asignaturas

de ciencias básicas, quienes desempeñan un rol de acompañamiento y consejería a sus compañeros/as de primer año en diversas áreas, con el propósito de facilitar la integración de éstos/as a la educación superior, contribuyendo a su desarrollo autónomo y éxito académico.

Se han implementado distintas estrategias en el marco del “Sistema de Inducción, Adaptación y Vinculación a la Vida Universitaria” de la Universidad del Bío-Bío, que tienen como objetivo facilitar la transición del alumno desde la enseñanza media a la universidad y que son la base de las acciones de retención de estudiantes de primer año.

Las estrategias de este sistema son:

- Programa de Inducción y Adaptación a la vida universitaria.
- Programa Tutores.
- Sistema de seguimiento y alerta oportuna.
- Escuela de Formación para Tutores.

En este conjunto de estrategias, el Programa Tutores funciona como articulador, pues en base a metodología de pares, ejecuta las acciones directas con los estudiantes que les permiten acceder al sistema creado para su acompañamiento. Éste propone generar acciones tendientes a fortalecer competencias específicas y genéricas, y la adaptación a la vida universitaria, mediante acciones que consideran cinco componentes: Inducción y Adaptación; Reforzamiento Académico; Estrategias de Aprendizaje; Competencias Genéricas; Motivación y Orientación.

El Programa Tutores, posee una mirada de “carreras”, donde el Director de Escuela o Jefe de Carrera, junto a un Encargado de Carrera del Programa Tutores, facilitan el quehacer en torno a los estudiantes de primer año. Para ello, se cuenta con estudiantes de cursos superiores, denominados tutores, que son quienes trabajan de manera directa con cada estudiante beneficiario de primer año en grupos de aprendizaje de 12 estudiantes aproximadamente, reforzando y fortaleciendo contenidos ausentes relacionados a asignaturas críticas, desarrollando métodos y estrategias de estudio

pertinentes a la carrera y los estudiantes, guiando y acompañando el proceso de adaptación a la vida universitaria, siendo modelo y entregando herramientas básicas para el desarrollo de competencias genéricas y orientando y motivando a los estudiantes de primer año, comprendiendo que para el logro del éxito académico, es necesario el desarrollo estudiantil integral. Así, las tutorías se transforman en un espacio colaborativo, de encuentro entre los estudiantes de primer año y su respectivo tutor, donde se trabajan los componentes del programa, dos veces a la semana (2 horas pedagógicas cada vez) desarrollando actividades de apoyo en el área que los estudiantes lo requieran, ya sea según diagnóstico inicial o necesidades emergentes del período académico.

Los tutores a su vez, para cumplir de mejor manera su trabajo, reciben una formación constante a través de la Escuela de Tutores, que los prepara mediante asignaturas de formación integral con sistema de créditos transferibles en temáticas relacionadas al Modelo Educativo de la universidad del Bío-Bío, la metodología del Programa Tutores y Estrategias de Aprendizaje Colaborativo.

El Programa Tutores es acompañado por diferentes sistemas de seguimiento y gestión, que han permitido complementar las acciones de alerta oportuna y acompañamiento al estudiante de primer año. Se destaca la herramienta de gestión informática, alojada en el Intranet Institucional, que permite administrar y mantener actualizada las acciones realizadas por los tutores registrando las asistencias y el tipo de actividad que realiza.

Conjuntamente, el Programa Tutores consta de una herramienta de análisis y gestión de datos “Qlik View”, que permite visualizar datos históricos y estructurales de las distintas poblaciones de estudiantes y cómo se comportan los indicadores que tributan al programa. Además, se ha logrado dar inicios a las mediciones de impacto, generando tendencias entre las variables de asistencia al programa con los indicadores de retención, deserción y aprobación de asignaturas.

4.2. Descripción objetivos Programa Tutores.

4.2.1. Objetivo general:

Contribuir a la retención y aprobación de la asignatura de los estudiantes de la universidad del Bío-Bío abordando las áreas académica, socioeconómica y motivacional, mediante estrategias institucionales de transición a la vida universitaria y el desarrollo de competencias específicas y genéricas.

4.2.2. Objetivos Específicos:

- Mejorar el proceso de transición a la vida universitaria de los estudiantes de primer año, a través de un sistema de acompañamiento y fortalecimiento de redes sociales.
- Aumentar la aprobación en las asignaturas críticas de estudiantes de primer año y programa de acompañamiento y acceso efectivo, mediante tutorías académicas.
- Mejorar las estrategias de aprendizaje de primer año y cursos superiores mediante el desarrollo de autoaprendizaje y métodos de estudio.
- Desarrollar competencias genéricas en coherencia con el modelo educativo para contribuir al desarrollo social y personal mediante acciones institucionales de formación integral.
- Fortalecer la motivación académica, vinculando sus aprendizajes con las competencias personales, vocacionales, profesionales y ciudadanas.

En cuanto a las directrices estratégicas el Programa Tutores no cuenta con ellas por lo que se diseñó una misión y visión para ser utilizadas cuando la organización lo estime conveniente.

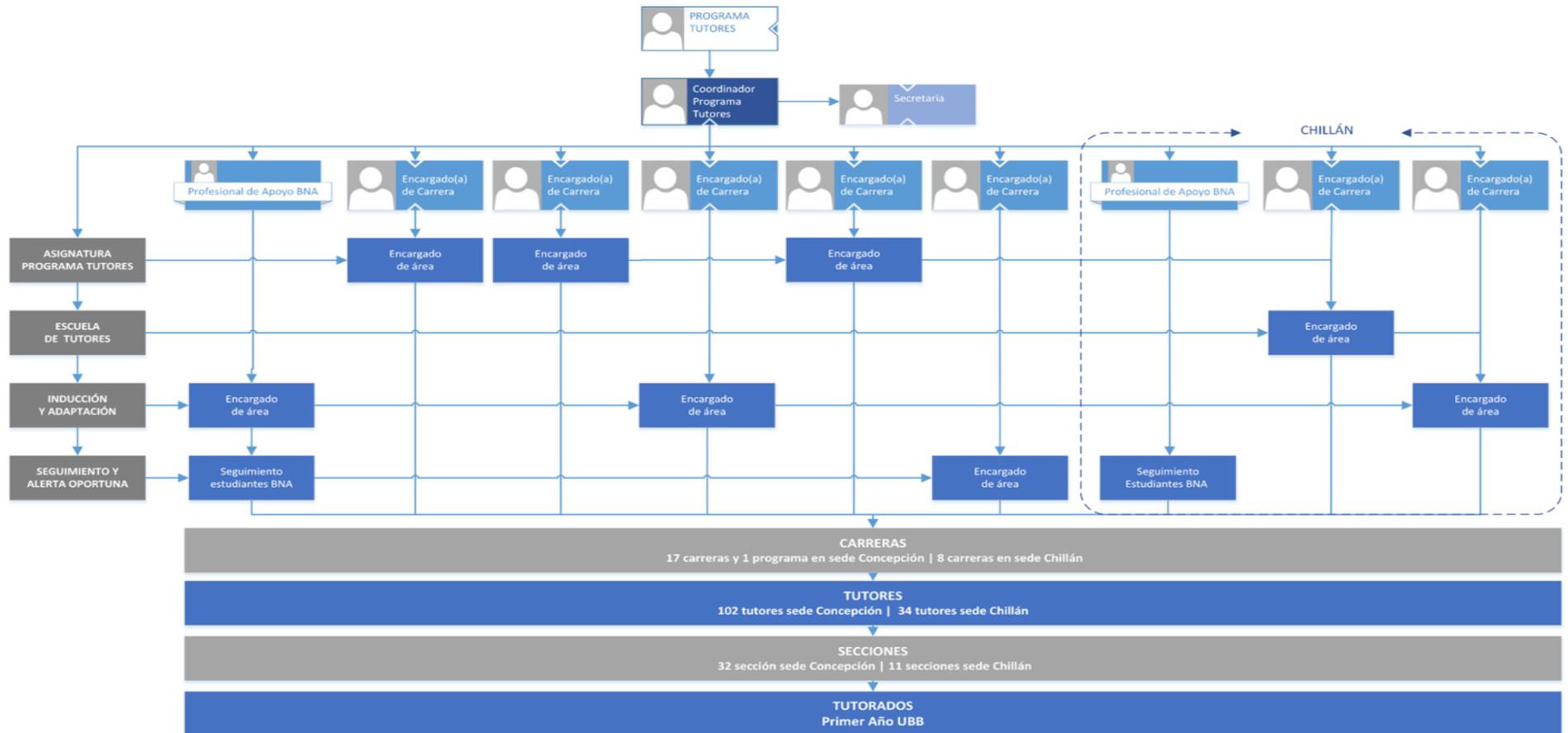
4.2.3. Misión

El Programa Tutores de la Universidad del Bío-Bío tiene como misión contribuir a la retención de los estudiantes de primer año de la Universidad, abordando las áreas académica, socioeconómica y motivacional, a través del apoyo y orientación que ejercen los tutores, mediante una atención personalizada y/o grupal.

4.2.4. Visión

Ser una estrategia académica cuya consolidación impacte positivamente en la comunidad estudiantil, contribuyendo de manera significativa en la formación integral del estudiante, a través del trabajo conjunto entre profesores, tutores, y administrativos en el quehacer universitario, con la firme convicción de contrarrestar la reprobación y deserción en los estudiantes.

Figura N°3. Organigrama Programa Tutores Universidad del Bío-Bío.



Fuente: Programa Tutores Universidad del Bío-Bío.

PARTE V: ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En el presente se muestran los resultados de los objetivos enunciados en el proceso de planeación del proyecto. La identificación de las competencias genéricas y específicas para posteriormente poder describir los cargos del Programa Tutores y determinar los perfiles por competencias para cada cargo del Programa. Todos estos resultados son tenidos en cuenta para la elaboración del Modelo de Gestión por Competencias del talento humano principalmente para los procesos de selección y reclutamiento del talento humano, además de la evaluación de desempeño.

Para el desarrollo de la investigación se trabajará con tres cargos del Programa Tutores los cuales serán:

- Coordinador del Programa
- Encargado de carrera
- Tutor (a)

5.1. Competencias en el Programa Tutores

5.1.1. Definición de competencias genéricas en la organización

En el Programa Tutores no están identificadas las competencias, tampoco definidas, es decir no se cuenta con un catálogo de competencias genéricas. Por lo tanto se ha dado origen a la elaboración de un listado de competencias que serán primordiales para la organización en estudio. Estas competencias han sido ordenadas con sus debidas definiciones, las cuales serán extraídas del Diccionario de Competencias de la autora Martha Alles (2006)⁵⁰.

Para la elaboración de estas competencias genéricas, se ha utilizado una reducida muestra de probables competencias. (Anexo 1). Las cuales fueron analizadas con

⁵⁰ Alles, M., Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias, Editorial Granica, Barcelona España. 2006.

un panel de expertos, técnica en la que participaron el coordinador, los encargados de carrera y tutores(as) que forman parte del Programa. Se estudiaron las funciones de la persona que cubre el puesto, determinando así aquellas competencias claves.

A continuación, se exponen las competencias genéricas de la organización necesarias para conseguir sus objetivos. Este listado se propone luego de la evaluación de los empleados y la correspondiente discusión con el panel de expertos.

Competencias Genéricas Programa Tutores

- Orientación al cliente
- Compromiso
- Iniciativa
- Innovación
- Trabajo en equipo

Tabla N°3: Competencias genéricas Programa Tutores

COMPETENCIA GENÉRICA	DEFINICIÓN
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad

<p>Compromiso</p>	<p>Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.</p>
<p>Iniciativa</p>	<p>Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.</p>
<p>Innovación</p>	<p>Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.</p>
<p>Trabajo en equipo</p>	<p>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Definición competencias específicas de la organización

Luego que se identificaron y seleccionaron las competencias genéricas, se llevó a cabo una reunión con el talento humano de la empresa, para que de manera conjunta se definieran las competencias específicas de cada cargo y sus respectivos niveles de desarrollo indispensables para lograr los objetivos y metas organizacionales.

En esta investigación para poder asignar un nivel a las diferentes competencias, se tomó como referencia el esquema de competencias por niveles de la autora Martha Alles haciéndole algunas modificaciones.

- Nivel Alto: Competencia que se encuentra por encima del promedio de desempeño.
- Nivel Medio: Competencia necesaria para desarrollar el puesto, un nivel aceptable que el trabajador debe alcanzar
- Nivel Bajo: Competencia desarrollada a nivel mínimo en el trabajador.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS COORDINADOR	COMPETENCIAS ESPECIFICAS ENCARGADO/A DE CARRERA	COMPETENCIAS ESPECIFICAS TUTOR/A
Orientación a los resultados	Capacidad de planificación y de organización	Trabajo en equipo
Pensamiento estratégico	Desarrollo de las personas	iniciativa
Aprendizaje continuo	Confiabilidad	Comunicación
Liderazgo	Aprendizaje continuo	Adaptabilidad al cambio
Colaboración	Liderazgo	Liderazgo

Tabla N°4: Competencias específicas Programa Tutores.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2.1. Competencias específicas Coordinador Programa Tutores

<p>Orientación a los resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.</p>		
<p>Nivel Alto: Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización.</p>	<p>Nivel Medio: No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.</p>	<p>Nivel Bajo: Intenta que todos realicen el trabajo correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias.</p>

Fuente y diseño: Adaptación de los autores basados en Nuevo enfoque. Diccionario de competencias. Martha Alles.

<p>Pensamiento estratégico: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio.</p>		
<p>Nivel Alto: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica.</p>	<p>Nivel Medio: Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios</p>	<p>Nivel Bajo: Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado</p>

Fuente y diseño: Adaptación de los autores basados en Nuevo enfoque. Diccionario de competencias. Martha Alles.

<p>Aprendizaje continuo: Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales.</p>		
<p>Nivel Alto: Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional.</p>	<p>Nivel Medio: Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas.</p>	<p>Nivel Bajo: Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.</p>

Fuente y diseño: Adaptación de los autores basados en Nuevo enfoque. Diccionario de competencias. Martha Alles.

<p>Liderazgo: Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, el “equipo” debe considerarse como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.</p>		
<p>Nivel Alto: Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada en el grupo que lidera.</p>	<p>Nivel Medio: Se posiciona como líder. Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Se asegura de que se consigan las metas del grupo.</p>	<p>Nivel Bajo: Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información.</p>

Fuente y diseño: Adaptación de los autores basados en Nuevo enfoque. Diccionario de competencias. Martha Alles.

<p>Colaboración: Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.</p>		
<p>Nivel Alto: Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento.</p>	<p>Nivel Medio: Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.</p>	<p>Nivel Bajo: Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.</p>

Fuente y diseño: Adaptación de los autores basados en Nuevo enfoque. Diccionario de competencias. Martha Alles.

5.1.2.2. Competencias específicas Encargado de carrera

<p>Capacidad de planificación y de organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>		
<p>Nivel Alto: Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.</p>	<p>Nivel Medio: Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.</p>	<p>Nivel Bajo: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.</p>

Fuente y diseño: Adaptación de los autores basados en Nuevo enfoque. Diccionario de competencias. Martha Alles.

<p>Desarrollo de las personas: Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.</p>		
<p>Nivel Alto: da feedback para que los colaboradores sepan que están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo</p>	<p>Nivel Medio: Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.</p>	<p>Nivel Bajo: Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar.</p>

Fuente y diseño: Adaptación de los autores basados en Nuevo enfoque. Diccionario de competencias. Martha Alles.

<p>Confiabilidad: Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.</p>		
<p>Nivel Alto: Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso.</p>	<p>Nivel Medio: Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.</p>	<p>Nivel Bajo: Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.</p>

Fuente y diseño: Adaptación de los autores basados en Nuevo enfoque. Diccionario de competencias. Martha Alles.

<p>Aprendizaje continuo: Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios, utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales.</p>		
<p>Nivel Alto: Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional.</p>	<p>Nivel Medio: Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas.</p>	<p>Nivel Bajo: Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.</p>

Fuente y diseño: Adaptación de los autores basados en Nuevo enfoque. Diccionario de competencias. Martha Alles.

<p>Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.</p>		
<p>Nivel Alto: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Realiza su seguimiento y da feedback a los miembros del grupo.</p>	<p>Nivel Medio: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.</p>	<p>Nivel Bajo: Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado</p>

Fuente y diseño: Adaptación de los autores basados en Nuevo enfoque. Diccionario de competencias. Martha Alles.

5.1.2.3. Competencias específicas Tutor (a)

<p>Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.</p>		
<p>Nivel Alto: Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario.</p>	<p>Nivel Medio: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo</p>	<p>Nivel Bajo: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.</p>

Fuente y diseño: Adaptación de los autores basados en Nuevo enfoque. Diccionario de competencias. Martha Alles.

<p>Iniciativa: Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.</p>		
<p>Nivel Alto: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente y es imitado por otros.</p>	<p>Nivel Medio: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.</p>	<p>Nivel Bajo: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.</p>

Fuente y diseño: Adaptación de los autores basados en Nuevo enfoque. Diccionario de competencias. Martha Alles.

<p>✓ Comunicación: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad</p>		
<p>Nivel Alto: Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización.</p>	<p>Nivel Medio: Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.</p>	<p>Nivel Bajo: Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.</p>

Fuente y diseño: Adaptación de los autores basados en Nuevo enfoque. Diccionario de competencias. Martha Alles.

<p>Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo.</p>		
<p>Nivel Alto: Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.</p>	<p>Nivel Medio: Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.</p>	<p>Nivel Bajo: Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.</p>

Fuente y diseño: Adaptación de los autores basados en Nuevo enfoque. Diccionario de competencias. Martha Alles.

<p>✓ Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros.</p>		
<p>Nivel Alto: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback.</p>	<p>Nivel Medio: Puede orientar el accionar del grupo a su cargo fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos.</p>	<p>Nivel Bajo: Tiene escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos.</p>

Fuente y diseño: Adaptación de los autores basados en Nuevo enfoque. Diccionario de competencias. Martha Alles.

5.2. Diseño de perfiles de cargo por competencias para el Programa Tutores de la Universidad del Bío-Bío

Otro elemento clave es el diseño de cargos de la organización. Este diseño será la base para los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo que se presentaran en el diseño del modelo.

5.2.1. Diseño de cargo para el coordinador del Programa Tutores

5.2.2. Diseño de cargo para el Encargado de carrera del Programa Tutores

5.2.3. Diseño de cargo para el Tutor (a) del Programa Tutores

❖ **Diseño del cargo: Coordinador Programa Tutores**

 		PROGRAMA TUTORES DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO-BIO		
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
TITULO DEL CARGO		Coordinador Programa Tutores		
DEPENDENCIA		Pregrado Universidad del Bío-Bío		
II. MISION DEL CARGO				
Coordinar las decisiones del Programa Tutores para el logro del éxito académico de los estudiantes de primer año.				
III. RESPONSABILIDADES (Qué hace)				
<ul style="list-style-type: none"> - Define estrategias del Programa Tutores y escuela Tutores. - Seguimiento y alerta oportuna de inducción y transición. - Coordinar la ejecución de las acciones planteadas. - Evaluar la realización e impacto de las acciones planteadas. - Participar en la selección de personal. 				
IV. PERFIL OCUPACIONAL				
FORMACIÓN ACADÉMICA: Psicólogo o Educación en las ciencias sociales.				
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:		<ul style="list-style-type: none"> - Manejo en psicología educacional - Manejo en gestión educativa - Manejo en inclusión y equidad en educación - Manejo de plataformas educativas 		
EXPERIENCIA LABORAL:		Mínima tres años		
COMPETENCIAS GENERICAS				
Orientación al cliente				
Compromiso				
Iniciativa				
Innovación				
Trabajo en equipo				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
Aprendizaje continuo			X	
Pensamiento estratégico			X	
Orientación a los resultados			X	
Liderazgo				X

Fuente: Elaboración Propia

❖ **Diseño del cargo: Encargado de Carrera Programa Tutores**

 		PROGRAMA TUTORES DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO-BIO	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
TITULO DEL CARGO		Encargado de carrera	
DEPENDENCIA		Coordinador Programa Tutores	
II. MISION DEL CARGO			
Gestionar y acompañar el proceso de transición de los estudiantes de primer año a la vida universitaria.			
III. RESPONSABILIDADES (Qué hace)			
<ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento y monitoreo a los alumnos de primer año. - Acompañamiento, formación y seguimiento de los alumnos de primer año. - Gestión académica. - Velar por el cumplimiento de las tareas de los tutores. <p style="padding-left: 40px;">Fijar y efectuar reuniones de coordinación con tutores.</p>			
IV. PERFIL OCUPACIONAL			
FORMACIÓN ACADÉMICA: Educación superior completa en el área de las ciencias sociales.			
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:		<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de tics - Conocimientos técnicos pedagógicos <li style="padding-left: 20px;">Habilidades sociales 	
EXPERIENCIA LABORAL:		Mínima 1 año	
COMPETENCIAS GENERICAS			
Orientación al cliente			
Compromiso			
Iniciativa			
Innovación			
Trabajo en equipo			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO
Capacidad de planificación y de organización			X
Liderazgo			X
Aprendizaje continuo			X
Confiabilidad			X
Desarrollo de las personas.			X

Fuente: Elaboración Propia

❖ **Diseño del cargo: Tutor/a Programa Tutores**

  PROGRAMA TUTORES DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
TITULO DEL CARGO		Tutor/a	
DEPENDENCIA		Encargado de carrera	
II. MISION DEL CARGO			
Gestionar y acompañar el proceso de transición de los estudiantes de primer año a la vida universitaria.			
III. RESPONSABILIDADES (Qué hace)			
<ul style="list-style-type: none"> - Tener entrevistas con sus tutorados si se requiere a lo largo del año académico. - Realizar actividades en conjunto con los tutorados. - Identificar y asesorar adecuadamente la problemática individual de sus estudiantes. - Detectar y canalizar a los estudiantes a las instancias correspondientes, según se requiera. 			
IV. PERFIL OCUPACIONAL			
FORMACIÓN ACADÉMICA:			
<ul style="list-style-type: none"> - Alumno regular de la universidad del Bío-Bío que curse alguna de las carreras adheridas al Programa Tutores. (cursando 5° semestre) - Cursos de formación y capacitación del Programa Tutores. 			
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:		- Manejo de grupo y alto desarrollo de habilidades sociales y motivación.	
EXPERIENCIA LABORAL:		Mínima 1 año	
COMPETENCIAS GENERICAS			
Orientación al cliente			
Compromiso			
Iniciativa			
Innovación			
Trabajo en equipo			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO
Adaptabilidad al cambio			X
Liderazgo			X
Trabajo en equipo			X
Comunicación			X
Iniciativa		X	

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Proceso de reclutamiento y selección de personal para el Programa Tutores.

Con este proceso se busca reclutar y seleccionar a través de diferentes actividades y procesos a los candidatos que cumplan con las características que coincidan con los requerimientos los cuales son exigidos por la organización para un cargo determinado, apoyándose en diferentes técnicas para poder atraer a las personas adecuadas para el cargo y además teniendo en cuenta las competencias previamente establecidas en los perfiles para así poder garantizar el ingreso de personal idóneo y desempeño esperado en el Programa Tutores.

Los procesos de reclutamiento y selección serán dirigidos dentro de la organización por el equipo de selección conformado por el coordinador del Programa Tutores o encargados de carrera según corresponda al cargo que se solicita el/la vacante. Además, este equipo estará apoyado por un(a) psicóloga(o) para la aplicación y evaluación de las pruebas. Las funciones de cada miembro del equipo se detallan a continuación:

- ❖ Coordinador general del programa o encargados de carrera según corresponda tendrá que:
 - Definir las fuentes de reclutamiento que se aplicaran para el proceso. (internas y/o externas)
 - Confeccionar un borrador del anuncio para poder difundir este.
 - Clasificar y seleccionar los candidatos obtenidos por medio del anuncio.
 - Analizar y evaluar los curriculum recibidos.
 - Verificar los datos y referencias presentados por los candidatos.
 - Citar al candidato a una entrevista para poder identificar y evaluar las competencias organizacionales.
 - Participar en la coordinación de las pruebas.
 - Dirigir el proceso de retroalimentación con los candidatos seleccionados.

- Participar en el proceso de análisis y consolidación de resultados.
- Participar en la evaluación del proceso de selección.

❖ Psicólogo

- Identificar y evaluar las competencias organizacionales mediante entrevista de eventos conductuales.
- Acompañar en la fase de presentación de las pruebas para identificar las competencias técnicas y profesionales.
- Participar en el análisis grupal para estructurar el proceso de retroalimentación.
- Realización, análisis y calificación de test de personalidad.
- Participar en realización y coordinación de las distintas pruebas para la identificación de las competencias de direccionamiento, competencias humana, de interacción.

El proceso de selección comenzará a través de un filtro curricular, es importante tener en cuenta conceptos como requisitos “excluyentes” y “deseables”. Que un requisito sea excluyente quiere decir que solamente se tendrá en cuenta el currículum de aquellos candidatos que cumplan con este requisito determinado. Si el postulante no lo cumple, su currículum no pasará a la siguiente etapa del proceso de selección de personal.

Los requisitos deseables o preferentes, en cambio, son aquellos que no son necesarios cumplir, pero que si efectivamente se cumple con ellos, más oportunidades se tendrá del equipo de selección cite al candidato a una entrevista. Todos aquellos candidatos que cumplan con alguna característica deseable o de preferencia, van a quedar mejor posicionados en el orden de mérito del proceso de selección.

5.3.1. Fases del proceso de selección de talento humano por competencias.

Para el coordinador y encargado de carrera las fases del proceso de selección serán las mismas, variando en las pruebas que serán aplicadas según corresponda la postulación. Para el tutor será de forma diferente ya que son estudiantes que se seleccionan dentro de la Universidad.

5.3.2. Fase de preselección.

Esta fase se enfoca en la aplicación de tres etapas primero hay un análisis del curriculum vitae de todos los candidatos reclutados, posteriormente se escoge el grupo al que se le verifican las referencias y se aplica la entrevista para identificar las competencias organizacionales. Esto permite elegir del total de postulantes un grupo reducido de personas que poseen el perfil que más se ajusta a las exigencias de la organización y del cargo.

- **Análisis y evaluación de hojas de vida.**

Las hojas de vida serán analizadas por el coordinador o encargado de carrera según corresponda para verificar cuales aspirantes cumplen con el perfil del cargo. En este análisis se verifican los requerimientos académicos y de experiencia laboral. Cuando una hoja de vida no cumple con alguno de estos requerimientos es descartada y si cumple, continúa en el proceso.

La evaluación se realiza teniendo en cuenta los siguientes puntos:

Saber (conocimientos y experiencias)

- Estudios básicos.
- Estudios pregrado.
- Estudio de postgrado.
- Estudios adicionales.

- Experiencia.

Saber hacer (habilidades)

- Identificar las competencias específicas.
- Verificación de datos y referencias.
- Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales.

Posterior a la verificación de datos y referencias, se cita a la entrevista por competencias a los candidatos. Con esta entrevista se busca evaluar el conjunto de capacidades que posee el aspirante al cargo, para determinar si es competente en su desempeño y tratar de asegurar que el candidato tenga las competencias para formar parte del Programa Tutores. La estructura de esta entrevista está en función de las competencias establecidas en los perfiles de cargo. Esta entrevista se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntase de eventos conductuales.

5.3.3. Toma de decisión fase de preselección.

A cada aspirante se le asigna una calificación en la verificación de datos y referencia y en la entrevista para la evaluación de las competencias organizacionales. Los que obtengan mayor puntaje serán los candidatos preseleccionados que participan en la selección.

5.3.4. Fase de selección.

Es la etapa más importante del proceso y en ella se miden los factores del comportamiento determinados en el perfil ocupacional, interpretando los resultados obtenidos a través de una serie de instrumentos y técnicas. En esta fase se busca acertar en cuanto al candidato con las competencias específicas para la empresa

en cualquier nivel jerárquico. El aspirante tiene entonces la oportunidad de demostrar que posee las competencias para el cargo.

- **Aplicación de pruebas psicométricas y psicotécnicas.**

Las pruebas psicométricas miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia, comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, entre otras. Para esto utilizan cuatro test que son: test de inteligencia, test de aptitudes, test de personalidad y test proyectivos.

Las pruebas psicotécnicas son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren para el cargo. Estas serán aplicadas por profesionales en psicología contratados externamente. Para el caso de esta organización se aplicara la prueba de acuerdo al cargo.

- **Entrevista con el jefe inmediato.**

Cuando los resultados de las pruebas de identificación de competencias para el cargo (pruebas psicométricas, psicotécnicas y situacionales) son satisfactorias los candidatos son entrevistados por el jefe inmediato. En esta entrevista se busca identificar cualidades como: presentación personal, experiencia, motivación, interés hacia el cargo y la empresa. Para tomar la mejor decisión el jefe inmediato debe diligenciar el formato en el cual debe asignar una calificación de uno a cinco.

5.3.5. Fase de toma de decisión.

En esta fase se debe elegir entre los candidatos el que más se adapte a los requerimientos del cargo, el que dé mayor cumplimiento a las competencias organizacionales y específicas del cargo a desempeñar. Para esto se debe comparar las competencias de cada candidato con las competencias que se

formularon en la descripción del puesto, todo esto logrado gracias a la evaluación de cada una de las pruebas y técnicas de selección empleadas. Una vez finalizado el proceso de selección el jefe inmediato será el responsable de informar a éste y se dará inicio a la etapa de contratación y vinculación.

5.3.6. Proceso de selección para cada cargo del Programa Tutores

5.3.6.1. Proceso de selección coordinador Programa Tutores

Como se mencionaba anteriormente primero se hará un filtro curricular a través de los requisitos excluyentes y deseables, en este cargo por ejemplo un requisito excluyente será tener un título acorde al puesto (Psicólogo, Profesor, etc.), y como requisito deseable el haber trabajado alguna vez en gestión educacional. Una vez que se verifican las referencias se comienza con técnicas como:

- La entrevista

La entrevista de selección será una entrevista por “competencias” no es cualquier entrevista estará enfocada al perfil de cargo y para ello se deben considerar ciertas competencias para evaluar.

- Entrevista de eventos conductuales.

Para la entrevista por eventos conductuales se debe ambientar al candidato a través de preguntas a conocer sus gustos, su estilo de vida y qué expectativas tiene del cargo, creando un ambiente de confianza.

Técnica aplicada de manera individual. A través de una serie de preguntas abiertas se pide al entrevistado que describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. Se invita a los entrevistados a que narren acciones concretas del pasado, para de esta forma obtener experiencias del entrevistado tal y como fueron y como las vivió.

En el desarrollo de la entrevista por eventos conductuales se plantean preguntas relacionadas con las competencias organizacionales requeridas para que el candidato evidencie los elementos de competencia necesarios que permitan determinar si el aspirante posee o no las competencias organizacionales.

Las habilidades interpersonales, tales como la habilidad para motivar al personal y capacidad para ejercer liderazgo se pueden evaluar mediante la entrevista. Dentro del perfil de cargo se mencionó que el cargo de Coordinador debe tener una experiencia mínima de tres años en cargos a fines por lo que se puede preguntar cómo ha reaccionado mediante diferentes situaciones en el cargo anterior, por ejemplo que actitud ha tenido frente a un determinado conflicto.

A través de las respuestas que nos da el entrevistado también es posible evaluar su habilidad comunicativa, la capacidad que tiene para hacerse entender, expresar sus conceptos e ideas de forma efectiva, y de igual forma la capacidad que tiene para escuchar y comprender lo que el entrevistador le está preguntando o diciendo.

Una vez realizada la entrevista se evalúan las competencias organizacionales de acuerdo a las respuestas de cada competencia. Se diligencia el formato de evaluación de competencias organizacionales para cada entrevistado con la identificación de conductas que las evidencian.

Mediante el análisis de la información obtenida en la entrevista se realiza una valoración para determinar si la conducta: no se presenta, se presenta ocasionalmente, frecuentemente y permanentemente.

Para cada competencia organizacional se definieron 3 niveles de desarrollo. Se obtiene un puntaje total por cada competencia organizacional y el aspirante obtiene una calificación total mediante la suma de los puntajes de todas las competencias.

- Para evaluar las habilidades cognitivas, las cuales se enfocan en el desempeño intelectual y no tanto en la inteligencia es que se pueden llevar a cabo pruebas que se muestran a continuación, las cuales no toman mucho tiempo y se obtienen buenos resultados.

- El test Instrucciones Complejas (I.C.) es un test de evaluación de la aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas. Nos permite observar la capacidad en los sujetos para seguir instrucciones en situaciones de tensión y de relativa complejidad y capacidad de organización mental (relacionada frecuentemente con estabilidad emocional). Conjuntamente mide si la persona cuenta con un método de trabajo adecuado en realización de tareas concretas, en las que debe rendir bajo presión de tiempo y en las que interactúan variables simultáneas. Un mal resultado implica dificultad para trabajar bajo presión, desorganización ante situaciones nuevas. Esta prueba está formada por unas instrucciones escritas que deben ser leídas y ejecutadas por los sujetos teniendo en cuenta simultáneamente varios criterios de interpretación y para responder son solo siete minutos.

5.3.6.2. Proceso de selección encargado de carrera

Para realizar el proceso de selección del cargo se necesitan las siguientes pruebas:

- La entrevista

El postulante debe mostrar que su perfil profesional y personal se adecua al del puesto ofertado, demostrar su competencia laboral y su interés en el mismo (sabe, quiere y puede desempeñar el puesto de trabajo), causar una impresión positiva, transmitir la información que solicitan de manera positiva y sincera.

El entrevistador, por otro lado, debe conocer al candidato, probar sus actitudes personales, verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo en

el cual estará inserto, evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto, transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la empresa y el puesto. Mediante preguntas que se realizarán al candidato, se calificarán las respuestas y reacciones de comportamiento que demuestre para analizar si sirve para el cargo para el cual se está llevando a cabo el proceso de selección.

- Test de personalidad: los test de personalidad intentan extraer a través de preguntas de índole personal los principales rasgos del carácter de un individuo lo que permitirá deducir su adaptabilidad al puesto de trabajo ofertado.

Hay aspectos generales de la personalidad que se valoran en prácticamente cualquier puesto de trabajo: la capacidad de iniciativa, persuasión y empatía, la adaptación social, a las normas o a los cambios, el nivel de madurez y responsabilidad, la motivación y la estabilidad emocional.

- El test de Luscher o test de colores: que es utilizado mundialmente por psicólogos, doctores, universidades y empresas para saber la personalidad de los posibles candidatos y pacientes. Este es un test de tipo proyectivo ideado por Max Lüscher para evaluar el estado psicofisiológico de una persona, su estilo de afrontamiento del estrés y otras características estables de su personalidad.
- Test psicotécnicos: son pruebas diseñadas para evaluar las capacidades intelectuales para la realización de tareas relacionadas con un determinado puesto de trabajo.

Estos test intentan indagar sobre las capacidades intelectuales de la persona, como la inteligencia general, la memoria, la percepción o la atención. También se estudian en este tipo de test otros aspectos más específicos de la inteligencia, como la aptitud

verbal, aptitud numérica, aptitud espacial, capacidad de abstracción, de concentración, según las características del puesto al que se opta.

Una vez finalizado el proceso de selección el jefe inmediato que en este caso es el coordinador del Programa Tutores, será el responsable de informar a éste, para así dar inicio a la etapa de contratación y vinculación.

5.3.6.3. Proceso de selección “Tutor”

El proceso de selección de tutores responde a la necesidad de contar con estudiantes que voluntariamente quieran asumir este rol en cada una de las carreras en que el Programa se lleva a cabo.

Las etapas de este proceso son:

1. Convocatoria: Se realiza la convocatoria en cada carrera, a través de Directores(as) de Escuela o Jefes de carrera y a través de las redes sociales institucionales.
2. Postulación online: Los estudiantes interesados, postulan a través de un formulario virtual elaborado por el Programa Tutores para este proceso.
3. Preselección: Cada Encargado(a) de carrera analiza los antecedentes curriculares y de formación de los postulantes, se completa una planilla con datos relevantes, esta incluye, entre otros aspectos, la participación en instancias sociales, manejo de grupos, promedio de notas en Escuela de tutores. Con este análisis se preselecciona a quienes cumplen con los requisitos.
4. Entrevista: Se realiza una entrevista con los preseleccionados, la cual tiene por objetivo evaluar las habilidades sociales, principalmente de

comunicación, además de conocer detalles de su motivación para cumplir el rol de tutor(a).

Opcional se le puede aplicar un test de personalidad.

- El test de Luscher o test de colores: que es utilizado mundialmente por psicólogos, doctores, universidades y empresas para saber la personalidad de los posibles candidatos y pacientes. Este es un test de tipo proyectivo ideado por Max Lüscher para evaluar el estado psicofisiológico de una persona, su estilo de afrontamiento del estrés y otras características estables de su personalidad.
5. Selección: Luego de realizada la entrevista, se otorga puntaje a cada postulante en los ítems evaluados y registrados en la planilla, se jerarquiza según el puntaje obtenido, se envía a Director(a) de Escuela o Jefe de carrera, el cuál procede a realizar la elección final de los tutores(as) para su carrera.

5.4. Evaluación del desempeño

Actualmente el método usado por el Programa Tutores para evaluar el desempeño es la evaluación 360° lo que ha permitido evaluar de buena forma a todos sus trabajadores. Por lo que se recomienda seguir utilizando el mismo método pero con énfasis a evaluar los resultados cada semestre del año para llevar un seguimiento de las evaluaciones para cada cargo ya sea coordinador general, encargado de carrera o tutor(a)

- Evaluación tutores a tutor/a (Anexo 3)
- Evaluación encargado de carrera a tutor/a (Anexo 4)
- Evaluación jefe de carrera a tutor/a (Anexo 5)

PARTE VI: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.

6.1. Conclusiones

En la actualidad el concepto de competencias está siendo muy utilizado, ya sea en el ámbito educacional como en el laboral. Por este motivo muchas entidades han trabajado con dicho concepto desde uno de los tres Modelos que se han planteado ya sea Conductual, Funcional y Constructivista.

El objetivo principal de la implantación de un sistema de gestión por competencias es dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la organización, a través del aprovechamiento y desarrollo de los conocimientos y habilidades/capacidades de cada persona.

El implementar un Modelo de Competencias en una determinada organización requiere un compromiso a todo nivel por parte de ésta. De esta manera, la organización contará con lineamientos claros que le permitirán mejorar su productividad, centrando el foco de atención en la organización, y no en las personas propiamente tales.

El Modelo de Gestión por Competencias es un modelo dinámico, que exige constantemente revisiones de las herramientas utilizadas. Por lo mismo, es necesaria una posterior revisión de las descripciones de puestos de manera periódica, ya que las organizaciones cambian continuamente a causa del mercado, la tecnología y entre otros aspectos. Esta revisión es útil para comprobar si las competencias mencionadas en cada uno de ellos son las coherentes después de los cambios que se producen en la organización.

La definición de objetivos organizacionales constituye un factor primordial para la identificación de las competencias y por lo tanto para el desarrollo del Modelo de Gestión. Se busca integrar esas competencias a la gestión propia de la empresa, con la finalidad que el aporte sea positivo y contribuyan al logro de los objetivos

organizacionales. De este modo, las personas serán seleccionadas, capacitadas, desarrolladas y evaluadas en función de dichas competencias que estarán asociadas a un desempeño exitoso en el trabajo y permitirán a la organización alcanzar sus objetivos. Para la organización, el poseer un diseño de cargos generará que los procesos de reclutamiento y selección de personal sean procesos formales y quien posea las competencias respectivas sea el candidato indicado para ocupar dicho cargo, y así se deje de lado un proceso de reclutamiento y selección basado solo en experiencias previas y prejuicios.

Este proceso de análisis de cargo ha traído diversos beneficios para las organizaciones ya que se ha convertido en una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión al existir una alineación de competencias de todos los empleados. Esta alineación de las competencias específicas y genéricas demandadas por la empresa, integra los objetivos de la organización con los de la persona, de manera que se genera un compromiso o implicación personal del empleado centrado en conseguir un alto grado de excelencia en las competencias identificadas en cada perfil profesional, incrementando el rendimiento de acuerdo con las metas asignadas por dicha organización.

El que una organización cuente con perfiles de cargo basados en competencias actualizados, permite identificar las brechas existentes entre aquellas competencias que se requieren y las que realmente posee cada individuo, permitiendo establecer como resultado los parámetros necesarios para efectuar una eficiente selección y reclutamiento del personal, además de la necesidad de capacitación de trabajadores en algunos casos específicos.

Realmente es de suma importancia realizar el proceso de selección para obtener el personal capacitado que requiere una empresa. Sin embargo, para que esta importancia se pueda notar se hace necesario cumplir con cada uno de los pasos a seguir durante el transcurso del proceso. Las ventajas son múltiples, debido a que la empresa resulta beneficiada por la mayor parte, pero también los aspirantes al

ocupar un puesto, obtienen una cercanía con la empresa con el transcurso del proceso. Su éxito se traduce en un ahorro para la empresa, tanto en tiempo como recursos materiales.

Las herramientas a utilizar para evaluar las habilidades y capacidades de los individuos son diversas y específicas. Contando para ello con test estandarizados, además de realización de entrevistas. Los resultados de los test no son buenas o malas en sí mismos, sino que en conjunto representan un aspecto medible en el individuo, el cual puede o no adecuarse a los objetivos de la empresa. El profesional más capacitado para realizar este trabajo es el psicólogo laboral. Éste puede pertenecer al personal de planta de la organización o bien, hacerlo a través de una consultora externa o en forma particular. El psicólogo informará de sus conclusiones a la empresa, la que finalmente decidirá cuál es la persona a contratar, lo que le da más transparencia al proceso.

Cuando el empleado conoce las competencias necesarias para desempeñar su puesto y sabe exactamente lo que se espera de él, no puede haber sorpresas al momento de llegar la evaluación.

Es importante que los factores incluyan lo que se considere necesario para llegar al éxito con los objetivos fijados para el empleado en su puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño constituye una actividad esencial en cualquier organización moderna que le permite obtener información del personal que allí labora para la toma de decisiones, por lo tanto, contar con un sistema de evaluación es imprescindible para cualquier organización por pequeña que sea, pues permite valorar los avances y las debilidades y en consecuencia, viabilizar la toma de decisiones para tomar correctivos, sin que estos sean vistos como castigo o sanción sino como la búsqueda de un mejor desempeño del trabajador y la organización en general.

6.2. Sugerencias

El Programa Tutores de la UBB no cuenta con directrices estratégicas, por este motivo se diseñó una misión y visión para ser utilizadas cuando estimen conveniente, sería importante que la trabajaran y la pudieran dar a conocer a la comunidad estudiantil a través de la página de la Universidad del Bío-Bío para que todos puedan estar informados sobre el contenido del Programa.

En lo que respecta a los perfiles de cargo, se recomienda que cada trabajador lo conozca para que pueda tener claro las labores que debe realizar y así aumentar la eficiencia en su puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño está muy enfocada en los tutores/as por lo que es importante que todos los miembros de la organización sean evaluados de igual forma.

Es importante que la organización revise las evaluaciones de desempeño que se están ejecutando en la actualidad y puedan ser integradas con las competencias mencionadas en el perfil del cargo que se sugiere en este estudio, de esta manera mejorará el desempeño del trabajador y toda la organización, permitiendo obtener mejores resultados en el programa.

PARTE VII: REFERENCIAS.

- 📖 Alles, Martha. (2004). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Granica S.A.
- 📖 Alles, Martha. (2004). *Diccionario por Competencias Gestión por Competencias*. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Granica S.A
- 📖 Alles, M., *Diccionario de Preguntas; Gestión por Competencias*. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2008.
- 📖 Alles, M., *Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia)*. Ediciones Granica. Barcelona-España, 2006
- 📖 Berrocal, F & Pereda, S. *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España, 2001.
- 📖 Berrocal, F & Pereda, S. *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España, 2001.
- 📖 CINTERFOR. *Competencia Laboral: Conceptos básicos de competencias laborales*. (2000). Extraído de [http:// www.cinterfor.org.uy/](http://www.cinterfor.org.uy/). Archivo public/spanish/region/ampro/cinterfor/tem...//index.htm
- 📖 Corominas, Joan. *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*, Madrid, Editorial Gredos, 1998.
- 📖 Chile. Chilecalifica. (2005). *Competencias Laborales en el Marco del Sistema de Formación Permanente*. Santiago.
- 📖 Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill
- 📖 Chiavenato, I., *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill, Colombia, 2007.

- 📖 De Sousa, M. (2001) Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.
- 📖 Fernández (2005). Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Primera edición, Madrid.
- 📖 Fundación Chile. (2004). Competencias Laborales para Chile 1999-2004. (1ªEd.). Chile: Recrea Ltda.
- 📖 Levy-Leboyer, Claude, *La gestión des compétences*, Les éditions d'organisation, París, 1992.
- 📖 Mertens, L., (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Montevideo: CINTERFORD.
- 📖 Mertens, et, al. (1999). El enfoque de competencia laboral de la empresa.
- 📖 Morales, O. (2008). Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias.
- 📖 RAE: *Diccionario de la Real Academia Española*, 23ª Edición, 2014.
- 📖 Rodríguez, L. (s/f). “La Gestión de Recursos Humanos por Competencias”. Cátedra de Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la República. Uruguay, 2012.
- 📖 Saracho, .J. (2005). Un modelo general de Gestión por Competencias: Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. Argentina: RIL.
- 📖 Spencer, Lyle M y Spencer, Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993.
- 📖 Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.

PARTE VIII: ANEXOS.

Anexo 1. Listado de Competencias.

Cargo:			
Competencia	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo
Compromiso			
Ética			
Orientación al cliente			
Conciencia organizacional			
Desarrollo de personas			
Colaboración			
Flexibilidad			
Innovación			
Iniciativa			
Integridad			
Perseverancia			
Temple			
Adaptabilidad al cambio			
Calidad de trabajo			
Orientación a los resultados			
Desarrollo de su equipo			
Liderazgo			
Pensamiento estratégico			
Dinamismo- Energía			
Orientación al cliente			
Trabajo en equipo			
Orientación a los resultados			
Integridad			
Franqueza - Confiabilidad - Integridad			

Alta adaptabilidad - Flexibilidad			
Nivel de compromiso - Disciplina personal -Productividad			
Iniciativa - Autonomía - Sencillez			
Comunicación			
Orientación a los resultados			
Capacidad de planificar y de organización			
Aprendizaje continuo			

Anexo 2. Formato Perfil descripción de cargo.

  PROGRAMA TUTORES DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO-BIO			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
TITULO DEL CARGO			
DEPENDENCIA			
II. MISION DEL CARGO			
III. RESPONSABILIDADES (Qué hace)			
IV. PERFIL OCUPACIONAL			
FORMACIÓN ACADÉMICA:			
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:			
EXPERIENCIA LABORAL:			
COMPETENCIAS GENERICAS			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO

Anexo 3. Evaluación Tutorados/as a Tutor(a)

	Muy en desacue rdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Tu tutor(a) ayuda a mejorar tus métodos de estudio.					
Tu tutor(a) contribuye a mejorar tu rendimiento académico en las asignaturas de ciencias básicas y/o en asignaturas críticas de tu carrera.					
Tu tutor(a) potencia tu motivación hacia la carrera y futuro quehacer profesional.					
Tu tutor(a) te ayuda a potencias tu inclusión y adaptación con tu carrera y la universidad.					
Tu tutor(a) contribuye en el desarrollo de tu capacidad de trabajar colaborativamente.					
Tu tutor de motiva a ti y tu grupo de tutoría a que asistan y participen activamente de las tutorías y el programa en general.					
Tu tutor(a) cumple responsablemente con las actividades comprometidas del programa tutores.					
Tu tutor genera capacidades de autoaprendizaje en ti y tu grupo de tutoría para el logro de sus exigencias académicas.					
Tu tutor(a) posee habilidades sociales que le permiten interactuar y comunicarte adecuadamente con los					

distintos actores del Programa de tutores y la Universidad.					
Tu tutor(a) tiene la capacidad de indagar y actualizar sus conocimientos para brindar una mejor tutoría.					
Tu tutor(a) lidera tu grupo de tutoría, orientándolo al logro de los objetivos del Programa Tutores.					
Tu tutor(a) utiliza recursos tecnológicos de información y comunicación para facilitar el logro de sus tareas como tutor(a)					
Tu tutor(a) mantiene una comunicación adecuada con tu grupo de tutoría.					
Tu tutor(a) avisa oportunamente inasistencias o atrasos a las actividades del Programa Tutores de manera correcta y oportuna.					
Tu tutor(a) informa oportunamente a la jefatura de carrera o dirección de escuela y/o al equipo de coordinación cuando se presentan dificultades en el desarrollo de las tutorías.					
Tu tutor(a) responde adecuada y oportunamente las consultas de tu grupo de tutoría.					
Tu tutor(a) cumple con realizar las actividades planificadas previamente en la tutoría.					
Tu tutor/a recupera las tutorías no realizadas producto de sus dificultades personales.					

Anexo 4: Evaluación Encargado de carrera a Tutor(a)

ÁMBITO: COMPONENTES					
Selecciona la opción que más se acerque a tu percepción respecto a cada pregunta. Evalúe considerando que 1 es "Nunca" y 5 es "Siempre."					
	1.	2.	3.	4.	5.
El Tutor/a conoce y se preocupa de mejorar el rendimiento académico de sus tutorados.					
El Tutor/a contribuye a mejorar los hábitos de estudio de sus tutorados.					
El Tutor/a ayuda a fortalecer la motivación y orientación de sus tutorados con su carrera y la Universidad.					
El Tutor/a apoya el proceso de inducción y adaptación a la Vida Universitaria de sus tutorados.					
El Tutor/a contribuye al desarrollo de habilidades personales y sociales de sus tutorados.					
RESPECTO A LAS RESPONSABILIDADES DEL/LA TUTOR/A:					
Selecciona la opción que más se acerque a tu percepción respecto a cada pregunta. Evalúe considerando que 1 es "Nunca" y 5 es "Siempre"					
El tutor/a cumple con las actividades de tutoría comprometidas en su convenio.					
El tutor/a asiste a las reuniones de coordinación del Programa y justifica oportunamente sus inasistencias.					
El tutor/a cumple oportunamente con el registro de asistencia de las tutorías (Intranet, App, papel).					
El tutor/a presenta tasas de asistencia iguales o superiores al promedio UBB.					
El tutor/a genera estrategias para mejorar sus tasas de asistencia.					

El tutor respeta los horarios de inicio y término de las actividades del Programa (tutorías, reuniones y capacitaciones).					
<p>COMPETENCIAS GENÉRICAS: Disposición al aprendizaje * Selecciona la opción que más se acerque a tu percepción respecto a cada pregunta. Evalúe considerando que 1 es "Nunca" y 5 es "Siempre"</p>					
El tutor/a evidencia disposición para aprender de situaciones nuevas o complejas que pueden darse al realizar sus tutorías.					
El Tutor/a potencia el desarrollo de la capacidad de autoaprendizaje en sus tutorados, favoreciendo el avance hacia la autonomía del estudiante.					
Se evidencia que el tutor es autónomo en revisar y mantenerse actualizado en cuanto al material dispuesto en la Plataforma para la realización de tutorías presenciales y autónomas.					
<p>COMPETENCIAS GENÉRICAS: Trabajo colaborativo. Selecciona la opción que más se acerque a tu percepción respecto a cada pregunta. Evalúe considerando que 1 es "Nunca" y 5 es "Siempre".</p>					
El tutor/a aporta en el trabajo colaborativo con los tutores de su carrera para el logro de un objetivo compartido.					
El Tutor/a potencia el trabajo colaborativo entre sus tutorados.					
<p>COMPETENCIAS GENÉRICAS: Capacidad para comunicarse Selecciona la opción que más se acerque a tu percepción respecto a cada pregunta. Evalúe considerando que 1 es "Nunca" y 5 es "Siempre".</p>					
El Tutor/a demuestra habilidades sociales en la interacción con otros, propiciando una adecuada comunicación.					
El Tutor/a fortalece habilidades de comunicación efectiva entre los tutorados para asegurar una adecuada interacción entre el grupo.					
El Tutor/a se preocupa por establecer una relación de confianza y compromiso con tutorados y E.C.					

Anexo 5: Evaluación jefe de carrera a Tutor(a).

Evalúe cada indicador utilizando una escala del 1,0 al 7,0

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL TUTOR(A)	
Cumple con las actividades de tutoría comprometidas en su convenio.	
Presenta tasas de asistencia iguales o superiores al promedio UBB.	
COMPONENTES DEL PROGRAMA	
Conoce y se preocupa de mejorar el rendimiento académico de sus tutorados.	
Contribuye a mejorar los hábitos de estudio de sus tutorados.	
Apoya el proceso de inducción y adaptación a la Vida Universitaria de sus tutorados.	
COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Trabaja colaborativamente con sus compañeros tutores.	
Demuestra habilidades sociales y una adecuada comunicación.	