

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

**INFORME DE PROYECTO DE GRADUACIÓN
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS
COLABORADORES DEL INSTITUTO HONDUREÑO DE GEOLOGIA
Y MINAS “INHGEOMIN”**

SUSTENTADO POR:

WENDY ROSSIBEL HENRIQUEZ CRUZ

31441319

PREVIA INVESTIDURA

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

ENERO, 2021

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO

CEUTEC

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

DR. MARLON BREVÉ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ARQ. DINA ELIZABETH VENTURA

SECRETARIO GENERAL

LICDO. ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTORA ACADÉMICO CEUTEC

LICDA. IRIS GONZALES

JEFE DE CARRERA

LICDA. FIEDKA RUBIO

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN EJECUTIVO.....	III
INTRODUCCIÓN.....	IV
CAPÍTULO I. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1. Planteamiento del problema.....	1
1.1. Definición del problema	1
1.1.1. Enunciado del problema	2
1.1.2. Formulación del problema.....	3
1.1.3.1. Pregunta General	4
1.1.3.2. Preguntas Específicas	4
1.2. Objetivos de la investigación	5
1.2.1. Objetivo General.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL.....	6
2.1. Referencia institucional.....	6
2.1.1. Generalidades de la Empresa.....	6
2.1.2. Descripción del departamento/unidad	11
2.1.2.1. Estructura del área de recursos humanos.....	12
2.2. Antecedentes del Problema.....	13
2.3. Justificación	13
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	16
3.1. Conceptualizaciones y definiciones	16
3.1.1. Gestión del Talento humano.....	16
3.1.5. Administración del talento humano.....	21
3.2. Análisis de la situación en relación con las variables	49
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	51
4.1. Enfoque y métodos.....	51
4.2. Diseño de la investigación.....	52
4.3. Población y muestra	52
4.4. Técnica e instrumentos aplicados	55

4.3.	Fuentes de información	57
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y ANÁLISIS		59
5.1.	Situación actual.....	82
5.3.	Sustento teórico de la propuesta	83
6.4.	Cronología de trabajo / Cronograma de ejecución	97
6.5.	Presupuesto.....	100
CAPÍTULO VI. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DESARROLLADO..		101
6.2.	Descriptor y perfil de puesto actual de INHGEOMIN	101
6.1.	Diccionario de competencias.....	103
VII. CONCLUSIONES.....		173
VIII. RECOMENDACIONES.....		174
BIBLIOGRAFÍA.....		175
GLOSARIO		176
ANEXOS.....		178

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del Instituto Hondureño de Geología y Minas “INHGEOMIN”	11
Figura 2. Estructura de la Unidad de Recursos Humanos	12
Figura 3. Proceso de gestión de talento humano	17
Figura 4. Procesos de gestión del talento humano.	19
Figura 5. Gestión por competencias	24
Figura 6. Competencias	26
Figura 7. Competencias en el entorno laboral.....	27
Figura 8. Componentes de las competencias.....	28
Figura 9. Como influyen las competencias en los colaboradores.	31
Figura 10. Los modelos de competencias transfieren la estrategia del negocio a la práctica de RH	32
Figura 11. Estructura del modelo de competencias.....	33
Figura 12. Competencias Cardinales.....	38
Figura 13. Competencias Específicas Gerenciales.....	42
Figura 14. Competencias específicas por área	46
Figura 15. Grados de las competencias	48
Figura 16. Flujograma de proceso.....	91
Figura 17. Flujograma del proceso de Reclutamiento y Selección	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Desarrolla sus tareas con energía y perseverancia para alcanzar el logro de sus objetivos?	59
Gráfico 2. ¿Crea usted un ambiente donde las personas se sienten seguras de dar su opinión?	60
Gráfico 3. ¿Le resulta fácil dirigir a su equipo de trabajo para el logro de sus objetivos?	61
Gráfico 4. ¿Cuándo siente enojado por algo imprevisto puede controlarse para no perder el control de sus emociones?.....	62
Gráfico 5. ¿Cuándo se encuentra en una situación de mucha presión y muy poco tiempo. Se siente capaz de reflexionar y tomar la mejor decisión?.....	63
Gráfico 6. ¿Cuándo se encuentra en una situación difícil o de confrontación, puede mantener un dialogo sano y mantener la calma?.....	64
Gráfico 7. ¿Prepara todos los días una lista de cosas para hacer, utilizando el tiempo de la mejor forma posible?.....	65
Gráfico 8. ¿Procura evitar los problemas antes de que surjan, en vez de tener que resolverlos después de aparecidos?.....	66
Gráfico 9. ¿Puede encargarse de varios proyectos, u objetivos. Sin perder el control?.....	67
Gráfico 10. ¿ Sabe escuchar y está siempre atento y en actitud receptiva?	68
Gráfico 11. ¿ Crees que el éxito en una organización se logra mediante una comunicación asertiva?.....	69
Gráfico 12. ¿ Hasta la fecha, sus técnicas de comunicación interpersonal han sido la clave de su éxito ?.....	70
Gráfico 13. ¿Se pone en el lugar del otro?	71
Gráfico 14. ¿Es capaz de escuchar y observar para entender?	72
Gráfico 15. ¿Tengo iniciativa propia o me dejo llevar por la situación?	73
Gráfico 16. ¿Eres participativo y trabajas de una forma entusiasta en el grupo de trabajo?...	74
Gráfico 17. ¿Le gusta y busca trabajar en equipo?.....	75
Gráfico 18. ¿Tiene la facilidad de relacionarse con nuevos compañeros de un equipo de trabajo?	76
Gráfico 19. ¿Tiene la capacidad de realizar bien su trabajo, facilitando el de los demás para el logro de los objetivos organizacionales?.....	77
Gráfico 20. ¿ Administra su tiempo adecuadamente?.....	78
Gráfico 21. ¿Cuándo realiza un nuevo proyecto laboral su pensamiento está orientado al logro y resultados positivos?	79

DEDICATORIA

La presente tesis primeramente se la dedico a Dios por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a personas especiales que han sido mi soporte y compañía.

A mi hija Sofia Rossibel por brindarme inspiración para triunfar y sonrisas que llenan el corazón.

A mi hermana, Martha Julia Henriquez Cruz, quien en vida fue una enorme fuente de inspiración personal, ya siempre supo orientarme por el basto camino de la búsqueda del conocimiento. Representando aquello tan esencial en el ser humano; como lo es el amor al prójimo, la generosidad y la alegría.

A mis Padres Mirian y Andrés porque siempre han tenido la confianza puesta en mí, por brindarme su apoyo pues con sus acertados consejos me han impulsado en los momentos difíciles de mi carrera y de mi vida, por ser mi motivación para llegar a cumplir este objetivo, va por ustedes, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

WENDY ROSSIBEL HENRIQUEZ CRUZ

AGRADECIMIENTO

Aprovecho esta ocasión para agradecer a Dios por ser mi gran amigo, por impulsarme hasta el momento tan importante y significativo de mi formación profesional.

A mis padres y hermanos; quienes siempre se han mostrado anuentes a mis necesidades, siendo un refugio en momentos difíciles.

A mi hermana Martha Julia Henríquez Cruz, por ser mi ángel terrenal un ser humano excepcional, quien siempre me brindó su apoyo incondicional siendo parte de este grandioso recorrido, y objetivo que hoy finaliza con éxito.

A mi asesora metodológica, Lic. Kenzy Edaly Iglesias Amaya, por su constante orientación, encaminada a la excelencia, y el interés mostrado por nuestro bienestar durante este proceso.

A mi esposo, quien con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

WENDY ROSSIBEL HENRIQUEZ CRUZ

RESUMEN EJECUTIVO

La Gestión por competencias es un modelo de optimización de recursos humanos que permite manejar las actitudes, aptitudes y habilidades que poseen las distintas posiciones dentro de una empresa. La adecuada administración de dicha relación junto con la planeación estratégica de la empresa es un excelente modelo de gerenciamiento de recursos humanos.

El modelo de gestión por competencias para el Instituto Hondureño de Geología y Minas “INHGEOMIN) se basó para esta investigación en la propuesta de Martha Alles, quién plantea esta clasificación a través de dos dimensiones, una llamada las Cardinales y otras las Específicas. Para su elaboración se aplicó un instrumento validado por el mismo método planteado por el modelo usado, que permitió conocer la descripción del cargo y posteriormente con los resultados se analizó la clasificación seleccionada y se definieron los perfiles por competencias para cada cargo.

Con esto se procedió a integrarlo con los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación después a través de las seis encuestas aplicadas los colaboradores de la unidad de recursos humanos, así como una entrevista sólo hecha al director ejecutivo de la empresa.

Los beneficios para la empresa se muestran en poder gestionar, potenciar y desarrollar su talento humano, al poder ser recomendado para implementarlo, logrando así incrementar la eficacia y eficiencia organizacional. Además, con el fin de establecer un balance teórico y conceptual de la evaluación de competencias, a través de este modelo, se revisó la literatura pertinente sobre los conceptos de competencias, su desarrollo histórico, sus alcances, metodologías, ventajas y desventajas. Finalmente se hacen algunas apreciaciones sobre la aplicación del modelo en diversos contextos organizacionales.

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se evidencia la importancia que tiene para todas las empresas establecer y realizar la Gestión por Competencias de su talento humano, pues en la actualidad es de gran importancia para cada organización contar con personas que se comprometan con los objetivos, que brinden efectividad y se sientan satisfechos al pertenecer a dicha organización.

Las competencias son las capacidades de una persona para tener un desempeño exitoso en un contexto determinado o en cualquier contexto. Los teóricos plantean diferentes taxonomías, sin embargo, las más fuertes se apoyan en la de McClelland y Edgar Morín, apoyada por la UNESCO, los cuales las clasifican en tres, las del saber, las del saber hacer y las del ser. La Gestión por competencias consiste en 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.

Por lo antes expuesto y debido a la necesidad de desarrollar la Gestión por Competencias en el Instituto Hondureño de Geología y Minas “INHGEOMIN”, surge la idea de investigar la reacción que generará en los colaboradores de la unidad de recursos humanos el implementar el Modelo de Gestión por Competencias y la propuesta de estrategias que se utilizarán para minimizar la resistencia al cambio de modo que cada uno de sus colaboradores se sienta parte integrada a lo largo del proceso.

El informe se divide en seis capítulos descritos a continuación: En el capítulo I, se exponen el planteamiento del problema, definición del problema, enunciado del problema, formulación del problema, preguntas de investigación, objetivos así como el propósito general de la investigación y los resultados de lo que se pretende lograr.

En el capítulo II, se presenta el marco contextual, en el que narra las generalidades de la empresa, descripción del Departamento o Unidad, antecedentes del problema y la justificación de la investigación.

En el capítulo III, se describen conceptos y definiciones sobre la importancia de las competencias como parte esencial para generar un cambio y lograr la mejora continua en el INHGEOMIN; lo que permitirá contar con el talento humano competente y una cultura de apoyo en el logro de los objetivos que la organización establezca.

En el capítulo IV, se detalla la metodología utilizada en la investigación, detallando la población, muestra y técnicas, así como las fuentes primarias y secundarias de información.

En el capítulo V, se presentarán las actividades de mejora, situación actual, solución implementada, sustento teórico de la solución implementada, cronología de trabajo y un análisis de costo beneficio.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones que surgen de los resultados obtenidos

CAPÍTULO I. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

1.1. Definición del problema

El modelo de Gestión por Competencias planteado en 1973 por David MacClelland, es un modelo que hoy en día está tomando más protagonismo y se está fortaleciendo, pues está dando verdadero valor al buen desempeño del talento humano, y está logrando establecer verdaderas ventajas competitivas entre las empresas de distinto sector y muy especialmente en empresas de sectores similares. El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Este modelo de gestión ayuda a lograr una verdadera alineación del capital humano y la estrategia de negocios, facilitando a su vez el desarrollo profesional del talento humano en la organización, destacando las competencias excepcionales o los desempeños superiores.

El talento humano es el activo intangible clave dentro de una organización para el logro de los objetivos estratégicos. Es de suma importancia que el personal se desempeñe de manera efectiva, logrando que sus conocimientos, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización, por lo se deberá contar con una fuerza laboral que sea capaz de aceptar el cambio y que siempre se encuentre motivada para desarrollar ventajas competitivas. Es por ello que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del talento humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

Toda organización independientemente de su tipo, ya sea pública o privada, así como de su rubro, quiere alcanzar el éxito de alguna u otra forma, a fin de mantener sus operaciones para satisfacer las necesidades de sus clientes y generar rentabilidad. Sin embargo, en muchas organizaciones los colaboradores no están trabajando de forma competente, ¿será esto un problema?, claro que sí, ya que dicho proceso impacta en los resultados finales. El recurso humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos. A medida que su personal se desempeñe de manera efectivamente, de tal manera que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización.

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 de las empresas, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo correcto. Chiavenato (1990)

1.1.1. Enunciado del problema

El Instituto Hondureño de Geología y Minas “INHGEOMIN, es un ente competitivo y reconocido en el mundo por ser el ente regulador de la minería que se ha caracterizado por la innovación, ventaja que le permite estar generando un mayor estímulo de atracción para los concesionarios e inversionistas extranjeros y demás actores que participan en la permanencia de la organización. Se ha planteado esta investigación con la necesidad de ofrecer una contribución constructiva que ayude a la empresa en mención a lograr el máximo desarrollo posible en el cumplimiento de las metas. Actualmente el INHGEOMIN ha visto

la necesidad de mejorar su recurso humano, debido a que la clave de gestión del recurso humano no está dada por la cantidad de recurso, sino por la calidad de quienes constituyen y hacen parte de la organización.

Desde esta perspectiva, la Gestión por competencias se plantea como un modelo gerencial 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.

El no contar con el personal adecuado para los puestos de trabajo ha venido afectando en gran manera el cumplimiento de las metas de la empresa y a la vez afectando los procesos operativos de la empresa afectando directamente a los concesionarios e inversionistas los cuales perciben de una manera desagradable los errores que se comenten en la empresa.

Una de las labores más importantes a las que se enfrenta día a día el gestor de recursos humanos en una empresa, es reclutar profesionales que realmente sean capaces de cumplir con sus tareas y por supuesto, trabajen eficientemente en pro de los objetivos de la misma.

La competencia laboral es tener los conocimientos y la habilidad para responder satisfactoriamente la demanda de una tarea o actividad, cumpliendo los objetivos establecidos por una institución o empresa.

1.1.2. Formulación del problema

Hurtado (2016). Expresa que “La formulación del problema es específicamente el asunto que se va a investigar”.

Considerando la presente formulación del problema, se ha planteado la siguiente interrogante:

¿Cuál es la importancia de la implementación de un modelo de gestión por competencias en la empresa INHGEOMIN?

1.1.3. Preguntas de Investigación

1.1.3.1. Pregunta General

¿Cómo ayudaría la implementación del modelo por competencia en el desarrollo integral de la empresa?

1.1.3.2. Preguntas Específicas

1. ¿Cuáles son los factores que afectan la implementación del modelo de gestión competencias en el Instituto Hondureño de Geología y Minas?
2. ¿Cuál es la probabilidad que los colaboradores de INHGEOMIN puedan adaptarse a trabajar con el modelo de gestión por competencias?
3. ¿De qué forma afecta a los jefes y colaboradores el no trabajar con base en competencias?
4. ¿Porque se debe implementar en modelo por competencias en el INHGEOMIN?
5. ¿El modelo de gestión por competencias es adecuado para fundamentar los procesos de gestión humana en INHGEOMIN?
6. ¿Cuáles beneficios puede traer la implementación de un modelo de gestión por competencias en la empresa INHGEOMIN?
7. ¿Es importante para una empresa que de dedica al rubro minero el contar con un modelo de gestión por competencias?
8. ¿Se debe ajustar todos los procesos de la empresa al modelo de gestión por competencias?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

- Diseñar un Modelo de Gestión por Competencias enfocado en la teoría de Martha Alles que permita detectar problemas que se estaban generando en los procesos del recurso humano del Instituto Hondureño de Geología y Minas.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar que competencias específicas son necesarias para los puestos existentes en el área de RRHH del INHGEOMIN.
- Concientizar al gestor de recursos humanos sobre la importancia de que los colaboradores estén preparados para desempeñarse en puestos claves de la empresa lo cual se pueda verificar través de la aplicación de evaluaciones realizadas a los colaboradores, para hacerle frente a nuevos retos.
- Sugerir un modelo de competencias alineado con la planeación estratégica de la empresa que se ajuste al desarrollo del talento humano de los trabajadores del INHGEOMIN.
- Diseñar una propuesta que permita la implementación de las competencias organizacionales, competencias específicas para los puestos de RRHH del INHGEOMIN.

CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL

2.1. Referencia institucional

2.1.1. Generalidades de la Empresa

El 23 de abril ha entrado en vigor la nueva Ley General de Minería de Honduras por la que se crea el Instituto Hondureño de Geología y Minas que se identificará con las siglas “INHGEOMIN”, como un ente desconcentrado del Estado, dependiente de la Presidencia de la República. El INHGEOMIN actuará como ejecutor de la Política Nacional del sector minero en general, con facultad de desarrollar programas, proyectos y planes y de crear las unidades administrativas, técnicas y operativas necesarias, para cumplir con la Ley.

El Instituto Hondureño de Geología y Minas (INHGEOMIN) se encarga de la promoción y fomento de todas las actividades mineras tendientes a conseguir un mejor aprovechamiento de nuestros recursos minerales, su beneficio y comercialización, de manera ecológicamente sostenible, económicamente rentable y socialmente beneficiosa. Además se establece una Política Minera Nacional, capaz de hacer de este sector un rubro importante en el desarrollo económico y social del país, con el fin primario de promover el desarrollo y la sustentividad en las comunidades donde está afincado cada proyecto minero. También, hacer que esta industria opere utilizando las mejores tecnologías modernas, haciendo a la vez compatible la operación con el menor impacto que se pueda causar al ambiente.

Serán atribuciones del **INHGEOMIN**:

- a) Proponer, dirigir, ejecutar y supervisar la Política Minera;
- b) Otorgar, modificar y extinguir derechos mineros y otras obligaciones mineras de conformidad con la Ley General Minera

- c) Consolidar en un sistema de cuadrículas el área cubierta por los derechos mineros;
- d) Fiscalizar, en coordinación con los organismos competentes de las Secretarías de Estado en los Despachos de Trabajo y Seguridad Social, de Salud y las Unidades Municipales Ambientales (UMA), el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad de las empresas que realicen actividades mineras;
- e) Fiscalizar en coordinación con los organismos competentes de la Secretaría de Estado en los despachos de Recursos Naturales y Ambiente (SERNA), el cumplimiento de las normas de protección, restauración y manejo sostenible del ambiente, por las empresas titulares de derechos mineros;
- f) Consolidar, sistematizar, divulgar y mantener disponible en un banco de datos permanente y actualizado, información sobre los recursos minerales del país, a través de un plan de publicaciones, biblioteca abierta y disponibilidad de archivos digitales; Realizar Investigación científica en el ámbito de las geo-ciencias y minería; Adquirir, potenciar y difundir el conocimiento científico y tecnológico relacionado con las actividades del Instituto, mediante la gestión y apoyo a planes, programas y proyectos de investigación, formación y desarrollo, proponiendo la correspondiente política de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica, en las materias de competencia del Instituto, en consonancia con el Plan de Nación y Visión de País; Realizar y suscribir convenios y contratos, a través de Alianzas Público-Privada para el desarrollo de Proyectos Mineros;

Delimitar áreas para minería artesanal a solicitud de las municipalidades de acuerdo a lo establecido en el Artículo 90 de esta Ley; Elaborar el Reglamento del Régimen de la Carrera Minera; y, Las demás que le confiere la Constitución de la República; Tratados Internacionales en la materia, la presente Ley y su Reglamento.

- b) El INHGEOMIN se encarga de la promoción y fomento de todas las actividades mineras tendientes a conseguir un mejor aprovechamiento de nuestros recursos minerales, su beneficio y comercialización, de manera ecológicamente sostenible, económicamente rentable y socialmente beneficiosa. Además, se establece una Política Minera Nacional, capaz de hacer de este sector un rubro importante en el desarrollo económico y social del país, con el fin primario de promover el desarrollo y la sustentabilidad en las comunidades donde está afincado cada proyecto minero. También, hacer que esta industria opere utilizando las mejores tecnologías modernas, haciendo a la vez compatible la operación con el menor impacto que se pueda causar al ambiente.

2.1.1.2. Misión

Somos el instituto que ejecuta la Política Nacional del sector minero, garantizando dichos procesos a través de una administración eficaz y eficiente, para un desarrollo sostenible, ambiental y económico; generando bienestar social.

2.1.1.3. Visión

Ser para el 2022, la institución del sector económico que contribuye directa e

indirectamente en el desarrollo local, posicionándonos a nivel nacional como un ente confiable que promueve la inversión del sector minero en el País.

2.1.1.4. Valores institucionales:

- **Honradez:** Pretendemos impregnar como estilo de trabajo, la honradez en todo funcionario o empleado de INHGEOMIN, tratando que todos actúen conforme a las normas morales, diciendo la verdad y siendo justos en el ejercicio profesional y en los cargos asignados.
- **Eficiencia:** Vamos en la búsqueda de la optimización y utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados, resolviendo cualquier complejidad en la demanda de servicios de parte del público usuario.
- **Servicio:** Como institución de Servicio público tiene como finalidad servir y ayudar en todo lo posible a las personas que lo necesiten, debiéndolo hacer en forma gratuita ya que en INHGEOMIN todos, sin excepción somos servidores del pueblo.
- **Responsabilidad:** La responsabilidad contempla el compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un funcionario y empleado de la Institución, cuando éste fuere el caso. La responsabilidad como valor es el trabajo derivado de una eficiente labor desarrollada con interés y sin pensar en retribución alguna.
- **Transparencia:** Es el conjunto de medidas y disposiciones que garantizan el limpio proceder en todas las actuaciones de los servidores públicos de INHGEOMIN, con información veraz y rendición de cuentas en el manejo de fondos.

- **Integridad:** La Institución hace hincapié en la particularidad de íntegro y que hace referencia a un individuo correcto, educado, atento, probo e intachable.
- **Liderazgo:** El liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. INHGEOMIN pretende convertirse en una Institución Líder dentro de los Organismos Desconcentrados del Estado, aportando los mejores esfuerzos y mayores beneficios al erario nacional, como Ente regulador de la actividad minera en Honduras.

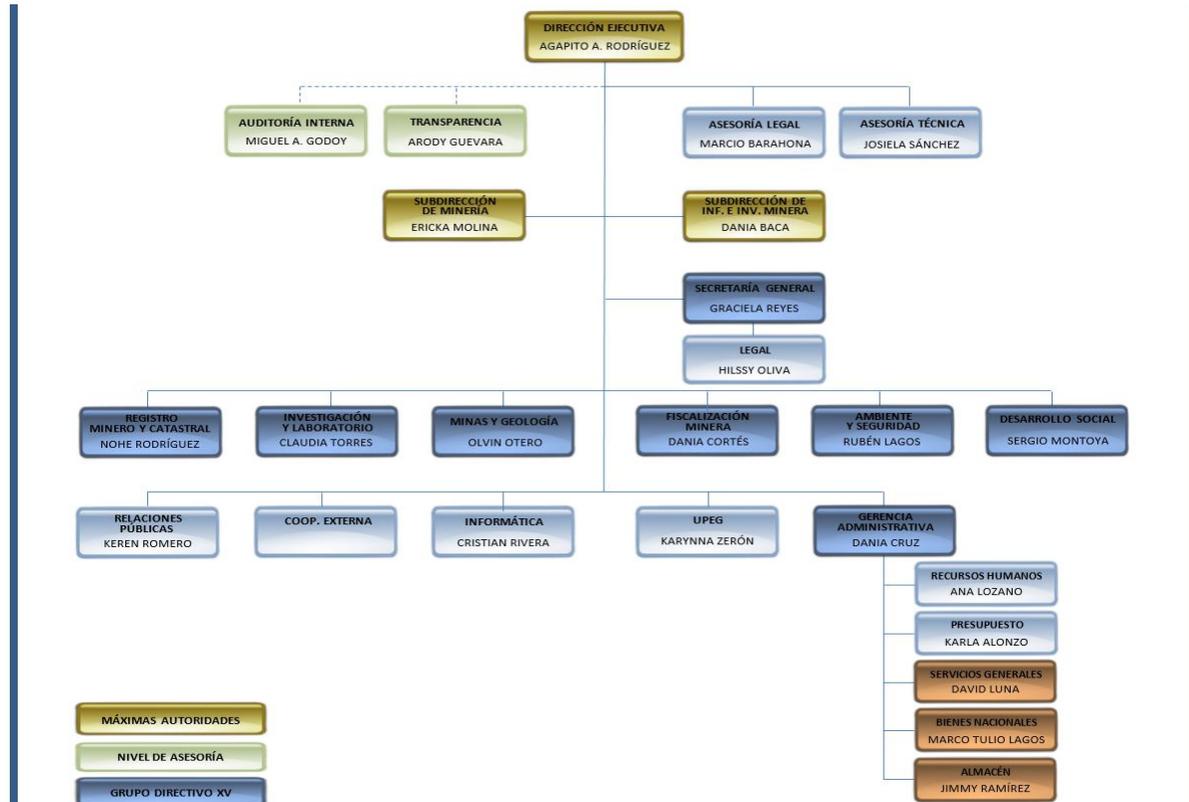
2.1.1.5. Objetivos Estratégicos

- Incrementar el ingreso de recursos económicos por medio de la regulación de los derechos de aprovechamiento minero a nivel nacional.
- Mejorar el uso y aprovechamiento del recurso minero nacional de una manera sostenible, velando por seguridad comunitaria minera.

2.1.1.6. Objetivos Operativos

- Otorgar y regular resoluciones de derechos mineros.
- Asistir a grupos de mineros y/o municipalidades en temas de la Ley de minería, transparencia, género, seguridad laboral y buenas prácticas ambientales

Figura 1. Organigrama del Instituto Hondureño de Geología y Minas “INHGEOMIN”



Fuente: INHGEOMIN

2.1.2. Descripción del departamento/unidad

Recursos Humanos, es el encargado de la administración del Recurso Humano del INHGEOMIN, lo que incluye el Reclutamiento, Selección y Capacitación, así mismo vigilar que se cumplan los derechos y deberes de los empleados conforme al Reglamento Interno y lo estipulado en los Códigos de Trabajo y Civil, siempre aplicando la ley más favorable al empleado. (Recursos Humanos | Instituto Hondureño de Geología y Minas.)

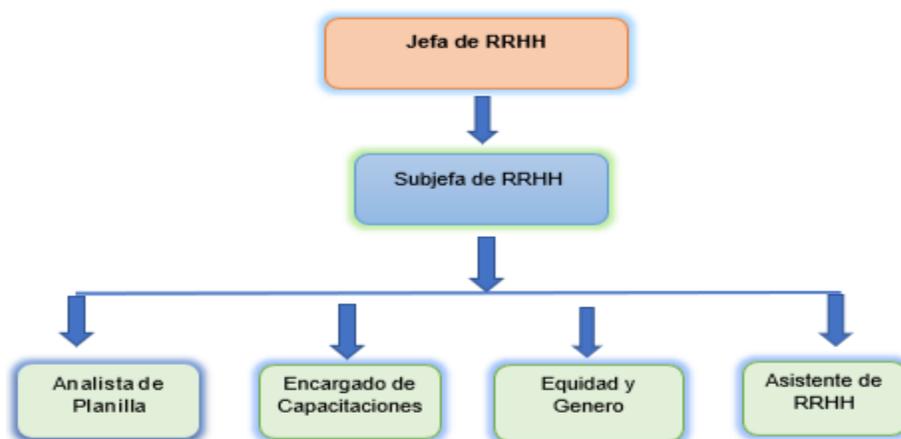
2.1.2.1. Estructura del área de recursos humanos

El departamento de recursos humanos posee una autoridad de staff, sin embargo, depende directamente del gerente administrativo.

Según lo investigado el departamento de RRHH solo cuenta con seis colaboradores conformado de la siguiente manera:

- Jefe de RR.HH
- Sub jefe de RRHH
- Analista de Planillas,
- Encargado de Capacitación
- Equidad y Género
- Analista de RRHH.

Figura 2. Estructura de la Unidad de Recursos Humanos



Fuente: INHGEOMIN

2.2. Antecedentes del Problema

La falta de recursos económicos sumado a la falta de interés en el proceso del recurso humano por parte del patrono, son los principales problemas que enfrenta y que afectan en gran parte la elección del personal idóneo para los diferentes puestos ocupacionales en la empresa; ocasionando pérdidas de dinero y tiempo. Por tal motivo este modelo de competencias busca la implementación de un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con la estratégica de la empresa.

Las actividades de reclutamiento se realizan de manera congruente con los planes estratégicos de la empresa y así seleccionar los candidatos idóneos para lograr el desarrollo del éxito.

El Instituto Hondureño de Geología y Minas “INHGEOMIN” siempre ha contado con mano de obra calificada, sin embargo, es de vital importancia implementar nuevos y modernos procesos de selección que le permitan a la organización prever las necesidades de personal y disminuir el índice de rotación manteniendo a cada integrante de la empresa en el puesto correcto según sus habilidades. De no implementarse dichos procesos la empresa podría estar en riesgo de perder competitividad en el mercado.

2.3. Justificación

El mundo actual con una dinámica cambiante requiere que las personas, estrategias y organizaciones se adapten a sus necesidades por esto, la gestión por competencias es una estrategia corporativa que responde al contexto en las organizaciones y ayuda a que estas avancen al ritmo que el mercado lo solicita.

Esta investigación permitirá asegurar que todos los cargos existentes dentro de la empresa estén alineados con los objetivos estratégicos, que cumplan con los requerimientos para los cuales fueron creados, potencializando las capacidades, oportunidades para el crecimiento personal y profesional del colaborador del INHGEOMIN.

La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios que deben de cumplir los colaboradores para que se desempeñen con eficacia y éxito en un puesto de trabajo.

La metodología de la gestión por competencia, centra su estudio en la investigación de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor, esto significa que el modelo de gestión por competencia, se constituye en uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia de los recursos humanos en las organizaciones.

Por lo anterior, contar con un modelo de gestión por competencia, exige creatividad, innovación, trabajo en equipo, calidad de atención al concesionario e inversionistas, y sobre todo una actitud positiva ante el trabajo; permite contar con personal idóneo a los perfiles de puestos de trabajo, así como contar con recursos humanos, con valores inherentes a la naturaleza de la institución, de acuerdo a dicho enfoque, lo que redundará en un incremento del nivel de desempeño de todos sus colaboradores.

Es por eso que se hace necesario abordar un modelo de gestión por competencias basado en conceptos actuales que permitan desarrollar la identificación, clasificación e implementación de procesos; una vez revisado los modelos de gestión por competencia, se

considera que la teoría propuesta por Martha Alles, se adecua a la realidad, a los diferentes cargos existentes en la unidad de Recursos Humanos de INHGEOMIN.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1. Conceptualizaciones y definiciones

Según Roberto Hernández Sampieri (1997) “Una definición conceptual define el término o variable con otros términos, estas últimas constituyen la adecuación de la definición conceptual a los requerimientos prácticos de la investigación.” (p. 95). En el siguiente marco conceptual se define una serie de conceptos, importantes para poder comprender la presente investigación y sus metodologías

3.1.1. Gestión del Talento humano

El talento humano es el activo intangible clave dentro de una organización para el logro de los objetivos estratégicos. Es de suma importancia que el personal se desempeñe de manera efectiva, logrando que sus conocimientos, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización, por lo se deberá contar con una fuerza laboral que sea capaz de aceptar el cambio y que siempre se encuentre motivada para desarrollar ventajas competitivas. Es por ello que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del talento humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

Chiavenato (2002), Chiavenato dice que, la gestión del talento humano es un conjunto de decisiones integradas acerca de las relaciones de empleo las cuales influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. La gestión del talento humano es un área muy difícil y sobre todo muy sensible en lo que se refiere a las organizaciones. Esta es situacional ya que se acopla a la cultura organizacional, la estructura organizacional, el negocio para el cual está enfocada la empresa, la tecnología que se utiliza y demás variables importantes.

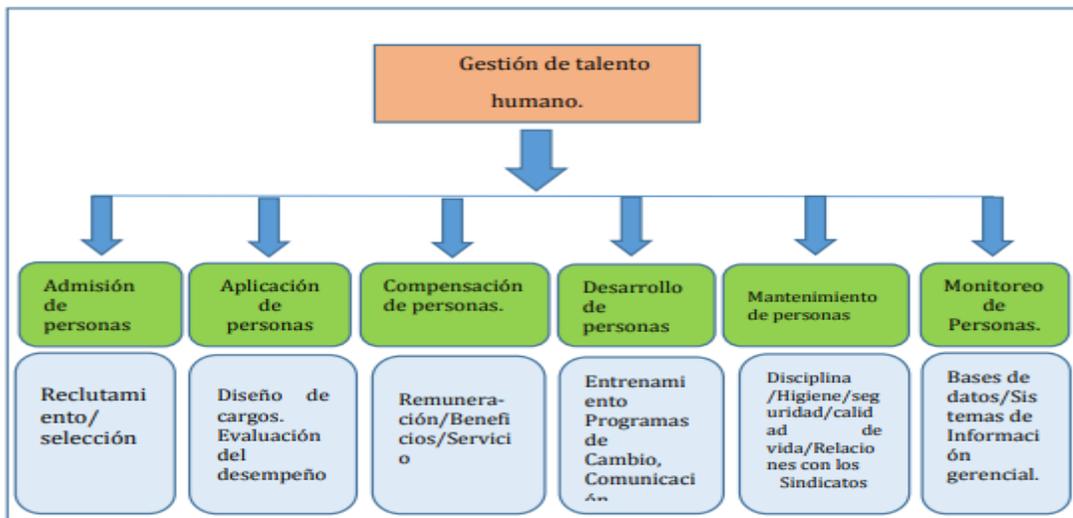
Alles (2006), Es la Misión que tiene el Área de Talento Humano en las Empresas al Seleccionar al personal y es encontrar al mejor talento o a la mejor persona posible en relación con el puesto que va a ocupar.

3.1.1.1. Objetivos de la gestión del talento humano

Chiavenato (2002), Los objetivos de la gestión de personas son: La gestión de talento humano, tiene como meta, alcanzar los objetivos y la misión propuesta, aportar personal competente para alcanzar mayor competitividad, motivar al personal, desarrollo profesional y personal de los empleados, mejorar su calidad de trabajo, establecer políticas responsables en la organización y saber administrarlas.

3.1.2. Procesos de gestión del talento humano

Figura 3. Proceso de gestión de talento humano



Fuente: Elaboración propia, basada en Chiavenato (2002)

3.1.2.1.1. Admisión de personas

Chiavenato (2002, p. 13), “Sirve para incluir al nuevo personal a la organización, en la que incluye reclutamiento y selección del personal.”

3.1.2.1.2. Aplicación de personas

Chiavenato (2002, p. 13), “Pasos en los que se diseñan las actividades en las que las personas se van a desempeñar. Abarca diseño organizacional, análisis y descripción de puestos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.”

3.1.2.1.3. Compensación de las personas

Chiavenato (2002, p. 13), “Proceso para incentivar a las personas y sobre todo la satisfacción del personal. Incluye recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.”

3.1.2.1.4. Desarrollo de personas

Chiavenato (2002, p. 14), Proceso para el cual fue creado para capacitar e incrementar el desarrollo tanto personal como profesional. Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.”

3.1.2.1.5. Mantenimiento de personas

Chiavenato (2002, p. 14), “Se creó para mejorar las condiciones ambientales y psicológicas para satisfacción del personal. Abarca administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de relaciones sindicales.”

3.1.2.1.6. Evaluación de personas

Chiavenato (2002, p. 14), “En este proceso se controla las actividades del personal para comprobar resultados ya sean satisfactorios o no, esta incluye bases de datos y sistemas de información gerenciales.”

3.1.3. Análisis y descripción de puestos de trabajo

Nebot (1999), El análisis y descripción de puestos es la recolección de toda la información relativa al cargo con el estimado de tiempo y esfuerzo, para especificar las funciones que determinará dicho puesto.

Figura 4. Procesos de gestión del talento humano.

¿Qué hace?	Funciones tareas y sus condiciones
¿Cómo hace?	Recursos y métodos
¿Para qué lo hace?	Objetivos y finalidades

Fuente: Elaboración propia, basada en Nebot (1999)

3.1.3.1.Diferencia entre análisis y descripción de puesto

- **El Análisis de puesto de trabajo**

Nebot (1999, p. 28), “Hace referencia al estudio riguroso sobre los puestos con el fin de recopilar la máxima información sobre el mismo (funciones, tareas, requisitos, responsabilidades, obligaciones, condiciones físicas y ambientales...)”

- **La descripción de puestos de trabajo**

Nebot (1999, p. 28), “Hace referencia al informe donde queda especificada toda la información recogida en el análisis anterior. Por eso esta fase se llama “Análisis y descripción de puestos de trabajo”, que son dos procesos consecutivos.”

3.1.4. El potencial humano en las organizaciones

En toda organización intervienen muchos elementos que deben estar bien coordinados para el logro de los objetivos de la misma, una organización es lo que las personas hacen de ella. Los objetivos organizacionales están dados por la competitividad, nuevos mercados, la permanencia en el mercado, continuidad, sostenibilidad, crecimiento, etc. En cambio los objetivos personales van más allá de los materiales, y son: necesidades de seguridad, sociales, físicas, de autoestima, de poder, etc. El éxito de una organización está en complementar los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, así las personas están dispuestas a efectuar inversiones personales como: buen desempeño, creatividad, cumplimiento de normas, generar valor, a su vez la organización retribuirá con remuneración, compensaciones, capacitación, entrenamiento, reconocimientos y otros beneficios.

Con el propósito de que una organización sea más eficiente y eficaz, debemos adoptar nuevos valores, buscar soluciones, administrar inculcando el liderazgo participativo y no la obediencia, diseñar organigramas más horizontales, escuchar al trabajador de los niveles operativos, hacerlo parte del proceso decisorio, tomando en cuenta que quien mejor conoce a la empresa es su personal.

3.1.4.1. La comunicación, factor clave del talento humano

La comunicación es un conjunto de mensajes que se intercambian entre dos o más personas que se transmiten el mensaje y otra la que recibe el mensaje. La comunicación constituye una clave en las empresas representando un 75% de cada jornada laboral. La comunicación constituye la esencia del trabajo exitoso en equipo. La comunicación eficaz es el inicio del camino hacia el entendimiento, la interpretación y la acción. Por otro lado, la comunicación defectuosa puede conducir a la falta de comprensión mutua, los malos entendidos y eventualmente la inacción o acción inapropiada.

La comunicación constituye la esencia del trabajo exitoso en equipo. La comunicación eficaz es el inicio del camino hacia el entendimiento, la interpretación y la acción. Por otro lado, la comunicación defectuosa puede conducir a la falta de comprensión mutua, los malos entendidos y eventualmente la inacción o acción inapropiada.

3.1.5. Administración del talento humano

La Administración de Talento Humano consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño

eficiente del personal en una empresa. Es el área que cumple la función de asesoría y presta servicios especializados. Según Chiavenato, 1998 “Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable”. Esta definición coincide con la opinión de Werter cuando dice que “Las actividades de Recursos Humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización” (Werter y Davis, 2000, P.123).

También se menciona que los objetivos de la administración de recursos humanos se basan en los objetivos propios de cada organización, generalmente toda empresa genera la elaboración, producción o distribución de un producto o la prestación de algún servicio, éste es uno de sus principales objetivos.

Para la administración de recursos no hay leyes ni principios universales, es de carácter contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa. En la medida que estos elementos cambian, la manera de administrar el talento humano de la organización va haciendo los respectivos ajustes. Filosofía administrativa. En la medida que estos elementos cambian, la manera de administrar el talento humano de la organización va haciendo los respectivos ajustes.

La administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados
- Mantener la relación legal/contractual: llevar sus legajos, pagarles los salarios, etc;

- Capacitar y entrenar
- Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas;
- Controlar la higiene y seguridad del empleado
- Despedir empleados.

3.1.6. Gestión por competencias

Fernández (2006, p. 22), “La Gestión por competencias viene a introducir nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarla a las necesidades de la empresa.” Son las cualidades y aptitudes para desarrollar con efectividad las funciones dadas.

Alles (2006), hace referencia que es un modelo de gestión o management, y es una forma de manejar los recursos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios y cuando dicho modelo se pone en marcha correctamente, se conforma un sistema de ganar-ganar y será beneficioso tanto para la empresa como para sus colaboradores, asimismo se debe llevar a cabo la realización de actividades de manera efectiva y no solo es llegar al éxito al ejecutar actividades, sino se tiene que demostrar capacidades reales y demostradas. (p. 68).

Alles (2010, p. 18), “La competencia, “hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.”

Figura 5. Gestión por competencias



Fuente: Martha Alles

3.1.6.1. Modelo de Competencias

Alles (2010, p. 18), “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran a la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.”

Alles (2010, p. 61), “El modelo competencias según el diccionario de competencias nace de la organización misma, lo conforma la visión, misión, valores y agrega valor a la estrategia organizacional.”

3.1.7. Competencias:

Alles (2006), cita a Spencer y Spencer, quien refiere que una “competencia es una característica subyacente en el individuo y que se está relacionada con un estándar de efectividad o una performance superior al momento de realizar un trabajo”, asimismo una

competencia está ligado a la personalidad de una persona y que puede predecir el comportamiento en diferentes situaciones y desafíos laborales. (p. 61). Alles (2005), menciona por competencia que es la que hace referencia a características de personalidad, originadas por comportamientos que puede generar un desempeño exitoso en el trabajo, en efecto generado por el talento que posea un colaborador para poder realizar sus actividades de manera efectiva. (p. 29).

Ejemplos: el liderazgo, la orientación al cliente, trabajo en equipo adaptabilidad-flexibilidad y el nivel de compromiso entre otras.

En términos más sencillos competencia es la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo una gestión, en un determinado contexto, determinada empresa. Martha Alles (2008).

Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio. (Jorge Nuñez, 1997).

Pereda, y Berrocal (2004) consideran las competencias como un conjunto de comportamientos observables que dan lugar a un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización específica.

Las competencias pueden definirse como "La combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos que pueden utilizarse e implementarse directamente en un contexto amplio de desempeño" (Apremat, 2002).

Menciona Alles (2008) que las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. Los conocimientos son más fáciles de

detectar o evaluar que las competencias, y es por esto que, por ejemplo, en los procesos de selección se evalúan primero, siempre que sea posible.

Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función.

A continuación, se muestra una imagen de algunos ejemplos de conocimientos y competencias:

Figura 6. Competencias

Conocimientos	Competencias
Informática (Software)	Iniciativa- autonomía
Contabilidad financiera	Orientación al cliente
Impuestos	Colaboración
Leyes laborales	Comunicación
Cálculo matemático	Trabajo en equipo
Idiomas	Liderazgo

Fuente: Elaboración propia, basada en Alles (2015)

Figura 7. Competencias en el entorno laboral



Fuente: Martha Alles

3.1.7.1. Componentes de las Competencias

Las competencias son características personales que contribuyen a lograr un desempeño excelente en un puesto / rol determinado dentro de un contexto organizacional específico.

Figura 8. Componentes de las competencias



Fuente: Martha Alles

3.1.7.2. Las tres dimensiones de las competencias

EL SABER

- Conocimientos técnicos y de gestión.

EL HACER

- Habilidades innatas y fruto de la experiencia y el aprendizaje.

EL SER

- Actitudes personales
- comportamientos,
- Valores motivación

3.1.7.3. Componentes de las competencias

La Competencia se estructura en base a tres componentes

- **El Saber**

Comprende la preparación técnica, estudios formales y el conocimiento necesario para efectuar las acciones definidas por la organización.

- **El Querer**

Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición que hace que la persona decida emprender la acción en concreto. Por lo que influyen factores como las razones de ganancia como ser el reconocimiento por la acción.

- **El Poder**

Está relacionado con la aptitud de hacer las cosas, y la disponibilidad de recursos y condiciones existentes para el cumplimiento efectivo de las funciones.

3.1.7.4. Elementos de las competencias

- **Motivación**

Alles (2006, p. 23), “Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras”. (Alles, 2006, págs. 23-25)

- **Características**

Alles (2006, p. 24), “Las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información.”

- **Concepto propio o concepto de sí mismo**

Alles (2006, p. 24), “Las actitudes, los valores o la imagen que una persona tiene de sí”.

- **Conocimiento**

Alles (2006, p. 25), “La información que una persona posee sobre áreas específicas.”

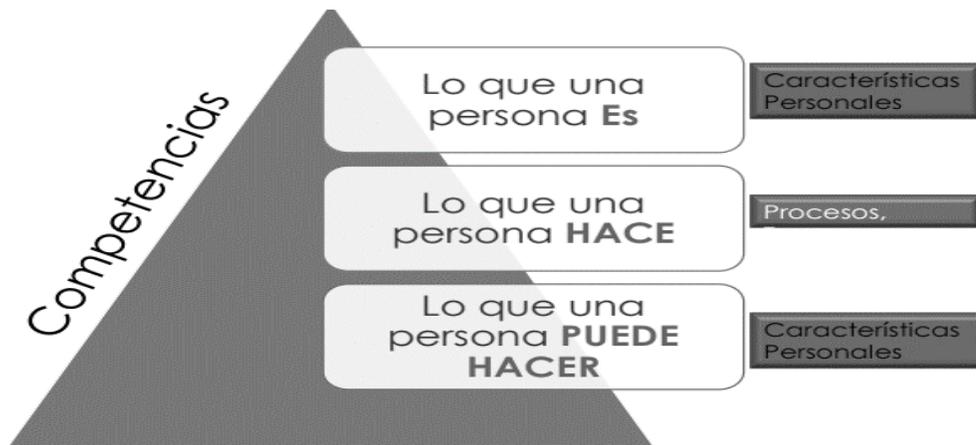
- **Habilidad**

Alles (2006, p. 25), “Capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual.”

3.1.7.5. Las competencias pueden ser:

- Negocio: Nucleares
- Conocimiento: Técnicas
- Personales: Personalidad
- Específicas: Áreas procesos o departamentos
- Puestos: Gerenciales

Figura 9. Como influyen las competencias en los colaboradores.



Fuente: Martha Alles

3.1.7.6. Clasificación de competencias

Allés (2006), cita a Spencer y Spencer, quien menciona cinco tipos de competencias:

Motivación: son los intereses que una persona considera de manera consistente y que conllevan o dirigen el comportamiento a realizar ciertas acciones o lograr objetivos, de igual modo la posibilidad de alejarlos de ellos.

Características: se refiere a aquellas características físicas y a respuestas en determinadas situaciones que una persona demuestra en el desempeño en su puesto.

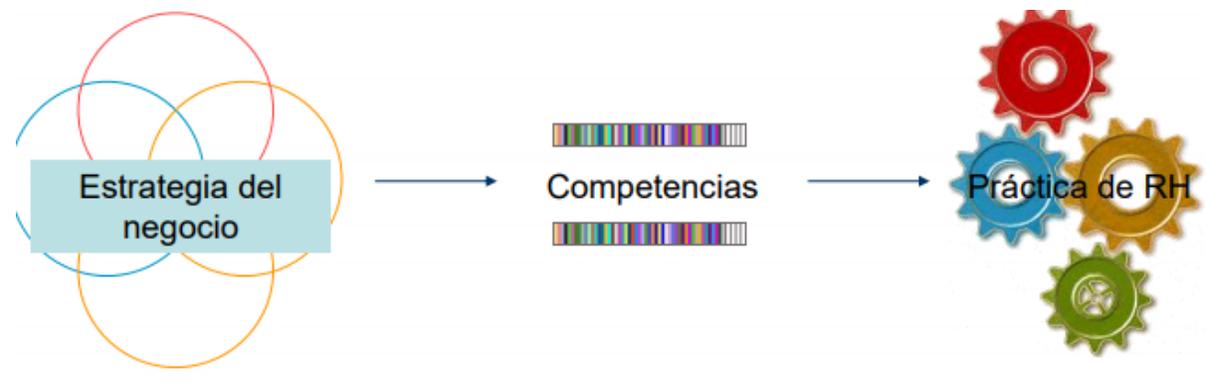
Concepto propio o concepto de uno mismo: son las actitudes, valores o imagen propia de una persona y son motivos reactivos que predicen como se han de desempeñar las personas en un puesto.

Conocimiento: es toda información que una persona posee sobre un área específica, pero que no se pueden medir de igual manera ya que no logran predecir del todo el desempeño laboral.

3.1.8. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias

Alles (2006), menciona como se aplica la gestión por competencias en cada proceso de Recursos Humanos:

Figura 10. Los modelos de competencias transfieren la estrategia del negocio a la práctica de RH

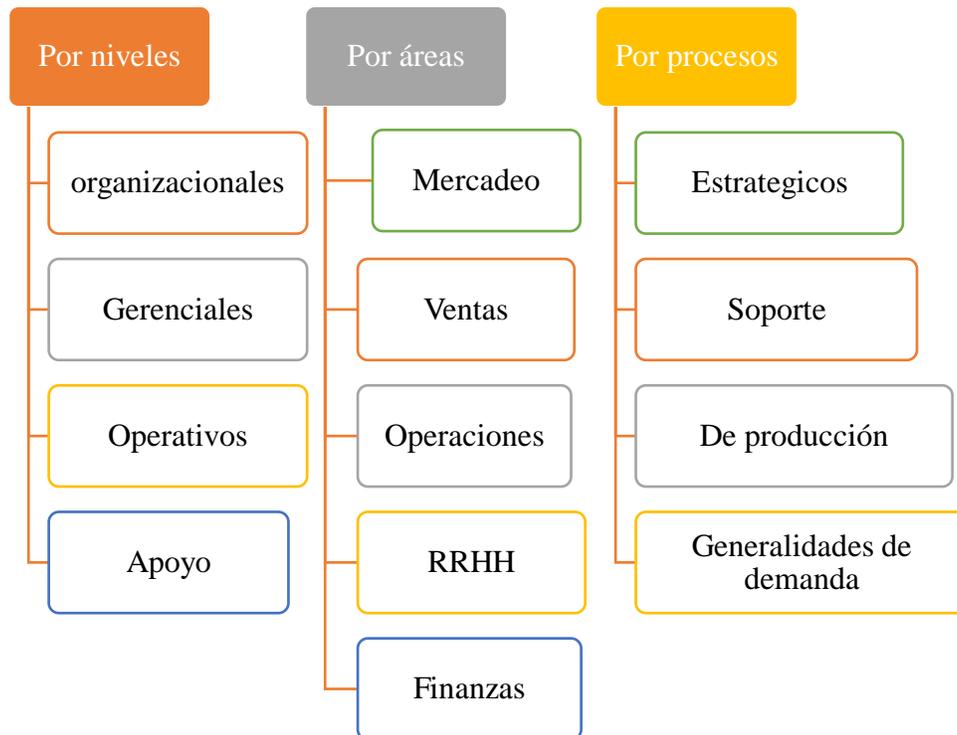


Fuente: Martha Alles, 2006

Alles (2006), menciona que la estructura para el modelo de gestión por competencia

- Por niveles jerárquicos
- Por Áreas
- Por procesos

Figura 11. Estructura del modelo de competencias



Fuente: Martha Alles, 2006

3.1.9. Análisis y descripción de puestos

Cuando una empresa desea implementar un esquema de gestión por competencias, este es el proceso que deberá encarar, es decir describir los puestos por competencias y disponer así del personal necesario, en cantidad y calidad. (p. 89).

3.1.10. Reclutamiento y selección

Para la selección de personal lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias, es decir el puesto que se cubrirá requiere tanto de conocimientos y competencias, para poder hacer una correcta

selección. Así mismo en el reclutamiento se debe centrar en aquellos postulantes que cubran las exigencias requeridas. (p. 90).

3.1.11. Evaluaciones de competencias

Para detectar como se encuentra el personal actualmente es necesario preguntarse cómo se están las competencias definidas y desarrolladas en ellos, y es posible medir las competencias a través de herramientas como por ejemplo: entrevistas por incidentes críticos, fichas de evaluación y una evaluación del desempeño por competencias; esto no servirá para que la empresa cambie de inmediato su personal si el resultado de la medición no es el esperado, ante ello se debería tomar medidas para mejorar las competencias de los propios colaboradores. (p. 90).

3.1.12. Planes de carrera y sucesión

Los planes de carrera y sucesión se deberán combinar con los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar, y se debe analizar en relación a como el individuo se desempeña en su puesto y poder promoverlo en un futuro. (p. 92).

3.1.13. Formación

Para lograr formar al personal se debe tomar en cuenta tres vías: para poner en marcha la formación: autodesarrollo, entrenamiento experto y codesarrollo, pero se debe tener

noción de las competencias que posee el personal, cuales no posee y en qué nivel se presentan.

3.1.14. Evaluación del desempeño

Lo primero es tener la descripción de puesto por competencias, y contar con evaluadores entrenados y capacitados, y para evaluar que se tomara es la evaluación de 360°, el cual se dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, es decir la valoración de un grupo de personas a otros grupos por medios de una serie de ítems. (p. 93).

3.1.15. Compensaciones

Para compensar por competencias se deberá implementar sistemas de remuneración variables, es decir en relación al puesto y al desempeño que demuestren en las actividades que realizan. (p. 94).

3.1.16. Diccionario de competencias

Para el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD, el Diccionario de Competencias, es el instrumento que identifica y define las competencias estratégicas, que impulsan el logro de resultados de valor público orientados al ciudadano, entre otros propósitos centrales surgidos del consenso iberoamericano. (CLAD, 2016).

Martha Alles (2011) define el Diccionario de Competencias como un “documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia”.

Para poder implementar un sistema de gestión basado en competencias, es necesario diseñar un Diccionario de Competencias que suponga el punto de partida para los distintos procesos del área de Recursos Humanos.

Cada diccionario es específico y adaptado a cada organización, debido a que éste emana de su estrategia y cultura. Además, sirve como un marco de referencia para los empleados, de forma que su descripción facilite comprender cómo realizar su trabajo, a través de los conocimientos, habilidades y actitudes que en él se reflejan y que posibilitan que aparezca un desempeño excelente.

3.1.17. Tipos de competencias

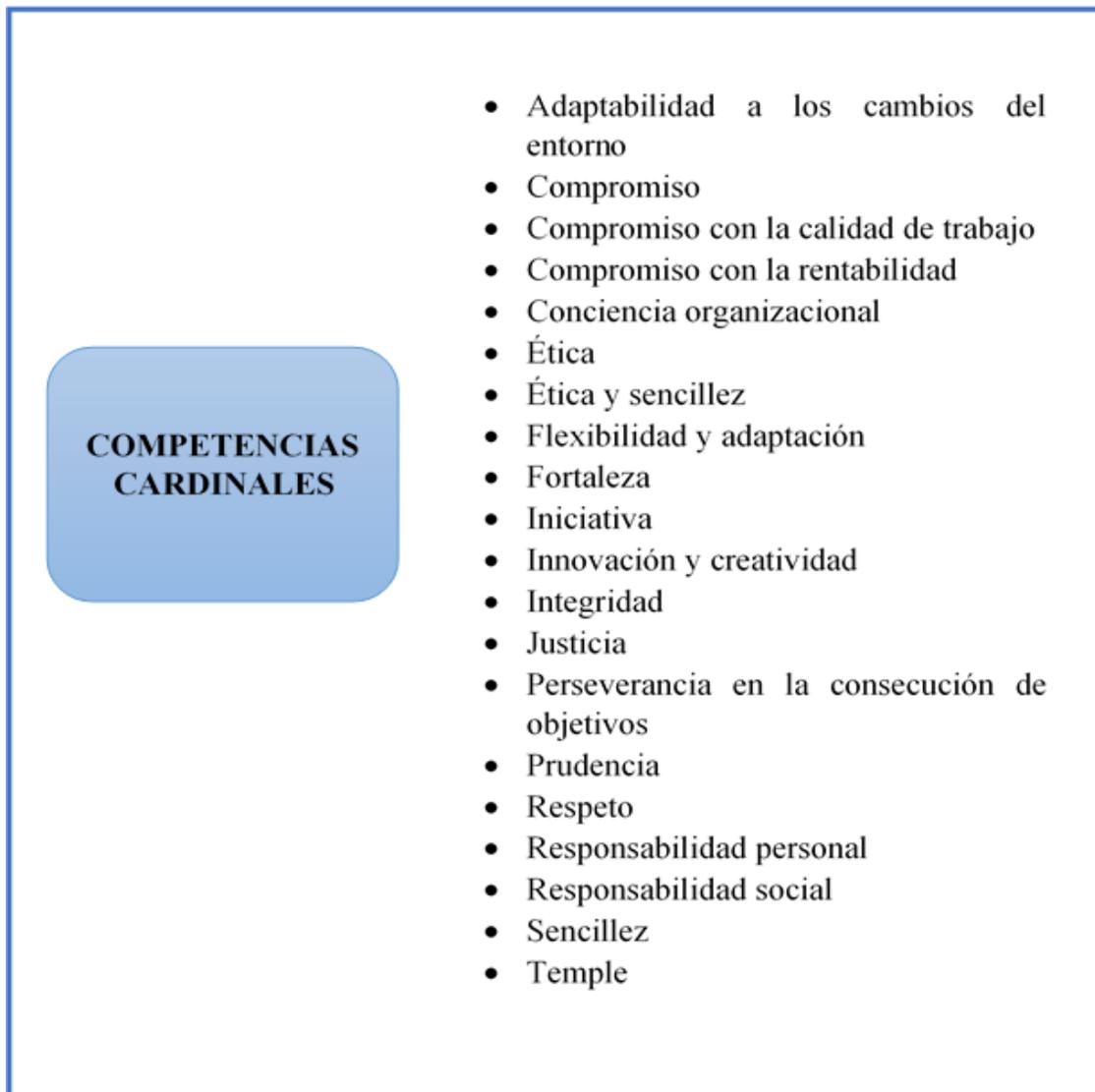
Alles (2015) afirma: Que las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. En ocasiones, una misma competencia, por ejemplo, Liderazgo, puede ser requerida para jóvenes profesionales y, al mismo tiempo, para los máximos ejecutivos, siendo diferente el nivel o grado de requerido en cada caso. Capacidad de aprendizaje se puede definir como una competencia para niveles iniciales y no se puede incluir en los niveles gerenciales o definir esa competencia en grados o en niveles inferiores para éstos. Por ello se ofrece una selección de las 60 competencias más utilizadas en la actualidad, dividiéndolas en tres grupos que son los siguientes: Competencias

cardinales, específicas gerenciales y específicas por área las cuales se describen a continuación:

3.1.17.1. Competencias cardinales

Son aquellas que cada integrante de la organización debería poseer y que es aplicable a toda la organización, en su esencia permite alcanzar la visión de la organización a través de diversos aspectos que posee cada colaborador. (p. 85).

Figura 12. Competencias Cardinales



Fuente: Elaboración propia, basada en Alles (2009)

- **Adaptabilidad al cambio**

Es la capacidad de adaptarse a los cambios, es decir que el colaborador tenga predisposición de modificar conductas y hacer frente a distintos contextos, situaciones, medios y así como lidiar con distintas personas, actuando de manera correcta y comprensiva antes estos escenarios, todo ello para poder alcanzar determinados objetivos.

(p. 84).

- **Compromiso**

Es el sentir como propios los objetivos organizacionales y apoyar al logro de los objetivos comunes, al igual que superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos y controlar la puesta en marcha de acciones acordadas; pero esto no se lograría si no se cumplen con los compromisos tanto a nivel personal como profesionales. (p. 66).

- **Ética**

El colaborador debe sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales, es decir que el colaborador debe sentir y obrar en todo momento tanto en la vida profesional y laboral como en su vida privada, incluso en forma contraria a sus intereses propios o a nivel de organización al que pertenece. (p. 68).

- **Prudencia**

Es la moderación y sensatez en todos los actos realizados, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo distinguir lo bueno y lo malo para la institución, como para el personal y para sí mismo. (p. 60).

- **Orientación a los resultados**

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo que se espera, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, que van a satisfacer la necesidad de usuario y mejorar la calidad del servicio, y esto se mide a través del logro de

resultados, del cumplimiento de metas y mejorando el nivel de rendimiento acorde al marco de estrategias de la organización. (p. 78).

- **Calidad de trabajo**

Es la excelencia que el colaborador busca en el trabajo a realizar e implica tener los conocimientos suficientes en temas del área del cual es responsable, y poseer la capacidad para aportar soluciones prácticas y operables en aquellos aspectos complejos que se presentan dentro de la organización, al igual que posea buena capacidad y discernimiento. (p. 80).

- **Perseverancia**

El colaborador tiene que tener firmeza y constancia en la ejecución de aquellas actividades a su cargo, es decir aquella predisposición para mantenerse firme y constante en la consecución de acciones y emprendimientos hasta lograr y superar los objetivos. No solo se debe ser conformista, pues para lograr los objetivos será necesario la fuerza interior por parte del colaborador. (p. 88).

- **Iniciativa**

Es la actitud de adelantarse a los demás en su accionar, es decir es la proactividad y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro, marcar el camino a través de acciones buscando nuevas oportunidades o mejores soluciones a los problemas. (p. 92).

- **Innovación**

Es la capacidad para mejorar y modificar las cosas, con soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, ante los usuarios y hacia la misma organización. (p. 94).

- **Autocontrol**

Es el dominio de sí mismo, mantener bajo control las emociones y evitar reacciones negativas ante cualquier tipo de provocación, oposición u hostilidad de terceros. (p. 100).

- **Conciencia organizacional**

Es el reconocimiento de los atributos y modificaciones que posee la organización, es decir es la capacidad de prever como afectaran aquellos acontecimientos o situaciones a usuarios y a los miembros de la institución. (p. 104).

3.1.17.2. Competencias específicas

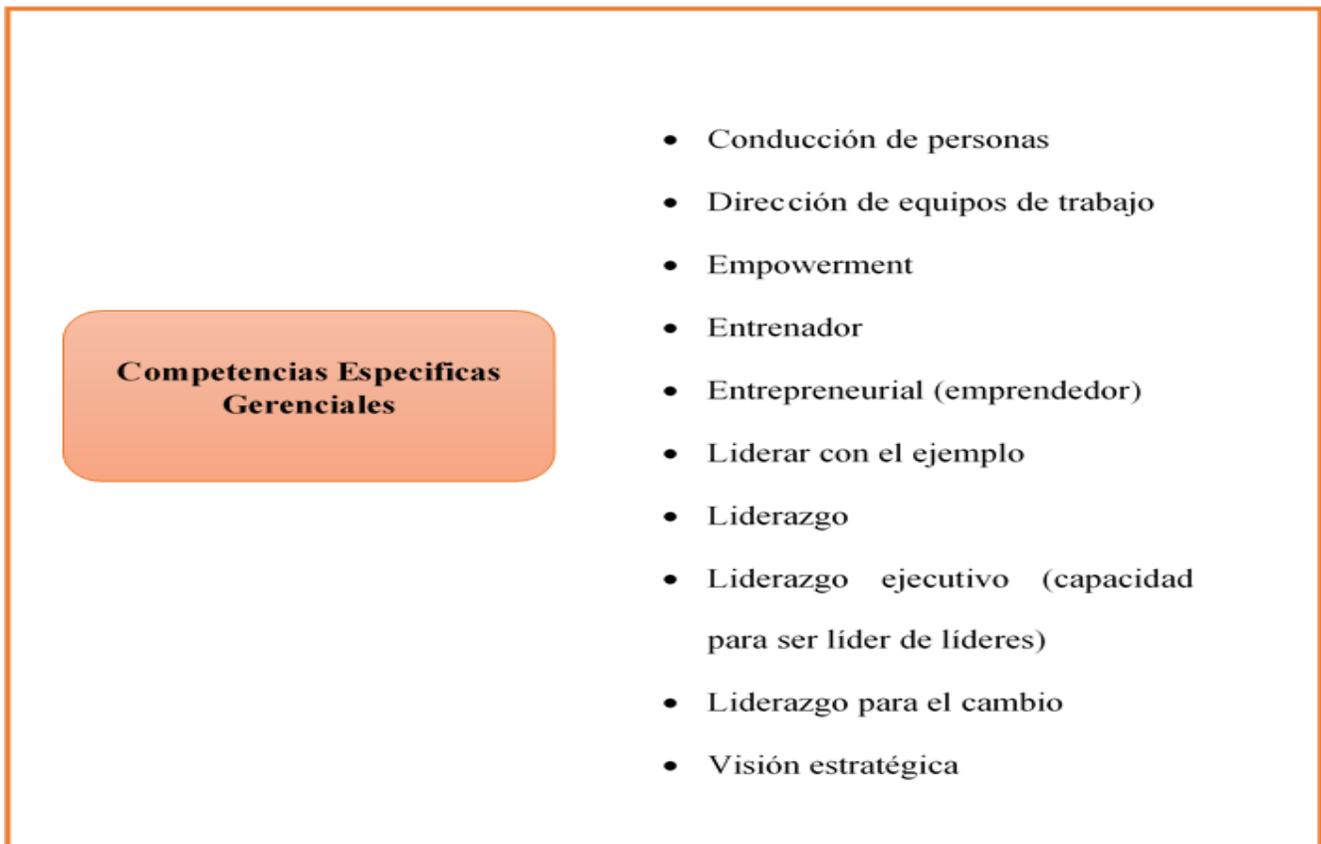
Para algunos grupos de personas tiene un sentido vertical, es decir por área; y para otros grupos tiene un sentido horizontal, es decir por funciones, pero que convergen y se combinan ambos sentidos, en consecuencia, es la realización de actividades alineadas a criterios de eficiencia, eficacia, productividad y competitividad. (p. 85).

Alles (2005), menciona las siguientes competencias específicas para niveles intermedios:

Posee relación con ciertos colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial, detallándolas a continuación:

- **Competencias específicas gerenciales:** Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren como su nombre lo indica a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.
- **Competencias específicas por área:** Al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata como su nombre lo indica de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas.

Figura 13. Competencias Específicas Gerenciales



Fuente: Elaboración propia, basada en Alles (2009)

- **Alta adaptabilidad**

Es aquella capacidad de modificar la conducta personal para lograr determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios en distintos contextos, situaciones y medios de manera rápida y adecuada. (p. 148).

- **Colaboración**

Es la capacidad de poder trabajar de manera coordinada y en colaboración con otros grupos o áreas de la organización u organismos externos con los que se deba interactuar, es decir tener respeto a los demás y comprensión. (p. 150).

- **Dinamismo**

Es la habilidad para trabajar en situaciones cambiantes, con distintas personas y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que esto afecte el nivel de actividad. (p. 154).

- **Empowerment**

Es el establecer objetivos de desempeño y responsabilidades personales, esto conlleva al aprovechamiento de la diversidad de actitudes y habilidades de los miembros del equipo e involucra a los mismos para conseguir los resultados. (p. 156).

- **Confiabilidad**

Son las relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, y estar comprometidos y ser honestos en cada acción realizada. (p. 158).

- **Habilidad analítica**

Es la capacidad de organización del razonamiento o la lógica frente a una actividad a realizar. (p. 162).

- **Liderazgo**

Es la habilidad que orienta la acción de grupos humanos hacia una dirección determinada, a través de fijación de objetivos y prioridades, motivación e inspiración, transmitir energía hacia los demás, y manejar cambios para asegurar la competitividad y efectividad en el largo plazo. (p. 166).

- **Modalidad de contacto**

Es la habilidad de comunicación que alienta a otros a compartir información y valorar las contribuciones de los demás, es decir el saber escuchar y acceder a información que se posea. (p. 170).

- **Nivel de compromiso**

Es el apoyo para lograr los objetivos en conjunto, es decir ser justo ante decisiones en situaciones difíciles. (p. 172).

- **Orientación al cliente interno (colaborador) y externo (usuario)**

Es demostrar sensibilidad por las necesidades y exigencias, escuchar y generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externo. (p. 174).

- **Negociación**

Es la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y así poder lograr compromiso por parte de los colaboradores, también es la capacidad para manejar conflictos aplicando la técnica ganar-ganar centrándose en el problema y no en la persona. (p. 186).

- **Comunicación**

Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar ideas y exponer aspectos positivos, es decir saber escuchar y entender. (p. 188).

- **Trabajo en equipo**

Es la capacidad de hacer participar a los colaboradores o miembros de un equipo en el logro de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos que se quieren lograr. (p. 198).

- **Capacidad de planificación y de organización**

Es la capacidad para determinar de manera coordinada metas y prioridades tomando en cuenta las acciones, los plazos y recursos que se disponen, incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información. (p. 202).

- **Pensamiento analítico**

Capacidad para resolver y entender un problema a partir de un análisis, comparaciones y las causas que están presentes en el problema. (p. 220).

- **Dirección de equipos de trabajo**

Es aquella capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, motivando a quienes lo conforman a trabajar con responsabilidad. (p. 230).

- **Desarrollo de relaciones**

Es el actuar para mantener y establecer relaciones cordiales, cálidas y amenas con distintas personas. (p. 252).

Figura 14. Competencias específicas por área



Fuente: Elaboración propia, basada en Alles (2009)

3.1.18. Grados de las competencias

Según Alles (2007) además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta, se definen a través de frases explicativas. Por ejemplo:

Liderazgo

- A. Alto. Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.
- B. Bueno. Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio y estas depositan su confianza en él.
- C. Mínimo necesario. Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.
- D. Insatisfactorio. El grupo no lo reconoce como líder, es ampliamente cuestionable y en él sólo ven una figura autoritaria.

A partir de esta apertura de la competencia de liderazgo en niveles, se debe, en un segundo paso, asignar los niveles requeridos a cada puesto.

Allés (2016) La asignación de competencias a puestos forma parte de los descriptivos de puestos de la organización, pero usualmente se realiza en momentos diferentes: primero se describe el puesto y se confecciona el ya mencionado documento (descriptivo de puestos) y, luego, una vez que este documento ha sido aprobado según corresponda, se le adiciona la asignación de competencias. Dicha asignación de competencias a puestos se lleva a cabo a través de un procedimiento interno por el cual se asignan las competencias (junto con sus

grados) a los distintos puestos de trabajo, las competencias requeridas junto con los grados, en que estas son requeridas.

Figura 15. Grados de las competencias



Fuente: Elaboración propia, basada en Alles (2016)

3.1.19. Diferencia de Gestión por competencias con la gestión tradicional

Se puede decir que el modelo tradicional alcanza la suficiencia de la gestión de los recursos humanos y, en cambio, el modelo de gestión por competencias, la excelencia. Por tanto, no solo se considera la parte de conocimientos que una persona pueda tener y que haya demostrado, sino también aquello que se llama actitud o predisposición, que es una parte menos conocida y más profunda. (Porret, 2008).

3.1.20. Implementación de un modelo de gestión por competencias

Según (Alles, 2015) Define los pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias, se presentan a continuación:

- Definir o revisar la misión y visión
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía
- Confección de los documentos necesarios: manual y diccionario de competencias
- Asignación de competencias y grados en los diferentes niveles de la organización
- Determinación de las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los colaboradores de la organización.
- Diseño de los procesos de Recursos Humanos basados en competencias: Selección, reclutamiento, desempeño y desarrollo son los tres pilares fundamentales de la metodología.

3.2. Análisis de la situación en relación con las variables

En el mundo actual, debido a la necesidad que tienen las empresas de ser más competitivas y lograr de manera efectiva sus objetivos, muchas empresas han adoptado por un sistema de gestión por competencias laborales, ya que se han convencido que las competencias de los colaboradores son uno de los factores críticos del éxito de la empresa.

El Instituto Hondureño de Geología y Minas “INHGEOMIN” ha venido trabajando con el proceso de gestión tradicional que consiste en contratar a los colaboradores en base de sus acreditaciones académicas, valorando que poseen la experiencia y conocimientos para el puesto de trabajo sin tomar en cuenta sus habilidades, lo que ha ocasionado problemas al momento en que el colaborador se desempeña en su puesto de trabajo ya que no encaja con la cultura de la organización.

Por lo que actualmente ha decidido optar por la implementación de un modelo de gestión por competencias que le ayude solventar las problemáticas que han venido enfrentando y que dificultan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Está demostrado que implementar un sistema de gestión por competencias laborales, mejora los niveles de productividad y competitividad, a través de la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de las personas y sus empresas.

La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

El método de evaluación por competencias es fundamental para las organizaciones porque permite alinear el proceso de captación de talentos a la estrategia, el desarrollo personal y profesional de los empleados, y el aumento de la productividad en sentido general al permitir equipos de trabajo más eficientes. También incrementa la motivación y satisfacción del personal, y se constituye en la base para un sistema de remuneración justo y equitativo, pues permite valorar los puestos con criterios objetivos y cuantificables.

El concepto de competencia surgió como una nueva forma de resolver las demandas de una organización, buscando maximizar sus ventajas competitivas a través de sus colaboradores (Mertens, 1996).

CAPITULO IV. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en esta investigación consiste en identificar primeramente la población, seleccionar la muestra que se tomará en cuenta para llevar a cabo la investigación de campo al momento de la aplicación del instrumento de medición, asimismo las técnicas y fuentes de investigación que ayudaran a cumplir los objetivos de la investigación.

4.1. Enfoque y métodos

La presente investigación es de tipo mixto, la cual surge de la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo (Sampieri 2010), cuyo objetivo es entender el significado que le dan los sujetos a sus acciones en este caso se enfoca en el talento humano de la empresa, y los diversos procesos que surgen de la misma, centrado en el estudio del contexto y su cotidianidad, sin manipular las condiciones y sucesos que transcurren naturalmente a nivel interno y externo de la organización.

La estrategia a nivel metodológico utilizada para el análisis de los datos recolectados en la investigación, consiste en identificar la relación de la variable con los objetivos, preguntas y problemas de investigación, la operacionalización de la misma, enfoque y métodos, diseño de la investigación población y determinación de la muestra, unidad de análisis y respuesta, técnicas e instrumentos aplicados, procedimientos de la investigación y las fuentes de información.

4.2. Diseño de la investigación

El tipo de investigación a realizar es no experimental porque no se pretende manipular ninguna de las variables independientes en estudio,

“La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (pág. 45).

Tal investigación tendrá un diseño tipo transversal porque la recolección de la información será una sola vez (Sampieri 2010), puesto que lo que pretende es realizar un diagnóstico y propuesta de implementación de un modelo de gestión por competencias para la empresa INHGEOMIN.

Según Hernández Sampieri, Roberto (2004). “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Por ejemplo, investigar el número de empleados, desempleados y subempleados en una ciudad en cierto momento” (pág. 247). A su vez estos pueden dividirse en: Descriptivos y correlacionales/causales.

4.3. Población y muestra

El estudio poblacional se realizará en el área de Recursos humanos del Instituto Hondureño de Geología y Minas “INHGEOMIN” en el año 2020, dichas bases de datos serán

proporcionadas por el departamento de Recursos Humanos, La población es finita debido a que se conoce el tamaño. (Sampieri 2010) afirma que: “Una población es el conjunto de todos los elementos, que concuerden con determinadas especificaciones, a los que se somete a un estudio estadístico.” considerando esta definición se debe tomar en cuenta para la como población de estudio 150 colaboradores del INHGEOMIN y se tomó una muestra de 6 colaboradores de la unidad de recursos humanos de INHGEOMIN.

Es de tipo no probabilística, ya que se determinó enteramente bajo los criterios y características relacionadas con el objetivo de la investigación. Se realiza un muestreo no probabilístico por conveniencia ya que la elección de los elementos no dependerá de la probabilidad, sino de las decisiones o juicio que considere representativos de la población el investigador.

La ventaja de una muestra no probabilística desde el punto de vista cuantitativo es que es útil para aquellos estudios que requieren no tanto una representatividad de los elementos de la población, sino una elección de casos con ciertas características (Sampieri 2010).

Según Roberto Hernández Sampieri (1997), “la selección de la muestra dependerá en quienes está centrado el interés, y además dependerá del planteamiento inicial del estudio” (P. 260).

Cuadro 1. Empleados por unidad INHGEOMIN

No.	Unidades	Empleados
1	Dirección Ejecutiva	10
2	Auditoría Interna	2
3	Transparencia	1
4	Secretaría General	20
5	Asesoría Legal	8
6	Registro Minero y Catastral	4
7	Investigación y Laboratorio	10
8	Minas y Geología	7
9	Fiscalización minera	9
10	Ambiente y Seguridad	8
11	Desarrollo Social	8
12	Relaciones Públicas	3
13	Cooperación Externa	1
14	Informática	2
15	UPEG	4
16	Gerencia Administrativa	15
17	Recursos Humanos	7
18	Presupuesto	2
19	Servicio Generales	26
20	Bienes Nacionales	2
21	Almacén	1
	Total	150

Fuente: Elaboración propia con datos INHGEOMIN 2020

4.4. Técnica e instrumentos aplicados

Un instrumento o técnica utilizada en una investigación es el recurso utilizado por el investigador con el propósito de recolectar la información de la muestra representativa o seleccionada y poder obtener datos que contribuyan a resolver el problema de la investigación.

4.4.1. Instrumentos

Con la finalidad de obtener la recolección de datos, se elaboró una entrevista que se aplicó a las dos personas encargadas de recursos humanos y un cuestionario que se aplicó a todo el personal de la unidad de Recursos Humanos esto permitirá conocer que se sabe del tema y cuál es la importancia para la empresa.

4.4.1.1. Cuestionario

“Es una relación ordenada de preguntas numeradas, sobre cuestiones que han de ser respondidas por un grupo de personas escogidas previamente por el investigador” (Mendez, 2016)

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009).

El cuestionario se formuló con formato estructurado basado en las competencias de Martha Alles, permitiendo medir las habilidades y competencias de los colaboradores del departamento de Recursos Humanos del Instituto Hondureño de Geología y Minas, el cual

consta con 7 Ítems con 3 preguntas por cada factor en total 21 preguntas, se presenta la escala Likert ya que es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona.

La escala de Likert, fue desarrollada por el psicólogo estadounidense Rensis Likert, en 1932 y consiste en un conjunto de reactivos presentados en forma de reafirmaciones, por lo cual se le pide al evaluado la elección de cada uno de ellos.

Se califica cada Ítems como positivos o negativos y se da una ponderación diferente a cada una de las alternativas de respuestas, luego para obtener los puntajes totales se suma los puntajes ponderados de cada Ítem, los factores a considerar son:

- Liderazgo de personal
- Inteligencia emocional
- Gestión del tiempo
- Comunicación Eficaz
- Negociación
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados

Cuadro 2. Escala de Likert

Escala	Puntaje
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Fuente: Elaboración propia con datos de Escala de Likert.

La herramienta utilizada para crear y aplicar la encuesta es por un aplicativo online en llamado Google Forms que es útil para realizar encuestas, cuestionarios y recopilar datos, en donde le brinda un enlace para compartir por medio de WhatsApp y correos electrónicos, el cual fue llenada por 6 Colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Instituto Hondureño de Geología y Minas “INHGEOMIN”, finalmente obteniendo los resultados y proceder con el análisis presentadas en gráficos.

4.3. Fuentes de información

Dentro de esta investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Los datos de fuentes primarias se recolectaron para responder las necesidades inmediatas de la investigación, mediante fuentes secundarias se obtuvieron datos e información que ya han sido publicadas.

4.3.1. Fuentes primarias

Las Fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, información que no ha sido filtrada o manipulada por nadie más. Las fuentes primarias utilizadas en esta investigación son:

- Libros y diccionarios: Se realizaron consultas a diversos libros académicos documentación, perfiles de empleados, tecnologías de información, metodología de investigación, diccionario de términos generales, etcétera.

- Documentos oficiales: Se consideraron diversas publicaciones de entidades gubernamentales, organismos internacionales, fuentes de estadísticas y otros.

4.3.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias se utilizan especialmente cuando no se puede obtener información por medios de las fuentes primarias, el objetivo de estas es ampliar el contenido de la información presentadas por las fuentes primarias. Las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación son: artículos de revistas científicas.

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y ANÁLISIS

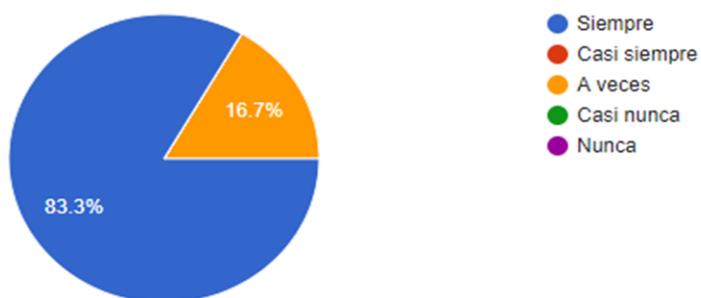
A continuación se presentan los resultados de la investigación obtenidos a través de la encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa INHGEOMIN las que se objetivizan mediante gráficos.

Tabla 1. ¿Desarrolla sus tareas con energía y perseverancia para alcanzar el logro de sus objetivos?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	5	83.3%	83.3%
Casi siempre	0	0%	0%
A veces	1	16.7%	16.7%
Casi nunca	0	0%	0%
Nunca	0	0%	0%
Total	6	100%	100%

Gráfico 1. ¿Desarrolla sus tareas con energía y perseverancia para alcanzar el logro de sus objetivos?

6 respuestas



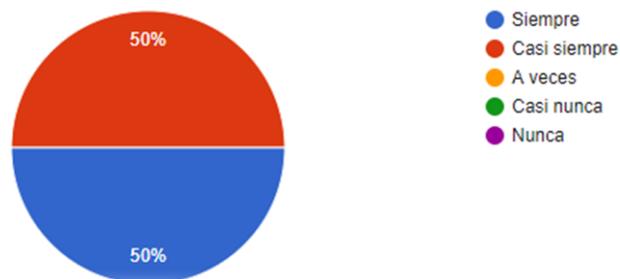
De una muestra de 6 encuestados el 83.3% siempre desarrolla sus tareas con energía y perseverancia para alcanzar el logro de sus objetivos y un 16.7% A veces siempre desarrolla sus tareas con energía y perseverancia para alcanzar el logro de sus objetivos, quedando en cero los otros ítems.

Tabla 2. ¿Crea usted un ambiente donde las personas se sienten seguras de dar su opinión?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	3	50%	50%
Casi siempre	3	50%	50%
A veces	0	0%	0%
Casi nunca	0	0%	0%
Nunca	0	0%	0%
Total	6	100%	100%

Gráfico 2. ¿Crea usted un ambiente donde las personas se sienten seguras de dar su opinión?

6 respuestas



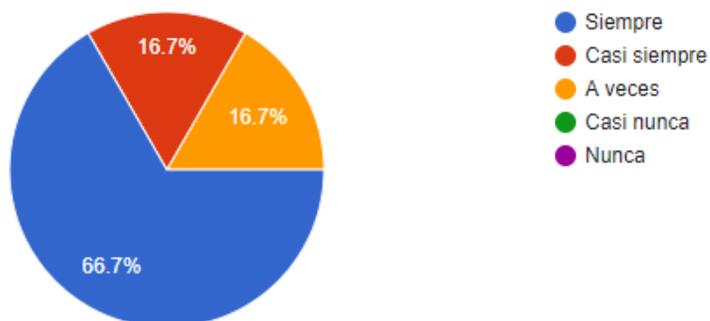
De una muestra de 6 encuestados el 50% siempre Crea usted un ambiente donde las personas se sienten seguras de dar su opinión y un 50% A casi siempre, quedando en cero los otros ítems.

Tabla 3. ¿Le resulta fácil dirigir a su equipo de trabajo para el logro de sus objetivos?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	4	66.7%	16.7%
Casi siempre	1	16.7%	16.7%
A veces	1	16.7%	16.7%
Casi nunca	0	0%	0%
Nunca	0	0%	0%
Total	6	100%	100%

Gráfico 3. ¿Le resulta fácil dirigir a su equipo de trabajo para el logro de sus objetivos?

6 respuestas



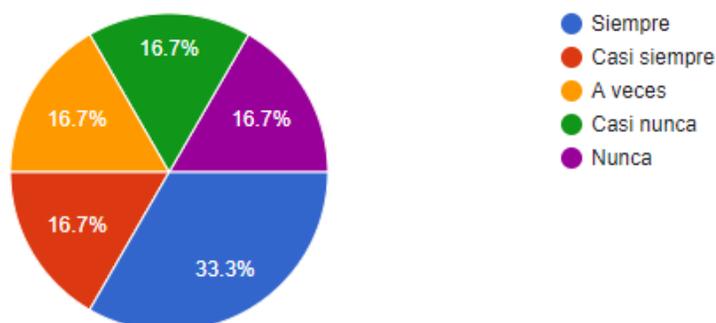
De una muestra de 6 encuestados el 66.7% indicó que siempre le resulta fácil dirigir a su equipo de trabajo para el logro de sus objetivos, un 16.7% que casi siempre, y un 16.7% que A veces, quedando en cero los otros ítems.

Tabla 4. . ¿Cuándo siente enojado por algo imprevisto puede controlarse para no perder el control de sus emociones?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	2	33.3%	33.3%
Casi siempre	1	16.7%	16.7%
A veces	1	16.7%	16.7%
Casi nunca	1	16.7%	16.7%
Nunca	1	16.7%	16.7%
Total	6	100%	100%

Gráfico 4. ¿Cuándo siente enojado por algo imprevisto puede controlarse para no perder³ el control de sus emociones?

6 respuestas



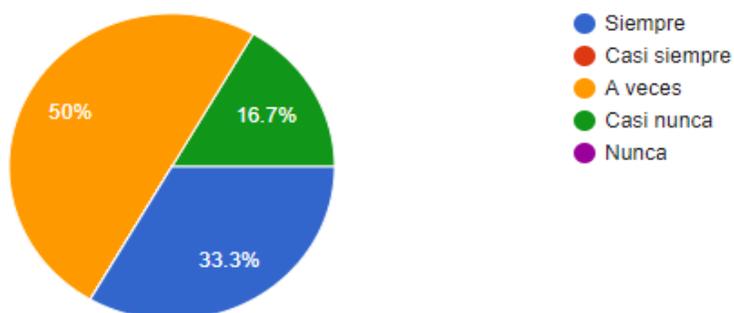
De una muestra de 6 encuestados el 33.3% indicó que siempre ¿Cuándo siente enojado por algo imprevisto puede controlarse para no perder el control de sus emociones?, un 16.7% que casi siempre, un 16.7% que A veces, un 16.7% casi nunca y un 16.7% que nunca.

Tabla 5. ¿Cuándo se encuentra en una situación de mucha presión y muy poco tiempo. Se siente capaz de reflexionar y tomar la mejor decisión?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	2	33.3%	33.3%
Casi siempre	0	0%	0%
A veces	1	16.7%	16.7%
Casi nunca	3	50%	50%
Nunca	0	0%	0%
Total	6	100%	100%

Gráfico 5. ¿Cuándo se encuentra en una situación de mucha presión y muy poco tiempo. Se siente capaz de reflexionar y tomar la mejor decisión?

6 respuestas



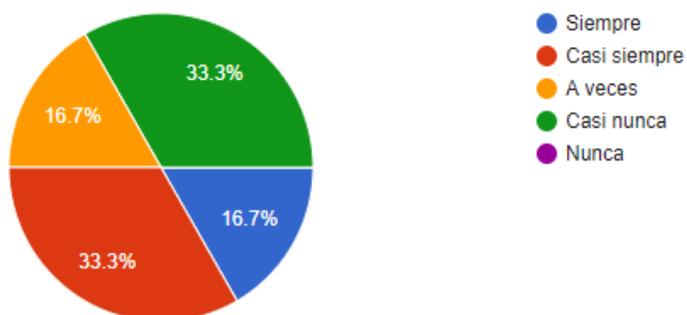
De una muestra de 6 encuestados el 50% indicó que a veces se siente capaz de reflexionar y tomar la mejor decisión, un 33.3% que siempre, y un 16.7% que casi nunca, quedando en cero los otros ítems.

Tabla 6. ¿Cuándo se encuentra en una situación difícil o de confrontación, puede mantener un dialogo sano y mantener la calma?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	1	16.7%	16.7%
Casi siempre	2	33.3%	33.3%
A veces	1	16.7%	16.7%
Casi nunca	2	33.3%	33.3%
Nunca	0	0%	0%
Total	6	100%	100%

Gráfico 6. ¿Cuándo se encuentra en una situación difícil o de confrontación, puede mantener un dialogo sano y mantener la calma?

6 respuestas



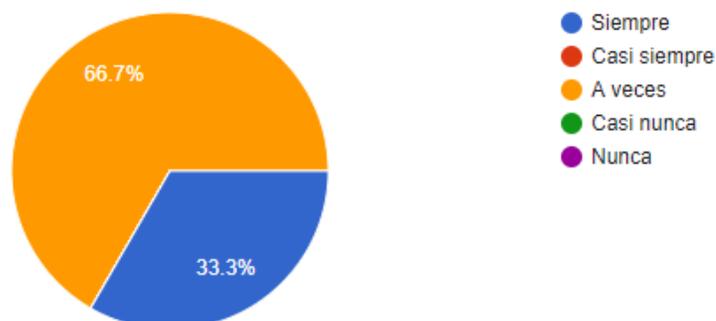
De una muestra de 6 encuestados el 33.3% indicó que casi siempre cuándo se encuentra en una situación difícil o de confrontación, puede mantener un dialogo sano y mantener la calma, un 33.3% casi nunca, un 16.7% siempre y un 16.7% A veces, quedando en cero el otro ítem.

Tabla 7. ¿Prepara todos los días una lista de cosas para hacer, utilizando el tiempo de la mejor forma posible?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	2	33.3%	33.3%
Casi siempre	0	0%	0%
A veces	4	66.7%	66.7%
Casi nunca	0	0%	0%
Nunca	0	0%	0%
Total	6	100%	100%

Gráfico 7. ¿Prepara todos los días una lista de cosas para hacer, utilizando el tiempo de la mejor forma posible?

6 respuestas



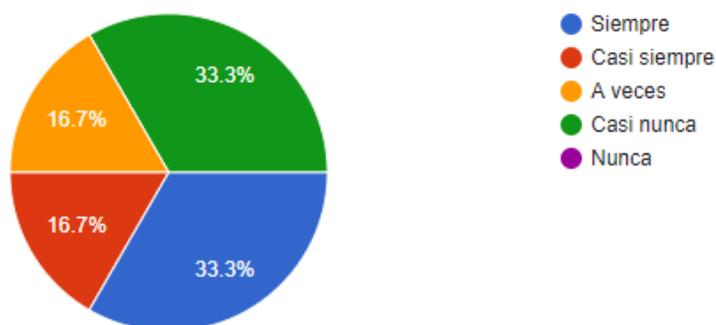
De una muestra de 6 encuestados el 66.7% indicó que A veces ¿Prepara todos los días una lista de cosas para hacer, utilizando el tiempo de la mejor forma posible?, un 33.3% siempre, quedando en cero los otros ítems.

Tabla 8. ¿Procura evitar los problemas antes de que surjan, en vez de tener que resolverlos después de aparecidos?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	2	33.3%	33.3%
Casi siempre	1	16.7%	16.7%
A veces	1	16.7%	16.7%
Casi nunca	2	33.3%	33.3%
Nunca	0	0%	0%
Total	6	100%	100%

Gráfico 8. ¿Procura evitar los problemas antes de que surjan, en vez de tener que resolverlos después de aparecidos?

6 respuestas



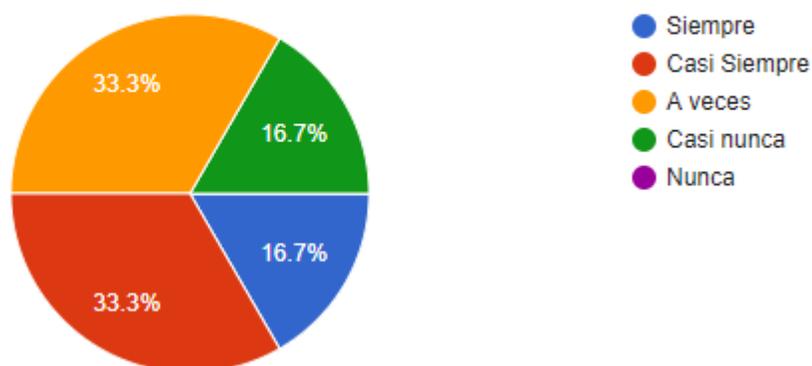
De una muestra de 6 encuestados el 33.3% indicó que siempre ¿Procura evitar los problemas antes de que surjan, en vez de tener que resolverlos después de aparecidos?, un 33.3% casi nunca, un 16.7% casi siempre y un 16.7% A veces, quedando en cero los otros ítems.

Tabla 9. ¿Puede encargarse de varios proyectos, u objetivos. Sin perder el control?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	1	16.7%	16.7%
Casi siempre	2	33.3%	33.3%
A veces	2	33.3%	33.3%
Casi nunca	1	16.7%	16.7%
Nunca	0	0%	0%
Total	6	100%	100%

Gráfico 9. Puede encargarse de varios proyectos, u objetivos. Sin perder el control?

6 respuestas



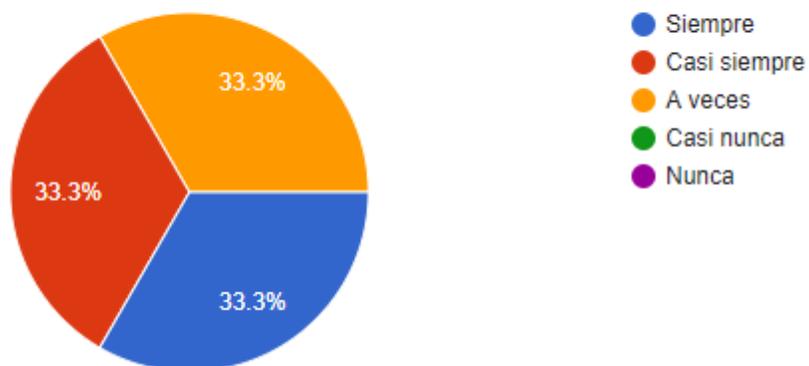
De una muestra de 6 encuestados el 33.3% indicó que siempre ¿Procura evitar los problemas antes de que surjan, en vez de tener que resolverlos después de aparecidos?, un 33.3% casi nunca, un 16.7% casi siempre y un 16.7% A veces, quedando en cero los otros ítems.

Tabla 10. ¿Sabe escuchar y está siempre atento y en actitud receptiva?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	2	33.3%	33.3%
Casi siempre	2	33.3%	33.3%
A veces	2	33.3%	33.3%
Casi nunca	0	0%	0%
Nunca	0	0%	0%
Total	6	100%	100%

Gráfico 10. ¿Sabe escuchar y está siempre atento y en actitud receptiva?

6 respuestas

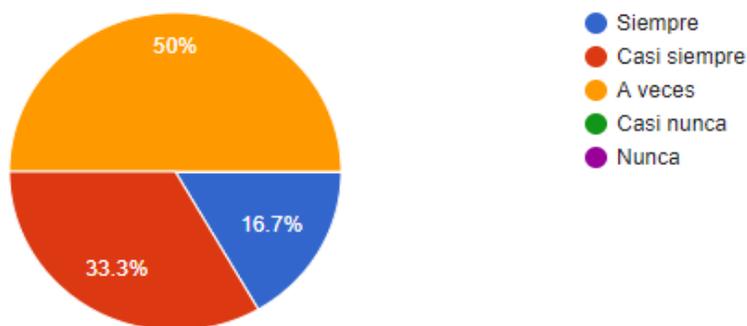


De una muestra de 6 encuestados el 33.3% siempre ¿Sabe escuchar y está siempre atento y en actitud receptiva?, un 33.3% casi siempre y un 33.3% A veces, quedando en cero los otros ítems.

Tabla 11. ¿Crees que el éxito en una organización se logra mediante una comunicación asertiva?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	1	16.7%	16.7%
Casi siempre	2	33.3%	33.3%
A veces	3	50%	50%
Casi nunca	0	0%	0%
Nunca	0	0%	0%
Total	6	100%	100%

¿Gráfico 11. ¿Crees que el éxito en una organización se logra mediante una comunicación asertiva?



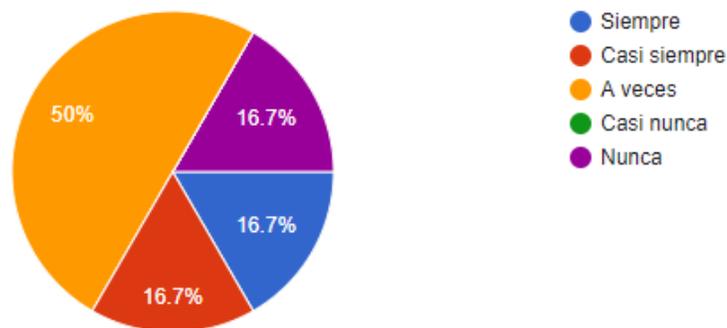
De una muestra de 6 encuestados el 50% A veces ¿Crees que el éxito en una organización se logra mediante una comunicación asertiva?, un 33.3% casi siempre y un 16.7% siempre, quedando en cero los otros ítems.

Tabla 12. ¿Hasta la fecha, sus técnicas de comunicación interpersonal han sido la clave de su éxito?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	1	16.7%	16.7%
Casi siempre	1	16.7%	16.7%
A veces	3	50%	50%
Casi nunca	0	0%	0%
Nunca	1	16.7%	16.7%
Total	6	100%	100%

Gráfico 12. ¿Hasta la fecha, sus técnicas de comunicación interpersonal han sido la clave de su éxito?

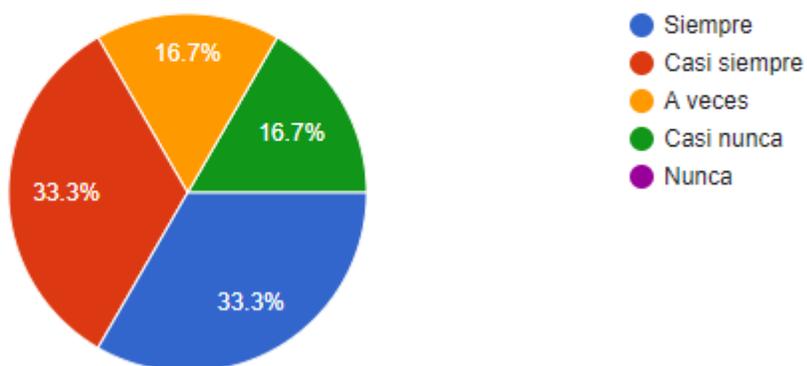
6 respuestas



De una muestra de 6 encuestados el 50% A veces ¿Hasta la fecha, sus técnicas de comunicación interpersonal han sido la clave de su éxito?, un 16.7% casi siempre, un 16.7% nunca y un 16.7% siempre, quedando en cero los otros ítems.

Tabla 13. ¿Se pone en el lugar del otro?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	2	33.3%	16.7%
Casi siempre	2	33.3%	16.7%
A veces	1	16.7%	50%
Casi nunca	1	16.7%	16.7%
Nunca	0	0%	0%
Total	6	100%	100%

Gráfico 13. ¿Se pone en el lugar del otro?

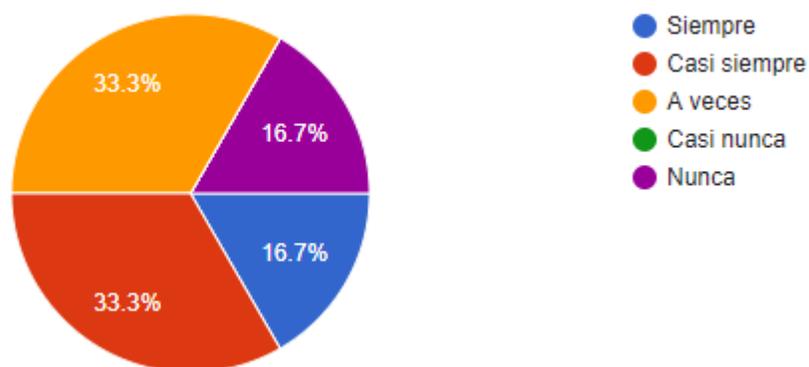
De una muestra de 6 encuestados el 33.3% siempre ¿Se pone en el lugar del otro?, un 33.3% casi siempre, un 16.7% casi nunca y un 16.7% A veces, quedando en cero los otros ítems.

Tabla 14. ¿Es capaz de escuchar y observar para entender?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	1	16.7%	16.7%
Casi siempre	2	33.3%	33.3%
A veces	2	33.3%	33.3%
Nunca	1	16.7%	16.7%
Total	6	100%	100%

Gráfico 14. ¿Es capaz de escuchar y observar para entender?

6 respuestas



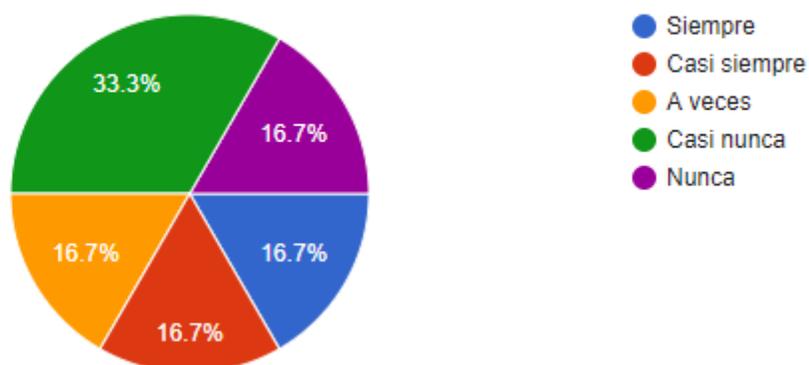
De una muestra de 6 encuestados el 33.3% Casi siempre ¿Es capaz de escuchar y observar para entender? , un 33.3% A veces, un 16.7% siempre y un 16.7% nunca, quedando en cero los otros ítems.

Tabla 15. ¿Tengo iniciativa propia o me dejo llevar por la situación?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	2	33.3%	16.7%
Casi siempre	1	16.7%	16.7%
A veces	1	16.7%	50%
Casi nunca	1	16.7%	16.7%
Nunca	1	16.7%	16.7%
Total	6	100%	100%

Gráfico 15. ¿Tengo iniciativa propia o me dejo llevar por la situación?

6 respuestas



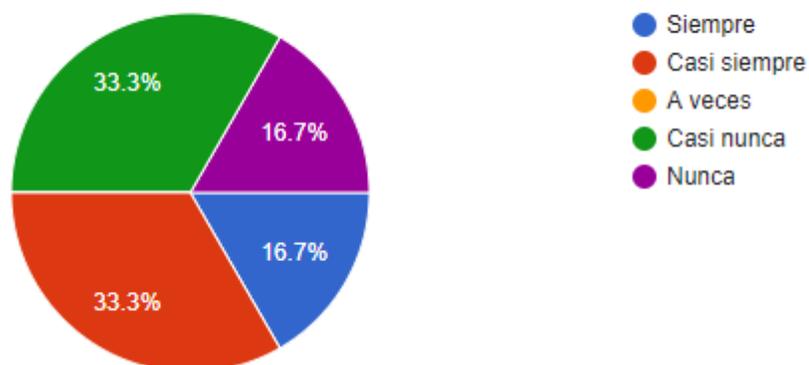
De una muestra de 6 encuestados el 33.3% casi nunca ¿Tengo iniciativa propia o me dejo llevar por la situación?, un 16.7% casi siempre, un 16.7% siempre y un 16.7% A veces, y un 16.7% nunca.

Tabla 16. ¿Eres participativo y trabajas de una forma entusiasta en el grupo de trabajo?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	1	16.7%	16.7%
Casi siempre	2	33.3%	33.3%
A veces	0	0%	0%
Casi nunca	2	33.3%	33.3%
Nunca	1	16.7%	16.7%
Total	6	100%	100%

Gráfico 16. ¿Eres participativo y trabajas de una forma entusiasta en el grupo de trabajo?

6 respuestas



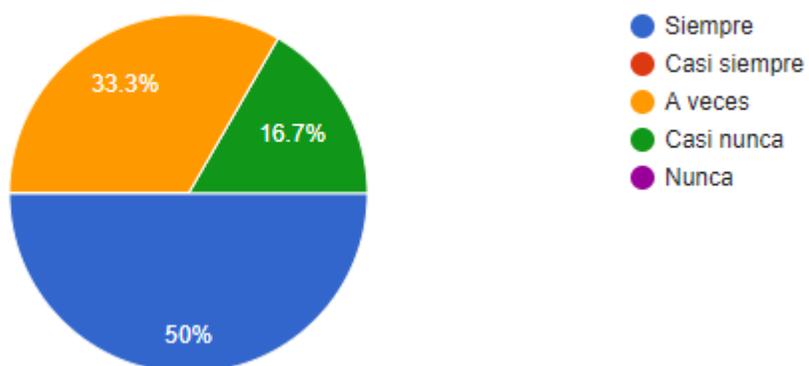
De una muestra de 6 encuestados el 33.3% casi siempre ¿Eres participativo y trabajas de una forma entusiasta en el grupo de trabajo?, un 33.3% casi nunca, un 16.7% siempre y un 16.7% nunca, quedando en cero los otros ítems.

Tabla 17. ¿Le gusta y busca trabajar en equipo?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	3	50%	50%
Casi siempre	0	0%	0%
A veces	2	33.3%	33.3%
Casi nunca	1	16.7%	16.7%
Nunca	0	0%	0%
Total	6	100%	100%

Gráfico 17. ¿Le gusta y busca trabajar en equipo?

6 respuestas



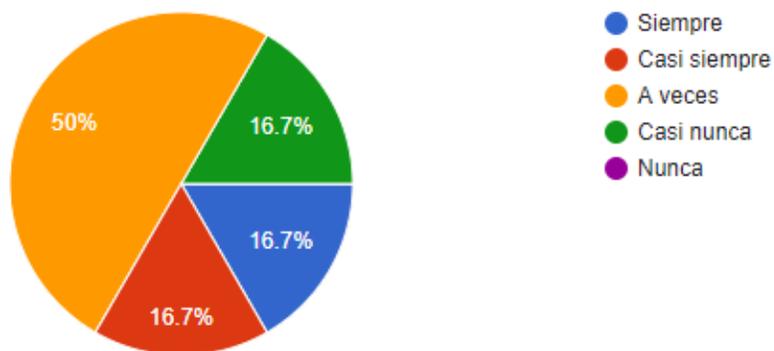
De una muestra de 6 encuestados el 50% Siempre ¿Le gusta y busca trabajar en equipo?, un 33.3% A veces, y un 16.7% casi nunca, quedando en cero los otros ítems.

Tabla 18. ¿Tiene la facilidad de relacionarse con nuevos compañeros de un equipo de trabajo?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	1	16.7%	16.7%
Casi siempre	1	16.7%	33.3%
A veces	3	50%	33.3%
Casi nunca	1	16.7%	16.7%
Nunca	0	0%	0%
Total	6	100%	100%

Gráfico 18. ¿Tiene la facilidad de relacionarse con nuevos compañeros de un equipo de trabajo?

6 respuestas



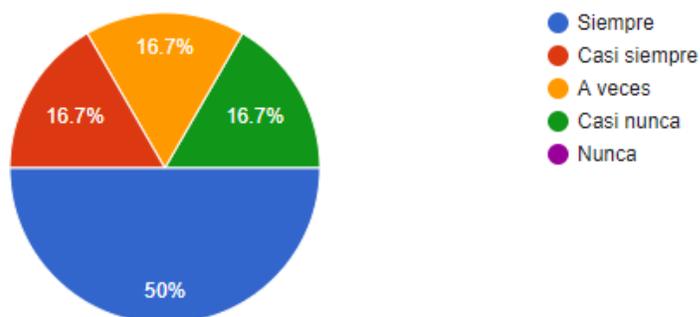
De una muestra de 6 encuestados el 50% A veces ¿Tiene la facilidad de relacionarse con nuevos compañeros de un equipo de trabajo?, un 16.7% casi nunca, un 16.7% siempre y un 16.7% casi siempre, quedando en cero los otros ítems.

Tabla 19. ¿Tiene la capacidad de realizar bien su trabajo, facilitando el de los demás para el logro de los objetivos organizacionales?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	3	50%	50%
Casi siempre	1	16.7%	16.7%
A veces	1	16.7%	16.7%
Casi nunca	1	16.7%	16.7%
Nunca	0	0%	0%
Total	6	100%	100%

Gráfico 19. ¿Tiene la capacidad de realizar bien su trabajo, facilitando el de los demás para el logro de los objetivos organizacionales?

6 respuestas



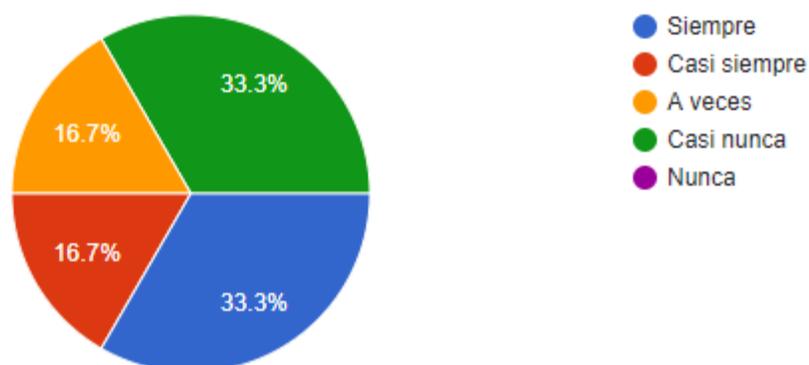
De una muestra de 6 encuestados el 50% siempre ¿Tiene la capacidad de realizar bien su trabajo, facilitando el de los demás para el logro de los objetivos organizacionales?, un 16.7% casi siempre, un 16.7% A veces y un 16.7% casi nunca, quedando en cero los otros ítems.

Tabla 20. ¿Administra su tiempo adecuadamente?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	3	33.3%	33.3%
Casi siempre	1	16.7%	16.7%
A veces	1	16.7%	16.7%
Casi nunca	1	33.3%	33.3%
Nunca	0	0%	0%
Total	6	100%	100%

Gráfico 20. ¿Administra su tiempo adecuadamente?

6 respuestas



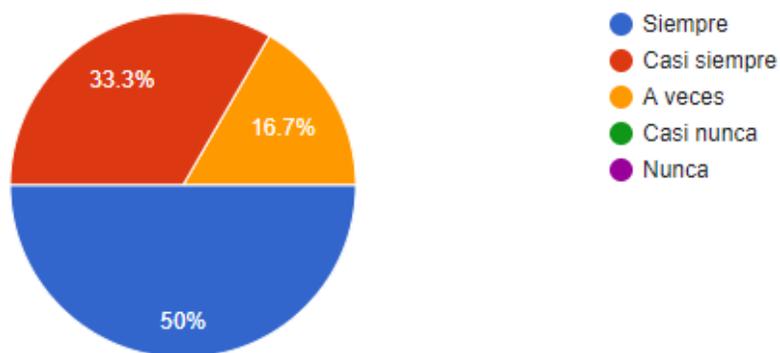
De una muestra de 6 encuestados el 33.3% siempre ¿Administra su tiempo adecuadamente?, un 33.3% casi nunca, un 16.7% A veces y un 16.7% casi siempre, quedando en cero los otros ítems.

Tabla 21. ¿Cuándo realiza un nuevo proyecto laboral su pensamiento está orientado al logro y resultados positivos?

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	3	50%	50%
Casi siempre	2	33.3%	33.3%
A veces	1	16.7%	16.7%
Casi nunca	0	0%	0%
Nunca	0	0%	0%
Total	6	100%	100%

Gráfico 8. ¿Cuándo realiza un nuevo proyecto laboral su pensamiento está orientado al logro y resultados positivos?

6 respuestas



De una muestra de 6 encuestados el 50% siempre ¿Cuándo realiza un nuevo proyecto laboral su pensamiento está orientado al logro y resultados positivos?, un 33.3% casi siempre, y un 16.7% A veces, quedando en cero los otros ítems.

4.4. Análisis Global de los resultados

4.4.1. Liderazgo

El resultado obtenido es satisfactorio, dado que 4 de los 6 entrevistados tienen el nivel requerido por la empresa, lo cual influye de manera positiva en las personas con las que interactúan logrando acuerdos mutuos y cumplimiento los estándares exigidos por la empresa. El liderazgo es la “capacidad para dirigir a las personas y lograr que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos” (Buol, s.f). Esta competencia es fundamental para cualquier organización, INHGEOMIN no es la excepción, puesto que sus líderes muestran dinamismo, pro actividad, organización y compromiso por la compañía, lo que se ve reflejado en el equipo de trabajo y en un clima laboral adecuado.

4.4.2. Orientación al Resultado

Los cuestionarios aplicados se evidencio que los jefes y colaboradores de la unidad de RRHH se encuentran en un nivel básico, puesto que de los 3 colaboradores 6 obtienen este resultado, lo que indica que no alcanzan el nivel requerido por la empresa. Esto puede impactar de manera negativa en el cumplimiento de los objetivos de las áreas lideradas por ellos, cumpliendo exclusivamente con las tareas encomendadas sin generar valor agregado en las funciones y metas establecidas para el cargo. Se hizo evidente que no utilizan las herramientas adecuadas para el seguimiento y la optimización de recursos, lo que impacta negativamente en los resultados exigidos por la empresa.

Trabajo en Equipo Para Pablo Boul (s.f), trabajo en equipo se define como “la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente”.

Los cuestionarios dieron como resultado en esta competencia que los colaboradores del INHGEOMIN en esta categoría, alcanzan el nivel requerido. El trabajo en equipo busca una cooperación para alcanzar los objetivos corporativos establecidos por la organización, asignando de manera efectiva actividades equitativas a su grupo de trabajo. El cumplimiento de los comportamientos enfocados en el trabajo en equipo conlleva a la cooperación entre los colaboradores liderados por estos guías, lo que consolida la conexión del equipo, obteniendo como resultado una adecuada interacción y la reducción de conflictos.

CAPÍTULO V. ACTIVIDAD DE MEJORA / APLICABILIDAD

5.1. Situación actual

En este capítulo se presenta la pauta a seguir para realizar la implementación de un modelo de gestión por competencias en el Instituto Hondureño de Geología “INHGEOMIN, el cual tiene como objetivo mejorar los procesos del recurso humano, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona adecuada en un determinado puesto de trabajo. Este modelo será beneficioso tanto para la empresa como a los colaboradores, ya que permitirá mejorar cada uno de sus procesos.

Por lo que el INHGEOMIN no contaba con descriptores y perfiles de puestos, entrevistas estructuradas, assesment center y evaluaciones del desempeño todos estos procesos antes mencionados basados en competencias, por lo que es importante conocer las ventajas que tendrá la empresa al implementar este modelo de gestión por competencias, ayudará al incremento de la productividad, equipos de trabajo más eficientes, optimización de los resultados individuales y por equipos. Todo esto permitirá corregir aspectos dentro de la empresa y aumentar el desarrollo integral de los colaboradores.

5.2. Nombre de la propuesta

Modelo de gestión por competencias en el Instituto Hondureño de Geología y Minas “INHGEOMIN”.

5.3. Sustento teórico de la propuesta

La gestión por competencias, es un modelo de gerenciamiento que permite alinear al personal a los objetivos estratégicos de la organización, esto al determinar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados y por ende de la institución. Por tanto su implementación hoy en día es fundamental para crear empresas competitivas, que busquen una mejor administración de los recursos humanos. Además siendo el capital humano un recurso primordial para que toda empresa realice sus funciones con éxito, se considera importante el diseño de un modelo de gestión por competencias

En el Instituto Hondureño y Geología y Minas “INHGEOMIN” se requiere la aplicación de un modelo de gestión por competencias por la razón de que actualmente se encuentra practicando procesos en los cuales actúan de forma tradicional y convencional a lo que ofrece el modelo de gestión por competencia, quiere decir que necesitan mejorar sus procesos ya que no están vinculados al termino gestión por competencias y esto recae en que actualmente INHGEOMIN no está identificando, desarrollando y potencializando competencias en sus colaboradores a pesar de ser una empresa transnacional aún conserva lo tradicional.

La aplicabilidad del modelo de gestión por competencias en el Instituto Hondureño de Geología y Minas “INHGEOMIN” de Honduras ayudará especialmente al departamento de Recursos Humanos ya que es el encargado de velar por el desarrollo de las habilidades y competencias de todos los colaboradores; este modelo de gestión por competencias tiene como objetivo orientar y ser de guía al departamento de Recursos Humanos para que sean ellos los que estén preparados; ya que el modelo tiene como misión identificar o potencializar

las competencias definidas y al momento del realizar el procesos de reclutamiento y selección puedan ser capaces de elegir al candidato idóneo para determinado puesto; basándose en las competencias del puesto de trabajo y las del candidato para que puedan llevar a cabo un proceso de selección y contratación eficaz ya que ellos mediante este modelo van a obtener las competencias establecidas que debe de tener cada puesto y lo compararan con las competencias del candidato o colaborador.

A la empresa INHGEOMIN forma general, dicho modelo ayudará a todos los miembros de la empresa, haciendo énfasis en que el modelo brinda el aprovechamiento óptimo de los talentos que cada persona posee y esto le permite a la empresa contar con colaboradores eficientes, productivos, competitivos, etc. Y así la empresa logrará un mejor desarrollo en todos sus procesos. El modelo de gestión por competencias llegará a impactar y aportará un valor agregado a la empresa, ya que contará con talento humano más capacitado, con destrezas y competencias para llevar a cabo funciones asignadas por el puesto y realizándolas cumpliendo con las expectativas y necesidades que presentan en la empresa, tanto los colaboradores y la empresa se benefician con la implementación del modelo de gestión por competencias.

A continuación, se describen los procesos que se llevaron a cabo para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias:

5.3.1. Descriptores y perfiles de puestos

Para elaborar un descriptor de puesto y los perfiles de acuerdo a competencias se realizó un análisis de puestos de trabajo y el inventario de competencias tanto organizacionales como específicas. A continuación, se elaboraron las categorías propuestas.

5.3.1.1. Análisis de puestos de trabajo

Por lo que se procedió a realizar descriptores y perfiles de puesto basados en competencias, tomando en cuenta que todas las empresas tienen una visión y estrategia que quieren alcanzar, para hacer posible eso, necesitan las personas con las competencias necesarias requeridas para cada puesto de trabajo.

Alles (2015) afirma: La asignación de competencias a puestos forma parte de los descriptivos de puestos de la organización, pero usualmente se realiza en momentos diferentes: primero se describe el puesto y se confecciona el ya mencionado documento. (descriptivo de puestos) y, luego, una vez que este documento ha sido aprobado según corresponda, se le adiciona la asignación de competencias.

Dicha asignación de competencias a puestos se lleva a cabo a través de un procedimiento interno por el cual se asignan las competencias (junto con sus grados) a los distintos puestos de trabajo, las competencias requeridas junto con los grados, en que estas son requeridas. Con base a esto se definen las competencias necesarias, que varían para cada empresa, asignando competencias por puesto en las que se determinaron competencias organizacionales ya que son las que deberán poseer todos los integrantes de la empresa se definieron las siguientes: Compromiso, orientación al cliente y ética, también se asignaron

competencia específicos a cada puesto que son las que se realizar con el propio trabajo, función o actividad que se realice dentro de la empresa como ser pensamiento Analítico, capacidad de planificación y organización, negociación entre otras cada una con su grado definido ya sea Grado A: que es alto o desempeño superior.

Según Spencer es una desviación Lipo por encima del promedio del desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanza el nivel superior en una situación laboral. Grado B: Bueno, por sobre el estándar.

5.3.2. Entrevistas basadas en competencias

La entrevista basada en competencias tiene como objetivo principal analizar y evaluar las competencias de la persona a entrevistar, identificando el grado de desarrollo de las mismas, esta herramienta será de gran importancia para la empresa ya que permitirá predecir diversos comportamientos futuros del candidato, este tipo de entrevista contribuye a tomar la mejor decisión de la posible contratación.

La entrevista por competencias se desarrolló con los siguientes apartados:

- Datos generales: Donde se recabará la información general más relevante del Candidato que aspire ha determinado puesto de trabajo.
- Escala de calificación: Donde se establecieron comportamientos y porcentaje que definirán la calificación que el candidato obtendrá mediante las preguntas que se le realizaran.

- **Resultado:** Se determinaron las competencias antes establecidas en el descriptor y perfil del puesto para aplicar la calificación obtenida y dependiendo a dicha calificación se verá reflejado si el candidato cumple o no con los requisitos del puesto.
- **Preguntas:** Se establecieron preguntas abiertas relacionadas con la competencia del puesto para así por medio de las respuestas obtenidas por parte del o los candidatos identificar si poseen esas competencias y así hacer que el proceso de selección será exitoso.

6.3.3. Assessment center para puestos claves

El Assessment center consiste en situaciones relativamente controladas al igual que en la entrevista por competencias se busca ir más allá de analizar la experiencia y conocimientos de los candidatos. Se basa analizar las competencias de las personas que serán necesarias y aportarán valor para el desempeño del puesto de trabajo. Esta herramienta es de gran importancia ya que permitirá conocer el cómo, el qui y mediante este proceso podemos saber cómo las persona se enfrentaba a similares situaciones en el pasado, conocer que experiencia tiene y como a base de ejemplo de la importancia del Assessment center lo interesante no es conocer si el candidato ha trabajado anteriormente bajo presión, lo interesante es saber cómo se ha Comportado trabajando bajo presión, conocer cuál es el comportamiento ayudará a tener una mejor idea de cómo será su desempeño ante determinada situación.

6.3.3.1. Objetivos del assessment center

- Selección de individuos con potencial para llegar a la alta gerencia.
- Selección de individuos con habilidades especializadas.

- Selección de individuos para aprender actividades especializadas
- Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo de todos los niveles gerenciales. (fortalezas y áreas de oportunidad)
- Evaluación del potencial de la Gerencia Media.
- Planificación de Carrera y la sucesión

6.3.3.2. Beneficios del assessment center

- Alta fiabilidad y validez
- Mayor Objetividad en la selección de candidatos
- Ayuda a predecir el rendimiento de una persona
- Evalúa el potencial y no sólo capacidad actual
- Posibilidad de identificar los mejores candidatos
- Menos nivel de inferencias.

6.3.3.3. Diferencias entre: assessment center, test y entrevistas

ASSESSMENT CENTER	TEST	ENTREVISTAS
Las competencias son observadas en la actividad, el comportamiento, a través de observación	Suelen ser diseñados para medir conocimientos, competencias, habilidades Específicas	Las evidencias referenciadas a través de la comunicación verbal y no verbal en la entrevista son solo una parte; no podemos obtener directamente evaluación sobre el comportamiento
Aceptación por parte de los panelistas evaluadores a partir de su participación en la selección de criterios y observación de la actividad. Utilización posterior de lo observado	Dificultades por parte de los usuarios en la vinculación de los resultados. Dependen de la calidad y enfoque de trabajo del profesional que interpreta las pruebas.	En algunos casos los gerentes suelen considerar que las entrevistas son subjetivas

Fuente: Elaboración propia, basada en Alles 2010.

No existen como tal diferente “tipos de assessment”, siempre va a ser un proceso para evaluar las competencias de los participantes. Sin embargo, sí que existen diferentes tipos de actividades que pueden ser realizadas dentro de un Assessment. Dentro de estas actividades están:

- Presentaciones
- Ejercicios escritos
- Juegos de Rol
- Discusiones grupales
- Estudios de caso

La implementación del assessment center va dirigida a los siguientes puestos:

- Secretaria General
- Gerente administrativo

Siendo puestos claves dentro de la empresa INHGEOMIN

Pasos para realizar Assessment center en la empresa INHGEOMIN

- Paso 1: Definir las competencias que se desean evaluar: Escoger de 3 a 4 competencias claves del puesto, estas competencias se obtendrán del perfil basado en competencias de INHGEOMIN
- Paso 2: Identificar los comportamientos por cada competencia: esto ayudará a los evaluadores a observar si la persona cuenta o no con la competencia y poderla calificar.
- Paso 3: Diseñar actividades situacionales en las cuales se pueda evaluar los Comportamientos de cada competencia INHGEOMIN utiliza estudio de casos y ejercicios grupales.
- Paso 4: Elaboración de formatos de evaluación de competencias: esto ayudará a cada evaluador a calificar al candidato, en cada actividad, en el formato se debe observar el nombre de cada candidato, nombre de la actividad y escala de evaluación.
- Paso 5: Capacitar a los evaluadores: el departamento de recursos humanos de INHGEOMIN debe capacitar a los evaluadores.
- Paso 6: Ejecutar las evaluaciones: los evaluadores aplican las evaluaciones
- Paso 7: Retroalimentación de las evaluaciones

Se realizó el flujograma de proceso de assessment center de INHGEOMIN para detallar de cómo se llevará a cabo dicho proceso mediante la implementación del modelo de gestión por competencias.

Figura 16. Flujograma de proceso



Fuente: Elaboración propia, basada en Alles 2010.

6.3.4. Proceso de Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento y selección consiste en atraer y añadir talentos a la empresa para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito, el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes disponibles por lo tanto desde allí parte el proceso de reclutamiento y selección, por lo tanto, vale la pena atraer también las competencias necesarias para éxito de la empresa y aumentar la Competitividad del negocio. Para realizar la selección por competencias se debió confeccionar los descriptores y perfiles

de puestos por competencias a partir del perfil, el puesto requerido tendrá competencias derivadas del conocimiento y las competencias de gestión o derivadas de las conductas.

Se realizó el flujograma del proceso de reclutamiento y selección de INHGEOMIN para detallar de cómo se llevará a cabo dicho proceso mediante la implementación del modelo de gestión por competencias.

Figura 17. Flujograma del proceso de Reclutamiento y Selección



Fuente: Elaboración propia, basada en Alles.

6.3.5. Evaluación del desempeño basada en competencias

La evaluación del desempeño tiene como objetivo ayudar a medir el rendimiento y comportamiento de los colaboradores dentro de un determinado puesto de trabajo con el propósito de beneficiar a la empresa INHGEOMIN.

Como objetivos específico realizar la medición del potencial de los colaboradores en el desarrollo que obtengan en sus tareas, provee retroalimentación para mejorar el comportamiento de todos los empleados de INHGEOMIN.

La Evaluación del desempeño basada en competencias la cual será de gran importancia para la empresa para la empresa ya que le permitirá obtener una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo, la evolución que se desarrolló para la empresa INHGEOMIN es la evolución de 360* en esta evaluación el jefe inmediato es el que realiza la valoración del colaborador por ende solo hay un tipo de evaluador.

En el proceso de la evaluación del desempeño participarán los siguientes:

El jefe evalúa al Subordinado, el subordinado evalúa al jefe, ambos evalúan a sus colaterales y así sucesivamente a todos los clientes internos de la institución, de manera vertical y horizontal, dicha metodología es recíproca y son evaluados de varios ángulos.

6.3.5.1. Resultados de la “Evaluación por Desempeño en base a competencia 360°”

Se clasifica en tres rangos:

- **Rango I**

Grupos de colaboradores por debajo 50%, se denominan como Categoría “C”: Son aquellas personas que no han logrado alcanzar los objetivos en base a sus competencias, se denominan como estado crítico.

- **Rango II**

Grupo de colaboradores entre 70% a 80%, se denominan como Categoría “B”: Son aquellas personas que han logrado salir de un estado crítico, y que a la vez requieren de atención específica en ciertas competencias, falta de desarrollo de competencia(s).

- **Rango III**

Grupo de colaboradores entre 80% a 100%, se denominan como Categoría “A”: Son aquellas personas que han identificado y desarrollados sus competencias satisfactoriamente.

6.3.6. Plan de acción

Su prioridad es tomar el grupo de colaboradores, bajo la categoría “C”, Crítica, en base a familias de puestos, en donde clasifican, las competencias a desarrollar, crean un programa de capacitaciones, entrenamientos, talleres, adquisición de libros entre otros, el tiempo debe de ser el necesario dentro del lapso de 6 meses para su desarrollo de la competencia y 6 meses para su práctica, existe un presupuesto asignado para solventar todas estas situaciones y poder salir con los requerimientos y por ende con los objetivos de la institución. Cabe necesario mencionar que cuando un colaborador definitivamente no desarrolla dicha(s) competencia(s), es sometido a otras pruebas y análisis para determinar su desempeño, y posteriormente realizar una toma de decisión.

Así mismo toman medidas para el grupo que quedo en la Categoría “B”, dando las mismas alternativas que el anterior.

Sin dejar a un lado la Categoría “A”, se sigue monitoreando bajo los lineamientos estructurados en la institución, con la misma planificación y objetivo.

Difundir a los colaboradores, los resultados, cada jefe se reúne con sus colaboradores y ejecuta un proceso de retroalimentación, y se le expone al colaborador verbalmente y por escrito en donde está bien, en donde está fallando y que debe mejorar.

Ejemplo de una evaluación por competencia, dentro de la Institución, mismo que no fue proporcionado, solo de manera verbal:

- Es clasificado por Competencias Conductuales y Educativas.
- Dentro de cada estructura hay una lista de factores, asociadas a las funciones significativas, correspondiente a perfiles de puesto, en base a competencias, que permite dirigir y medir mediante un sistema por competencias.
- Se realiza en base a preguntas, abiertas y cerradas.
- Permite ponderar las preguntas, por ejemplo: creando la opción de dar una calificación del 1 al 10.

Ejemplo de una matriz de evaluación

El jefe inmediato promueve procesos de cambio, dentro de la unidad a la que pertenece.

Sí _____ No _____

Si es si, como lo calificaría del 1 al 10: _____

II. El colaborador brinda soluciones alternas, cuando no se encuentra el jefe inmediato, de manera eficaz y eficiente.

Sí _____ No _____

Si es si, como lo calificaría del 1 al 10: _____

Resultado

Después de revisar y generar los resultados, se procede a realizar un reporte para cada empleado, con un apartado específico de compromiso en donde ambas partes se comprometen a dar cumplimiento al mejoramiento continuo y por ende al mejoramiento de la(s) brecha(s), de la(s) competencia(s), plasmando las firmas del jefe y del colaborador.

6.3. Plan de Acción

Dimensión	Objetivo	Actividad	Dirigido a	Responsable	Fecha de inicio y finalización	Comentarios
Levantamiento de descriptores y perfiles de puesto	Obtener descriptores y perfiles de puestos basados en competencias	Creación de descriptores y perfiles de puesto de acuerdo a competencias, realizando un análisis de puesto de trabajo y el inventario de competencias tanto organizacionales como específicas	Todo el personal	Jefe de Recursos Humanos	Inicio el 11 de enero 2021 Finaliza el 11 de febrero 2021	Se recomienda asignar las competencias (junto con sus grados) a los distintos puestos de trabajo
Entrevista basada en competencias	Analizar y evaluar las competencias de la persona a entrevistar, identificando el grado de desarrollo de las mismas	Realizar entrevistas basadas en competencias a cada uno de los puestos.	Todo el personal	Jefe de Recursos Humanos	Cuando lleve a cabo el proceso de reclutamiento y selección	

6.4. Cronología de trabajo / Cronograma de ejecución

Tabla 21. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES PROYECTO	FECHA		OCTUBRE			NOVIEMBRE				DICIEMBRE	
	Inicio	Fin.	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Inicio de periodo	9/10/2020	12/12/2020									
Primera Asesoría Proyecto de Graduación	9/10/2020	9/10/2020									
Inducción Proyecto de graduación	10/10/2020	10/10/2020									
Presentación de propuesta de tres ideas de proyectos	11/10/2020	18/10/2020									
Aprobación de propuesta de proyecto	21/10/2020	21/10/2020									
Asesoría primer avance	23/10/2020	23/10/2020									
Presentación del Primer avance	24/10/2020	25/10/2020									
Asesoría segundo avance	30/10/2020	30/10/2020									
Presentación de segundo avance	9/11/2020	16/11/2020									
propuesta de Encuesta	9/11/2020	14/11/2020									
Aprobación de encuesta	14/11/2020	14/11/2020									
Aplicación de encuesta	15/11/2020	15/11/2020									
Análisis de encuesta	15/11/2020	16/11/2020									
Presentación del tercer avance	19/11/2020	29/11/2020									
Correcciones del segundo avance	24/11/2020	29/11/2020									
Revisión y correcciones	24/11/2020	29/11/2020									
Asesoría tercer avance	24/11/2020	29/11/2020									
Presentación del Tercer avance	25/11/2020	29/11/2020									
Revisión y correcciones	3/12/2020	10/12/2020									
Presentación del Informe final	9/12/2020	12/12/2020									

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Cronograma de ejecución

Factor que afecta	Capacitación	Duración	Fecha de inicio y Finalización	Impartida
Liderazgo de personas	Liderazgo	2 semana	30 de noviembre al 7 de diciembre	INFOP
	Liderazgo institucional	3 semana	30 de noviembre al 21 de diciembre	Capacítate para el empleo
	Gestión de talento humano	3 días	4 de diciembre al 6 de diciembre	UNITEC
Inteligencia emocional	Inteligencia emocional	2 semanas	2 de diciembre al 15 de diciembre	INFOP
	Actitud positiva con inteligencia emocional	2 semanas	2 de diciembre al 15 de diciembre	INFOP
Gestión del tiempo	Gestión de las relaciones interpersonales	3 semanas	3 de diciembre al 18 de diciembre	Capacítate para el empleo
	Administración del tiempo	2 semanas	4 de diciembre al 18 de diciembre	INFOP
Comunicación eficaz	Desarrollo de habilidades de comunicación	2 semanas	20 de diciembre al 03 de enero	capacítate para el empleo
	claves para la comunicación efectiva	3 semanas	05 de enero al 20 de enero	capacítate para el empleo
Negociación	Técnicas de negociación	2 semanas	6 de enero al 15 de enero	capacítate para el empleo
	Negociación en relaciones profesionales	3 semanas	7 de enero al 15 de enero	capacítate para el empleo
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	2 semanas	10 de enero al 24 de enero	INFOP
	Integración de equipo de trabajo	2 semanas	9 de enero al 25 de enero	capacítate para el empleo
Orientación a resultados	Orientación a resultados	3 semanas	20 de enero al 03 de febrero	INFOP

Fuente: Elaboración propia

6.5. Presupuesto

El presente presupuesto que es destinado a esta investigación dependerá de la decisión de la jefatura de Recursos Humanos del Instituto Hondureño de Geología y Minas “INHGEOMIN”, se cotizó con las Empresas INFOP y una empresa consultora.

Las capacitaciones online tienen una programación del 30 de noviembre al 03 de febrero del 2021, con una inversión total de L 32,000.00 dicho monto será cancelado en su totalidad a UNITEC, las capacitaciones impartidas por INFOP y Capacítate para el empleo son gratuitas, este modelo de implementación online genera un ahorro en los gastos adicionales como ser gastos de transporte, alimentación y afiches.

Tabla 23. Presupuesto

Presupuesto		
Componentes	Cantidad de personas	Costos
Consultor outsourcing	1	L. 150,000.00
Capacitación gestión del talento humano	2	L.32,000.00
Coffe break	7	L.2000.00
Almuerzo	7	L. 5,000.00
Infografía, reproducciones e impresiones	7	L.2000.00
Elaboración de boletines	7	L. 1000.00
Total a invertir		L. 192,000.00

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VI. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DESARROLLADO

6.1. Descriptor y perfil de puesto actual de INHGEOMIN

A continuación se presenta un descriptor y perfil de puesto de un puesto que actualmente utiliza el Instituto Hondureño de Geología y Minas “INHGEOMIN”

NOMBRE	Técnico de Ambiente y Seguridad
UBICACIÓN	Ambiente y Seguridad
RELACIONES	Todas las unidades de la institución, concesionarias, instituciones públicas y privadas
REPORTA A	Jefe de Ambiente y Seguridad
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, coordinar y realizar inspecciones específicas a faenas mineras y sus fuentes de emisión en las etapas de ingeniería, construcción y abandono; • Planificar, coordinar y realizar muestreos y auditorías ambientales a minas metálicas; • Planificar, coordinar y realizar auditorías ambientales a minas no metálicas; • Atención a toma de muestra puntual para autorización de descargas de aguas a minas metálicas; • Atención a denuncias ambientales; • Atención del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (SINEIA); • Analizar los proyectos mineros presentados para la

aprobación de la autoridad minera desde el punto técnico y/o de conservación del medioambiente, revisando los distintos requerimientos ambientales para cada etapa de la ejecución de dichos proyectos (plantas de beneficio, tanques de relaves, depósitos de estériles y proyectos de explotación);

- Efectuar Inspecciones por verificación de Declaración Anual Consolidada, Solicitudes por concesión minera etapa de exploración y explotación.
- Generación de informes técnicos de las inspecciones realizadas;
- Generación de dictámenes de los expedientes;
- Mantenimiento básico al equipo de campo;
- Impartir charlas educativas y capacitaciones en temas minero- ambientales;
- Control interno de giras, este deberá ser presentado al final de cada mes, con el conteo de los días de gira por cada persona, graficado e interpretado, control de calidad de proceso de inspección y,
- Otras que le fueren asignadas, acorde al puesto y conocimiento.

Superior; Ingeniería Ambiental, Biología o carreras a fin.

Conocimiento amplio de paquetes de oficina Microsoft Office.

**FORMACION
ACADEMICA
REQUERIDA**



Conocimiento de Sistemas de Información Geográfica.

Fuente: INHGEOMIN

6.2. Diccionario de competencias

El diccionario de competencias debe considerarse como un instrumento de apoyo para los diferentes procesos y procedimientos que realiza la unidad de recursos humanos pues está orientado a empear las competencias requeridas, para alcanzar la eficiencia y el mejor rendimiento laboral y productivo dentro de la institución.

INSTITUTO HONDUREÑO DE GEOLOGÍA Y MINAS "INHGEOMIN.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

<p>ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO</p> <ul style="list-style-type: none"> •Transformar las debilidades en fortalezas •Operar bajo condiciones restrictivas •Interpretación anticipada de las tendencias en juego 	<p>AUTOCONTROL</p> <ul style="list-style-type: none"> •Dominio de sí mismo •Capacidad de mantener controladas las propias emociones •Resistencia a condiciones constantes de estrés 	<p>CALIDAD DEL TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> •Excelencia en el trabajo a realizar •Conocimientos en los temas del área de responsabilidad •Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio).
<p>CALIDAD DEL TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> •Excelencia en el trabajo a realizar •Amplios conocimientos de la rama de la cual es responsable •Comprender la esencias de aspectos complejos en soluciones prácticas 	<p>CONCIENCIA ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> •Reconoce los atributos y las modificaciones de la organización •Capacidad de comprender las relaciones de poder •Preveer los acontecimientos que afectan a la empresa 	<p>DESARROLLO DE LAS PERSONAS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ayudada a que las personas crezcan intelectual y moralmente •Implica la formación y desarrollo de los demás •Esfuerzo para desarrollar a los demás

Fuente: elaboración propia, basada en Alles 2010.

<p style="text-align: center;">INICIATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras • Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado • Búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro. 	<p style="text-align: center;">INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes • Agregar valor a la organización. • Dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan 	<p style="text-align: center;">INTEGRIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales • Actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer • Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en su comportamiento
<p style="text-align: center;">JUSTICIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece • Velar por el cumplimiento de los valores de la organización • Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia 	<p style="text-align: center;">PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos • Repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo 	<p style="text-align: center;">PRUDENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos • Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo
<p style="text-align: center;">ORIENTACIÓN A RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado • Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados 	<p style="text-align: center;">ORIENTACIÓN AL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades • Conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los internos. 	<p style="text-align: center;">EMPOWERMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. • Fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes • Proporciona dirección y define responsabilidades.
<p style="text-align: center;">SENCILLEZ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para explicar de manera clara y precisa tanto los éxitos como los fracasos • Capacidad para expresarse sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente • Evitar las soluciones complicadas y burocráticas. 	<p style="text-align: center;">TEMPLE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto en sí mismo como en relación con las actividades a su cargo • Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas • Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades 	<p style="text-align: center;">FLEXIBILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposición para adaptarse fácilmente • Trabajar en distintas y variadas situaciones con personas o grupos diversos • Entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados

Fuente: elaboración propia, basada en Alles 2010.

<p>ACTITUD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conducta asumida frente a las responsabilidades o tareas asignadas. 	<p>ALTA ADAPTABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para aceptar y enfrentar con apertura las diversas situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente 	<p>CONFIANZA EN SI MISMO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema • Aceptar retos con un actitud de confianza
<p>DESARROLLO DE RELACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas. 	<p>DINAMISMO - ENERGÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad 	<p>HABILIDAD ANALÍTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. • Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. • La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.
<p>AUTOCONTROL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés. 	<p>AUTODESARROLLO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales • Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros 	<p>BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es el compromiso con la eficiencia y eficacia • Hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo • No están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas • No aceptan la mediocridad.
<p>CAPACIDAD PARA APRENDER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral • Capacidad para captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja. 	<p>MODALIDAD DE CONTACTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. • Alienta a otros a compartir información. • Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. 	<p>PENSAMIENTO CONCEPTUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. • Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.

Fuente: elaboración propia, basada en Alles 2010.

<p>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> •Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización •Utilizar los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas. 	<p>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> •Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. •Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. 	<p>FLEXIBILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> •Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos •Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad •Adoptar posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes
<p>INICIATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> •Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación •Incluye saber identificar un problema obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución 	<p>PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> •Disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral. 	<p>PRODUCTIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> •Habilidad para fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente •No espera que los superiores le fijen una meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella
<p>TOMA DE DECISIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos •Basarse en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación 	<p>TRABAJO EN EQUIPO</p> <ul style="list-style-type: none"> •Es la capacidad para establecer relaciones con su compañero a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo •Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación •Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. 	<p>USO EFICAZ DEL TIEMPO</p> <ul style="list-style-type: none"> •Capacidad para que aprovechen el tiempo de la actividad y optimicen el logro de los objetivos. Uso de cronogramas y cargas de trabajo establecidas

Fuente: elaboración propia, basada en Alles 2010.

6.1. Catálogo por competencias



CATÁLOGO POR COMPETENCIAS

**MODELO GESTION POR COMPETENCIAS
INHGEOMIN**

ELABORADO POR: WENDY HENRIQUEZ

FECHA: 20/11/20



ÍNDICE

I. INTRODUCCION	¡Error! Marcador no definido.
1.1. Vision y mision	¡Error! Marcador no definido.
1.1.3. Valores	¡Error! Marcador no definido.
2.1. Competencias cardinales	¡Error! Marcador no definido.
3. Competencias especificas: por area	¡Error! Marcador no definido.
II. RECOMENDACIONES DE USO	¡Error! Marcador no definido.
III. CONCLUSIONES DE USO	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCION

El catálogo por competencias recoge y describe las competencias de una organización o empresa teniendo en cuenta tanto las características de esta, el tipo de trabajo que se desempeña, las actividades que realizan las personas además de la cultura organizacional de la empresa, la visión y los valores. Para ello el siguiente catalogo describe las competencias cardinales, gerenciales y por área que estructuran el Instituto Hondureño de Geologías y Minas “INHGEOMIN” con sus respectivas definiciones, así como los comportamientos que se espera que cumplan al momento de desempeñar las funciones dentro de un puesto determinado o específico.

El catálogo de competencias se constituye inicialmente de las competencias cardinales que como se sabe es lo que nos ayudará a alcanzar la estrategia que se describirá posteriormente. Tenemos que tener en cuenta que es un documento enérgico y que puede variar en función de las necesidades del diario.

1. Visión y misión

1.1. Visión

Ser para el 2022, la institución del sector económico que contribuye directa e indirectamente en el desarrollo local, posicionándonos a nivel nacional como un ente confiable que promueve la inversión del sector minero en el País.

1.2. Misión

Somos el instituto que ejecuta la Política Nacional del sector minero, garantizando dichos procesos a través de una administración eficaz y eficiente, para un desarrollo sostenible, ambiental y económico; generando bienestar social.

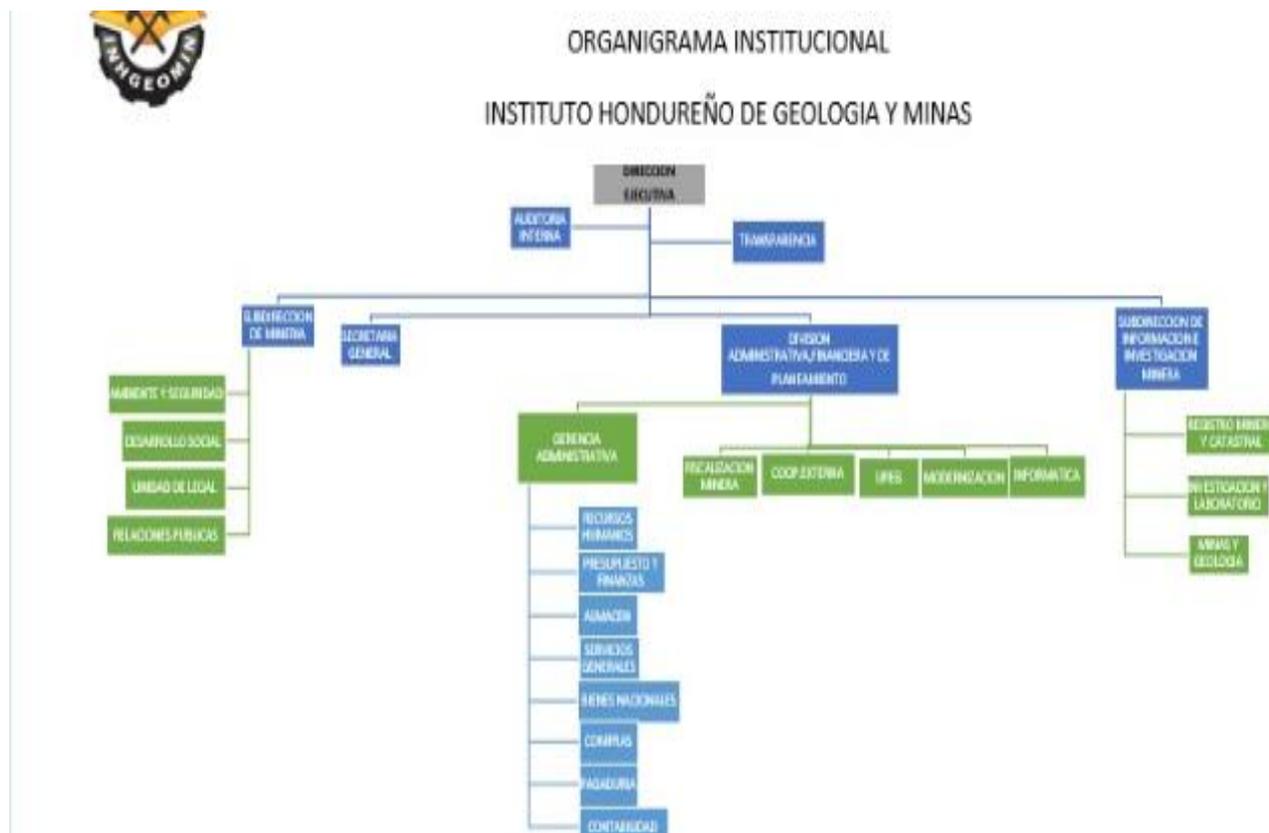
1.3. Valores

- **Responsabilidad:** Se considera una cualidad y un valor del ser humano. Se trata de una característica positiva de las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta. En muchos casos, la responsabilidad viene dada por un cargo, un rol o una circunstancia, como un puesto de trabajo o la paternidad.
- **Ética:** Los valores éticos son guías de comportamientos que regulan la conducta de un individuo. En primer lugar, la ética es la rama de la filosofía que estudia lo que es

moral, realiza un análisis del sistema moral para ser aplicado a nivel individual y social

- **Integridad:** Es la capacidad que tiene de actuar en consecuencia con lo que se dice o lo que se considera que es importante ya sea algo íntegro que se trata de un elemento que tiene todas sus partes enteras.
- **Respeto:** El respeto es un sentimiento positivo que se refiere a la acción de respetar; es equivalente a tener veneración, aprecio y reconocimiento por una persona o cosa.
- **Excelencia:** La excelencia, es la característica de ser bueno, de hacer las cosas de manera óptima.

Directivos de la empresa



Fuente: INHGEOMIN

2. Definición de competencias

2.1. Competencias cardinales

- **Veracidad:** Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

Queda fuera de este concepto cualquier manifestación de “doble discurso”, como “hazlo que digo, pero no lo que hago”, actitud frecuente en muchos managers.

- **Orientación a los resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
- **Flexibilidad:** Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.
- **Compromiso:** 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.

- **Búsqueda de la excelencia:** Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán de mejorar cada vez más.
-

2.2. Director Ejecutivo

- **Orientación a los resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

GRADO A, COMPORTAMIENTOS:

- Organiza empresas que aprenden y mejoran continuamente.
- Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.
- Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientados a promover la mejora continua y la eficiencia

- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.

- **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. Establecer claramente directivas, fija objetivos y prioridades, y comunicarlos; tener energía y transmitirla a otros. Motivar he inspirar confianza tener valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones; manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

GRADO A, COMPORTAMIENTO:

- Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.
- Inspira con su ejemplo; brinda valores de acción.
- Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción ara cada grupo.
- Defiende y promueve la defensa de creencias, ideas y valores.

- **Empowerment:** Dar poder al equipo de trabajo, potenciándolo. hacer referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con la responsabilidad personal correspondiente. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad)de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación persona y tiempo.

GRADO B, COMPORTAMIENTO:

- Define claramente los objetivos de desempeño, asignado las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.
- Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definición de la misión, sino también de su ejemplo personal.
- Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio.
- Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados. Establece una nueva integración en el equipo de trabajo.

2.3. Gerente Administrativo

- **Trabajo en equipo:** es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

GRADO A: COMPORTAMIENTOS:

- Alienta y fomenta el espíritu de equipo en la organización.
 - Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
 - Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales.
 - Cumple con los compromisos pactados con el equipo en tiempo y forma
-
- **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 opinión

de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas

GRADO A: COMPORTAMIENTOS:

- Reconoce a los empleados con potencial, creando para ellos oportunidades dentro y fuera de su especialización.
- Es un modelo para su gente, por sus valores, compromiso y eficiencia.
- Realiza un apropiado seguimiento de las tareas, brindando feedback a sus colaboradores.
- Prevé las oportunidades a largo plazo y se anticipa a diferentes escenarios

- **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.

GRADO A: COMPORTAMIENTOS:

- Reconoce públicamente sus equivocaciones.
- Prepara sus instrucciones antes de transmitir las.

- Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.
- Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.

2.4. Auditor interno

- **Justicia:** Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales.

GRADO B: COMPORTAMIENTOS

- Busca nuevas oportunidades de desarrollo para la organización
 - Genera propuestas de cambio; propone alternativas y oportunidades de mejora
 - Busca nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes.
 - Escucha nuevas ideas de los demás
-
- **Integridad:** hace referencia a obrar con rectitud y probidad.

GRADO: A, COMPORTAMIENTO:

- Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético, y no obedece aquellas que no lo hacen.
 - Maneja sus recursos con honradez y confiabilidad.
 - Promueve acciones integrales.
 - Es honesto.
-
- **Colaboración:** Capacidad para trabajar con otras áreas de la organización.

GRADO: B, COMPORTAMIENTO:

- Comparte información con sus colaboradores y realiza aportes a otras áreas de la organización.
- Muestra interés por los objetivos y resultados de otras áreas. Cooperando y apoyando gran parte del material necesario.
- Proporciona información que soliciten otras áreas.
- Escucha los requerimientos de los demás.

2.5. Jefe de Recursos Humanos

- **Pensamiento estratégico:** Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la organización, e identificar la mejor respuesta estratégica.

GRADO A: COMPORTAMIENTOS:

- Se anticipa siempre a sus competidores, generando oportunidades a una situación restrictiva.
- Evalúa escenarios alternativos y estrategias para situaciones complejas.
- Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica
- Establece y mantiene alianzas estratégicas con clientes, proveedores, y competidores a fin de potenciar los negocios actuales o futuros.

- **Desarrollo de las personas: Ayuda** a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos, sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

GRADO A: COMPORTAMIENTOS:

- Convierte las tareas para cumplir los objetivos de desarrollo.
 - Reduce al mínimo los obstáculos para el desarrollo.
 - Crea nuevas oportunidades para aplicar nuevas habilidades.
 - Realiza instrucciones o capacitaciones de largo plazo.
 - Organiza tareas, capacitaciones formales y otras experiencias con el propósito de fomentar el aprendizaje y desarrollo de otros.
-
- **Modalidades de contacto:** Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación, esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a los otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. Incluye saber escuchar y haber posibles que los demás tengan fácil acceso a la información que posea.

GRADO A: COMPORTAMIENTOS:

- Esta siempre dispuesto a escuchar a los demás.
- Alienta la comunicación abierta entre todos, generando espacios habituales para el encuentro y para que compartan la información relevante para el funcionamiento de la organización.
- Demuestra interés por las personas con las que vincula por sus preocupaciones y problemas, tanto como por los aspectos cotidianos y personales.

- Se expresa con claridad y precisión, adecuando su discurso al estilo y capacidad de comprensión de cada interlocutor.
- **Liderazgo:** Es la habilidad 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. Habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de feedback, integrando las opiniones de otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades y comunicarlos, inspirar confianza y motivar a los demás.

GRADO A: COMPORTAMIENTOS:

- Inspira con su ejemplo, brinda valores de acción.
- Tiene energía y perseverancia y transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con otro nivel de energía.
- Es confiable y un referente que genera lealtad.
- Fija objetivos, los trasmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.

3. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: POR AREA

3.1. Secretaria General

- **Calidad de trabajo:** Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

GRADO: B, COMPORTAMIENTO:

- Administra procesos adecuados, prácticos y operables
- Es líder experto de equipos eficientes, en los que promueve la mejora continua
- Facilita mediante reuniones periódicas, brindando feedback y estableciendo mecanismos de divulgación periódica de información, el intercambio y aprovechamiento del conocimiento de todos sus colaboradores
- Se anticipa a las necesidades del mercado, sus clientes y organización, y
- Genera soluciones prácticas y operables, en beneficio de todos.

- **Orientación a los resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

GRADO: C, COMPORTAMIENTO:

- Organiza empresas que aprenden y mejoran continuamente
 - Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes
 - Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia
 - Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad la eficiencia de los procesos y servicios brindados
-
- **Iniciativa:** Es la predisposición para actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones

tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas

GRADO: A, COMPORTAMIENTO:

- Actúa previamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, ver alternativas de acción.
- Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.
- Da el ejemplo con su actitud, y es el referente para todos con relación a la toma de iniciativas para la mejora y la eficiencia.
- Crea oportunidades y analiza los problemas potenciales cercano.

3.2. Jefe de transparencia

- **Capacidad de planificación y organización:** Es la capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos, incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

GRADO: B, COMPORTAMIENTOS:

- Es metódico, sistemático y organizado.
- Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos.
- Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos.
- Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente de diversos proyectos.
- **Comunicación:** Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

GRADO: A, COMPORTAMIENTOS:

- Expresa claramente a sus colaboradores sus objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades, y lo que se espera de ellos.
- Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.
- Prepara sus instrucciones antes de transmitir las.

- Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.
- **Iniciativa:** Es la predisposición por emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.

GRADO: B, COMPORTAMIENTOS:

- Presenta propuestas para mejorar los procesos de su área, e introduce cambios que impactan positivamente en los resultados de esta.
- Resuelve con autonomía los problemas que se le presenten.
- Trabaja de manera independiente y hace más de lo requerido para su puesto.
- Recaba y distribuye información que considera relevante para el mejor desempeño de pares y colaboradores.

RECOMENDACIONES DE USO

- Revisar periódicamente el manual, para asegurar su aplicación continua y sobre todo analizar y estudiar cada propuesta de cambio sugerida por cada uno de los miembros de la organización y que muestren una mejora positiva, mostrando de esta manera una continua mejora.
- Dar a conocer por medio de un completo proceso el total el contenido de cada uno de los aspectos a todos y cada uno de los miembros que conforman la institución con un respectivo proceso.
- Proveer de al menos una copia completa del manual y que este a la total disposición de cada unidad, gerencia, departamento y sección, para que sea fuente de consulta, enriquecimiento personal y global.
- Enfocar la evaluación del desempeño hacia el desarrollo profesional de cada individuo, si bien es una herramienta de motivación, que esta no sea para fines de aumento salarial, sino por el contrario una fuente de desarrollo por medio de planes de carrera individual que permitan identificar y desarrollar aquellos puntos débiles de cada individuo.

CONCLUSIONES DE USO

- A lo largo de la elaboración de este catálogo resulta indispensable para cualquier organización, gracias a los catálogos de puestos se logra una mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros, ya que facilitan la estandarización de los procesos y la preservación del conocimiento adquirido de la misma organización.
- Mientras más clara sea la definición de lo que se necesita en función de competencias, se evitara los conflictos y la productividad aumentara.
- Se puede que sin una estructura de un puesto en cuanto a lo que se necesita, la contratación difícilmente podrá contribuir al logro de los objetivos de la empresa, una organización será eficiente si su estructura está diseñada para cubrir sus necesidades.

6.3. Modelo de Gestión por Competencias INHGEOMIN



MODELO POR COMPETENCIAS INSTITUTO HONDUREÑO DE GEOLOGÍA Y MINAS “INHGEOMIN”

WENDY HENRIQUEZ
29-11-20 | Proyecto de Graduación

ÍNDICE

FASE 0 - FASE 0 DISEÑO DEL PROYECTO Y LANZAMIENTO.....	134
Establecer Un Marco De Referencia Para Las Primeras Acciones.	134
Escenario Y Actores Participantes: Empresa Trabajadores, Clientes.	136
Constituir Los Comités De Estudio Y Aprobación.	138
Definición De Objetivos.....	138
Recabar información necesaria	139
Presupuesto.....	140
Metodologías que seguir	141
FASE I -ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	143
Visión	143
Misión.....	143
Valores	143
Estrategia.....	144
Analizar modelo de Recursos Humanos	145
FASE II - DEFINICIÓN DE LAS BASES DEL MODELO GESTIÓN POR COMPETENCIAS:.....	145
Identificar Competencias Del Negocio.	145
Catálogo de Puestos	146
Elaboración de perfiles.....	147
FASE III- DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	154
Diseño del marco de clasificación profesional, a partir de la estructura organizativa.	154
Sistema retributivo objetivo transparente. Criterios de promoción y movilidad.	154
Normatividad para el desarrollo de los empleados	163
FASE IV- DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	165
Presentación	165
Comunicación.....	166
Supervisión.....	168
Elaboración de Informes	171
CONCLUSIONES	¡Error! Marcador no definido.

1. FASE 0 - FASE 0 DISEÑO DEL PROYECTO Y LANZAMIENTO

1.1. Establecer un marco de referencia para las primeras acciones

1.1.1. ¿Qué es la minería?

La minería es una **actividad económica que permite la explotación y extracción de los minerales** que se han acumulado en el suelo y subsuelo en forma de yacimientos.

La minería forma parte de las actividades económicas del sector primario, por ello su desarrollo es de gran importancia en el sector industrial y económico de un país o región.

La minería es una de las actividades más antiguas que ha realizado el ser humano y del cual se ha obtenido un número importante de recursos empleados en diversos sectores industriales para obtener productos necesarios o imprescindibles para los individuos.

En principio, el hombre se valió de la minería para hallar recursos con los cuales podían fabricar herramientas y armas, en general, empleados para la caza y demás actividades básicas diarias.

La minería es una actividad económica que forma parte del sector primario, su desarrollo y actividad incide en los índices de desarrollo de un país o región. A medida que en un país se desarrolla e impulsa la actividad minera, mayor será su beneficio económico, Es decir, se generan puestos de empleo, se impulsa la investigación científica, se propicia la exportación y el comercio internacional.

La minería se puede clasificar, según su impacto económico en minería grande, minería mediana, minería pequeña e, incluso, minería artesanal.

No obstante, cabe destacar que la actividad minera está restringida por una serie de regulaciones legales a fin de proteger el ambiente y recursos naturales, así como, el bienestar de las personas que laboran en las minas.

La minería se puede divide en:

- **Minería metálica:** de la minería metálica se obtienen minerales como el cobre, oro, aluminio, plata, hierro, entre otros. Estos minerales son empleados en el sector industrial para la elaboración de diversos productos.
- **Minería no metálica:** se refiere a la obtención de los minerales no metálicos como mármol, granito, carbón, arcilla, sal, zinc, cuarzo, entre otros. Estos minerales se emplean en el sector industrial como materia prima para la construcción.

1.1.2. ¿Qué es el control minero?

Es un conjunto de actividades y procedimientos que el Instituto Hondureño de Geología y Minas (INHGEOMIN) realiza para garantizar el cumplimiento de la normativa minera y de los programas de actividades aprobados. El control minero se encarga de verificar los aspectos sociales, económicos, de la producción y exportación de minerales, ambientales y de seguridad laboral de todo proyecto minero.

Este proceso incluye una revisión inicial de tipo documental de los reportes obligatorios de los poseedores de derechos mineros y es completada con inspecciones de campo en los proyectos mineros, donde se realizan mediciones y valoraciones de tipo técnico, económico y social.

1.1.3. ¿Cuál es la periodicidad del Control Minero?

Las funciones de control, fiscalización y de auditoría de las actividades mineras del país, son planificadas por la Autoridad Minera a través de un Programa Anual de Fiscalización. Este programa contiene inspecciones de varios tipos y con frecuencias definidas (mensual, trimestral, semestral y anual) según el tipo de proyecto minero y las actividades que requieren ser fiscalizadas.

1.1.3.1. ¿Quiénes realizan el Control Minero?

La Autoridad Minera cumple sus funciones de control a través de las Unidades de Minas y Geología, Ambiente y Seguridad, Desarrollo Social, Fiscalización Minera, Minería Artesanal y Pequeña Minería.

El Instituto Hondureño de Geología y Minas “INHGEOMIN es parte del gabinete económico, siendo fundamental en la economía del país.

2. Escenario y actores participantes: empresa trabajadores, clientes.

El Instituto de Geología y Minas se creó con la idea de mejorar la regulación de la explotación minera que se da en nuestro país, el talento humano es clave para poder realizar la actividad encomendada.

Los directivos intentan aportar al desarrollo económico de Honduras, de esta manera se intenta contratar al personal altamente capacitado por medio de un modelo de Gestión por Competencias, que permita a los colaboradores desarrollar y poner en práctica sus habilidades y conocimiento para alcanzar la estrategia.

Los directivos buscan trascender en el mercado de la minería, mediante una estrategia para lograr la inversión del capital invertido.

Director ejecutivo: el orientador

Orientar al resto de los jefes de unidad es el trabajo del director. Él será quien marcará las pautas de lo que va a aprobar con el consenso de todo el equipo, os ayudará a fijar los reglamentos y el tiempo del cumplimiento y supervisará todo el trabajo realizado, en campo y acuerdo emitidos antes de que se publique.

Los jefes de unidades: los líderes del grupo

La función de los jefes de unidades será coordinar a todo el equipo dentro una misma unidad; deberán controlar los plazos de entrega para de los informes técnicos que sea ingresados a tiempo y además, serán los portavoces y máximos responsables de su unidad

Puesto	Actividad Principal	Impacto	Tiempo estimado
Gerencia administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Plan operativo anual Autorizar el presupuesto Participar en las competencias del INHGEOMIN Competencias de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Permite la asignación de RRHH y materiales a las acciones que harán posible en cumplimiento de las metas de la programación anual. 	De 1 a 3 meses
Gerencia de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Plan Operativo Anual Capacitaciones Remuneraciones Nuevas contrataciones 	<ul style="list-style-type: none"> Trabjará en conjunto con la persona en cargada del Outsourcing que preparará la implementación del Modelb Gestión por Competencia 	De 3 a 6 meses
Jefes de unidades	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de las necesidades de personal en su área. Promoción de sus subordinados. Asegurar que conozcan el modelo de sus competencias 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de desempeño Contratación de perfiles competentes 	De 6 a 8 meses
Gerencia financiera	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar presupuesto para la implementación del Plan de Modelo de Gestión por competencia Financiamiento para la ejecución del Modelo de Gestión por Competencias 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto anual de la empresa y centros de costos 	De 3 a 6 meses
Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> Asesorar Reclutamiento y Selección del personal según las competencias definidas por la Administración Superior. 	<ul style="list-style-type: none"> La implementación del modelo de Gestión por competencia 	De 3 a 6 meses

3. Constituir los comités de estudio y aprobación.

El comité de estudio y de aprobación está conformado por la alta gerencia, Gerencia de RRHH los mandos intermedios, quienes analizaran el impacto que genera tanto de manera interna y externa la implementación del modelo de gestión por competencia.

3.1. Definición de Objetivos

3.1.1. Objetivo General

Implementar Modelo de Gestión por Competencias en la empresa en el Instituto Hondureño de Geología y Minas.

3.1.2. Objetivos Específicos

- Crear un plan de Acción que nos permitió proveer los recursos humanos calificados, de acuerdo a la situación actual de la empresa basada en modelo de Gestión por competencias.
- Explicación de las funciones integradas de RRHH (selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación), las competencias cardinales y por áreas de la empresa según el modelo de gestión por competencias.

3.1.3. Obtener información necesaria

Para poder regular la minería en el país se necesita contar con el personal altamente capacitado:

- Con una actitud ética frente a la vida.
- Que reconoce la importancia del ejercicio responsable de la profesión.
- Una buena trayectoria académica, adecuado desempeño en las pruebas d y buenos resultados en el proceso de admisión de la Facultad.

Para lograr contratar a los colaboradores con estas competencias requeridas se deberá implementar el modelo de gestión por competencias, elaboración de catálogo por puesto haciendo un estudio mediante cuestionarios y entrevistas y una descripción de cada uno de los puestos que estructuran el INHGEOMIN.



Objetivos	Actividad	Meta	Duración	Responsable
Tener personal capacitado	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de personal extranjero y local con grado académico universitario en el área de minería o metalurgia . Inducción de jóvenes pasantes de la carrera de minería o metalurgia . 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar informes de cada una de las unidades que bien diseñados y que cumplan con los objetivos. 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Recursos Humanos Encargado de Capacitación
Identificar la estrategia de la empresa y trabajar en conjunto con la administración del talento humano, aprovechando cada una de sus competencias para ubicarlos en el puesto más apropiado.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un inventario de puestos existentes actualmente en organización y elaborar los perfiles y descripciones de puesto 	<ul style="list-style-type: none"> Fijar responsabilidades de acuerdo con el puesto y proporcionar los requisitos mínimos que debe poseer cada puesto para su desempeño 	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Recursos Humanos Jefe de unidades
Medir y fortalecer los conocimientos en las personas	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar encuestas y capacitar al personal 	Para que todo el personal tenga el conocimiento requerido para realizar su trabajo.	6 meses	Departamento de Recursos Humanos

3.1.4. RECURSOS

- Humanos
- Infraestructura
- Materiales

3.1.5. Presupuesto

- Exponentes:
- Lugar:
- Fecha y Lugar:

3.1.6. Número de asistentes

- Personal de la empresa

3.1.7. Equipo para utilizar

- Computadora
- Impresora
- Salón para capacitaciones

3.2. Metodologías que seguir

- Análisis y detección de necesidades: Conocer las necesidades en cuanto al personal que se debe tener en cada momento.
- Reclutamiento activo: Una vez detectada las necesidades del personal, se aboca al reclutamiento de un nuevo personal, siguiendo los métodos tradicionales como: publicación de oferta de empleo.
- Recepción de candidaturas: Esperar la hoja de vida de los candidatos.
- Preselección: Se busca a los candidatos, antes debemos tener la definición de la descripción y perfil de los puestos; para encontrar el candidato ideal.
- Pruebas: Los candidatos preseleccionados se deben someter a pruebas determinadas para detectar las habilidades y competencias requeridas para los puestos que deseamos cubrir, como ser: Psicotécnicas, Assesments center, psicométricas, aptitud de inteligencia entre otras.

- Entrevista: Una vez seleccionado el candidato se hará una entrevista cara a cara, para determinar su lenguaje corporal e intentar cubrir de forma directa sus habilidades y experiencias.
- Valoración y decisión: Analizar y valorar los pros y contras de cada uno de los candidatos entrevistados e ir comparándolos con el perfil y la descripción del puesto de trabajo.
- Contratación: Incorporar a la organización al candidato elegido y explicarle todos los aspectos legales y contractuales de su contratación, así como darle la fecha de su incorporación al puesto de trabajo y de resolver todas las dudas posibles que pudiera tener antes de su incorporación.
- Incorporación: Se acompañará al trabajador para presentar a todos sus compañeros y todos los departamentos de la organización, fomentarles la cultura de la empresa.
- Seguimiento: Es importante hacer un seguimiento a los trabajadores a corto, medio y largo plazo que se hará, mediante encuestas de satisfacción y valoraciones de desempeño.

II. FASE I -ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1.4. Visión

Ser para el 2022, la institución del sector económico que contribuye directa e indirectamente en el desarrollo local, posicionándonos a nivel nacional como un ente confiable que promueve la inversión del sector minero en el País.

1.5.Misión

Somos el instituto que ejecuta la Política Nacional del sector minero, garantizando dichos procesos a través de una administración eficaz y eficiente, para un desarrollo sostenible, ambiental y económico; generando bienestar social.

1.6.Valores

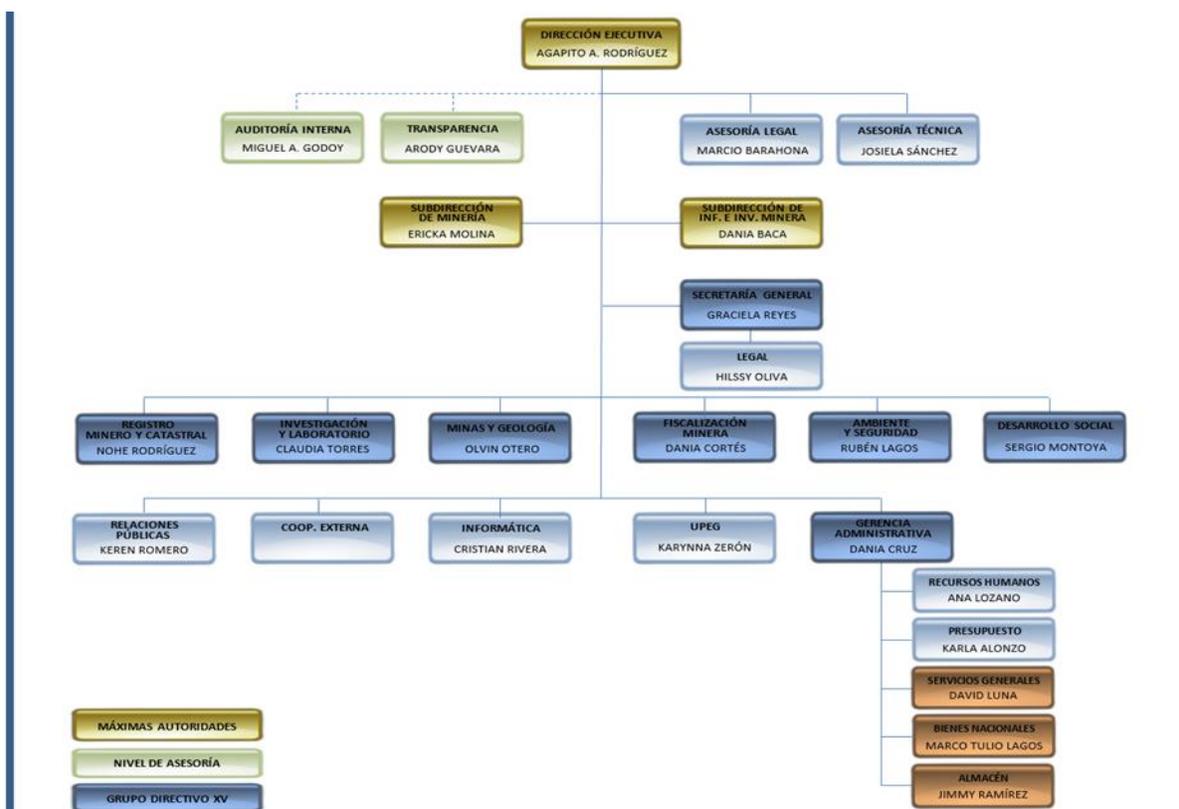
- **Responsabilidad:** Se considera una cualidad y un valor del ser humano. Se trata de una característica positiva de las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta. En muchos casos, la responsabilidad viene dada por un cargo, un rol o una circunstancia, como un puesto de trabajo o la paternidad.
- **Ética:** Los valores éticos son guías de comportamientos que regulan la conducta de un individuo. En primer lugar, la ética es la rama de la filosofía que estudia lo que es moral, realiza un análisis del sistema moral para ser aplicado a nivel individual y social.
- **Integridad:** Es la capacidad que tiene de actuar en consecuencia con lo que se dice o lo que se considera que es importante ya sea algo íntegro que se trata de un elemento que tiene todas sus partes enteras.

- **Respeto:** El respeto es un sentimiento positivo que se refiere a la acción de respetar; es equivalente a tener veneración, aprecio y reconocimiento por una persona o cosa.
- **Excelencia:** La excelencia, es la característica de ser bueno, de hacer las cosas de manera óptima.

1.7.Estrategia

El Instituto Hondureño de Geología y Minas “INHGEOMIN” entiende que en el entorno en que se desenvuelve es un mercado competitivo donde tiene que estarse capacitando y tener habilidad para comunicarse con los inversionistas, pero muchos colaboradores no tienen esa habilidad.

1.8. Analizar modelo de Recursos Humanos



Fuente: INHGEOMIN

III. FASE II - DEFINICIÓN DE LAS BASES DEL MODELO GESTIÓN POR COMPETENCIAS:

II. Identificar Competencias Del Negocio.

- Orientación a resultados:** Todos los colaboradores tendrán capacidad de encaminar todos los actos a logro de lo esperado, actuando con velocidad con sentido de urgencias ante decisiones importantes.

- **Flexibilidad al cambio:** Somos una empresa que se adapta fácilmente a los cambios del mercado actual.
- **Compromiso:** Todos nuestros colaboradores sienten propios los objetivos de la organización, apoyan y se involucran en la toma de decisiones.

3.3. Catálogo de Puestos

El Manual de Descripción de Puestos es una herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

El presente manual, contiene la descripción de cada uno de los puestos de la unidad de recursos humanos hasta la fecha, para su mejor uso el manual agrupa los puestos por elemento de organización.

Cada descripción de puesto contiene el Nombre del Puesto, A quien se Reporta, A quien Supervisa, Requisitos Mínimos, la Descripción General y Específica, Especificaciones y las Relaciones de Trabajo. Este se encontrará adjunto en otro documento en Word en el que se podrá encontrar descritas las competencias cardinales, competencias gerenciales y por áreas, asimismo un concepto de estas competencias, comportamientos según lo esperado del grado en que se fija, un documento Excel describirá de manera resumen lo que se solicita por puesto.

3.3. Elaboración de perfiles

Empresa Instituto Hondureño de Geología y Minas



Perfil de Puestos.

Nombre del Puesto: Gerencia Recursos Humanos.	
Departamento:	Recursos Humanos.
Cargo o Jefe Inmediato:	Gerente General.
Área o personas a cargo:	Departamento contratación de personal. Departamento de Planillas. Departamento de Capacitación de RRHH. Departamento de relaciones y Servicios a empleados.
Objetivos del Puesto:	
Dotar a las áreas de la empresa del personal idóneo para cada puesto de trabajo en base a una planificación previa, lograr un equilibrio interno y externo de competitividad salarial, a fin de retener el personal calificado, lograr la realización humana y profesional del personal a través del establecimiento y aplicación de efectivos planes de carrera, garantizar la optimización de los beneficios contractuales que otorga la empresa, lograr adecuadas relaciones Obreros-Patronales.	
Funciones del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> Alinear el Recurso Humano con los objetivos y planes estratégicos de la Empresa. 	

- Aplicar el sistema de Evaluación de Desempeño a nivel nacional.
- Suministrar los Recursos Humanos que requieren las diferentes áreas organizacionales de la Empresa.
- Diseñar planes de carrera Administrativa y Técnica de la Empresa.
- Disponer de Procedimientos que permitan efectivos controles para los trámites asociados a los movimientos de personal y expedientes.
- Revisión y actualización de Normas y/o disposiciones vinculadas con la Administración del Recuso Humano.
- Mantener efectivas relaciones Obrero –Patronales.
- Mantener actualizado el manual de descripciones de puestos.
- Asesorar a la Gerencia General y demás áreas de la Empresa en asuntos inherentes a Recursos Humanos.
- Mantener un sistema actualizado de los procedimientos a seguir para el manejo de las planillas de la Empresa.
- Velar por adecuadas condiciones de higiene y salubridad para un mejor desempeño del personal.
- Coordinar actividades culturales, deportivas o de recreación.
- Ejecutar funciones relacionadas al área que sean encomendadas por la administración superior.

Requisitos:

- Educación:
Título Universitario en Psicología o Recursos Humanos.

- Experiencia:
3 años en el área.
- Conocimientos complementarios:
Manejo del paquete Microsoft office, modelos de evaluación.
- Idiomas:
Inglés (nivel medio).
- Especialidades o carreras:
Programas de gestión por competencias.

Competencias Nucleares:

- **Innovación.**
- **Ética.**
- **Orientación al Cliente.**
- **Adaptabilidad al Cambio.**

Competencias.	Grado			
	A	B	C	D
Innovación.		X		
Ética.	X			
Orientación al Cliente.	X			
Adaptabilidad al cambio.		X		
Calidad de trabajo.	X			

Empowerment.	X	
Trabajo en equipo.		X
Comunicación.	X	
Liderazgo.		X

Elaborado por:

Gerencia RRHH

Autorizado por:

Gerencia General.

Empresa Instituto Hondureño de Geología y Minas.



Perfil de Puestos.

Nombre del Puesto:	Asistente de Recursos humanos.
Departamento:	Recursos Humanos.
Cargo o Jefe Inmediato:	Jefatura de Recursos Humanos
Área o personas a cargo:	Ninguno.
Objetivos del Puesto:	
Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la unidad, operando una central telefónica pequeña, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la unidad.	
Funciones del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Operar una planta telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones de la organización. • Atender al público que solicita información dándole la orientación requerida. • Anotar en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo invertido. • Mantener el control de llamadas locales y larga distancia mediante el registro de número de llamadas. 	

- Recibir la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad y anotar los mensajes dirigidos a los diferentes colaboradores y departamentos de la organización.
- Entregar la correspondencia recibida a las diferentes personas y departamentos, así como también los mensajes recibidos.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden el lugar de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.

Requisitos:

- Educación:
Secundaria completa
- Experiencia:
Un año de experiencia en el asistente.
- Conocimientos complementarios:
Manejo del paquete Microsoft office y manejo de planta telefónica.
- Especialidades o carreras:
Pasante de la carrera Administración de empresas o carrera afín.

Competencias Nucleares:

- Innovación.
- Ética.
- Orientación al Cliente.

- Adaptabilidad al Cambio.

Competencias.	Grado			
	A	B	C	D
Innovación.			X	
Ética.	X			
Orientación al Cliente.		X		
Adaptabilidad al cambio.				X
Calidad de trabajo.		X		
Empowerment.				X
Trabajo en equipo.		X		
Responsabilidad.		X		
Autocontrol.	X			
Elaborado por:		Autorizado por:		
Gerencia RRHH		RRHH		

III. FASE III- DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

4. Diseño del marco de clasificación profesional, a partir de la estructura organizativa.

4.1. Marco de clasificación

- Director Ejecutivo
- Jefe de unidades técnicas
- Jefes de unidades administrativas

- **Directivo:** Legislar políticas, crear procedimientos que debe seguir la organización. Así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa.

- **Jefe de unidades técnicas:** Es el que planifica, dirige y coordina las actividades de técnicas y de campo que realiza la empresa u organización, diseñar y planifica las giras de trabajo.

- **Jefe de unidades administrativas:** Coordinar, supervisar y controlar la ejecución de los procedimientos administrativos y contables que rigen el funcionamiento interno de la organización.

4.2. Sistema retributivo objetivo transparente, criterios de promoción y movilidad.

El modelo de gestión por competencias permite a cada persona conocer las competencias y el nivel que se espera desarrolle en cada una de ellas. Este planteamiento permite orientar los esfuerzos de una forma clara y estratégica, que sienta las bases para la remuneración individual en función de los esfuerzos invertidos por cada persona para el desarrollo del perfil competencial y el resultado obtenido.

Por lo anterior expuesto implementaremos los siguientes sistemas de retribución en nuestra empresa:

4.3. Equidad interna: pagar en función de las responsabilidades

Se basa en posicionar los puestos en niveles retributivos o rangos salariales se entiende como el ascenso de nivel retributivo, justificado por el aumento del nivel de responsabilidades, ya sea en la misma familia de puestos, o cambiando a otra familia de puestos.

4.4. Equidad externa: pagar en función del mercado

Fundamentalmente este sistema de compensación lo adoptamos para encontrar el mejor equilibrio posible entre pagar salarios que atraigan y retengan a los mejores profesionales, y gestionar eficazmente los costes salariales del INHGEOMIN, comparamos regularmente sus prácticas de compensación con aquellas de otras organizaciones líderes en el mercado y fijamos nuestros parámetros retributivos en base a esta revisión.

4.3. INCENTIVOS: PAGAR EN FUNCIÓN DEL RENDIMIENTO

La compensación basada en el rendimiento nos permitirá compensar más a aquellos que dentro del mismo nivel de responsabilidad contribuyen más, y menos a aquellos que contribuyen menos, utilizando diferentes criterios de comparación, ya sean absolutos, relativos o una combinación de ambos.

- **PAGO POR COMPETENCIAS**

Debido a que nuestra empresa está implementando el Modelo de Gestión por Competencias implementaremos un sistema de pago por competencias. En este caso, se busca que el sistema de compensación apoye o dé coherencia al resto del sistema, de modo que, en el extremo, no es tanto el desempeño o el nivel de responsabilidad lo que determina el salario sino el nivel de competencias que posee una persona. Las competencias, si están bien definidas, son unos excelentes predictores de los resultados, por lo que, actuando sobre ellas, estaremos de forma indirecta actuando sobre los resultados.

4.5. EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Los procedimientos de evaluación del desempeño no son nuevos. Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de éste pasó a ser evaluado.

El sistema consistía en auto clasificaciones hechas por el miembro de la orden, informes de cada supervisor acerca de cada uno de sus subordinados e informes especiales hechos por algunos jesuitas que acreditasen tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros.

- **Conceptos Básicos**

El esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo.

El esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra parte, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, y todas las evaluaciones son un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.

4.6. LA RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN.

La responsabilidad por la evaluación del desempeño humano se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos.

- **El Supervisor Directo:**

La mayor parte de las veces, la evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos.

- **El empleado:**

Algunas organizaciones utilizan la auto evaluación por parte de los empleados como método de evaluación de desempeño.

La comisión de evaluación del desempeño:

- Director del área donde esté Miembros
- Gerente del departamento localizado transitorios o
- Jefe de Sección Supervisor del evaluado el evaluado provisionales.

- **Objetivos de la evaluación del desempeño:**

La evaluación del desempeño no es en sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los

Recursos humanos de la empresa, y es este su objetivo principal. Y para alcanzarlo este método intenta alcanzar los Sigüientes objetivos específicos.

- Adecuación del individuo al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados

- Auto perfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo a la mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación de información de propio individuo evaluado
- Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

4.7. BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y al largo plazo.

4.8. MÉTODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya que se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad.

Para que las evaluaciones del desempeño sean eficaces, deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

El INHGEOMIN utilizara el Método de Investigación de Campo.

4.9. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Utilizaremos este método para realizar la evaluación de desempeño de nuestro personal.

Es desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones

Características del método de investigación de campo

- La evaluación la efectúa el superior (jefe) pero con asesoría de un especialista (staff)
- El especialista en evaluación del desempeño hace una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario:
 - Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: Desempeño más satisfactorio (+)
Desempeño satisfactorio (\pm) Desempeño menos satisfactorio (-)
 - Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas de especialista al jefe.
 - Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que pueda implicar:
 - Consejería al funcionario;
 - Readaptación del funcionario;
 - Entrenamiento;

- Desvinculación y sustitución;
 - Promoción a otro cargo;
 - Mantenimiento en el cargo actual.
- Seguimiento: se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

4.10. Ventajas Del Método De Investigación De Campo

- Cuando está precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos;
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal;
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas;
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño;
- Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan carreras y demás áreas de actuación de la ARH;
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal;
- Es el método más completo de evaluación.

4.11. Desventajas del método de investigación de campo

- Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación;
- Hay retardo en el procesamiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.
- La Entrevista de Evaluación del Desempeño
- La comunicación del resultado al subordinado es un punto fundamental de casi todos los sistemas de evaluación de desempeño.

4.12. Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son los siguientes:

- Dar al subordinado condiciones de hacer mejor su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su patrón de desempeño, los jefes poseen una clara impresión de sus subordinados y sus expectativas acerca de ellos.
- Realizar la retroalimentación haciendo claro el desempeño del subordinado en los puntos donde es fuerte y débil, y compararlo con los patrones de desempeño esperados, ya que muchas veces el empleado cree que está bien y puede estar sucediendo lo contrario en cuanto a su desempeño ideal, es por esto por lo que se hace necesario comunicar lo esperado por jefes y así el estar en condiciones de lograr un desempeño que apunte a los patrones esperados.
- Llevar a cabo una discusión amena empleado y superior en cuanto a las medidas y los planes a desarrollar, dándole a conocer las aptitudes del subordinado, y así conformar un apoyo activo al cumplimiento de mejoramiento de él, en las tareas que realiza.

- Se hace necesario que haya una buena comunicación y entendimiento entre el supervisor y los empleados; donde se podrá transmitir las condiciones en que se está realizando una tarea y como mejorarla o incrementar.
- Eliminar o reducir disonancias, Ansiedades, tensiones y dudas que surgen cuando los individuos no gozan de las ventajas de la consejería planeada y bien orientada.

4.13. Normatividad para el desarrollo de los empleados

- **Sistema de inducción**

Nuestro sistema de inducción consistirá, en la orientación, ubicación y supervisión que se efectuará a los colaboradores de reciente ingreso, durante el periodo de desempeño inicial.

El objetivo de la inducción será brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines de la organización y la estructura de ésta.

- **Sistema de capacitación**

Nuestro sistema de capacitación será un factor fundamental que proporcionará a los empleados la posibilidad de mejorar sus competencias profesionales y capacidades interpersonales, abriendo oportunidades para su crecimiento personal y laboral al interior de la organización.

Las competencias de los colaboradores definirán su capacidad productiva medida en términos de desempeño real y demostrando en un determinado contexto de trabajo. Esto no

solamente resultara de la capacitación, sino que también de la experiencia adquirida en situaciones concretas de ejercicio ocupacional.

Las capacitaciones profesionales pueden ser brindadas en el trabajo, en forma interna o externa, así como mediante la capacitación en proyectos o asignaciones de la propia organización.

Como ejemplo se realizarán talleres y conferencias con profesionales extranjeros y expertos en el medio.

Nuestro sistema de capacitación tendrá como finalidad enriquecer los conocimientos de nuestros colaboradores y fortalecer las competencias en cada uno de ellos, así mismo fomentar la necesidad de compromisos para con nuestra organización y así alcanzar la estrategia planificada.

- **Plan de carrera**

Nuestro plan de carrera es desarrollar el crecimiento de los empleados dentro y fuera de su especialización, para determinar quiénes son las personas ideales para desempeñar las distintas funciones que requieren los puestos de trabajo para alcanzar con éxito nuestras estrategias.

El plan de carrera representa un gran valor agregado a cada colaborador, que radica en la evaluación precisa y sistemática en los factores críticos y necesarios para el éxito en nuestra organización.

- **El plan de carrera se basa en:**

La orientación al logro, la cual se expresa en una persona a través de:

- La preferencia para correr riesgos razonables
- El deseo de ser el único responsable de los resultados obtenidos por él
- La necesidad de saber rápidamente si ha realizado un buen trabajo o no

El deseo de cultivar relaciones con los demás:

- Una mayor receptividad a los factores afectivos en el trabajo.
- Aptitud para establecer y mantener relaciones amigables.
- El temor de romper estas relaciones.

El deseo de influir en los demás:

- El deseo de causar la mejor impresión en los demás.
- Intentos de influir en los demás.
- Preocupación interpersonal.

IV. FASE IV- DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

5. Presentación

La gestión por competencia simboliza una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que consienten en obtener una visión global de los requerimientos

forzados para desempeñar con eficiencia, lograr una ventaja competitiva y hacer la diferencia, para ello tenemos que trabajar de la siguiente manera.

Se convocará a varias reuniones a los directivos y gerentes de la empresa, a los jefes de cada unidad para que conozcan el modelo de la gestión por competencias y su implementación, para que ellos puedan trabajar con cada uno de sus colaboradores bajo su área.

Lo que se espera con el nuevo diseño de esta estructura organizacional, es que cada una de estas áreas con sus funciones respectivas, logren de manera conjunta trabajar en equipo para adquirir los objetivos de la empresa, y así alcanzar los resultados esperados.

5.1. Comunicación

5.1.1. Metodología para implementar el modelo de gestión por competencias

Sensibilización: La sensibilización busca comunicar al personal la importancia de la implementación del modelo de competencias, las fases en las que está compuesto y la participación requerida de cada uno de los cargos dentro del proceso.

Implementaremos diferentes medios para comunicar a los colaboradores del modelo de gestión por competencia con el objetivo que todos los colaboradores conozcan del mismo.

Boletín informativo: En el caso del boletín informativo lo utilizaremos como un medio escrito y de forma física el cual se puede mantener en la organización por dos meses.

Conferencias: Se desarrollarán conferencias una vez al mes donde daremos a conocer diferentes temas comenzando con una introducción acerca de lo que son las

competencias con el fin de dar a conocer todos los temas que se tienen que saber acerca del modelo.

Reuniones colectivas: Las reuniones colectivas serán de suma importancia ya que se tendrá un mejor desarrollo de la información y esto se llevará a cabo de una forma más dinámica donde los empleados realizarán preguntas y de igual manera se recibirá la retroalimentación.

Inducción: En este proceso el objetivo ya será el nuevo empleado que conozca el modelo y se familiarice no podemos definir un tiempo determinado en el que se va a llevar a cabo ya que, es un proceso en el que se debe de saber todo acerca de la organización y lo que necesitamos es que desarrolle sus competencias y de igual manera adquiera competencias que le ayudaran a desarrollarse en su puesto de trabajo.

3.4. APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Una vez definida la metodología a realizar, concretaremos en que proceso lo vamos a implementar para que se lleve a cabo cada una de las metodologías.

- **Selección:** En este proceso se revisará el perfil del puesto, el cual será una guía para contratar al candidato que cumpla con las competencias y de igual manera pueda desarrollar competencias que requiere el puesto, dar a conocer desde este proceso la implementación del modelo.

- **Capacitación y entrenamiento:** Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, debemos evaluar cuáles son las competencias que posee el personal y en qué nivel, para esto capacitaremos al personal con el objetivo de desarrollar la respectiva competencia que requiere el puesto, de igual manera invertiremos en el entrenamiento de los colaboradores.
- **Evaluación del desempeño:** Se realizará la evaluación de desempeño todos los meses con el objetivo de dar a conocer si los empleados realmente entendieron o captaron la implementación del modelo

3.5. Supervisión

Supervisión De Implementación Del Modelo De Gestión Por Competencia

El área de recursos humanos del INHGEOMIN se encargará de supervisar y dar seguimiento al modelo y cada 6 meses a partir de la implementación del modelo se realizarán test de evaluación desempeño a cada trabajador para constatar los resultados que se han obtenido a partir de la implementación de la gestión por competencias.

Se realizarán entrevistas con el trabajador donde se autoevaluarán y podrán compartir sus vivencias y como han evolucionados sus competencias profesionales o personales, motivándolos a una mejora continua y desarrollo constante.

Estas evaluaciones anuales permiten establecer objetivos de mejora a los trabajadores/as y pueden ofrecer un impulso de mejora dentro del propio puesto de trabajo.

Para la evaluar el desempeño que se ha obtenido a partir de la gestión por competencias el gerente de recursos humanos estableció una serie de indicadores que sirven para medir factores como:

Tipo de Evaluacion	Ponderación
Eficiencia	20%
Logro de procesos y actividades	10%
Manejo de recursos	20%
Auditoria de servicios	10%
Subtotal	60%
Servicio	3%
Cumplimiento de objetivos	20%
Ausentismo	3%
Dados de baja	3%
Habilidades organizacionales	11%
Subtotal individual	40%
Total evaluación	100%

3.6. FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN DE ACTUACIÓN

En la gestión de Recursos Humanos es muy importante y necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas al implementar el modelo de gestión por competencias.

Establecer un estilo de dirección participativo:

- Obtención de ideas y participar en la toma de decisiones en forma conjunta con todos los empleados.
- Fomentar la confianza, respeto y compromiso.

- Tienen a hacer que los empleados sean más realistas.

Crear un canal de comunicación entre responsable y colaborador:

- Liderar, motivar y fomentar el dialogo interno entre todas las áreas de la organización, cuidando la eficacia de todo el proceso de comunicación

Informar a las personas de como lo están haciendo

- La Gestión de Recursos Humanos debe de planear, organizar, y promover el desempeño eficiente de todo el personal de la organización por lo tanto debe de informarles el rendimiento de cada uno, notificarles si están o no alcanzando los objetivos por medio de una retroalimentación para que puedan mejorar o motivándose para seguir mejorando y desarrollándose.
- Promover la mejora continua del empleado tanto en habilidades como en actitudes.

Evaluar objetivamente las contribuciones individuales.

- Elaborar una agenda para supervisar a todos los colaboradores si están consiguiendo lo esperado por la empresa, para medir su desempeño individualmente y saber quiénes son los que están aportando más a la organización.

Motivar a las personas mediante el reconocimiento de trabajo bien hecho.

- Reconocer el desempeño sobresaliente
- Identificar las oportunidades de crecimiento

- Recompensar el esfuerzo de tus empleados de manera justa y equitativa con una base objetiva.

Estimular a los colaboradores para conseguir resultados eficientes.

- Tomarlos en cuenta: Es decir, periódicamente reúne a tu personal para que puedas establecer conjuntamente las metas y objetivos que se espera que logren. Es muy importante que las personas sean tomadas en cuenta en este proceso, ya que participar activamente genera mayor compromiso, motivación y esfuerzo.
- Reconocer su desempeño: Brindar retroalimentación constante y reconocer el trabajo que lo hace bien o cuando alcanzan las metas establecidas. El reconocimiento no cuesta nada, unas palabras de motivación por parte de un Mando superior o intermedio es muy significativo para los colaboradores ya que siente que sus esfuerzos están haciendo que la organización tenga mayor productividad y se sienten más valiosos para la organización.

Elaboración de informes

En cada supervisión realizada, se efectuará un informe con el objetivo de evaluación tanto de Se elaborarán informes de cada etapa de las actividades realizadas en el proceso de implementación del modelo de gestión por competencias, en las cuales se describirán presupuestos, información sobre las formas de comunicar el modelo y la selección y contratación de nuestro Outsourcing.

Los Informes Contendrán Lo Siguiente:

- Informe sobre selección y contratación de personal Outsourcing: Para el proceso de selección y contratación de nuestro personal Outsourcing se contrató el servicio de la empresa Red promocional Centroamericana, para todo el proceso de reclutamiento, selección del personal y pago de nómina, así mismo se contrató un outsourcing para asesoramiento de la implementación de nuestro modelo de gestión por competencias el cual nos ideó el proceso más adecuado.

Informe sobre presupuesto:

Los gastos realizados en la empresa se desglosan en lo siguiente:

- Contratación de Outsourcing
 - Capacitaciones
 - Proceso de inducción
 - Plan de comunicación
 - Presentación del modelo
- Informe sobre actividades de comunicación del modelo:

Para la difusión y entendimiento sobre el modelo de gestión por competencias a los colaboradores dentro de la organización se realizará por medio de:

- Boletines informativos
- Conferencias
- Reuniones colectivas
- Inducciones

VII. CONCLUSIONES

1. Implementar el Modelo de Gestión por Competencias en Instituto Hondureño de Geología y Minas “INHGEOMIN” requiere de un compromiso de toda la empresa y colaboradores, para lograr la estrategia organizacional y el éxito. Con este modelo la empresa contará con lineamientos claros que le permitirán mejorar sus servicios y creando una ventaja competitiva.
2. Efectivamente se evidenció que el Instituto Hondureño de Geología y Minas “INHGEOMI” posee una deficiencia en el manejo de talento humano específicamente en el proceso de selección de personal pues es manejada a través de una selección empírica, lo que provoca un decreciente rendimiento laboral evidenciado en la baja producción afectando en el cumplimiento de las metas.
3. Las tendencias actuales del modelo de gestión por competencias en el mundo contemporáneo parten de las funciones de la organización, de las áreas de trabajo y de cada uno de los puestos, subdivididas por unidades, tareas o elementos de competencias laborales que son evaluados por una norma o estándares que permiten medir la calidad de los valores producidos o servicios prestados (productividad), según los requisitos de calidad establecidos en un tiempo determinado. Lo anterior demuestra la relación entre desempeño profesional y eficiencia del trabajo que con diferentes dimensiones e indicadores se miden a ambos paralelamente como proceso y resultados, en el ejercicio de las competencias laborales manifiestas en la empresa INHGEOMIN.

VIII. RECOMENDACIONES

1. El INHGEOMIN debe implementar el modelo por competencias propuesto para el personal de la empresa, como un adelanto a las necesidades que exige el mundo actual a las empresas, con respecto a lo que los talentos humanos deben entregar para una mayor productividad.
2. La empresa estar atenta a los cambios que se están presentando en el entorno y que adopten nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial y especialmente en la gestión de la gerencia del talento humano, al incorporar el concepto de competencias como modelo de transformación organizacional.
3. Se sugiere llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación basado en el modelo de competencias, con la comparación entre dicho modelo y las competencias que realmente posee el colaborador
4. Se insta a la dirección de la empresa INHGEOMIN, realizar reuniones permanentes, a nivel de funciones de primera línea (gerentes), de tal manera que de estas reuniones se permita determinar los parámetros de medición del desempeño para cada departamento de la empresa, determinar también mediante la aplicación del modelo 360°, la evaluación del desempeño de los trabajadores, de ésta manera, se mejorará en forma continua, en la gestión del talento humano.

BIBLIOGRAFÍA

- De cenzo David. Robbin Stephen. Administración de Recursos Humanos. Limusa Wiley. México. 1995.
- Ducci, María Angélica, “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.
- Chiavenato Idalberto. Gestión del talento Humano. Mac Graw Hill. Mexico. Primera edición 2007.
- Fred Davis. Administración de Recursos Humanos. Pentice Hall. Mexico
- Robbins, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. 1996.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). Diccionario de comportamientos. Buenos Aires: Gestión por competencias: Ediciones Granica S.A
- Alles, M. (2009). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Bloom. (1948). Taxonomía de Bloom. Obtenido de
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1997). Metodología de la Investigación. En Metodología de la Investigación (pág. 17). Mexico: Mc Graw Hill.
- Werther, W. B., Davis, K., & Mejía Gómez, J. (2000). Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas. McGraw-Hill.

GLOSARIO

- **Administración:** Vocablo que se utiliza para referirse a las personas que determinan los objetivos y las políticas de una organización
- **ARRH:** Administración de Recursos Humanos
- **Capital humano:** Representa el valor que el número de empleados (de todos los niveles) de una institución supone de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades.
- **RRHH:** Recursos Humanos
- **INFOP:** Instituto Nacional de Formación Profesional
- **INHGEOMIN:** Instituto Hondureño de Geología y Minas
- **Comportamientos:** Son las conductas específicas observables e irrefutables que determinan la presencia de conocimientos y habilidades (Competencias).
- **Habilidades:** Es la capacidad de hacer algo bien.
- **Actitud:** Son los comportamientos que reflejan los pensamientos, creencias, valores y sentimientos sobre algo o alguien en particular.
- **Aptitud:** Es la capacidad que posee una persona para desarrollar una destreza, habilidad, aprender sobre un tema o hacer una tarea.
- **Conocimiento:** Es el componente cognitivo que sustenta una competencia laboral y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva, es lo que una persona sabe de un área particular.
- **Efectividad:** Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado, es lograr los objetivos trazados con el mínimo posible de recursos.

- **Eficiencia:** Es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable.
- **Análisis de Puestos:** Es el estudio, Análisis y determinar de los requisitos, responsabilidades y condiciones que un puesto de trabajo, exige para su adecuado desempeño; por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación.
- **Área de Administración de Recursos Humanos:** Área de la empresa que se ocupa de la aplicación, ejecución y evaluación de las actividades de los recursos humanos
- **Autoridad:** Poder que tiene un individuo para tomar decisiones y ejecutarlas.
- **Beneficio:** Remuneración a favor del empresario por los riesgos asumidos por el o su establecimiento, en la operación y dirección de una empresa.
- **Capacitación:** Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.
- **Función:** Hace referencia a una actividad o al conjunto de actividades genéricas, que desempeña uno o varios elementos, de forma complementaria para conseguir un objetivo concreto y definido. Ocupación: Actividad profesional de una persona.

ANEXOS

1. Encuesta



 | **ceutech**
de unitec
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

Cuestionario de Habilidades y Competencias

Este Test tiene como objetivo analizar las distintas competencias para determinar el grado de competencias del personal de recursos humanos.

Genero

1. Femenino
2. Masculino

Edad

1. 17 a 32
2. 33 a 49
3. Mas de 49

¿Desarrolla sus tareas con energía y perseverancia para alcanzar el logro de sus objetivos?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

¿Crea usted un ambiente donde las personas se sienten seguras de dar su opinión?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

¿Le resulta fácil dirigir a su equipo de trabajo para el logro de sus objetivos?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

¿Cuándo siente enojado por algo imprevisto puede controlarse para no perder el control de sus emociones?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

¿Cuándo se encuentra en una situación de mucha presión y muy poco tiempo. Se siente capaz de reflexionar y tomar la mejor decisión?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces

¿Cuándo se encuentra en una situación difícil, o de confrontación, puede mantener un diálogo sano y mantener la calma?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

¿Prepara todos los días una lista de cosas para hacer, utilizando el tiempo de la mejor forma posible?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

¿Procura evitar los problemas antes de que surjan, en vez de tener que resolverlos después de aparecidos?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

¿Puede encargarse de varios proyectos, u objetivos, Sin perder el control?

- Siempre
 - Casi Siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
-

¿Sabe escuchar y está siempre atento y en actitud receptiva?

- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
-

¿Crees que el éxito en una organización se logra mediante una comunicación asertiva?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

¿Hasta la fecha, sus técnicas de comunicación interpersonal, han sido la clave de :

- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
-

¿Se pone en el lugar del otro?

- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
-

¿Es capaz de escuchar y observar para entender?

- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
-

¿Tengo iniciativa propia o me dejo llevar por la situación?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces

¿Eres participativo y trabajas de una forma entusiasta en el grupo de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

¿Le gusta y busca trabajar en equipo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

¿Tiene la facilidad de relacionarse con nuevos compañeros de un equipo de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

¿Tiene la capacidad de realizar bien su trabajo, facilitando el de los demás para el logro de los objetivos organizacionales?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces

¿Administra su tiempo adecuadamente?

- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
-

¿Cuándo realiza un nuevo proyecto laboral, su pensamiento está orientado al logro y resultados positivos?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

2. FORMATO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS INHGEOMIN

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	
Fecha de elaboración:	Fecha de aplicación:

Competencias Organizacionales

Innovación	
<p>Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.</p>	
<p style="text-align: center;">Indicadores Conductuales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propone soluciones creativas a problemas inesperados. 2. Se siente motivado o desafiado por las situaciones que requieren un nuevo enfoque. 3. Le gusta estar informado y aprender diversas cosas, y trata de aplicar esos conocimientos si tiene oportunidad. 	<p style="text-align: center;">Preguntas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme sobre algún proyecto o asignación en la que usted haya tenido que proponer soluciones creativas a problemas inesperados. ¿Cómo procedió? ¿Qué resultados obtuvo? 2. Relátame una situación en la que usted se haya sentido motivado o desafiado por alguna situación que requería un nuevo enfoque. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final? 3. Por favor cuénteme una experiencia en la que haya tenido la oportunidad de aplicar los conocimientos que usted adquirió. ¿Cómo los aplico? ¿Qué resultado consiguió?

Ética
<p>Implica sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, aún en forma contraria a los propios intereses.</p>

Indicadores Conductuales	Preguntas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actúa de acuerdo con los valores y principios morales. 2. Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales. 3. Respeta las pautas de acción que le impone la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué hizo? ¿Qué resultado obtuvo al final? 2. ¿Usted en alguna ocasión tuvo que estructurar la visión y misión organizacionales sobre la base de los valores morales? ¿Cómo lo logró? ¿Cuál fue el resultado que consiguió? 3. Relátame alguna situación en la que haya tenido que respetar las pautas de acción impuestas por las organizaciones para las que laboro. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo hizo?

Orientación al cliente	
<p>Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.</p>	
Indicadores Conductuales	Preguntas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes. 2. Es atento y observador ante lo que se le solicita, exigiéndose cumplir en tiempo y calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compártame una experiencia en la que haya tomado la iniciativa preocupándose por escuchar y atender a los clientes. ¿Cómo lo logró? ¿Cuál fue el resultado? 2. Por favor deme un ejemplo de una situación en la que tuvo que cumplir en tiempo y calidad con algo que se le solicitaba. ¿Cómo lo hizo? ¿Cuáles fueron los resultados?

<p>3. Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma las acciones de mejora adecuadas para evitarlos.</p>	<p>3. Cuénteme alguna ocasión en la que usted haya tenido que tomar medidas de mejora para evitar quejas y reclamos de los clientes. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Adaptabilidad al cambio	
<p>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 o de los requerimientos del trabajo en sí.</p>	
<p style="text-align: center;">Indicadores Conductuales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra una actitud positiva cuando aparece un cambio. 2. Se ajusta rápidamente a las nuevas responsabilidades y tareas. 3. Está atento a las necesidades cambiantes del contexto. 	<p style="text-align: center;">Preguntas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme una situación en la que usted haya tenido que demostrar una actitud positiva cuando aparece un cambio. ¿Qué hizo para demostrarla? ¿Qué resultado obtuvo? 2. Por favor deme un ejemplo de alguna ocasión en la que usted se tuvo que ajustar rápidamente a las nuevas responsabilidades y tareas de su antiguo trabajo. ¿Cómo logro ese ajuste? ¿Cuál fue el resultado final? 3. Reláteme una experiencia en la que haya estado atento a las necesidades cambiantes del contexto. ¿Cómo lo hizo? ¿Cuáles fueron los resultados?

Competencias Específicas (Nivel 1)

Liderazgo	
<p>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.</p>	
<p>Indicadores Conductuales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando feedback a los integrantes de su equipo. 2. Inspira con su ejemplo; brinda valores de acción. 3. Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales. 	<p>Preguntas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme una situación en la que usted haya tenido que fijar objetivos, dar seguimiento al respecto y brindar retroalimentación a los integrantes de su equipo. ¿Cómo lo consiguió? ¿Qué resultado obtuvo al final? 2. Cuénteme alguna situación en donde haya sentido que usted fue una inspiración para su equipo mediante su ejemplo. ¿Cómo lo logró? ¿Cuáles fueron los resultados? 3. Por favor deme un ejemplo de alguna ocasión en la que haya motivado a un grupo para el logro de los objetivos organizacionales. ¿Cuál fue la acción que realizó? ¿Cuál fue el resultado final que obtuvo?

Comunicación	
<p>Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>	
<p>Indicadores Conductuales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transmite eficazmente sus ideas. 	<p>Preguntas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme una experiencia en donde usted transmitió eficazmente sus ideas. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado que consiguió?

<p>2. Verifica que los demás hayan comprendido el mensaje transmitido.</p> <p>3. Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus interlocutores.</p>	<p>2. Cuénteme alguna situación en la que haya tenido que verificar que las demás personas comprendieron el mensaje que usted les transmitió. ¿Cuál fue la acción que realizó? ¿Qué resultado obtuvo?</p> <p>3. Por favor deme un ejemplo donde usted haya tenido que ajustar su manera de expresarse tomando en cuenta las particularidades de sus interlocutores. ¿Cómo lo hizo? ¿Cuál fue el resultado final?</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Competencias Específicas (Nivel 2)

Desarrollo de las personas	
<p>Ayuda a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos, sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.</p>	
<p>Indicadores Conductuales</p> <p>1. Lidera la iniciativa de proponer actividades de capacitación para todos los miembros de su área.</p> <p>2. Brinda la retroalimentación necesaria entre sus pares, contribuyendo al crecimiento profesional de los mismos.</p>	<p>Preguntas</p> <p>1. Cuénteme alguna experiencia donde haya tenido que proponer actividades de capacitación para los miembros de su área de trabajo. ¿Qué hizo para lograrlo? ¿Qué resultados obtuvo?</p> <p>2. En sus antiguos trabajos ¿Usted ha tenido que retroalimentar a sus pares para contribuir en el crecimiento de los mismos? ¿Qué acción realizó? ¿Cuáles fueron los resultados?</p> <p>3. Relátame una situación en la que haya tenido que ofrecer tiempo extra para asesorar a los integrantes de los equipos</p>

3. Ofrece parte de su tiempo extra para asesorar a los integrantes de su equipo en temas de su incumbencia.	a los que ha pertenecido. ¿Qué hizo? ¿Cuáles fueron los resultados? ...
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------

Empowerment

Da poder al equipo de trabajo, potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con la responsabilidad personal correspondiente., persona y tiempo.

Indicadores Conductuales	Preguntas
1. Fija los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales correspondientes.	1. Cuénteme alguna experiencia en la que haya tenido que asignar responsabilidades en base a objetivos de desempeño. ¿Cómo lo logro? ¿Qué resultado consiguió?
2. Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.	2. Por favor deme un ejemplo de alguna ocasión en la que haya combinado las situaciones, personas y recursos para el logro de objetivos. ¿Qué hizo? ¿Cuáles fueron los resultados?
3. Se hace responsable de su trabajo y ayuda a sus compañeros a trabajar con la misma responsabilidad.	3. Cuénteme una situación en la que usted se haya hecho responsable de su trabajo y haya ayudado a sus compañeros a trabajar con la misma responsabilidad. ¿Qué acción realizo para lograrlo? ¿Qué resultados obtuvo?

Competencias Específicas (Nivel 3)

Orientación a resultados

Orientación a resultados

Capacidad de encaminar todos los actos al logro de los esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.

Indicadores Conductuales	Preguntas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planifica y organiza las tareas propias y de su área eficientemente, a corto plazo. 2. Demuestra preocupación por el impacto de sus acciones. 3. Es perseverante en el alcance de sus metas y objetivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme alguna experiencia en la que haya tenido que planificar y organizar sus propias tareas y las de su área a corto plazo. ¿Cómo lo hizo? ¿Cuál fue el resultado final? 2. Por favor deme un ejemplo de una situación en la que se haya preocupado por el impacto de sus acciones. ¿Qué hizo? ¿Cuáles fueron los resultados? 3. ¿Usted en alguna ocasión tuvo que ser perseverante para alcanzar sus metas y objetivos? ¿Cómo lo logró? ¿Qué resultado consiguió al final?

Resolución de conflictos

Estudia los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.

Indicadores Conductuales	Preguntas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfrenta los problemas y los ve como una oportunidad para mejorar. 2. Revisa los problemas desde varios puntos de vista. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describa alguna situación en la que haya tenido que enfrentar un problema, pero que a su vez lo vio como una oportunidad para mejorar. ¿Qué tuvo que hacer? ¿Cuáles fueron los resultados? 2. ¿Alguna vez ha necesitado la opinión de otras personas para resolver un problema? ¿Qué hizo? ¿Qué resultado obtuvo?

3. Ofrece diversas soluciones a los problemas.	3. Cuénteme una situación en la que haya tenido que ofrecer varias soluciones a un problema. ¿Cómo lo hizo? ¿Cuál fue el resultado final?
------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Competencias Específicas (Nivel 4)

Compromiso	
Es el nivel de compromiso personal y profesional con las directrices de la organización. Apoya e instrumenta decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Controla la puesta en marcha de las acciones acordadas.	
Indicadores Conductuales	Preguntas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprende y asume como propios los objetivos de la organización. 2. Se siente orgullosos de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente. 3. Cumple con sus compromisos profesionales y personales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme como ha sido su experiencia con los objetivos de las organizaciones donde ha laborado. ¿Qué hizo para asumirlos? ¿Cuáles fueron los resultados? 2. ¿Usted se ha sentido orgulloso de pertenecer a las organizaciones donde anteriormente se desempeñó? ¿Qué hizo para sentirse así? ¿Qué resultados obtuvo? 3. ¿Podría relatarme una situación en la que haya tenido que cumplir con sus compromisos profesionales y personales? ¿Qué acción realizo? ¿Qué resultado obtuvo?

Trabajo en equipo
Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a un objetivo que no está directamente relacionado con el interés personal. Supone

facilidad para las relaciones interpersonales y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Indicadores Conductuales	Preguntas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se siente cómodo trabajando con otras personas. 2. Apoya las decisiones del grupo. 3. Adecua su estilo a las características del equipo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Usted se ha sentido cómodo trabajando con otras personas en sus antiguos trabajos? ¿Qué hizo para lograrlo? ¿Qué resultados obtuvo? 2. Por favor deme un ejemplo de una situación en la que haya tenido que apoyar las decisiones de un grupo de trabajo al que usted haya pertenecido. ¿Cómo logro brindar ese apoyo? ¿Cuáles fueron los resultados? 3. Relátame una situación en la que haya tenido que adecuar su estilo a las características de algún equipo de trabajo al que haya pertenecido. ¿Qué hizo? ¿Qué resultado obtuvo?

Evaluación Nivel 1

Tabla de calificación (Competencias Organizacionales)						
Competencia	Indicadores	Calificación				Observación
		A	B	C	D	
Innovación	1. Propone soluciones creativas a problemas inesperados.					
	2. Se siente motivado o desafiado por las situaciones que requieren un nuevo enfoque.					
	3. Le gusta estar informado y aprender diversas cosas, y trata de aplicar esos conocimientos si tiene oportunidad.					
Ética	1. Actúa de acuerdo con los valores y principios morales.					
	2. Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.					
	3. Respeta las pautas de acción que le impone la organización.					
Orientación al cliente	1. Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes.					
	2. Es atento y observador ante lo que se le solicita, exigiéndose cumplir en tiempo y calidad.					
	3. Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma las acciones de mejora adecuadas para evitarlos.					
Adaptabilidad al cambio	1. Demuestra una actitud positiva cuando aparece un cambio.					
	2. Se ajusta rápidamente a las nuevas responsabilidades y tareas.					
	3. Está atento a las necesidades cambiantes del contexto.					

††

Tabla de calificación (Competencias Específicas)						
Competencia	Indicadores	Calificación				Observación
		A	B	C	D	
Liderazgo	1. Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando feedback a los integrantes de su equipo.					
	2. Inspira con su ejemplo; brinda valores de acción.					
	3. Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales.					
Comunicación	1. Transmite eficazmente sus ideas.					
	2. Verifica que los demás hayan comprendido el mensaje transmitido.					
	3. Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus interlocutores.					

Calificación	Definición
A (Alto)	Presenta la competencia en su totalidad.
B (Bueno)	Presenta la competencia en un nivel intermedio.
C (Mínimo Necesario)	Presenta la competencia en su mínimo grado.
D (Insatisfactorio)	No presenta la competencia.