



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Administración**

Facultad de Ciencias Empresariales

**ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS Y DEL PROCESO DE  
SELECCIÓN DE PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN SIN  
FINES DE LUCRO BAJO EL MODELO DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar el  
Título Profesional de Licenciada en Administración**

**Presentado por  
Leslie Giovanna Mondragón Brito**

**Asesor: Marcial Rubén Esquives Guerra**

**[0000-0002-8555-8411](tel:0000-0002-8555-8411)**

**Lima, mayo 2023**



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO

**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Análisis y diseño de puestos y del proceso de selección de personal de una organización sin fines de lucro bajo el modelo de gestión por competencias" presentado por doña LESLIE GIOVANNA MONDRAGON BRITO, con DNI N° 77036365, para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 9 de mayo de 2023. El siguiente fue el resultado obtenido:

Turnitin Informe de Originalidad

[Visualizador de documentos](#)

Procesado el: 04-may.-2023 15:25 -05  
Identificador: 2084400681  
Número de palabras: 13856  
Entregado: 1

TSP-Leslie Mondragón.pdf Por Leslie Giovanna Mondragon Brito

Similitud según fuente	
Índice de similitud	
17%	
Internet Sources:	15%
Publicaciones:	7%
Trabajos del estudiante:	6%

De acuerdo a la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad a la que pertenece la interesada.

Lima, 9 de mayo de 2023

## TABLA DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>10</b>
1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. PROBLEMÁTICA.....	10
3. OBJETIVO .....	12
4. JUSTIFICACIÓN.....	12
5. ALCANCE .....	15
6. LIMITACIONES .....	16
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
1. FUNDAMENTO TEÓRICO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	17
1.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA.....	17
1.2. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	19
2. APLICACIONES DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	23
2.1. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS .....	23
2.2. PROCESO DE SELECCIÓN .....	27
<b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>33</b>
1. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	34
2. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS .....	34
3. PROCESO DE SELECCIÓN .....	37
<b>CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO .....</b>	<b>39</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>47</b>
ANEXO 1: CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO.....	48
ANEXO 2: RESPUESTAS DE CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO .....	49
ANEXO 3: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS .....	52
ANEXO 4: MODELO DE ENTREVISTA PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DIRECTIVOS.....	53
ANEXO 5: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	54
ANEXO 6: CUADRO RESUMEN DE TRABAJADORES ENTREVISTADOS .....	60
ANEXO 7: MODELO DE ENTREVISTA PARA LA SELECCIÓN DE PUESTOS DIRECTIVOS .....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	ÁREAS Y SU FUNCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN .....	9
TABLA 2	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA BCG 2019 AL 2021 .....	13
TABLA 3	DEFINICIÓN DE COMPETENCIA SEGÚN AUTORES .....	18
TABLA 4	DEFINICIÓN Y ETAPAS DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	20
TABLA 5	DEFINICIÓN Y ETAPAS DEL ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS POR COMPETENCIAS .....	24
TABLA 6	DEFINICIÓN Y ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	29
TABLA 7	DESCRIPCIÓN DE PUESTO: DIRECCIÓN EJECUTIVA .....	36
TABLA 8	FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL .....	37
TABLA 9	COSTO POR HORA DE CADA POSICIÓN .....	39
TABLA 10	COSTO DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	39
TABLA 11	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS .....	52
TABLA 12	DESCRIPCIÓN DE PUESTO: DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL .....	54
TABLA 13	DESCRIPCIÓN DE PUESTO: DIRECCIÓN NACIONAL DE SOSTENIBILIDAD Y ESCALA .....	55
TABLA 14	DESCRIPCIÓN DE PUESTO: DIRECCIÓN NACIONAL DE PROGRAMAS .....	56
TABLA 15	DESCRIPCIÓN DE PUESTO: GERENCIA DE DESARROLLO Y ECOSISTEMAS .....	57
TABLA 16	DESCRIPCIÓN DE PUESTO: GERENCIA REGIONAL DE ÁNCASH .....	58
TABLA 17	DESCRIPCIÓN DE PUESTO: GERENCIA DE MARCA Y ACCIÓN COLECTIVA .....	59
TABLA 18	CUADRO RESUMEN DE TRABAJADORES ENTREVISTADOS.....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 ORGANIGRAMA.....	8
GRÁFICO 2 RESULTADOS GENERALES ENCUESTA BCG 2019 AL 2021 .....	15

## **RESUMEN**

Hoy en día las organizaciones experimentan muchos cambios producto de la globalización y la pandemia vivida por la COVID-19, situaciones que obligan a las empresas a ser rápidas y replantear las estrategias, una de ellas, la gestión de personal, con el fin de que los trabajadores desarrollen su talento y sean competitivos en el mercado. En este contexto, la gestión por competencias se alinea a las empresas al buscar el desarrollo de los trabajadores a través de las competencias que garanticen el éxito en sus cargos.

De este modo, el presente estudio propone implementar una gestión por competencias para una organización sin fines de lucro y desarrollar los dos principales subsistemas del modelo denominados análisis y diseño de puestos y proceso de selección, a través del estudio de las tres variables como herramientas de investigación.

La estructura del trabajo primero analiza el contexto de la organización, luego, despliega todo el análisis que permitirá identificar y plantear el problema principal. Posteriormente, aborda el marco teórico que permitirá desarrollar las propuestas de mejora a través de los elementos conceptuales elegidos en la etapa previa. Finalmente, se presenta una valoración del impacto de las propuestas trabajadas y las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

## **ABSTRACT**

Today organizations experience many changes because of globalization and the pandemic experienced by COVID-19, situations that force companies to be quick and rethink strategies, one of them, personnel management, to workers develop their talent and be competitive in the market. In this context, competency-based management aligns with companies by seeking the development of through high-performance competencies that guarantee success in their positions.

In this way, the present study proposes to implement a management by competencies for a non-profit organization and develop the two main subsystems of the model called job analysis and design of positions and selection process, through the study of the three variables as tools of investigation.

The structure of the work first analyzes the context of the organization, then displays all the analysis that will allow identifying and raising the main problem. Subsequently, it addresses the theoretical framework that will allow the improvement proposals to be developed through the conceptual elements chosen in the previous stage. Finally, an assessment of the impact of the proposals worked on is presented, followed by the conclusions and recommendations of the work.

## **CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO**

La organización es una entidad sin fines de lucro de carácter educativo, fundada en 2009 con el objetivo de mejorar la educación en la República del Perú a través de la movilización de diversos agentes de cambio que, a partir de su experiencia en aulas en contextos vulnerables, contribuyan efectivamente desde diversos sectores a erradicar la alta desigualdad y el deficiente sistema educativo del país.

Con el objetivo de mejorar la educación y conseguir resultados sorprendentes tanto en los estudiantes como en ellos mismos, esta organización facilita eventos de liderazgo transformador en los que se conectan diversos profesionales, directores y profesores. Estas experiencias pueden vivirse a través de programas que trabajan sobre los valores de confianza mutua y cooperación a todos los niveles y se esfuerzan constantemente por producir líderes trascendentes y un cambio sistémico y duradero.

El tipo de compañía es una asociación civil sin fines de lucro, por lo que las utilidades generadas de los distintos proyectos liderados anualmente se reinvierten, con la finalidad de mejorar la educación en el país.

La organización asegura su estabilidad económica mediante la captación de fondos públicos y privados a través de contratos con personas naturales y jurídicas, y compañías nacionales y extranjeras para la consecución de sus fines.

### **Misión:**

*"Impulsar un movimiento de liderazgo por una educación trascendente para todos los estudiantes del Perú."*

### **Visión:**

*"En el 2032, 8 de cada 10 estudiantes en el país recibirá una educación de excelencia."*

### **Valores:**

Para Enseña Perú (2023), los valores de la organización son:

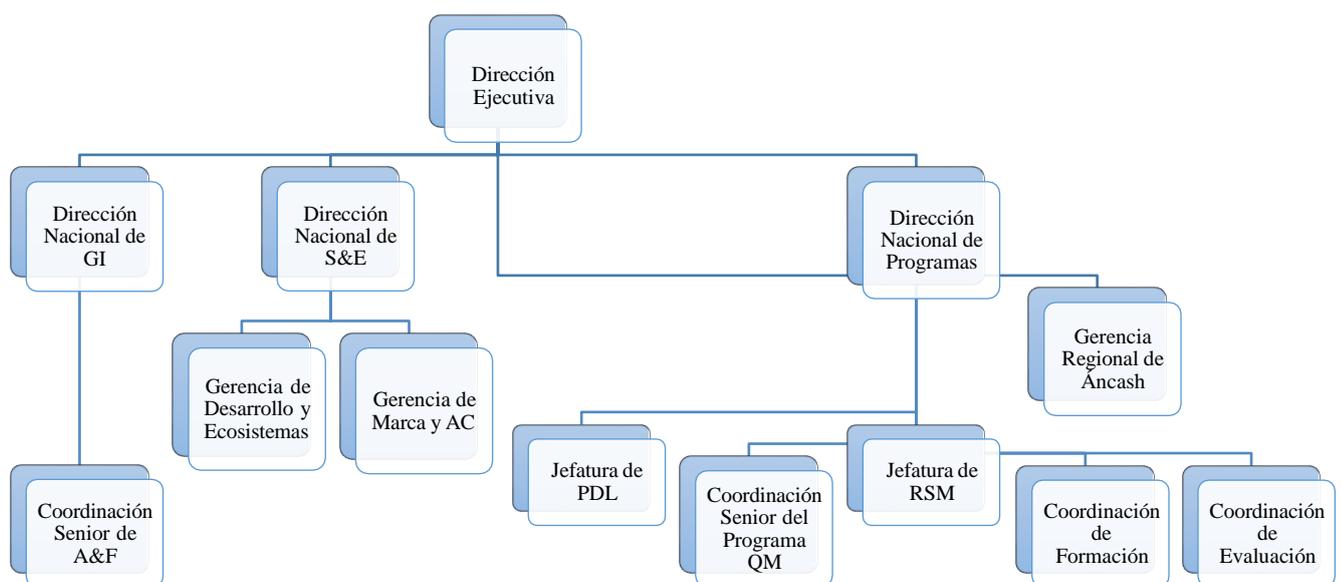
- **Humildad y respeto:** Se fomenta la empatía y se valora la diversidad de todas las personas y comunidades con las que se interactúa. Es posible decir "gracias", "disculpe" y "ayúdeme" a cualquier persona o grupo.
- **Aprendizaje y adaptación:** Tener la mente abierta a nuevas oportunidades para avanzar tanto profesional como personalmente. La historia organizativa y personal, las conexiones con la realidad local y la experiencia global influyen en las decisiones que se toman.

- **Confianza en red:** Se solidifican las relaciones sirviendo unos a otros, comunicando con amor y verdad, siendo auténticos, actuando con integridad y generando confianza con las redes.
- **Perseverancia:** Cada obstáculo se vuelve una oportunidad para mejorar y profundizar en el propósito.
- **Pasión:** Se trabaja para que todo cambio en el sistema educativo, ya sea en los resultados o en el proceso, se traduzca en que los estudiantes reciban la mejor educación posible. Para lograrlo, se cultiva una gran capacidad de ejecución y se convierten las ideas en hechos.
- **Excelencia:** El objetivo es ofrecer el máximo nivel en cada interacción, relación, actividad, actitud, reunión, informe o comentario, sabiendo que mañana se puede elevar aún más el grado de la excelencia.
- **Liderazgo:** Todos tenemos un papel que desempeñar en la consecución de nuestro objetivo común. Por eso transformamos, aprendemos e inspiramos.

### Estructura Organizacional

La organización cuenta con 57 trabajadores, a continuación, en el Gráfico 1, se podrá visualizar un resumen del organigrama. Posteriormente, en la Tabla 1, se listará la función, áreas y sub áreas que conforman la estructura organizacional.

**Gráfico 1**  
**Organigrama**



*Nota:* Los datos son proporcionados por la organización en estudio

**Tabla 1**  
**Áreas y su función en la organización**

<b>Área</b>	<b>Sub área</b>	<b>Función</b>
Dirección Ejecutiva	-	Responsable administrativo encargado de dirigir estratégicamente las políticas fijadas por el Directorio y supervisar que la organización sea un aporte catalizador para la educación del país.
Dirección Nacional de Gestión Institucional (en adelante GI)	Administración y Finanzas (en adelante A&F)	Encargada de gestionar eficientemente los recursos de la organización, potenciar la tecnología y motivar el desarrollo del talento.
Sostenibilidad y Escala (en adelante S&E)	Desarrollo y Ecosistemas Marca y Acción Colectiva (en adelante AC)	Responsable de garantizar la sostenibilidad, el posicionamiento y la escala de la organización, a través de relaciones de largo plazo basadas en la confianza y el valor compartido.
Programas	Programa de Liderazgo (en adelante PDL) Qué Maestro (en adelante QM) Reclutamiento, Selección y Matriculación (en adelante RSM) Formación Evaluación	Encargada de planificar los programas de inicio a fin incluyendo plazos, hitos y procesos, elaborando presupuestos y fijando metas conforme a los objetivos estratégicos de la organización.
Áncash	-	Responsable de implementar intervenciones educativas coordinadas que movilicen el ecosistema de la región generando nuevos aliados y socios.

*Nota:* Los datos son proporcionados por la organización en estudio.

## **CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1. Introducción**

La globalización y la crisis generada por la pandemia de la COVID-19 ha resaltado la importancia de la disciplina de recursos humanos y la ha convertido en un tema principal en las agendas de los gerentes. La razón principal es que el capital humano es indispensable para que funcione cualquier empresa y su gestión es importante debido a que son los trabajadores quienes agregan valor a la organización, permiten lograr los objetivos y determinan el nivel competitivo de las empresas. (Gómez, 2019)

La globalización y la pandemia por la COVID-19 han sido un acelerador en todas las organizaciones para que estas se adapten a situaciones nuevas y crezcan. Estas situaciones involucran temas como la salud integral, la modalidad de trabajo, la valoración de puestos, el proceso de selección; todas estas tareas involucran al personal y por ello, es importante comunicar y acompañarlos estratégicamente demostrando que su bienestar y desarrollo es importante para la empresa. (Godínez, 2021)

En relación a este tema, la gestión por competencias es una herramienta utilizada con mayor frecuencia por las empresas porque ofrece grandes beneficios. Al ser un proceso de gestión que identifica las competencias para alinearlas con las funciones del puesto en la empresa, permite que el trabajador y la empresa logren un desempeño exitoso. (Horna & Montes, 2021)

El desempeño laboral es un indicador relevante, por lo cual es importante enfocarse en la gestión del desempeño de manera continua con el objetivo de motivar a los trabajadores, mantener una comunicación constante sobre los aciertos y desaciertos de su trabajo y guiarlos para su crecimiento en la organización. La importancia de este indicador no solo es para los empleados, sino también para la organización, lo cual se ve reflejado en los resultados. (Horna & Montes, 2021)

En este contexto, es necesario que la organización objeto de estudio, que tiene presencia en países de Latinoamérica como Chile, México, Colombia, etc., países donde la gestión por competencias ha cobrado importancia al ser un modelo que responde a las demandas cambiantes del mundo productivo, marque la tendencia, priorice esta gestión y cree instrumentos formales que soporten los procesos de administración de personal. (Casanova et al., 2018)

### **2. Problemática**

La organización en estudio, al ser una sociedad sin fines de lucro cuyo fin es la educación, se ha enfocado en atender la gestión operativa de los proyectos de educación lo que ha llevado a descuidar la gestión administrativa, entre ellas, la gestión de recursos humanos.

Si bien, no persigue beneficios económicos sino sociales, los proyectos que ejecutan se desarrollan con personas para personas y trabajan en un entorno complejo y dinámico por lo que es necesario la formación de equipos comprometidos con la misión para transformar la realidad social educativa. (García & Trejo, 2022)

A fines de 2021, se inició el presente trabajo al diagnosticar la problemática de la empresa. De una población de 57 personas donde 40 trabajadores representan la muestra del cuestionario de diagnóstico, el 70% mencionó que las personas son el recurso intangible más importante de la organización, el 80% de los empleados indicó que no conocen los procesos para gestionar el talento y solo el 20% mencionó que existe alguna política de compensaciones y evaluación del desempeño. (Ver Anexo 2)

Para este tipo de organización, la misión define los procesos que se requieran para gestionar el capital humano, ya que todos los subsistemas están interrelacionados y, considerando que el 85% de los trabajadores indicaron que es importante gestionar el talento humano y que las competencias son una buena unidad de análisis del desempeño se ha visto necesario implementar un sistema integral por competencias. (Arias & Pesantez, 2011)

Partiendo de que no se cuenta con instrumentos formales ni con procesos de recursos humanos que estén respaldados por políticas claras que permitan aprovechar y desarrollar el talento humano se propone desarrollar dos subsistemas principales para la gestión del talento por competencias: el análisis y diseño de puestos y el proceso de selección. (Gómez, 2019)

Para que este tipo de organización pueda organizarse y ser eficiente es necesario que identifique las distintas actividades que realiza y determine en qué área deben realizarse. Para ello, es necesario desarrollar las descripciones de puestos, los cuales definirán las funciones y competencias que cada posición tendrá a su cargo. A su vez, este primer subsistema servirá de base para el proceso de selección. (Solís, 2020)

Cabe indicar que la organización cuenta con un área de reclutamiento, selección y matriculación pero este equipo está enfocado en captar profesionales para un proyecto de educación donde se recluta de 100 a 140 profesionales cada año. Y para la de selección de personal, cada *manager* elabora el perfil requerido y selecciona bajo sus prácticas esperando que con el tiempo se confirme que el resultado de la selección fue exitoso y que todos los puestos están alineados con la estrategia organizacional.

Sin embargo, teniendo en cuenta que los ingresos monetarios de la organización en estudio provienen de donaciones, el enfoque continuo está en usar eficientemente todos los recursos; por ello, se debe minimizar el número de contrataciones erróneas donde el costo de deserción del colaborador representa una pérdida para la organización, desaprovechando no solo recursos económicos sino también recursos intelectuales y de *know how*.

Por la dificultad para encontrar en el mercado roles estratégicos como las posiciones directivas para este tipo de organización, es prioritario que se desarrolle una guía práctica de selección de los puestos directivos.

Ambas propuestas se desarrollarán bajo el enfoque moderno de competencias, ya que está comprobado que la presencia de estas en la administración resulta en un buen desempeño laboral. Este modelo es necesario para el crecimiento y la diferenciación de la compañía en un entorno cambiante pero también para que el talento humano sea sostenible y se desarrolle en el tiempo. (Periáñez, 2021)

Por lo antes expuesto, el presente trabajo propone realizar descripciones de puestos y el proceso de selección para puestos directivos bajo el modelo de gestión por competencias con el objetivo de seleccionar candidatos con el mismo propósito, alineados con los objetivos y comprometidos en lograr grandes resultados.

### **3. Objetivo**

Fortalecer la gestión de recursos humanos. Para ello, se comenzará a formalizar el análisis y diseño de puestos y la selección de personal por competencias, con el fin de lograr que los colaboradores de la organización estén alineados con la estrategia y desarrollen sus capacidades para que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa. Este paso será necesario para que los demás procesos se empiecen a desarrollar.

### **4. Justificación**

Dados los requerimientos de la era moderna que exigen competitividad y excelencia en la solución de problemas resulta necesario modernizar la gestión a través de la implementación de competencias al demostrar que aumenta la competitividad de la fuerza laboral en las compañías. Por esta razón, es que en países económicamente desarrollados el capital humano es importante al agregar o desagregar valor y sustituir al capital financiero como recurso estratégico. (Gherman et al., 2016)

En entidades sin fines de lucro se proporciona mayor enfoque a las áreas de recaudación y ejecución de proyectos, olvidando que la gestión del talento es vital ya que de ellos depende brindar calidad a los beneficiarios en las iniciativas sociales. Si bien no es obligatorio contar con un departamento, si es recomendable que alguien asuma las funciones de gestión de personal. (García & Trejo, 2022)

Para las organizaciones sociales, la gestión del capital humano es un factor clave de desarrollo, de calidad en los proyectos que ofrece, de alineación de sus políticas, estrategias y procesos del día a día. Como se mencionó anteriormente, el principal activo de este tipo de organización es el

talento humano y su adecuada gestión permitirá que los trabajadores se comprometan con la misión y ejecución de los proyectos. (García & Trejo, 2022)

De este modo, el presente trabajo se basa en la organización en estudio cuyo principal problema ha sido dar mayor enfoque a la ejecución de los proyectos educativos y esto se ha visto demostrado en los resultados de la encuesta anual de BCG<sup>1</sup> la cual mide el compromiso organizacional y es elaborada para todas las sedes de Latinoamérica donde está presente la organización. (The Boston Consulting Group, 2021)

El compromiso de los trabajadores es una variable importante de medir porque permite conocer mejor el comportamiento laboral y genera un impacto en el desempeño de los empleados, lo que a su vez produce mejores resultados. Los trabajadores comprometidos son más productivos, más rentables y tienen menos ausentismo, también pueden aumentar la innovación. (Licandro, 2022)

Así mismo, existe relación entre el compromiso y la rotación de personal, por ello, los gestores de talento humano deben impulsar el rendimiento del trabajador a través de su desarrollo profesional. Un empleado comprometido se preocupará por el futuro de la organización y estará motivado a dar lo mejor de sí mismo. (Hernández et al., 2021)

A continuación, en la Tabla 2, se presenta el análisis de la encuesta BCG en la organización en el periodo de 2019 al 2021:

**Tabla 2**  
**Análisis de la encuesta BCG 2019 al 2021**

Nº	Dominio	Pregunta	2019	2020	2021
1	O&A	Creo en lo que la organización está tratando de alcanzar	4.7	4.9	5.0
2	O&A	Conozco y entiendo los valores de la organización	4.7	4.6	4.8
3	O&A	El equipo gerencial está alineado a los valores de la organización	4.1	4.5	4.8
4	H&C	Sé lo que se espera de mi trabajo	4.2	4.5	4.6
5	H&C	Entiendo la manera cómo mi trabajo contribuye al éxito de la misión de la organización	4.7	4.7	4.8
6	H&C	Nuestros procesos internos nos permiten trabajar bien con otros equipos	3.5	3.9	3.9
7	H&IGP	Mi jefe directo comunica los objetivos de mi equipo	4.0	4.3	4.5
8	H&IGP	Recibo feedback útil y oportuno acerca de mi desempeño por parte de mi jefe	3.9	4.2	4.4
9	H&IGP	Mi jefe directo es un buen maestro/mentor	4.0	4.4	4.3
10	GD&R	Las oportunidades en mi carrera profesional me resultan atractivas	3.3	4.2	4.0
11	GD&R	Las compensaciones dentro de la organización fomentan el mejor esfuerzo del personal	3.0	3.9	3.6
12	GD&R	Los equipos con buen rendimiento tienen reconocimiento	3.1	3.8	3.6

<sup>1</sup> Boston Consulting Group: Firma de consultoría estratégica global.

Las tres primeras preguntas hacen referencia a los Objetivos y Aspiraciones (O&A) de la organización, se puede observar que el equipo conoce la misión de la organización ya que para el 2021 el indicador llegó a su máxima puntuación de 5.0. Sin embargo, este resultado es producto de tener una misión y visión sólidas, que se ha analizado recientemente para los siguientes cinco años.

Las tres preguntas siguientes hacen referencia al dominio de las Habilidades y Colaboración (H&C) pero los resultados no fueron favorables. Si bien se pueden observar pequeños incrementos a través de los años por generar claridad sobre las funciones de cada trabajador y como estas funciones se vinculan con la estrategia organizacional, se puede observar que los procesos internos no están siendo eficientes y esta es una buena oportunidad para implementar un modelo integral por competencias.

En las preguntas que hacen referencia al dominio de las Habilidades e Interacciones del Gerente de Personal (H&IGP) se visualiza que hay un incremento positivo de los indicadores a través de los años y es importante que estos indicadores se mantengan, por ello, se propone realizar un análisis y diseño de puestos directivos, perfiles responsables de generar los mejores resultados en cada una de sus áreas con el personal capacitado para ello.

Por lo anteriormente mencionado y para asegurar la calidad de los roles estratégicos que ingresan a la organización, también se propone realizar el proceso de selección de puestos directivos para garantizar que toda la organización está alineada y comprometida con la misión.

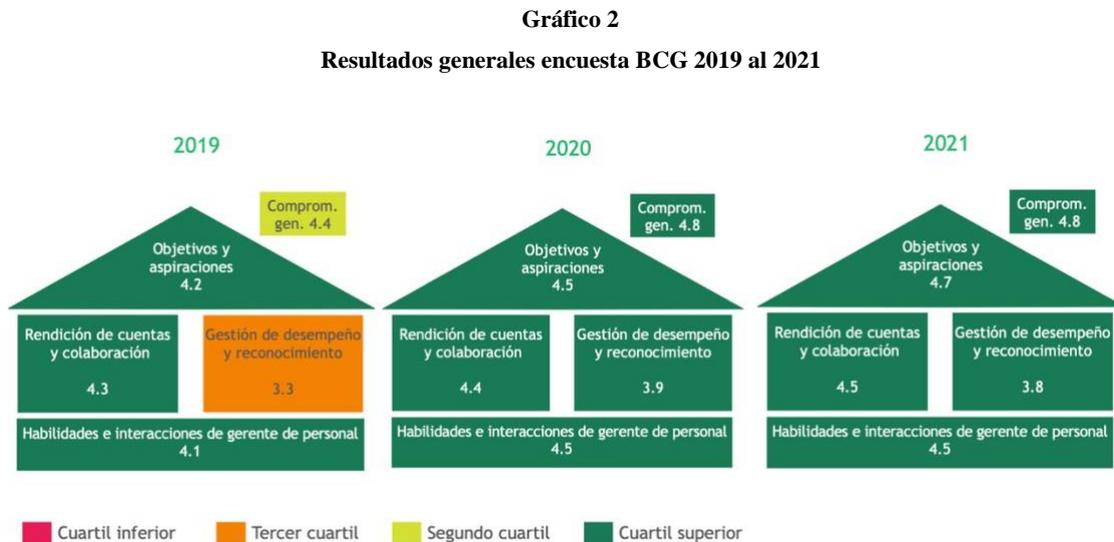
Las últimas preguntas analizadas reflejan la urgencia de gestionar el capital humano. Los resultados en el dominio de Gestión del Desempeño y Reconocimiento (GD&R) reflejan mejorías del 2019 al 2020 pero del 2020 al 2021 se visualiza una caída de los indicadores, lo cual refleja el sentir de los trabajadores que manifiestan que en la organización no se reconoce el buen rendimiento y tampoco ven atractivas las oportunidades en su carrera profesional. Este es un gran riesgo y si no se interviene rápidamente puede originar baja productividad y fuga de talentos. (The Boston Consulting Group, 2020)

En la gestión moderna el sentido de pertenencia y la preocupación constante por los trabajadores es esencial. Para aumentar la productividad de los empleados primero se deben satisfacer sus necesidades específicas, con formación y desarrollo, oportunidades de crecimiento y otros factores motivacionales que puedan estar o no relacionados con aspectos económicos. (Diaz & Quintana, 2021)

La gestión del talento humano en este tipo de organización tiene un papel fundamental ya que proporciona beneficios a los trabajadores, a la empresa y a la economía nacional. Su adecuada gestión resulta en un mejor clima laboral, en mayor motivación de los empleados, lo que también

se traduce en una mayor productividad y competitividad para generar una ventaja competitiva que lleve a un crecimiento económico de la organización. (Eraso & Salazar, 2022)

A manera de resumen, en el Gráfico 2, se presentan los resultados del periodo de 2019 al 2021:



*Nota:* Los datos son proporcionados por The Boston Consulting Group, BCG 2021

Como se puede observar, el compromiso de los trabajadores es alto y es importante que este indicador se mantenga y mejore para asegurar altos estándares de calidad. Para ello, es importante que la gestión del talento se priorice y modernice ya que continuar solo con esfuerzos por generar claridad en el personal sobre diversos procesos de talento humano, conllevaría el riesgo de decaer a niveles del año 2019 lo que reflejaría un atraso organizacional.

Por lo antes expuesto, para mejorar en varios indicadores y mantener los que tienen una buena puntuación es importante fortalecer la gestión de personas, por ello, el presente trabajo propone desarrollar las descripciones de puestos y el proceso de selección por competencias alineado al presupuesto organizacional, de tal manera que generen un guía clara en el personal sobre las funciones de los puestos directivos y sobre como seleccionar personal competente y comprometido con la misión.

## 5. Alcance

Este trabajo se enfocará en desarrollar un estudio teórico – práctico en la organización en estudio donde se desarrollarán los siguientes temas:

- Elección y definición de las competencias que se alinean a la empresa.
- Elaboración de las descripciones de puestos directivos.
- Diseño del proceso de selección para puestos directivos.

## **6. Limitaciones**

- La información del trabajo se encuentra limitada a la investigación de la organización objeto de estudio. Por lo tanto, los resultados sirven para organizaciones o asociaciones civiles sin fines de lucro similares en Perú o en países de Latinoamérica, donde tiene presencia la organización.
- El estudio es explicativo y no considera la influencia de factores transitorios en los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo, se expondrá el marco teórico de la investigación. Primero, se abordarán los fundamentos teóricos, los cuales establecen las etapas previas que implica la implementación del modelo. El segundo punto, se enfocará en las aplicaciones del modelo que serán desarrolladas en esta investigación. Las dos aplicaciones que se desarrollarán son el análisis y diseño de puestos y, el proceso de selección, se explicará la definición, importancia, metodologías y etapas de desarrollo de cada subsistema.

### **1. Fundamento teórico del modelo de gestión por competencias**

#### **1.1. Definición de competencia**

En la actualidad, el concepto de competencia está cada vez más vigente en las empresas y aunque tiene distintas acepciones es imprescindible enfocarse en las competencias laborales que necesita el capital humano en este nuevo orden social y económico. Esto, debido a que las competencias se establecen como medios para cumplir determinados objetivos. (Díaz, 2018)

Según la Real Academia Española (RAE, 2023) competencia proviene del latín *competentia* y es ser competente lo que implica tener pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2012) define competencia laboral como la capacidad para realizar una tarea con éxito, la cual es una capacidad real y demostrada más que una probabilidad de éxito. Este término comenzó a utilizarse en ciencias administrativas, luego, legal y finalmente, en educación. (Galarza et al., 2020)

Katz definió el término competencia como una habilidad que puede desarrollarse, es decir, no tiene que ser innata y ésta se visualiza en el rendimiento. (Galarza et al., 2020) Afirmando ello, McClelland, quien se enfocó en investigar sobre las competencias laborales, mencionó que son todos los elementos como cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que causan un rendimiento superior de los individuos en el trabajo. (Zayas et al., 2019)

McClelland demostró que ni los estándares ni las pruebas académicas eran suficientes para garantizar el éxito cuando se trataba de problemas que no eran rutinarios y que, en cambio, eran causados por el entorno dinámico del lugar de trabajo moderno. Por ello, la importancia de las competencias es que permiten a las personas participar adecuadamente en una variedad de situaciones laborales y conducen a la realización de tareas específicas de su puesto de trabajo de manera experta. (Galarza et al., 2020)

El término competencia ha sido utilizado en la literatura de recursos humanos, psicología social y organizacional (Agut & Grau, 2001). Para estudiar la amplitud del término, a continuación, en la Tabla 3, se ha consolidado la definición del término según diferentes autores:

**Tabla 3**  
**Definición de competencia según autores**

<b>Autor(es)</b>	<b>Definición de competencia</b>
Alles (2021)	Conductas o comportamientos de las personas, quienes poseen conocimientos y atributos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para cierta actividad. Las competencias son definidas por cada organización en relación con su estrategia, funcionan como potenciadores o anuladores de los conocimientos y atributos. La autora las clasifica en: 1) Cardinales: son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la empresa. 2) Gerenciales: son aquellas que deben poseer todos los integrantes que tienen personal a cargo en la organización. 3) Específicas: son aquellas que se definirán para las diferentes áreas de la empresa.
Arnold & Mackenzie (1992)	Conocimientos, habilidades y/o conductas transferibles al contexto específico de la organización.
Boyatzis (1991)	Mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoconcepto o rol social que se relacionan causalmente con un desempeño efectivo y/o superior en el puesto.
Fernández (2005)	Conocimientos y cualidades necesarias para que un empleado desarrolle los deberes y/o responsabilidades que componen su trabajo. El autor las clasifica en: 1) Nucleares o esenciales: son las competencias esenciales u organizativas que constituyen el espíritu de una organización, aportan un atributo diferencial y aseguran el éxito de su estrategia. 2) Personales: son más concretas, identificadas para cada uno de los departamentos o áreas de la organización, se derivan de las competencias de negocio.
Kanungo & Misra (1992)	Capacidades intelectuales que permiten realizar actividades cognitivas genéricas (tareas no programadas, no rutinarias).
Levy-Leboyer (1997)	Lista de comportamientos que algunas personas exhiben mejor que otras dominan mejor que otras en una situación dada (incluyendo rasgos de personalidad, aptitudes y conocimientos). Son evidentes en el lugar de trabajo y significan la fusión de las cualidades personales y las habilidades necesarias para llevar a cabo misiones profesionales precisas.
Peiró et al. (2001)	Conjunto de conocimientos, aptitudes, habilidades, control y persistencia para hacer frente a las dificultades y alcanzar el desempeño. Disposición para saber cómo desempeñar el rol y hacer.
Quinn et al. (2020)	Conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un rol de forma apropiada.
Ramos (2012)	Características subyacentes de la personalidad que suelen predecir la actuación del individuo en el puesto de trabajo y pueden basarse en la motivación, en los rasgos del carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores. La autora las clasifica en: 1) Diferenciadoras: son las que distinguen a un trabajador con un rendimiento superior de otro con un rendimiento medio. Son características vinculadas a resultados excelentes de un puesto. 2) Umbral o esenciales: son las necesarias para lograr un rendimiento medio o mínimamente adecuado.
Spencer & Spencer (1993)	Características esenciales, como motivos, rasgos, autoconcepto, conocimientos y habilidades, de un individuo que se relacionan, de forma causal, con un desempeño superior en un puesto de trabajo.
Torres & Jaramillo (2014)	Conjunto de características propias de la persona que se evidencian en los aspectos del ser (actitudes), saber (conocimientos) y saber hacer (habilidades o destrezas), las cuales le permiten mostrar un desempeño eficiente en su puesto de trabajo.
Ulrich et al. (1995)	Conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo cuando se añade valor a la organización.
Woodruffe (1993)	Conjunto de patrones de conducta necesarios para desempeñar las tareas y funciones de un puesto de forma eficaz.

*Nota:* La teoría es proporcionada por los autores en mención

Ante la diversidad de definiciones encontradas, se puede concluir que el término competencia incluye los demás conceptos mencionados como las conductas, los conocimientos, las habilidades y otras características individuales; por lo cual, es importante que se complementen ya que las competencias están asociadas a un desempeño superior y se traducen en ventajas competitivas. (Becerra-Aliaga et al., 2022)

Finalmente, los autores anteriormente citados se complementan entre sí por lo que para fines de este trabajo se recogerán todas las definiciones y se entenderá como competencia a todas las características individuales de la personalidad que producen un desempeño exitoso en un cargo.

## **1.2. Modelo de gestión por competencias**

Hoy en día, los actuales desafíos de la sociedad requieren nuevas habilidades en los puestos de trabajo y en las personas que los ejecutan, para lo cual, resulta necesario tomar en cuenta el desarrollo de los trabajadores a través de la gestión por competencias. Este modelo destaca las capacidades de cada persona, con el objetivo de mejorar su desempeño y alinearlos al cumplimiento de los objetivos estratégicos. (Gómez, 2020)

La industria 4.0 o la revolución tecnológica impacta en la disciplina a través de softwares, internet, etc, mejorando la calidad de las empresas. El modelo de gestión por competencias responde a estos cambios al permitir la actualización de los cargos y las competencias del personal que los ejecutan evitando así el desempleo y brindándole a los trabajadores una formación con enfoque multidisciplinario en conocimientos y competencias que se ve reflejado en un mejor desempeño y productividad. (Guerra & Ortiz, 2020)

Este modelo busca alinear las necesidades de las personas con la estrategia, objetivos, visión, misión y valores apoyándose en las competencias de los trabajadores para un desempeño superior. Esta herramienta apoya los cambios en las empresas, aumenta la satisfacción y compromiso de los trabajadores generando ventajas competitivas. (Sánchez et al., 2017)

A su vez, este modelo elimina los procesos de gestión tradicionales ya que la nueva visión que el modelo sugiere es considerar a los trabajadores como seres humanos asociados al negocio de la empresa y no como recursos empresariales. De esta manera, se respetan las diferencias individuales de los trabajadores, ya que tienen aptitudes y competencias diferentes, lo que implica contar con una gestión enfocada en el desarrollo individual que permita el crecimiento grupal de la empresa. (Gómez, 2020)

Esta gestión se instaura como garantía para dar origen a los subsistemas propios del modelo como los descriptivos de puestos, el reclutamiento y selección, las evaluaciones de desempeño, entre otros. Este modelo inicia identificando las competencias y las desarrolla, debido a que son el elemento principal para la elaboración de los subsistemas antes mencionados. (Gómez, 2020)

La implementación del modelo mejora la eficacia de los subsistemas de recursos humanos generando así un valor agregado con el aporte de los colaboradores a la misión y visión. El factor diferencial y la ventaja competitiva de este modelo es el desempeño de los colaboradores, por lo que su aplicación genera resultados superiores en relación con la competencia en el mercado. (Lora et al., 2020)

Para el desarrollo es fundamental partir del primer subsistema, las descripciones de puestos porque este contiene las funciones y las competencias que el trabajador debe cumplir. Estas sirven de base para establecer lo que se va a evaluar en el segundo subsistema, el proceso de selección.

En los subsistemas de evaluación de desempeño y formación las competencias se deben monitorear, para evaluar la existencia y su estado de desarrollo con el objetivo de identificar brechas que justifiquen una capacitación adicional y conduzcan a mantener altos niveles de desempeño en todos los cargos.

Después de abordar la teoría sobre el modelo, a continuación, en la Tabla 4, se ha consolidado la definición y las etapas de implementación del modelo según tres autores:

**Tabla 4**  
**Definición y etapas del modelo de gestión por competencias**

<b>Autores</b>	<b>Fernandez (2005)</b>	<b>Ramos (2012)</b>	<b>Alles (2021)</b>
<b>Definición</b>	Flexibiliza la dirección de los empleados para adaptarse a las necesidades de organización de la empresa tomando en cuenta los recursos disponibles y su potencial.	Gestión que integra y aprovecha las cualidades de todos sus recursos humanos beneficiándose de una ventaja competitiva en el futuro.	Procedimientos basados en competencias que alinea a los trabajadores con el fin de lograr los objetivos estratégicos de la empresa.
<b>Etapas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño del proyecto y lanzamiento</li> <li>2. Análisis de la situación actual</li> <li>3. Definición de las bases del modelo</li> <li>4. Desarrollo e implantación del modelo</li> <li>5. Difusión del modelo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición del perfil competencial</li> <li>2. Uso del perfil: Instrumento para la mejora continua</li> <li>3. Operativización del perfil competencial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición/revisión de la visión y misión de la organización</li> <li>2. Definición de competencias</li> <li>3. Definición de grados</li> <li>4. Descripción de puestos (competencias y grados)</li> <li>5. Análisis/evaluación de las competencias del personal</li> <li>6. Implantación del sistema</li> </ol>

*Nota:* La teoría es proporcionada por los autores en mención

Según Fernandez (2005) para implementar el modelo se necesita de cinco etapas:

1. Diseño del proyecto y lanzamiento

En esta etapa se establece un marco referencial, se define el escenario y los actores. Se recomienda como mínimo, además del equipo de recursos humanos contar con un grupo de expertos que conozcan la operativa de la empresa. Ambos grupos desarrollarán las entrevistas con las áreas. La última actividad será construir comités de estudio y aprobación involucrando a directores y responsables de áreas, este hito marcará la puesta en marcha del proyecto.

2. Análisis de la situación actual

En esta etapa se analiza la visión, misión y estrategias de la empresa. Así mismo se involucra a directores y responsables de las áreas para conocer en profundidad sus planteamientos estratégicos particulares y se analiza el modelo de gestión de recursos humanos.

3. Definición de las bases

En esta etapa se desarrollan los productos que representan las bases del modelo de gestión por competencias tales como el diccionario de competencias, el diseño de puestos, los perfiles de competencias y las herramientas para la elaboración de perfiles de personas.

4. Desarrollo e implantación del modelo

Se desarrollan los subsistemas bajo el modelo por competencias tales como los perfiles de puestos, el proceso de selección, las remuneraciones, la gestión del desempeño y el desarrollo profesional.

5. Difusión del modelo

En esta etapa se presenta y difunde el modelo con todas las áreas de la empresa. Al final de esta etapa se debe contar con herramientas de implantación, gestión y actualización del modelo, plan de formación a usuarios y responsables del modelo y un plan de asimilación y comunicación.

Para aprovechar los conocimientos internos de los expertos y garantizar que el modelo se adapte a los objetivos estratégicos, se requiere una estrecha colaboración con los jefes mediante la formación de equipos mixtos y el uso de técnicas de grupo. Toda la organización debe aportar sus conocimientos a este proyecto por su gran importancia estratégica.

Para Ramos (2012) las etapas para implementar el modelo consisten en:

1. Definición del perfil competencial

Para realizar un perfil competencial funcional se debe analizar la definición estratégica de la organización (misión, cultura, propósito, valores, estilo de gestión) y los requerimientos técnicos de cada función.

2. Uso del perfil: Instrumento para la mejora continua

Permitirá definir los puntos fuertes y áreas de mejora, y también, la incorporación de nuevas competencias que garantizará la mejora continua.

3. Operativización del perfil competencial

Permite determinar las conductas significativas que contribuyen con dicha competencia. Este paso es clave para trabajar con el modelo de competencias utilizando el perfil como elemento de diagnóstico.

La gestión por competencias ha cambiado el centro de estudio, antes se enfocaba en los puestos diseñados como un conjunto de tareas, ahora se enfoca en las personas y sus resultados. Se busca al trabajador no solo por sus conocimientos sino también por sus habilidades críticas para ocupar el puesto con alto valor agregado.

Según Alles (2021) las etapas que deben seguirse son las siguientes:

1. Definición o revisión de información estratégica

Se revisa la visión, misión y todo el material que se relacione con la estrategia. Este primer paso puede tomar información disponible o redefinir estos puntos con el objetivo de trabajar con información actualizada.

2. Definición de competencias

Este paso requiere incluir a los directivos a través de talleres de reflexión donde se puedan definir las competencias cardinales y específicas en función de la estrategia. Las cardinales las deberán poseer todos los integrantes y las específicas las deberán poseer ciertas áreas o funciones.

3. Definición de grados

Al definir una competencia es importante definir el grado y los comportamientos observables relacionados a la misma. Así, se da origen a los diccionarios de competencias y comportamientos.

4. Descripción de puestos (competencias y grados)

Las competencias definen capacidades, por ello, se listan en las descripciones de los puestos junto con otras capacidades que requieren los puestos, como educación, conocimiento, experiencia, etc, asignadas a los diferentes puestos de trabajo.

5. Análisis/evaluación de las competencias del personal

En este paso se determinan las brechas entre las competencias definidas y las que poseen los empleados con el objetivo de ajustarlas a los requerimientos de cada puesto de trabajo.

6. Implantación del sistema

Con todas las etapas trabajadas se diseñan los procesos por competencias como el de selección, la evaluación de desempeño y el desarrollo o formación, los cuales son pilares importantes.

Esta gestión aplica a todo tipo de organización y es indispensable que los directivos estén comprometidos con el modelo y participen, como mínimo, en la definición de competencias cardinales para que la implementación tenga éxito.

Para fines de este trabajo, se recogerá la teoría de los autores mencionados sobre el modelo y se empezará con la revisión de la estrategia, luego, se desarrollará el diccionario de competencias. En esta propuesta se desarrollarán los dos primeros subsistemas del modelo: el análisis y diseño de puestos y el proceso de selección de personal por competencias.

## **2. Aplicaciones del modelo de gestión por competencias**

### **2.1. Análisis y diseño de puestos**

“El análisis y diseño de puestos es el proceso por el cual los administradores deciden las tareas laborales, las responsabilidades y la autoridad de cada puesto” (Torres & Jaramillo, 2014). “De esta manera, protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones” (Chiavenato, 2011).

“En la psicología, la economía laboral y en la gestión de recursos humanos está bien establecido que el análisis y diseño de puestos está fuertemente relacionado con el bienestar de los trabajadores” (Böckerman et al., 2020).

Este proceso es el inicio de la gestión por competencias y es la base para la selección de personal debido a que contiene información de las funciones y competencias que debe tener la persona que ocupe la posición. (Chiavenato, 2011)

Según Fernández (2005), al desarrollar un análisis y diseño de puestos basado en competencias se obtiene un enfoque de las necesidades de cada posición y de la persona ideal para desarrollarla mediante la consideración de aspectos objetivos. (Ramos, 2012)

El análisis y diseño de puestos a través del enfoque por competencias genera resultados a corto, mediano y largo plazo como se describe a continuación:

- **Corto plazo:** Toma en cuenta las características de las personas en la toma de decisiones organizacionales, así como sus necesidades y el equipo del que forma parte.
- **Mediano plazo:** Analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y se plantea un sistema de reasignación. Además, identifica candidatos para cada posición mientras se determina la necesidad de capacitación y desarrollo.
- **Largo plazo:** identifica el proceso de evolución de la organización mientras se establece un plan para unir al personal actual con las características únicas de cada trabajo y las necesidades futuras. (Olaz & Brändle, 2013)

La ventaja de incorporar las competencias es que el departamento de recursos humanos puede determinar las competencias esenciales para crear procesos de selección, formación y desarrollo, evaluación y retribución con el objetivo de maximizar la productividad y el rendimiento de los trabajadores. (Torres & Jaramillo, 2014)

El análisis y diseño de puestos es importante debido a que identifica las necesidades de los empleados y de la empresa y no busca solo la adaptación del individuo al trabajo o viceversa, sino que es un medio para lograr técnicamente la eficacia organizacional y cumplir con los objetivos de la posición. Por ello, es la principal fuente de información de la eficacia de la organización. (Torres & Jaramillo, 2014)

Después de abordar la teoría sobre el análisis y diseño de puestos, a continuación, en la Tabla 5, se ha consolidado la definición y las etapas de desarrollo del proceso según los siguientes autores:

**Tabla 5**  
**Definición y etapas del análisis y diseño de puestos por competencias**

<b>Autores</b>	<b>Fernandez (2005)</b>	<b>Torres &amp; Jaramillo (2014)</b>	<b>Alles (2021)</b>
<b>Definición</b>	Base del modelo de gestión por competencias que consiste en realizar un estudio y descripción de cada posición mediante una metodología común y aplicable a todas las áreas con el fin de obtener un catálogo de todos los puestos de la empresa.	Gestión que integra y aprovecha las cualidades de todos sus recursos humanos beneficiándose de una ventaja competitiva en el futuro.	Base de distintos procesos de recursos humanos cuya técnica recoge de forma estructurada la información de los puestos de trabajo en una organización.
<b>Etapas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de los puestos actuales</li> <li>2. Elaboración del catálogo de puestos de trabajo</li> <li>3. Descripción de puestos de trabajo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación</li> <li>2. Operación</li> <li>3. Administración</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de puestos</li> <li>2. Análisis del puesto</li> <li>3. Relevamiento a través de metodologías</li> <li>4. Confirmación de la información obtenida</li> <li>5. Descripción del puesto</li> <li>6. Mantenimiento y actualización</li> </ol>

*Nota:* La teoría es proporcionada por los autores en mención

Según Fernandez (2005), las siguientes etapas son necesarias para desarrollar el análisis y diseño de puestos por competencias:

1. Análisis de los puestos de trabajo actuales  
En esta etapa se analiza el flujograma entre los puestos identificados y su creación de valor para el logro de las estrategias organizacionales. El propósito de este análisis es verificar todas las tareas realizadas, características y exigencias del puesto de trabajo.
2. Elaboración del catálogo

Una vez realizado el diagnóstico y estudio a través de alguna metodología se realiza el inventario de los puestos de trabajo, dicho inventario dará soporte a los procesos actuales y a los retos estratégicos futuros de la empresa.

### 3. Descripción de puestos

Se realiza en una ficha con el objetivo de evidenciar la dimensión real del mismo y la estructura incluirá los siguientes elementos:

- Contenido: misión y funciones principales.
- Requerimientos: perfil de competencias y otros requerimientos.
- Contexto: situación organizativa, medios económicos y materiales, condiciones de trabajo e interrelaciones.

Por su lado, Torres & Jaramillo (2014) consideran las siguientes etapas:

#### 1. Planificación

Esta etapa incluye:

- Los analistas deciden si se escogen puestos representativos o si realiza el levantamiento para todos los cargos.
- Comprometer a la gerencia y al comité coordinador en acciones como facilitar espacios para analizar los cargos, recopilar información, avalar y mantener actualizada la misma y, por último, utilizar el diseño de puestos para la toma de decisiones.
- Promover y desarrollar el subsistema.

#### 2. Operación

Esta fase incluye:

- Proporcionar una introducción a los participantes sobre el desarrollo del proceso de análisis y diseño de puestos y su papel en el mismo.
- Uso de herramientas para la recopilación de datos, como entrevistas, cuestionarios, diarios o guías de observación.
- Reunir la información de los puestos de trabajo.
- Elaborar el perfil general del puesto con la descripción y especificación del cargo.
- Solicitar la verificación del descriptivo de puesto por el empleado y el jefe inmediato.

#### 3. Administración

Esta fase incluye:

- Descripción del puesto y elaboración del diseño de puestos de trabajo.
- Aprobación del descriptivo por el empleado y su jefe inmediato.
- Conformidad de la gerencia y socialización.
- Revisión y actualización del diseño de puestos de trabajo al menos una vez al año.

Según Alles (2021), las siguientes etapas son necesarias:

1. Identificación de puestos  
Antes de iniciar, es importante categorizar los cargos según el nivel gerencial, la capacitación requerida, los resultados de la gestión o por los recursos humanos que maneja.
2. Análisis del puesto  
Esta etapa previa implica un proceso de recopilación de información sobre qué es el puesto, las tareas, los requisitos específicos y el tipo de personas necesarias para desempeñarlo.
3. Relevamiento a través de metodologías  
En esta etapa se utiliza la observación directa, la entrevista con formularios, los cuestionarios o una combinación de los métodos. La conveniencia de cada metodología dependerá de cada caso.
4. Confirmación de la información obtenida  
Después de la recopilación de información es necesario confirmar el relevamiento.
5. Descripción del puesto  
Las descripciones de puestos brindan información sobre obligaciones, autoridad y relaciones con otros cargos, es decir, todo lo relacionado con la posición y no con las personas que los ocupan.
6. Mantenimiento y actualización  
Una de las variables que asegura el éxito del diseño de puestos es el mantenimiento y la actualización periódica de los mismos, por ejemplo, puede actualizarse una vez al año o dependiendo la necesidad de la empresa.

Existen varias metodologías para analizar los puestos de trabajo, los autores estudiados coinciden en que las siguientes técnicas son las más utilizadas:

- a. Entrevista  
En este método es recomendable utilizar un formulario como guía y recordar que en esta metodología tanto el analista que recolecta la información como el trabajador que ocupa la posición deben describir el puesto y no se trata de una evaluación. Existen tres tipos de entrevista según el caso:
  - Entrevistas individuales
  - Entrevistas grupales
  - Entrevistas con uno o más supervisores
- b. Cuestionario  
Este método es de mucho menor costo y más rápido que el basado en entrevistas. A través de los cuestionarios los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su puesto de trabajo.
- c. Observación directa

Este método se utiliza cuando se cumplen dos características: la tarea puede ser observable y la persona no se encuentra capacitada para llenar un cuestionario. Ejemplo: tareas de limpieza o de fábrica. Para otras posiciones, no se recomienda.

d. Diarios o bitácoras

Este método consiste en que el trabajador complete sus actividades en un diario o cuaderno, escribiendo una o dos páginas por día. Esta metodología es útil para trabajos que abarcan periodos largos.

e. Comités

Este método involucra reunir expertos en el trabajo porque la empresa aún no tiene analistas que realicen el trabajo.

f. Combinación de técnicas o mixta

Este método gestiona conjuntamente por lo menos dos de las metodologías anteriormente descritas.

Los incidentes críticos y el análisis de puestos basado en competencias son otros dos enfoques cuantitativos que apoyan las descripciones. El objetivo de esta metodología es señalar las funciones cruciales para el éxito del puesto. Para obtener estos datos pueden utilizarse entrevistas o autoinformes de los empleados que evalúen episodios importantes a lo largo de la trayectoria laboral. Se ha demostrado que estas instancias, sean exitosas o no, revelan los mayores niveles de habilidad o incompetencia del trabajador.

Las descripciones de puestos por competencias son ideales en un entorno que cambia rápidamente ya que la base de este enfoque es la creación de un perfil de puesto, que tiene en cuenta no solo las funciones, sino también las competencias clave para desempeñar bien el trabajo y adaptarse a los nuevos desafíos del puesto para el éxito de la organización. (Bohlander et al., 2018)

Para finalizar, se recogerá la teoría de los autores citados para desarrollar las descripciones de puestos por competencias de directivos a través de entrevistas de incidentes críticos que invitan a analizar la trayectoria laboral de dichos roles.

## **2.2. Proceso de selección**

El talento humano es el único potencial con el que cuentan las empresas para diferenciarse, ya que al hablar de tecnología, ésta es fácil de imitar. Dada las nuevas exigencias del mercado, las personas y su adecuada gestión constituyen el activo más importante de la empresa al ser fuente de ventajas competitivas. Por este motivo, es necesario contar con un proceso de selección eficiente, el cual tiene como objetivo principal dotar de personal con potencial a la organización, ya que de ellos depende el éxito o fracaso de la empresa. (Aguilera et al., 2019)

La evolución de los negocios ha enriquecido el concepto tradicional de proceso de selección, es decir, lo que se requiere para cubrir una posición, por lo que se ha visto necesario detectar

competencias en los candidatos y pasar de un enfoque tradicional a uno por competencias. Éstas se incorporan en el diseños de puestos y se evalúan en el proceso de selección a través de entrevistas por competencias, la cual es similar a una entrevista tradicional agregando preguntas destinadas a explorar de qué manera se presentan en el entrevistado las competencias. (Alles, 2021)

El enfoque por competencias garantiza el desarrollo del personal seleccionado y permite conseguir buenos indicadores de competitividad de la compañía al contar con personal más calificado. El desempeño superior en el trabajo es consecuencia directa de las competencias que abarcan los conocimientos y destrezas de cada trabajador. (Aguilera et al., 2019)

Este proceso se enfoca en analizar el ajuste entre el perfil de competencias personales de cada candidato y el perfil de competencias del puesto al que aspira. Este último marca los requerimientos a exigir a los candidatos y para la determinación del perfil personal de competencias se utilizarán pruebas y herramientas de evaluación de conocimientos técnicos y cualidades profesionales. (Fernández, 2005)

Los empleadores afirman que las competencias son un factor determinante a la hora de contratar ya que marcan la diferencia entre los candidatos. Cuando un seleccionador tiene en su terna candidatos con perfiles parecidos, las competencias pueden ser el factor decisivo que separe a un candidato de la competencia y se convierta en la opción con mayor posibilidad de contratación. (Diaz et al., 2015)

Para evaluar las competencias de los candidatos no es necesario incluir un estudio exhaustivo del perfil físico, psicológico o emocional de cada candidato, en su lugar, se debe hacer uso de entrevistas estructuradas que permitan analizar los incidentes críticos de los postulantes. Un incidente crítico es cualquier evento inesperado que exige improvisar una respuesta rápida. Esta herramienta permite predecir la conducta de los postulantes en determinadas situaciones laborales y analizar su desenvolvimiento profesional. (Almendro & Costa, 2018)

Cuando se selecciona puestos complejos, es más crucial considerar las competencias que las habilidades relacionadas con los deberes del trabajo para predecir un mejor desempeño. Esto se debe a que en posiciones gerenciales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado superior de universidad. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales. (Alles, 2006)

Una gestión eficaz de recursos humanos comienza con una correcta selección de personal ya que el ingreso de personas inadecuadas puede provocar pérdida de calidad en el trabajo, deterioro del clima laboral, disminución de la competitividad de la empresa, entre otros (Mukiur, 2016). A continuación, en la Tabla 6, se ha consolidado la definición y las etapas de desarrollo del proceso de selección según los siguientes autores:

**Tabla 6**  
**Definición y etapas del proceso de selección por competencias**

<b>Autores</b>	<b>Londoño (2015)</b>	<b>Bohlander et al. (2018)</b>	<b>Alles (2021)</b>
<b>Definición</b>	Escoger el personal acorde con las competencias requeridas para el puesto de trabajo, así se puede prever un mejor nivel de adaptación al mismo.	Proceso que selecciona a la persona mejor calificada para cubrir una vacante existente. El objetivo general es maximizar los aciertos y evitar errores al momento de contratar.	Conjunto de procedimientos para atraer candidatos y elegir a los más adecuados en relación con el perfil buscado. En la selección por competencias se deberá incluir nuevas técnicas para medir la existencia y el grado de las mismas en los candidatos.
<b>Etapas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preselección</li> <li>2. Entrevista focalizada</li> <li>3. Evaluación</li> <li>4. Entrevista a profundidad</li> <li>5. Presentación del cargo al cliente</li> <li>6. Hacer seguimiento del proceso</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Métodos de evaluación o filtro inicial</li> <li>2. Entrevistas</li> <li>3. Investigación de referencias y antecedentes</li> <li>4. Pruebas previas al empleo</li> <li>5. Examen médico</li> <li>6. Decisión de contratar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitud de personal</li> <li>2. Revisión del descriptivo de puesto y recolección de información sobre el perfil</li> <li>3. Análisis sobre eventuales candidatos internos</li> <li>4. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no</li> <li>5. Definición de las fuentes de reclutamiento externo</li> <li>6. Recepción de candidaturas y primera revisión de antecedentes</li> <li>7. Entrevistas 1 o 2 rondas</li> <li>8. Evaluaciones específicas y psicológicas</li> <li>9. Elaboración de informes sobre finalistas</li> <li>10. Selección del finalista</li> <li>11. Comunicación a postulantes fuera del proceso</li> </ol>

*Nota:* La teoría es proporcionada por los autores en mención

Según Londoño (2015), el proceso de selección debe tener en cuenta varias etapas:

1. Preselección  
En esta etapa se revisa el formato de requisición de personal y se reclutan las hojas de vida.
2. Entrevista focalizada  
El objetivo es conocer al candidato e identificar sus habilidades principales para el puesto que se evalúa.
3. Evaluación  
Una vez seleccionados los candidatos que hacen *fit* con el puesto, se utilizan pruebas psicométricas para identificar capacidades, personalidad y potencial de desarrollo.
4. Entrevista a profundidad  
Esta etapa busca ofrecer un análisis en profundidad de la realidad personal y familiar del candidato.
5. Presentación del cargo al cliente  
Este paso muestra al candidato el servicio para el cual será contratado.
6. Hacer seguimiento del proceso  
Para asegurar un proceso de selección exitoso se debe realizar un seguimiento del proceso de adaptación del empleado para cumplir con las expectativas del cliente.

Para Bohlander et al. (2018), la duración del proceso de selección y sus pasos posteriores varían según la organización y el nivel de puesto a cubrir. La aplicación de cada etapa debe evaluarse en términos de su contribución al proceso y se explicarán a continuación:

1. Métodos de evaluación o filtro inicial  
Los empleadores usan variedad de herramientas para evaluar las posibilidades de éxito de un candidato en un puesto. Las primeras herramientas para la selección de candidatos son los currículos, las cartas de presentación, las solicitudes en línea y los filtros telefónicos.
2. Entrevistas  
Hay varios tipos de entrevistas, y es posible combinar las preguntas para proporcionar una imagen más completa de los candidatos.
  - Entrevista no dirigida  
El entrevistador hace preguntas abiertas y amplias. Esta técnica ofrece poca confiabilidad y validez porque la información que se obtiene puede ser muy variable si no se sigue un procedimiento establecido.
  - Entrevista estructurada  
Compuesta por un conjunto de preguntas que se organizan de acuerdo a las descripciones de puestos e incluye una lista de respuestas que permiten evaluar al candidato. Proporciona una base más segura para la evaluación.
  - Entrevista situacional

Es una variación de la entrevista estructurada donde se presenta un caso hipotético al candidato y se le pregunta como respondería a él. La respuesta es evaluada con estándares de referencia preestablecidos. Muchas organizaciones la utilizan para seleccionar a candidatos sin experiencia.

- Entrevista de descripción del comportamiento (*Behavioral Description Interview*)  
La técnica supone que el desempeño pasado predice el desempeño futuro, por lo que se investigan las experiencias pasadas reales del entrevistado. Se recomienda para puestos directivos y gerenciales.
  - Entrevista secuencial y de panel  
Una entrevista secuencial es aquella en la que el candidato es interrogado por varias personas, una tras otra. Una entrevista panel es donde un candidato se reúne con un grupo de entrevistadores que realizan preguntas por turnos. Luego, los entrevistadores se reúnen y comparan sus evaluaciones. Este tipo de entrevistas se consideran más confiables y justas porque utilizan la evaluación de varias personas.
3. Investigación de referencias y antecedentes  
Cuando el entrevistador verifica que el candidato está calificado, se investigan las referencias de sus anteriores trabajos y los antecedentes penales.
4. Pruebas previas al empleo  
Cuando se ha reducido la lista de candidatos pero aún no se ha decidido entre ellos se establece una prueba o pruebas para saber qué candidato se desempeñará mejor en el puesto de trabajo. Dentro de las principales pruebas están:
- Pruebas de conocimiento del puesto  
Determinan el nivel de comprensión o la capacidad de una persona para realizar un trabajo específico.
  - Pruebas de muestra del trabajo  
Esta requiere que el solicitante realice una tarea que en realidad es parte del trabajo requerido para el puesto.
  - Pruebas de centros de evaluación (*assessment center*)  
Es un proceso donde se invita a los candidatos a participar en una variedad de situaciones similares a las que pueden encontrar en el trabajo. Generalmente, se utilizan para seleccionar gerentes y ejecutivos debido a su alto costo.
  - Pruebas de capacidad cognitiva  
Estas miden las habilidades mentales como la inteligencia, la fluidez verbal, la capacidad numérica y el razonamiento.

5. Examen médico

Es una de las últimas etapas del proceso ya que el candidato debe recibir primero la oferta de empleo.

6. Decisión de contratar

El gerente o supervisor suele tomar la decisión final de contratación y se la comunica a recursos humanos, ésta informa a los candidatos y envía las ofertas de empleo.

Según Alles (2021), el éxito de este proceso consiste en que sea sencillo, corto y cumpla con los requisitos de la solicitud. A continuación, se presentan las etapas:

1. Solicitud de personal

Esta solicitud la realiza el área que requiere la posición.

2. Revisión del descriptivo de puesto y recolección de información sobre el perfil

Si la organización cuenta con este documento, se partirá de este para revisarlo con el área solicitante y agregar los detalles adicionales del cargo a cubrir. Si no se cuenta con la descripción de puesto se elabora una.

3. Análisis sobre eventuales candidatos internos

Se analiza todo el personal de la organización para decidir sobre algún candidato para ofrecerle el cargo.

4. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no

Para realizar reclutamiento interno se puede difundir la oferta por los medios de comunicación.

5. Definición de las fuentes de reclutamiento externo

Se recurre a anuncios, bases de datos, contactos y consultoras. También se puede realizar un reclutamiento combinado, interno y externo.

6. Recepción de candidaturas y primera revisión de antecedentes

Implica lectura de hojas de vida y en el caso de búsquedas por internet se aplican filtros. El objetivo de esta etapa es descartar candidatos que no se ajusten al perfil para optimizar costos y tiempo. Algunos instrumentos que se pueden utilizar en esta etapa son:

- Cuestionarios *on line*
- Preguntas sobre experiencia
- Test de conocimientos

7. Entrevistas 1 o 2 rondas

Generalmente se realizan dos rondas de entrevistas. El objetivo de las entrevistas es presentarle al candidato el puesto ofertado, analizar y evaluar la experiencia laboral como la motivación del postulante para determinar si sus conocimientos y competencias se alinean y en qué grado al perfil buscado.

8. Evaluaciones específicas y psicológicas

Después de realizar el primer filtro pueden quedar aspectos adicionales a evaluar los que se pueden despear en una evaluación técnica específica o a través de preguntas en alguna entrevista. La evaluación psicológica evalúa personalidad y potencial de desarrollo. En esta etapa pueden aplicarse pruebas adicionales para medir competencias como entrevistas BEI (*Behavioral Event Interview*) y ACM (*Assessment*).

9. Elaboración de informes sobre finalistas

Del análisis de los resultados se debe identificar a los mejores candidatos en relación con el perfil buscado, considerando las pretensiones salariales de los postulantes para la toma de decisiones.

10. Selección del finalista

Es importante el asesoramiento al área solicitante para la decisión final.

11. Comunicación a postulantes fuera del proceso

Se recomienda realizar cuando la persona seleccionada ya ingresó.

En síntesis, los autores mencionados coinciden en que la entrevista es la técnica por excelencia ya que dentro de los métodos de evaluación y filtro se considera un método rápido y efectivo para conocer las cualidades del candidato. Así mismo, recomiendan realizar las instancias necesarias para asegurar una buena selección sin olvidar los costos involucrados, según la necesidad de cada organización. (Bute, 2018)

Finalmente, recogiendo la teoría de los autores sobre el proceso de selección se realizará una guía del proceso de selección para posiciones directivas de la organización que ayudará a determinar qué pasos son necesarios para seleccionar al candidato ideal de acuerdo al requerimiento.

#### **CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA**

Después de analizar el marco teórico, se realizó dos reuniones con los directores y gerentes de la organización. En específico con la Dirección Ejecutiva, la Dirección Nacional de Gestión Institucional, la Dirección Nacional de Sostenibilidad y Escala, la Dirección Nacional de Programas, la Gerencia de Desarrollo y Ecosistemas, la Gerencia de Marca y Acción Colectiva y la Gerencia Regional de Áncash, con el objetivo de definir las competencias nucleares y gerenciales de la organización para la implementación de los procesos de la propuesta de mejora.

A continuación, se presenta el análisis y diseño de puestos, y el proceso de selección por competencias donde se tomó como referencia la teoría de los autores. Además, con la experiencia en la organización se implementó la propuesta de mejora. Estos subsistemas se elaboraron a través de siete entrevistas de incidentes críticos.

## **1. Modelo de gestión por competencias**

De acuerdo a la problemática identificada y la teoría de los autores en estudio, se propuso implementar el modelo de manera estratégica para potenciar los resultados organizacionales. A continuación, se presentan los pasos seguidos de la propuesta de mejora:

### **1. Análisis de la misión y visión**

Durante el 2021 se realizó un nuevo análisis de la misión, visión y valores como parte del planeamiento estratégico para los siguientes cinco años. Por ello, se analizaron estos puntos y la estrategia actualizada para trabajar con toda la información disponible.

### **2. Definición de competencias**

Se realizaron dos reuniones con los directivos para definir el diccionario de competencias, que incluye las nucleares y gerenciales, éstas son elegidas en relación con la misión, visión y valores de la organización. Esta herramienta recoge la opinión y análisis de los directivos acerca de las competencias que identifican a la organización. (Jaramillo, 2020)

Como resultado, las competencias nucleares son ética, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de planificación y organización y, las competencias gerenciales son visión estratégica, conducción de personas y entrepreneurial. (Ver Anexo 3)

### **3. Descripción de puestos**

Este punto se desarrollará en el apartado 2.

### **4. Análisis de las competencias del personal**

Se realizó a través del análisis de las competencias actuales y necesarias para cada puesto directivo y gerencial.

### **5. Implantación del sistema**

Una vez ejecutadas todas las etapas descritas para implementar el modelo, en el apartado 2 de esta sección, se desarrollará el primer subsistema para puestos directivos, base de los demás procesos.

### **6. Difusión del modelo**

Se brindó información sobre el modelo propuesto a los puestos directivos, a través de un documento interno que guíe la implementación de este modelo. Cabe recalcar, que este modelo servirá como referencia para los puestos no directivos.

## **2. Análisis y diseño de puestos**

Para realizar las descripciones de puestos de los roles directivos, la Analista de GI realizó siete entrevistas a través de la guía propuesta en el Anexo 4. El desarrollo de este proceso tomó 15 días a tiempo completo. Estas entrevistas se realizaron en el primer trimestre del año. Se recopiló y analizó información sobre la misión del puesto, las funciones principales, los requisitos y las competencias necesarias para cada cargo directivo.

A continuación, se presentan la propuesta de mejora:

1. Planificación

La Analista de GI revisó la información con la que se contaba sobre los cargos directivos y se encargó de la recolección de datos. En esta etapa, se decidió realizar el levantamiento de funciones solo para puestos directivos. Para fines de este trabajo, se consideró necesario desarrollar la descripción de los siguientes puestos: Director Ejecutivo, Directores Nacionales y Gerentes.

2. Análisis del puesto

Se utilizó una guía de entrevista de incidentes críticos para armar los descriptivos de puestos por competencias de los cargos directivos de la organización. (Ver Anexo 4)

3. Descripción del puesto

Después de la información obtenida en las entrevistas y la teoría analizada, se definió la estructura y la descripción de puestos de los roles directivos. A continuación, a modo de ejemplo, en la Tabla 7, se presenta la estructura y descripción de puesto de la Dirección Ejecutiva:

**Tabla 7**  
**Descripción de puesto: Dirección Ejecutiva**

Puesto	Director Ejecutivo
Área	Dirección Ejecutiva
Supervisor	Directorio
Misión del puesto	Brindar una dirección estratégica clara y relevante, un equipo que ejecute con calidad, con recursos sostenibles para lograr los resultados, y una presencia organizacional catalizadora en el sistema educativo peruano.
Funciones principales priorizadas	Liderar y establecer el planeamiento anual, a mediano y largo plazo, incluyendo objetivos y prioridades estratégicas. Coachear y articular a los líderes de las áreas alrededor de los objetivos organizacionales: coaching, problem solving. Comunicar hacia el movimiento y hacia afuera los valores, prioridades, innovaciones organizacionales, entre otros. Representar estratégicamente a la empresa en eventos y presentaciones públicas. Relacionarse activamente con participantes de los programas y comunidades educativas donde trabajamos a fin de entender mejor cómo impactar. Participar en las reuniones de la red Teach For All.
Requisitos del puesto	Formación básica: Estudios universitarios culminados en Administración, Economía o afines. Conocimientos requeridos: Educación, Gestión de proyectos, Liderazgo de equipos y Política pública en educación. Experiencia: 10 años en puestos similares.
Competencias y grados requeridos	<b><u>Nucleares:</u></b> Ética (Superior al promedio) <sup>2</sup> Liderazgo (Superior al promedio) Trabajo en equipo (Superior al promedio) Capacidad de planificación y organización (Superior al promedio) <b><u>Gerenciales:</u></b> Visión estratégica (Superior al promedio) Conducción de personas (Superior al promedio) Entrepreneurial (Superior al promedio)

*Nota:* Elaboración propia

En el Anexo 5 se pueden visualizar las demás descripciones de puestos de las posiciones directivas.

#### 4. Mantenimiento y actualización

Se recomienda que estas descripciones de puestos sean actualizadas por lo menos 1 vez cada 2 años o cuando surja la necesidad, según el contexto en el que se encuentre. Por ejemplo, cuando exista cambio de funciones, eliminación o creación de algún puesto. El área responsable del mantenimiento y actualización de puestos será Gestión Institucional.

A través de esta propuesta de mejora, se demostró que el desarrollo del diccionario de competencias facilita la elaboración de los descriptivos de puestos y éste constituye un gran

avance para que los demás procesos se desarrollen. A su vez, clarifican al personal sobre las acciones concretas de su trabajo como las tareas y competencias que deben desempeñar. (Ramírez, 2022)

### 3. Proceso de selección

En esta organización, es necesario el talento humano con propósito y tomando en cuenta que la necesidad de contar con un proceso formal de selección es un tema crítico, se propuso implementar la selección por competencias de puestos directivos. Debido a que estos roles son estratégicos resulta necesario garantizar la selección exitosa de estos cargos.

Para la selección de personal directivo el requerimiento nace del Director Ejecutivo según las necesidades identificadas, a través de un correo de solicitud a la Directora Nacional de Gestión Institucional. En este correo se debe adjuntar el formato de descripción de puesto. (Ver Anexo 5)

Este proceso surgió de acuerdo a las brechas identificadas cuando se generaban requerimientos de nuevas posiciones. Estos requerimientos son atendidos por la Analista de GI. A continuación, se presenta la propuesta de mejora:

#### 1. Requerimiento de personal

El área que solicita los perfiles directivos es la Dirección Ejecutiva, quien comunica a la Directora Nacional de Gestión Institucional a través de un correo la necesidad de cubrir un puesto, adjuntando el formulario de requerimiento de personal y la descripción del puesto solicitado. En la Tabla 8, se visualiza el formulario de requerimiento de personal:

**Tabla 8**  
**Formulario de requerimiento de personal**

Nombre del puesto	
Nivel	
Rango salarial	
Área	
Razón del requerimiento	
Funciones del puesto	Mayor información en el descriptivo.
Firmado por	Director Ejecutivo

*Nota:* Elaboración propia

#### 2. Descripción de puesto y recolección de información

Realizada en el apartado “Análisis y diseño de puestos” y se valida con la Dirección Ejecutiva.

#### 3. Reclutamiento externo

Por la jerarquía y naturaleza de la posición, para la selección de puestos directivos solo se realiza reclutamiento externo. Se empieza por las referencias del Directorio de la organización y en caso no haya éxito en la búsqueda se realiza *hunting* a través de LinkedIn.

#### 4. Recepción y análisis de CV's

La Analista de Gestión Institucional se encarga de recolectar los currículum vitae (CV), analizar de acuerdo al perfil y enviar la *long list* a la Directora Nacional de Gestión Institucional, quien se encargará de hacer un segundo filtro y presentar una *short list* al Director Ejecutivo. Dados los recursos limitados de la organización, si bien se recepcionará a través de un buzón de correo, el reclutamiento será manual.

#### 5. Evaluación psicológica

Para la evaluación psicológica se cuenta con un especialista independiente que cobra S/ 100 por cada candidato. Las herramientas que se utilizan son evaluaciones psicométricas que evalúan los valores y la personalidad, con el objetivo de validar la alineación del postulante con la cultura de la organización y su potencial para la posición requerida.

#### 6. Entrevista de incidentes críticos tipo STAR<sup>2</sup>

Antes de las entrevistas es necesario capacitar al Director Ejecutivo y al jefe directo de la posición siguiendo la guía de entrevistas (Ver Anexo 7). El propósito de esta entrevista es conocer al candidato, validar la hoja de vida, sus motivaciones y expectativas. Además, de presentarle las funciones del cargo. Para evaluar su historial laboral se utiliza el análisis de incidentes críticos para determinar si sus competencias se ajustan al perfil deseado.

También se agregarán preguntas para evaluar las competencias nucleares y gerenciales. La idea es recoger todos los aspectos objetivos, subjetivos, emociones y valoración de los incidentes por parte del profesional. Esta entrevista está a cargo del Director Ejecutivo, la Directora Nacional de Gestión Institucional y el jefe directo de la posición.

#### 7. Resultados y selección final

Para la selección final se define una *short list* conformada por tres a cinco candidatos por posición directiva solicitada. Analizando la información recolectada en todas las etapas anteriores se debe determinar el mejor postulante en base al perfil solicitado, tomando en cuenta los aspectos económicos y requerimientos del postulante.

#### 8. Comunicación a no seleccionados

Se recomienda después de que la persona seleccionada ingresó a la organización.

Después de la investigación, se puede concluir que la organización en estudio no tiene estructurado ni formalizado el proceso de selección para puestos directivos. Por ello, la propuesta

---

<sup>2</sup> STAR: Situación, Tarea, Acción y Resultado.

de mejora brindará una guía para el mencionado proceso y realizará una mejora en la cantidad de recursos utilizados.

## CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO

La implementación generará costos y beneficios. Al ser la empresa una entidad sin fines de lucro se utilizarán recursos internos y el impacto de la propuesta se valorará de manera tangible e intangible. Para la implementación de la propuesta se invertirán horas para realizar el análisis y diseño de puestos, esta inversión se verá retornada en el ahorro de horas al realizar el proceso de selección de puestos directivos y para el desarrollo de los demás subsistemas.

La organización trata de utilizar en su mayoría recursos internos, para el desarrollo de la propuesta se está tomando en cuenta el costo por hora de trabajo de los cargos responsables de realizar estos procesos.

A continuación, en la Tabla 9, se puede visualizar el costo por hora de cada posición:

**Tabla 9**  
**Costo por hora de cada posición**

Costo / Puesto	Director Ejecutivo	Directora Nacional de GI	Jefatura	Analista de GI
Costo por hora de trabajo (S/)	S/ 84	S/ 38	S/ 21	S/ 10

*Nota:* Elaboración propia

El cálculo del costo por hora trabajada del Director Ejecutivo es S/ 84. El cálculo resulta de la división del sueldo bruto entre 30 días y para tener el costo por hora se divide entre 8 horas, lo cual resulta en S/ 84. El costo por hora de la Directora Nacional de Gestión Institucional es S/38, de una jefatura promedio es S/ 21 y de la Analista de GI es S/ 10 por hora.

Los cálculos por hora de cada posición sirven para determinar el costo de la implementación. A continuación, en la Tabla 10, se detalla el impacto tangible de horas invertidas en la implementación del análisis y diseño de puestos así como el ahorro de horas y recursos económicos en el proceso de selección una vez implementada la propuesta de mejora:

**Tabla 10**  
**Costo de la propuesta de mejora**

Costo / Proceso	Análisis y diseño de puestos	Proceso de selección	
		Antes	Hoy
Horas (Hrs)	120 Hrs	80 Hrs	20 Hrs
Soles (S/)	S/ 1,200	S/ 1,920	S/ 1,265

*Nota:* Elaboración propia

La persona encargada de realizarlo es la Analista de GI. Esta posición utilizará 120 horas efectivas de trabajo, esto es, 3 semanas de 5 días hábiles cada semana, lo que resulta en 15 días y cada día incluye 8 horas de trabajo lo cual resulta en 120 horas que la analista utilizará para realizar el proyecto.

Para el proceso de selección de puestos directivos, antes, la Analista y la Directora de GI utilizaban en total 80 horas efectivas de trabajo divididas en 2 semanas de 5 días cada semana y cada posición utilizaba 4 horas del día para realizar las actividades de reclutamiento y selección. Hoy, con la propuesta de mejora, se utilizan 20 horas efectivas de trabajo debido a que se incluye estratégicamente al Director Ejecutivo, la Directora Nacional de GI y al jefe directo para realizar la entrevista de incidentes críticos tipo STAR, lo que ayuda a hacer más eficiente el proceso.

Cada una de las posiciones mencionadas utilizará como máximo 5 horas para realizar entrevistas y evaluar a los candidatos. Asimismo, la analista utilizará 5 horas para realizar los pasos de selección como la lectura de resultados de las evaluaciones psicológicas brindadas por un especialista y la *short list* de los candidatos finales. El resultado final es por mayoría de votos y en caso de no tener una decisión final, lo decide el Director Ejecutivo.

A modo de resumen, antes se invertían 80 horas y S/ 1,920 para el proceso de selección de puestos directivos, ahora se utilizan 20 horas y el costo del proceso es S/ 1,265, incluyendo los S/ 500 que se pagan al especialista externo por la evaluación psicológica de cada candidato. La utilidad de la implementación es de S/ 655 y genera un ahorro de 60 horas efectivas de trabajo.

Además de los beneficios monetarios, la propuesta moderniza la organización y genera una mayor productividad en los trabajadores, ya que cada rol directivo tiene definido su rol en la organización y cuál es el impacto que genera en la misión. Así mismo, esta propuesta garantiza la selección de personal comprometido con el propósito de la organización. A continuación, se detalla el impacto intangible que genera esta propuesta:

- Buen clima laboral.
- Mejora del desempeño laboral.
- Mejora en el aprendizaje de los trabajadores.
- Procesos de selección más eficientes.
- Claridad en el rol de cada uno de los trabajadores.
- Estructura organizacional clara y definida.
- Base para medir el desempeño.
- Identifica los requerimientos de capacitación y aprendizaje.
- Herramienta clave para los planes de sucesión.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. La propuesta de mejora ayuda a realizar una gestión mucho más moderna en la organización, lo que significa mayor eficiencia, similar a las empresas contemporáneas que gestionan estratégicamente el talento humano.
2. Esta propuesta genera ventajas competitivas ya que el personal capacitado genera respuestas rápidas y esto se traduce en tiempos de respuesta cortos, rapidez y satisfacción de los beneficiarios de las iniciativas.
3. El proyecto facilita la evaluación continua del desempeño de los empleados tanto individual como organizacional al integrar las competencias y objetivos del empleador con los del empleado.
4. La iniciativa ayuda a escoger mejores candidatos conectados con los valores y el propósito de la organización. Al seleccionar por competencias que son importantes para la organización se facilita la búsqueda, la retención del talento, se reducen costes y optimizan recursos.
5. La propuesta de mejora es la base para implementar sólidos procesos de capacitación, desarrollo, clima organizacional y demás procesos de recursos humanos.
6. La implementación involucra 120 horas de trabajo entre directores, jefes y analistas y cuesta S/ 2,465 aproximadamente.
7. La utilidad del proceso de selección es de 60 horas de trabajo y S/ 655 aproximadamente.

Son recomendaciones para la organización:

1. Utilizar el ahorro de horas y recursos económicos para completar las descripciones de los puestos no directivos y desarrollar los demás subsistemas que son necesarios para el desarrollo integral del talento humano.
2. Desarrollar la evaluación de desempeño por competencias ya que es imprescindible para tomar decisiones sobre el entrenamiento, la rotación de puestos, el desarrollo y los planes de carrera de los trabajadores. Así, se establece una base de remuneración más justa y eficiente y con ello, trabajadores felices.
3. Desarrollar los subsistemas de capacitación y compensaciones ya que las buenas prácticas en estos procesos reflejan el interés real por el desarrollo del talento humano, lo que permitirá la satisfacción, fidelización y retención del equipo de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, G., Nahuat, J., & Badillo, O. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Mercados y Negocios*, 1(40), 63–83. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i40.7393>
- Agut, S., & Grau, R. (2001). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. *Proyecto Social: Revista de Relaciones Laborales*, 9, 1–12.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2a. ed.). Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/66659?page=1>
- Alles, M. (2021). *Diplomado Internacional Dirección estratégica de RRHH*.
- Almendro, C., & Costa, A. (2018). Análisis de incidentes críticos: una herramienta para aprender de los errores. *Educación Médica*, 19(1), 60–63. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2017.06.001>
- Arias, A., & Pesantez, L. (2011). *Propuesta de modelo de gestión para las ONG (Organizaciones No Gubernamentales) sin fines de lucro, enfocado en el ámbito del desarrollo, educación y servicio social, en la provincia del Azuay* [Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador (UPS Sede Cuenca)]. <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1038/12/UPS-CT002058.pdf>
- Arnold, J., & Davey, K. M. (1992). Self-ratings and supervisor ratings of graduate employees' competences during early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 235–250. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00501.x>
- Becerra-Aliaga, D., Becerra-Alonso, M., Lau-Fernández, R., & Caldazo-Díaz, Y. (2022). La gestión por competencias en entidades orientadas al servicio. Experiencias y avances. *Ingeniería Industrial*, 43(4), 1–12.
- Böckerman, P., Bryson, A., Kauhanen, A., & Kangasniemi, M. (2020). Does job design make workers happy? *Scottish Journal of Political Economy*, 67(1), 31–52. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12211>
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos* (17a ed.). Cengage Learning.
- Boyatzis, R. (1991). *The competent manager: a model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Bute, R. (2018). ¿Selección o azar? Aproximación cualitativa a los procesos de selección de profesionales en organizaciones solidarias. *Sociológica*, 33(95), 189–228.
- Casanova, I., Canquiz, L., Paredes, Ì., & Inciarte, A. (2018). Visión general del enfoque por

- competencias en Latinoamérica (Spanish). *Revista de Ciencias Sociales (13159518)*, 24(4), 114–125.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9a. ed.). McGraw-Hill. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Díaz, G., & Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1), 29–48.
- Díaz, O. (2018). *Las competencias en la educación superior. Debates contemporáneos* (1ª ed.). Universidad Pedagógica Nacional. <https://search-ebscohost-com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=2331229&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- Díaz, R., Rodríguez, L., & Jiménez, J. (2015). *Competencias y valores para el primer empleo* (EOI Escuela de Organización Industrial (Ed.)).
- Enseña Perú. (2023). Valores Enseña Perú. <https://ensenaperu.org/nosotros>
- Eraso, Y., & Salazar, L. (2022). Beneficios de la gestión del capital humano empresarial y global. *Economía Del Caribe*, 30, 1–17.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Pearson Prentice Hall.
- Galarza, I., Aguinaga, C., López, P., Molina, R., & Rosero, G. (2020). Competencias laborales en el sector de la restauración: Un marco de competencias clave para su gestión. *Anuario Turismo y Sociedad*, 27, 161–181. <https://doi.org/10.18601/01207555.n27.09>
- García, M., & Trejo, B. (2022). Gestión del talento humano en organizaciones no lucrativas en México. In *Universidad Iberoamericana Puebla Repositorio Institucional*. Universidad Iberoamericana Puebla.
- Gherman, R., Brad, I., & Dincu, A.-M. (2016). The role and importance of human resources in organizations. *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 18(2), 63–66.
- Godínez, A. M. (2021). *Recursos Humanos Serie COVID: LAS PERSONAS EN PANDEMIA (Real)* Ana María Godínez Software de RRHH. <https://www.youtube.com/watch?v=ifTZP6vyeDM>
- Gómez, E. (2020). *Diseño de un modelo de gestión por competencias enfocado en procesos de reclutamiento y selección para mandos medios de Marketing World Wide S.A. para el*

- primer semestre del 2020* [Universidad Andina Simón Bolívar].  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8060/1/T3495-MDTH-Gomez-Diseño.pdf>
- Gómez, P. (2019). *La importancia de los Recursos Humanos en la empresa*. Aitana.  
<https://blog.aitana.es/2019/09/03/importancia-recursos-humanos-empresa/>
- Guerra, P., & Ortiz, A. (2020). La industria 4.0 y su relación con la Gestión de los Recursos Humanos. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 15(3), 1–21.
- Hernández, Y., Jaramillo, J., & Hernández, G. (2021). La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. *Estudios de Administración*, 28(1), 102–129. <https://doi-org.up.idm.oclc.org/10.5354/0719-0816.2021.60211>
- Horna, J., & Montes, R. (2021). *Gestión por Competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transporte*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Jaramillo, M. (2020). Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador [Universidad Andina Simón Bolívar]. In *Repositorio Institucional de la Universidad Andina Simón Bolívar*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7467/1/T3264-MDTH-Jaramillo-Diseño.pdf>
- Kanungo, R. N., & Misra, S. (1992). Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills. *Human Relations*, 45(12), 1311–1332. <https://doi.org/10.1177/001872679204501204>
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias : cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Gestión 2000.
- Licandro, O. (2022). Satisfacción laboral y clima organizacional como mediadores en la relación entre responsabilidad social interna y compromiso organizacional. *Estudios de Administración*, 29(2), 59–78. <https://doi-org.up.idm.oclc.org/10.5354/0719-0816.2022.67639>
- Londoño, L. (2015). *Eliminando tensiones: los procesos organizacionales y la selección por competencias*. Editorial Lasallista. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/121800?page=80>
- Lora Guzmán, H. S., Castilla Paternina, S., & Góez Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83–94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Mukiur, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Opción:*

*Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 32(10), 135–151.

Olaz, Á., & Brändle, G. (2013). DISEÑO DE UNA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DESDE UNA PERSPECTIVA MICROSOCIOLÓGICA. *Aposta*, 58, 1–28. <https://eds-s-ebshost-com.up.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=dccf4ef7-3a12-4d1d-8e9d-7ce6e11ae9c3%40redis>

*Organización Internacional del Trabajo (OIT)*. (2012). ¿Qué Es Competencia Laboral? <https://www.oitcinterfor.org/página-libro/1-¿qué-competencia-laboral>

Peiró, J., Ahonen, A., Aitio, O., Balcon, R., Gracia Lerín, F., & Moulin, J.-P. (2001). *PROACTIVE: Análisis anticipatorio de necesidades de formación y desarrollo de competencias para el trabajo*. Fundación Universidad-Empresa de Valencia (ADEIT).

Periáñez, A. (2021). *¿Gestión tradicional vs. gestión por competencias?* Piensa Con Angela. <https://piensaconangela.com/gestion-tradicional-vs-gestion-por-competencias/>

Quinn, R., Clair, L., Faerman, S., Thompson, M., & McGrath, M. (2020). *Becoming a master manager: A competing values approach* (7ta. ed.). John Wiley & Sons.

Ramírez, W. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura. *Lúmina (0123-4072)*, 23(1), 1–31. <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>

Ramos, P. (2012). *Gestión por competencias*. Editorial ICB. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/105619?page=1>

*REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española*. (2023). <https://dle.rae.es>

Sánchez, A., Martínez, R., & Moreno, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27(66), 169–184. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66811>

Solís, E. (2020). *Propuesta metodológica de un sistema de evaluación de desempeño laboral por competencias para docentes y personal administrativo de una institución educativa privada de la ciudad del Cusco* [Universidad del Pacífico]. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2794/SolisEva\\_Tesis\\_Licenciatura\\_2020.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2794/SolisEva_Tesis_Licenciatura_2020.pdf?sequence=1)

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*.

The Boston Consulting Group. (2020). *Reporte general para Enseña Perú*. <https://www.bcg.com/>

The Boston Consulting Group. (2021). *Reporte general para Enseña Perú*. <https://www.bcg.com/>

- Torres, J. L., & Jaramillo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte. [https://up.idm.oclc.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1531636&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp\\_A](https://up.idm.oclc.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1531636&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_A)
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A., & Lake, D. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473–495. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930340402>
- Woodruffe, C. (1993). ¿What is meant by a competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29–36. <https://doi.org/10.1108/eb053651>
- Zayas, M., Suárez, L., & Pérez, R. (2019). Diseño de las competencias distintivas de la organización y de los procesos de las actividades principales. Caso de estudio. *Folletos Gerenciales*, 23(1), 21–32.

## **ANEXOS**

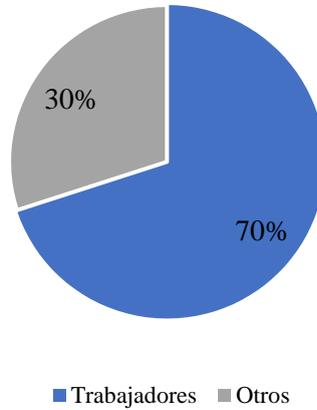
## **Anexo 1: Cuestionario de diagnóstico**

El propósito de esta entrevista es evaluar la situación actual de la organización en la gestión del talento. La información obtenida solo será utilizada con fines académicos, por lo que invitamos a responder con honestidad.

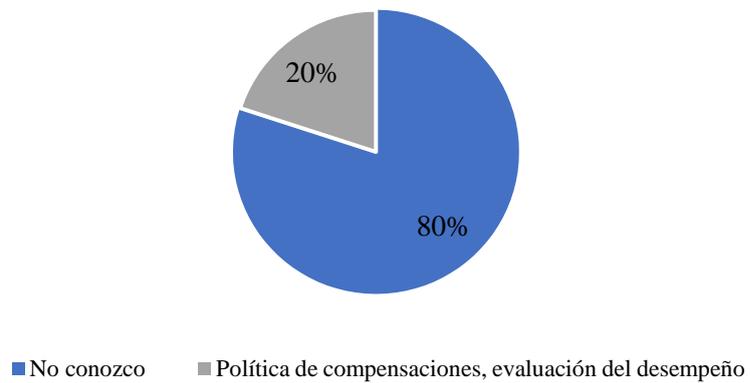
1. ¿Cuál considera usted que es el recurso intangible más importante y valioso en la organización?
2. ¿Conoce usted cuáles son los actuales procesos de recursos humanos con los que se gestiona el talento humano? ¿Cuáles son?
3. ¿Considera usted que dichos procesos son suficientes para administrar el capital humano?
4. ¿Conoce usted cuántas personas o qué área está encargada de gestionar el talento humano?
5. ¿Considera usted importante la administración del capital humano?
6. Según el autor McClelland, las competencias influyen y causan un rendimiento superior de los individuos en el trabajo. ¿Considera usted que son una buena medida para el desempeño?
7. ¿Considera usted importante la alineación de los objetivos del personal, del puesto y de la organización? ¿Por qué?
8. ¿Qué oportunidades de desarrollo detecta en la gestión del talento humano?

## Anexo 2: Respuestas de cuestionario de diagnóstico

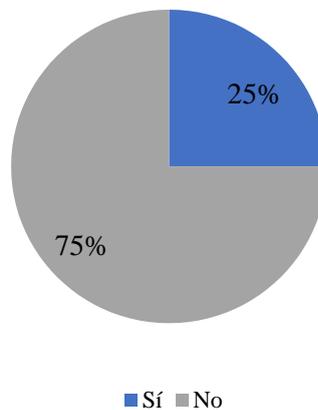
¿Cuál considera usted que es el recurso intangible más importante y valioso en la organización?



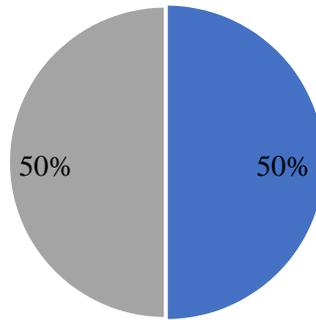
¿Conoce usted cuáles son los actuales procesos de recursos humanos con los que se gestiona el talento humano? ¿Cuáles son?



¿Considera usted que dichos procesos son suficientes para administrar el capital humano?

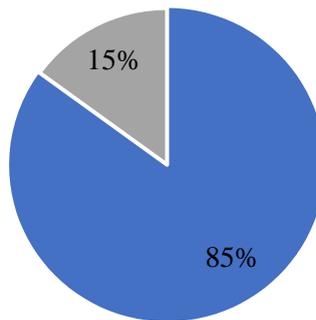


¿Conoce usted cuántas personas o qué área está encargada de gestionar el talento humano?



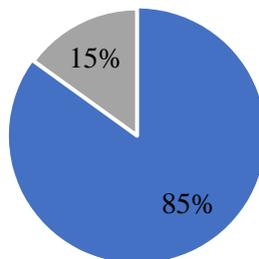
■ Sí ■ No

¿Considera usted importante la administración del capital humano?



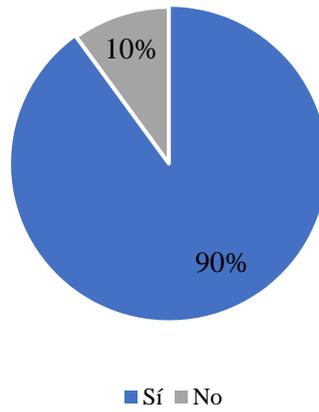
■ Sí ■ No

Según el autor McClelland, las competencias influyen y causan un rendimiento superior de los individuos en el trabajo.  
¿Considera usted que son una buena medida para el desempeño?

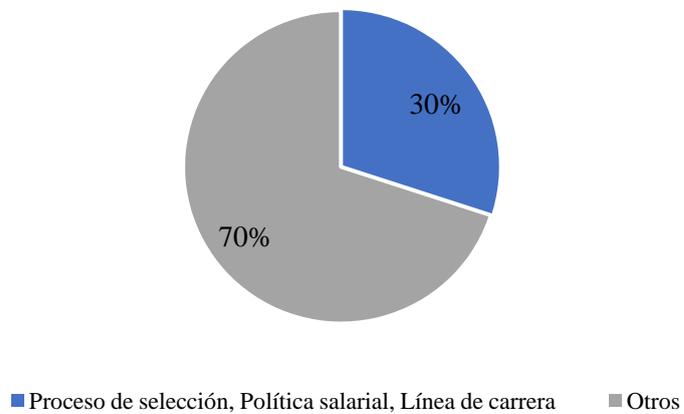


■ Sí ■ No

¿Considera usted importante la alineación de los objetivos del personal, del puesto y de la organización? ¿Por qué?



¿Qué oportunidades de desarrollo detecta en la gestión del talento humano?



### Anexo 3: Diccionario de competencias

**Tabla 11**  
**Diccionario de competencias**

Tipo	Área	Nº	Competencia	Descripción
Nucleares	Todos los trabajadores de la organización deben poseer estas competencias	1	Ética	Obrar de acuerdo con los valores organizacionales y las buenas prácticas profesionales, en la vida profesional y privada, sin ser influenciado por intereses particulares. Incluye comunicar directamente las intenciones, estando dispuesto a comportarse con lealtad, honestidad y transparencia incluso en negociaciones difíciles; así como mantener la confidencialidad de toda la información que se maneja en el día a día.
		2	Liderazgo	Generar compromiso y conseguir el apoyo de sus superiores para afrontar con éxito los retos de la organización. Asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional desafiante y armonioso.
		3	Capacidad de planificación y organización	Determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias. Finalmente, evaluar los resultados para generar aprendizajes y activar las mejoras que permitan seguir logrando objetivos de alto impacto.
		4	Trabajo en equipo	Colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un ambiente de trabajo positivo.
Gerenciales	Para todos los directores, jefes o supervisores	1	Visión estratégica	Liderar a su equipo y establecer prioridades claras en el corto, mediano y largo plazo, anticipando y comprendiendo los cambios del entorno. Fomentar la co-creación de las estrategias organizacionales junto a los miembros de la organización para que sean protagonistas en la estrategia individual y colectiva.
		2	Conducción de personas	Dirigir y desarrollar personas tanto en conocimiento como en competencias, adaptando su estilo a las características de su equipo y motivándolos con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo más allá de su responsabilidad específica y cotidiana.
		3	Empresarial	Transformar su gestión o área de baja productividad y rendimiento en una de alta productividad y rendimiento. Buscar el cambio, estar listo para actuar cuando se presente una oportunidad, aprovecharla y dirigir las acciones propias y ajenas en esta dirección con habilidad de iniciativa. Implica defender los valores y metas organizacionales y constituirse en un promotor de ellos.

Nota: Elaboración propia

#### Anexo 4: Modelo de entrevista para la descripción de puestos directivos

Etapa	Descripción
<b>Descripción del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el nombre del puesto que desempeña?</li> <li>• ¿A qué área de la organización pertenece su puesto de trabajo?</li> <li>• ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?</li> <li>• ¿Cómo describiría la misión de su puesto?</li> <li>• ¿Cuáles son las principales funciones de su cargo?</li> </ul>
<b>Especificación del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué nivel de estudios y profesión se requiere para ejercer su puesto?</li> <li>• ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?</li> <li>• ¿Qué experiencia (en cuánto a las tareas, el puesto y la organización) necesita tener para poder desarrollar estas funciones?</li> <li>• ¿En qué grado debe poseer cada competencia nuclear de la organización?</li> <li>• ¿En qué grado debe poseer cada competencia gerencial?</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia

## Anexo 5: Descripción de puestos

**Tabla 12**  
**Descripción de puesto: Dirección Nacional de Gestión Institucional**

Puesto	Director Nacional de Gestión Institucional
Área	Gestión Institucional
Supervisor	Director Ejecutivo
Misión del puesto	Velar por invertir y gestionar eficiente y transparentemente los recursos de la organización, potenciar la tecnología a un segundo nivel, aterrizar los conocimientos mediante la gestión por procesos, motivar el crecimiento y desarrollo de los trabajadores.
Funciones principales priorizadas	Seguir el avance del Foco Transparencia Financiera: EEFF al día, Auditoría y Gestión Financiera. Revisar y presentar el Informe para el Comité de Finanzas y Auditoría. Brindar información financiera para reporte de Eficiencia Organizacional con Teach for All. Seguir el avance del Foco Data. Seguir el avance del Foco Talento. Seguir el avance del Foco Administración y Procesos.
Requisitos del puesto	Formación básica: Estudios universitarios culminados en Administración, Contabilidad, Finanzas o afines. Conocimientos requeridos: Presupuesto, flujo de caja, finanzas y administración de personal. Experiencia: 10 años en puestos de jefatura de Administración, Finanzas o afines.
Competencias y grados requeridos	<b><u>Nucleares:</u></b> Ética (Superior al promedio) Liderazgo (Superior al promedio) Trabajo en equipo (Superior al promedio) Capacidad de planificación y organización (Superior al promedio) <b><u>Gerenciales:</u></b> Visión estratégica (Superior al promedio) Conducción de personas (Superior al promedio) Entrepreneurial (Superior al promedio)

*Nota:* Elaboración propia

Tabla 13

Descripción de puesto: Dirección Nacional de Sostenibilidad y Escala

Puesto	Director Nacional de Sostenibilidad y Escala
Área	Sostenibilidad y Escala
Supervisor	Director Ejecutivo
Misión del puesto	Construir la sostenibilidad, el posicionamiento y la escala de la organización, a través de relaciones de largo plazo basadas en la confianza, el valor compartido y la visión común.
Funciones principales priorizadas	<p>Asegurar los fondos de la organización anualmente.</p> <p>Generar relaciones para alianzas con fondos futuros mensualmente.</p> <p>Llevar el control de los indicadores de cobranza y pipeline semanalmente.</p> <p>Llevar reuniones con potenciales socios, aliados y filántropos.</p> <p>Buscar oportunidades de fundraising semanalmente.</p> <p>Gestionar y mantener relaciones con el Gobierno Central.</p>
Requisitos del puesto	<p>Formación básica: Estudios universitarios culminados en Administración, Marketing o afines.</p> <p>Conocimientos requeridos: Estrategia de Ventas, Marketing, políticas públicas en Educación o afines.</p> <p>Experiencia: 10 años en puestos de Gerencia de Administración, Ventas o afines.</p>
Competencias y grados requeridos	<p><b>Nucleares:</b></p> <p>Ética (Superior al promedio)</p> <p>Liderazgo (Superior al promedio)</p> <p>Trabajo en equipo (Superior al promedio)</p> <p>Capacidad de planificación y organización (Superior al promedio)</p> <p><b>Gerenciales:</b></p> <p>Visión estratégica (Superior al promedio)</p> <p>Conducción de personas (Superior al promedio)</p> <p>Empresarial (Superior al promedio)</p>

Nota: Elaboración propia

**Tabla 14**

**Descripción de puesto: Dirección Nacional de Programas**

Puesto	Director Nacional de Programas
Área	Programas
Supervisor	Director Ejecutivo
Misión del puesto	Asegurar alta calidad en los programas y propiciar que los participantes crezcan en sus competencias, aborden desafíos y sus resultados sean de alto impacto en el rendimiento académico, el liderazgo y la vida de sus estudiantes para que ellos a su vez impacten en su entorno y contribuyan a la construcción de un mejor país.
Funciones principales priorizadas	<p>Asegurar que el diseño y ejecución de los planes de cada área programática sean con research, innovación y de alta calidad.</p> <p>Atender proyectos de cambio y mejora: diseño y ejecución, de acuerdo a las prioridades. Ejemplo: Cultura de evaluación, procesos, políticas, etc.</p> <p>Realizar conversaciones de salida con participantes de programas, compartido con la jefatura a cargo.</p> <p>Participar en los Comités de Liderazgo semanalmente.</p> <p>Realizar cuatro conversaciones mensuales con diferentes actores: estudiantes, PEP, COLIS, staff.</p> <p>Mejorar los procesos y políticas para que los equipos programáticos enfoquen su talento a su favor y hacia la organización.</p>
Requisitos del puesto	<p>Formación básica: Estudios universitarios culminados en Psicología, Educación o afines.</p> <p>Conocimientos requeridos: Pedagogía, aprendizaje, evaluación, desarrollo o afines.</p> <p>Experiencia: 5 años en el puesto de jefatura o gerencia en el sector educativo.</p>
Competencias y grados requeridos	<p><b><u>Nucleares:</u></b></p> <p>Ética (Superior al promedio)</p> <p>Liderazgo (Superior al promedio)</p> <p>Trabajo en equipo (Superior al promedio)</p> <p>Capacidad de planificación y organización (Superior al promedio)</p> <p><b><u>Gerenciales:</u></b></p> <p>Visión estratégica (Superior al promedio)</p> <p>Conducción de personas (Superior al promedio)</p> <p>Entrepreneurial (Superior al promedio)</p>

*Nota:* Elaboración propia

Tabla 15

Descripción de puesto: Gerencia de Desarrollo y Ecosistemas

Puesto	Gerente de Desarrollo y Ecosistemas
Área	Desarrollo y Ecosistemas
Supervisor	Director Nacional de Sostenibilidad y Escala
Misión del puesto	Recaudar fondos para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización. Así mismo, mantiene y fortalece las relaciones con socios, aliados y filántropos en su compromiso de transformar la educación del país.
Funciones principales priorizadas	Líderar el Comité de Pipeline semanalmente. Asegurar la construcción de los objetivos/visión de éxito del área a su cargo del año y en el mediano y largo plazo. Líderar estrategias de búsqueda, recaudación y fidelización para eventos y campañas con socios y filántropos mensualmente. Participar en los Comités de Liderazgo semanalmente. Participar del Comité de Cobranza semanalmente. Participar en el Comité de Finanzas y Auditoría mensualmente.
Requisitos del puesto	Formación básica: Estudios universitarios culminados en Administración, Marketing o afines. Conocimientos requeridos: Estrategia de Ventas, Marketing o afines. Experiencia: 6 años en puestos de Gerencia de Administración, Ventas o afines.
Competencias y grados requeridos	<b><u>Nucleares:</u></b> Ética (Superior al promedio) Liderazgo (Promedio) Trabajo en equipo (Superior al promedio) Capacidad de planificación y organización (Superior al promedio) <b><u>Gerenciales:</u></b> Visión estratégica (Promedio) Conducción de personas (Promedio) Entrepreneurial (Promedio)

Nota: Elaboración propia

**Tabla 16**  
**Descripción de puesto: Gerencia Regional de Áncash**

Puesto	Gerente Regional de Áncash
Área	Áncash
Supervisor	Director Ejecutivo
Misión del puesto	Asegurar una estrategia clara para el programa Efecto Áncash que aporte al desarrollo educativo de la provincia de Huari. Fidelizar relaciones con comunidades, sector privado y público; y articular diferentes espacios para construir la visión territorial.
Funciones principales priorizadas	<p>Diseñar y/o ajustar la Estrategia Regional anualmente.</p> <p>Dar seguimiento y ajustar los programas al territorio para asegurar la calidad.</p> <p>Generar reporte a socios bimensuales: Antamina Gestión Social y Antamina Desarrollo Sostenible.</p> <p>Identificar oportunidades, ejecutar y dar seguimiento a las actividades relacionadas a la estrategia de corto y mediano plazo.</p> <p>Mapear las oportunidades e innovaciones educativas en el territorio.</p> <p>Dar relacionamiento diferenciado y representación en comunidades, sector público, sector privado, otras organizaciones sociales, etc.</p>
Requisitos del puesto	<p>Formación básica: Estudios universitarios culminados en Economía, Administración o afines.</p> <p>Conocimientos requeridos: Pedagogía, aprendizaje, evaluación, desarrollo o afines.</p> <p>Experiencia: 6 años como jefe en el sector educativo.</p>
Competencias y grados requeridos	<p><b><u>Nucleares:</u></b></p> <p>Ética (Superior al promedio)</p> <p>Liderazgo (Promedio)</p> <p>Trabajo en equipo (Superior al promedio)</p> <p>Capacidad de planificación y organización (Promedio)</p> <p><b><u>Gerenciales:</u></b></p> <p>Visión estratégica (Promedio)</p> <p>Conducción de personas (Promedio)</p> <p>Entrepreneurial (Promedio)</p>

*Nota:* Elaboración propia

Tabla 17

Descripción de puesto: Gerencia de Marca y Acción Colectiva

Puesto	Gerente de Marca y Acción Colectiva
Área	Marca y Acción Colectiva
Supervisor	Director Nacional de Sostenibilidad y Escala
Misión del puesto	Posicionar la marca externamente, brindar las herramientas necesarias y alineamiento de marca a la empresa y participantes de los programas para que ellos a su vez posicionen consistentemente a la organización y definir la estrategia inicial de Acción Colectiva.
Funciones principales priorizadas	<p>Definir y guiar la estrategia de posicionamiento y acción colectiva para la organización anualmente.</p> <p>Dar soporte a la empresa de cómo posicionar los atributos de marca teniendo en cuenta sus audiencias y apoyarlos en proyectos especiales de sus áreas.</p> <p>Asegurar que las historias del movimiento están siendo recogidas y comunicadas eficientemente hacia nuestros diferentes propósitos.</p> <p>Generar el plan de contenidos para las redes.</p> <p>Diseñar y ejecutar los eventos de Acción Colectiva.</p> <p>Revisar la narrativa de la organización trimestralmente.</p>
Requisitos del puesto	<p>Formación básica: Estudios universitarios culminados en Comunicación, Publicidad, Marketing o afines.</p> <p>Conocimientos requeridos: Gestión de marcas, marketing digital y proyectos educativos.</p> <p>Experiencia: 6 años en puestos de gerencia de Comunicación, Publicidad, Marketing o afines.</p>
Competencias y grados requeridos	<p><b>Nucleares:</b></p> <p>Ética (Superior al promedio)</p> <p>Liderazgo (Promedio)</p> <p>Trabajo en equipo (Superior al promedio)</p> <p>Capacidad de planificación y organización (Superior al promedio)</p> <p><b>Gerenciales:</b></p> <p>Visión estratégica (Promedio)</p> <p>Conducción de personas (Promedio)</p> <p>Entrepreneurial (Promedio)</p>

Nota: Elaboración propia

## Anexo 6: Cuadro resumen de trabajadores entrevistados

**Tabla 18**  
Cuadro resumen de trabajadores entrevistados

<b>Puestos</b>	<b>Cuestionario de diagnóstico</b>	<b>Entrevista descripción de puestos</b>
Dirección Ejecutiva	X	X
Dirección Nacional de GI	X	X
Dirección Nacional de S&E	X	X
Dirección Nacional de Programas	X	X
Gerencia de Desarrollo y Ecosistemas	X	X
Gerencia de Marca y AC	X	X
Gerencia Regional de Áncash	X	X
Coordinación Senior de A&F	X	
Coordinación de A&F	X	
Analista de A&F	X	
Asistente Social	X	
Jefatura de RSM	X	
Coordinación Senior de RSM	X	
Practicante de RSM	X	
Jefatura Regional de Áncash	X	
Coordinación Senior de PDL	X	
Coordinación Senior de QM	X	
Coordinación de PDL	X	
Coordinación de QM	X	
Coordinadora Jr. de Ecosistemas	X	
Coordinación de RSM	X	
Analista de PDL	X	
Coordinación de Aprendizaje	X	
Coordinación de Evaluación	X	
Practicante de Evaluación	X	
Jefatura de PDL	X	
Coordinación de Marca y AC	X	
Practicante de Marca y AC x2	X	
Analista de Marca y AC	X	
Coordinación de Desarrollo y Ecosistemas x5	X	
Practicante de Desarrollo y Ecosistemas x5	X	

*Nota:* Elaboración propia

## Anexo 7: Modelo de entrevista para la selección de puestos directivos

Etapa	Descripción
<b>Preparación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la descripción de puesto.</li> <li>• Imprimir el CV de cada candidato, analizar la información y destacar aspectos que se deseen profundizar en la entrevista.</li> <li>• Armar un file con el CV de cada postulante y los resultados de la evaluación psicológica.</li> <li>• Revisar las competencias y criterios de evaluación según el formato.</li> <li>• Revisar preguntas tipo.</li> </ul>
<b>Bienvenida</b>	<p>La Directora Nacional de GI se encarga de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar la bienvenida al candidato en la oficina de coworking y generar un ambiente cordial para que el candidato entre en confianza y se desenvuelva de manera exitosa en la entrevista.</li> <li>• Presentar a los entrevistadores.</li> <li>• Informar el propósito de la entrevista.</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular preguntas orientadas a conocer comportamientos pasados que nos ayuden a predecir el comportamiento futuro, en base a los factores de evaluación. Ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que actuara de manera contraria a sus valores. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?</li> <li>○ ¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de conducir? ¿En qué contexto? ¿Cómo resolvió ese problema?</li> <li>○ Cuénteme sobre la implementación de algún proyecto donde usted haya sido responsable. Precise los pasos y tiempos que demandaron, si se cumplieron los planes establecidos, cómo realizó la planificación y todos los detalles.</li> <li>○ Relate situaciones en las que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale qué hizo usted, y si fueron implementadas.</li> </ul> </li> <li>• Si el candidato no responde de manera asertiva o se explaya en su respuesta, se debe guiar al candidato en la pregunta.</li> <li>• Anotar comportamientos positivos y/o negativos o cualquier hecho relevante que se observe durante la entrevista.</li> </ul>
<b>Cierre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes de terminar la entrevista, se debe preguntar al candidato si desea agregar alguna información adicional.</li> <li>• Absolver dudas del candidato.</li> <li>• Agradecer al postulante e indicar las siguientes etapas del proceso de selección.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar apuntes para evaluar los comportamientos que se han relevado durante la entrevista para alinearlos con los indicadores conductuales de las competencias evaluadas.</li> <li>• Comparar a los candidatos en base a los criterios de evaluación para evitar subjetividades.</li> <li>• Compartir sus percepciones con los demás entrevistadores, teniendo en cuenta que la calificación es independiente.</li> <li>• Realizar la selección final.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia