

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría Profesional en Gestión del Talento Humano

**Alineamiento de las competencias laborales para la consecución de
objetivos institucionales**

Estudio de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario

Johaho Mijail Calvas Guerra

Tutor: Hugo Fabricio Ojeda Flores

Quito, 2022

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

| | | |
|---|---|---|
|  | Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas |  |
|---|---|---|

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Johaho Mijail Calvas Guerra, autor de la tesis intitulada: “Alineamiento de las competencias laborales para la consecución de objetivos institucionales; estudio de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magister en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede, Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en el caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autoría de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

19 de marzo de 2022

Firma:

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar cómo las competencias laborales apoyan a la consecución de los objetivos institucionales, para esto se ha realizado la investigación en una entidad pública ecuatoriana, la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, institución encargada de precautelar el estatus sanitario, fitosanitario y de inocuidad de alimentos del país, con presencia en las 23 provincias del país y con 950 servidores que laboran en ella bajo diferentes modalidades.

La Agencia cuenta con planificación estratégica, indicadores y objetivos estratégicos, todos estos forman parte de los objetivos institucionales que la entidad se plantea para así poder cumplir con su misión y visión; esta primera variable (consecución de objetivos) fue analizada con la segunda correspondiente a las competencias laborales que se han definido para los diferentes cargos, de manera que se conozca cómo estas competencias ya definidas y que son requeridas por parte del talento humano que forma parte de la organización se encuentran apoyando a la consecución de los objetivos institucionales mediante el desempeño de cada persona en su cargo, entendiendo que las competencias son diferenciadoras del éxito en el puesto de trabajo.

Mediante el análisis realizado se determinó que las competencias laborales con las que cuenta la institución y que se han definido en sus perfiles de puestos no están apoyando a la consecución de objetivos institucionales, ya que no se han definido teniendo en cuenta la especificidad de la institución; es decir, Agrocalidad no contaba con un diccionario de competencias propio ni competencias genéricas y específicas que formen parte de los cargos y ayuden a la consecución de los objetivos institucionales.

Es por esto que como resultado de la investigación se han definido las competencias genéricas y específicas que deben formar parte de los perfiles de puestos para lograr mayor éxito en el desempeño de las funciones por parte de las personas y por ende mejorar la consecución de los objetivos institucionales. Para esto se ha establecido un diccionario de competencias propio para la entidad, así como los comportamientos apegados a la realidad institucional; adicional se ha establecido un plan de implementación para poder aplicar la propuesta en la organización.

Palabras clave: competencias laborales, objetivos institucionales, diccionario de competencias, consecución de objetivos, gestión por competencias, comportamientos

Agradecimientos

Agradecido con Dios y con la vida por permitirme cumplir mis sueños.

A las personas más importantes que me apoyaron y siempre estuvieron conmigo en mi camino de formación, mi madre Rosa, mi hermana Tamy y mis tan amadas Verito, Arlett y Doménica, quienes han sido parte de mi crecimiento y desarrollo profesional y académico.

A mi tutor Hugo Ojeda, con quien si su apoyo y guía no habría sido posible el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A mis amigos Andrés, José y Marco, quienes siempre estuvieron ahí para apoyarme en varios momentos de mi vida.

Tabla de contenidos

| | |
|--|----|
| Figuras y tablas | 11 |
| Introducción..... | 13 |
| Descripción..... | 13 |
| Objetivo General..... | 13 |
| Objetivos específicos..... | 14 |
| Justificación..... | 14 |
| Viabilidad | 16 |
| Capítulo primero Enfoque y marco conceptual..... | 17 |
| 1. La organización y la definición de competencias laborales | 17 |
| 2. Clasificación y diccionarios de competencias | 23 |
| 3. Gestión por competencias en las organizaciones | 31 |
| 4. Definiciones y métodos de medición de objetivos institucionales..... | 35 |
| 5. Relación entre variables de investigación | 39 |
| Capítulo segundo Marco empírico | 43 |
| 1. Descripción de Agrocalidad y sus elementos direccionadores..... | 43 |
| 2. Definición los objetivos institucionales en el sector público | 45 |
| 3. Agrocalidad y la consecución de objetivos institucionales..... | 47 |
| 4. Identificación de las competencias laborales en Agrocalidad, resultados de su evaluación y relación con el diccionario de competencias del Ministerio del Trabajo.. | 51 |
| Capítulo tercero Propuesta de intervención para la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario Agrocalidad..... | 67 |
| 1. Definición de nuevas competencias | 67 |
| 2. Diccionario de competencias de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario..... | 77 |
| 3. Plan de implementación de Diccionario de competencias en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario | 80 |
| Conclusiones..... | 85 |
| Lista de referencias..... | 87 |
| Anexos..... | 89 |
| Anexo 1: Diccionario de competencias de Lominger | 89 |

| | |
|--|-----|
| Anexo 2: Diccionario de competencias de Martha Alles | 92 |
| Anexo 3: Diccionario de comportamientos de Martha Alles | 93 |
| Anexo 4: Diccionario de competencias de Hay/McBer | 95 |
| Anexo 5: Diccionario de competencias técnicas del Ministerio del Trabajo | 96 |
| Anexo 6: Diccionario de competencias conductuales del Ministerio del Trabajo ... | 103 |
| Anexo 7: Diccionario de competencias de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario | 106 |

Figuras y tablas

| | |
|---|----|
| Figura 1. Competencias laborales, elaboración propia..... | 22 |
| Figura 2. Clasificación de competencias laborales, fuente Alles 2015, 26, elaboración propia..... | 24 |
| Figura 3. Modelo de la gestión del potencial humano por competencias en la gerencia pública integral, en Parra, 2009..... | 34 |
| Figura 4. Resultados entre relación de variables de Fiallos, 2011. | 40 |
| Figura 5. Dispersión de datos en análisis de relación de variables de Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, 2021, elaboración propia. | 57 |
| Figura 6. Encuesta de competencias generales de Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, 2021, elaboración propia. | 71 |
| Figura 7. Resultados de la encuesta de competencias generales de Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, 2021, elaboración propia. | 71 |
| | |
| Tabla 1. Diccionario de competencias Ministerio de Trabajo..... | 29 |
| Tabla 2. Comparación de diccionarios de competencias..... | 30 |
| Tabla 3. Análisis de los elementos direccionadores de Agrocalidad..... | 44 |
| Tabla 4. Resultados del índice de gestión estratégica de Agrocalidad años 2018 – 2020..... | 48 |
| Tabla 5. Análisis estadístico del índice de gestión estratégica 2018 – 2020..... | 50 |
| Tabla 6. Promedio de calificaciones de competencias técnicas y conductuales de la Agrocalidad..... | 52 |
| Tabla 7. Promedio de resultados del proceso de evaluación de competencias de Agrocalidad de los años 2018 – 2020..... | 54 |
| Tabla 8. Análisis estadístico de los resultados de la evaluación de competencias laborales de los años 2018 – 2020..... | 54 |
| Tabla 9. Resumen de los promedios generales de la evaluación de competencias generales de Agrocalidad..... | 55 |
| Tabla 10. Análisis de correlación de variables..... | 56 |
| Tabla 11. Análisis de competencias por cargos de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario..... | 58 |

| | |
|---|----|
| Tabla 12. Análisis de competencias laborales con elementos direccionadores de Agrocalidad | 67 |
| Tabla 13. Catálogo preliminar de competencias generales para Agrocalidad..... | 69 |
| Tabla 14. Resultados de la encuesta de competencias generales escogidas para Agrocalidad | 72 |
| Tabla 15. Determinación de competencias específicas por procesos de Agrocalidad ... | 73 |
| Tabla 16. Catálogo de competencias establecidas para Agrocalidad | 77 |
| Tabla 17. Estructura del diccionario de competencias para Agrocalidad..... | 78 |
| Tabla 18. Diccionario de competencias establecido para Agrocalidad | 79 |
| Tabla 19. Cronograma de implementación de competencias laborales en Agrocalidad | 82 |

Introducción

Descripción

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario – Agrocalidad es una institución pública de la función ejecutiva adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería, con personería jurídica e independencia económica. Esta organización tiene como misión “ser la entidad que regula y controla la sanidad del sector agropecuario y la inocuidad de los alimentos en la producción primaria, impulsando la productividad y competitividad para el desarrollo del sector y mejorar la calidad de vida de los productores agropecuarios” (EC Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario 2021).

La organización tiene una estructura definida con presencia a nivel nacional en todas las provincias del país con excepción de las Islas Galápagos; cuenta con instrumentos institucionales como planificación estratégica, operativa, estatuto orgánico por procesos y manual de clasificación y valoración de puestos, en este último se detallan las competencias laborales de cada uno de los perfiles de puestos con los que cuenta la entidad.

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario cuenta con su planificación anual, mediante la cual ha determinado indicadores, metas, proyectos, objetivos estratégicos y operativos, todo esto para cumplir con la misión y alcanzar la visión organizacional; y es aquí cuando muchas veces no se cumple con toda la planificación establecida, ni se logra la consecución de los objetivos institucionales. Esto puede suceder por diversas causas organizacionales; sin embargo, en el presente trabajo de investigación se analizarán cómo las competencias laborales establecidas para los diferentes perfiles de cargos y que son gestionadas y requeridas a las personas que laboran en Agrocalidad están aportando a la consecución de los objetivos institucionales, teniendo en consideración que las competencias laborales son un factor clave del éxito en el desempeño laboral de las personas en cada puesto de trabajo.

Objetivo General

Alinear las competencias laborales de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad) para establecer planes de intervención y mejora que permitan lograr la consecución de los objetivos institucionales.

Objetivos específicos

- Recopilar información sobre un marco teórico completo que abarque: la gestión por competencias y como ellas aportan a la consecución de los objetivos organizacionales
- Estudiar las competencias laborales de Agrocalidad y su relación a la consecución de objetivos organizacionales
- Proponer procesos de intervención y mejora de las competencias laborales necesarias para Agrocalidad en base a los resultados de la investigación.

Justificación

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario cuenta con la Dirección General de Administración de Recursos Humanos, en la misma se aplican varios procesos bajo las normativas emitidas por el Ministerio de Trabajo, entidad rectora en temas de talento humano para el sector público. En relación a los perfiles de puesto se han determinado competencias de conformidad al catálogo de competencias que ha establecido el Ministerio de Trabajo; sin embargo, se desconoce si estas competencias están aportando a la consecución de los objetivos de la Agencia. Un ejemplo claro de esto es que la entidad no tiene definidas competencias generales para todos los cargos que se relacionen con la razón de ser de una entidad pública, por ejemplo, servicio o atención al cliente, una competencia necesaria sobre todo para una institución pública como Agrocalidad en la cual todos sus procesos se direccionan a satisfacer necesidades de la ciudadanía por medio de los servicios y productos que entrega.

Las competencias laborales constituyen un factor clave de éxito, ya que como principios de las mismas tenemos que son diferenciadoras de éxito entre servidores con desempeño normal y excelente; también son predictores del comportamiento; es decir bien definidas pueden predecir con cierta certeza cómo se desempeñará el servidor en su puesto de trabajo y por último reflejan comportamientos observables lo cual permite su identificación y evaluación de manera objetiva. Todos estos elementos vuelven a las competencias en elementos determinantes de éxito para las organizaciones, que mediante su correcta definición y administración son claves para el cumplimiento de los objetivos institucionales y con ello la consecución de sus elementos direccionadores (misión, visión, objetivos estratégicos, etc.).

La Dirección de Administración de Recursos Humanos de Agrocalidad como parte de los productos que tiene establecido en el Estatuto Orgánico cuenta con el proceso

de evaluación del desempeño, como parte del mismo se cuenta con información histórica del promedio de las calificaciones de evaluación del desempeño de los servidores de Agrocalidad que en el año 2012 el promedio general fue de 88,67% sobre 100, fecha en la cual se definió el manual de clasificación y valoración de puestos, mismo que se encuentra vigente hasta la presente fecha, cabe recalcar que este instrumento no ha sido actualizado y cuenta con las competencias laborales que fueron definidas en aquel año. En el último periodo de evaluación del año 2020 el promedio de la evaluación del desempeño fue de 93,31% sobre 100, y si bien ha existido un incremento, de conformidad a la escala de calificación de la evaluación del desempeño ese promedio se encuentra en la escala de muy bueno, es decir entre 90 a 94.99, por lo cual no se ha alcanzado la escala de excelente correspondiente a las notas entre 95 a 100%.

Por otro lado, la satisfacción de los usuarios externos, es decir la percepción que tienen los usuarios sobre el servicio que presta Agrocalidad, en el año 2018 fue de 89.13% sobre 100, en el año 2019 fue de 87,40%, y en año 2020 fue de 89,50%, existiendo variabilidad en los resultados de la satisfacción de los usuarios externos, con esto se evidencia que la percepción que los usuarios tienen de la calidad de los servicios que la institución otorga no ha podido superar el 90%.

Como otro factor que tienen relación directa con el cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto la entidad es el índice de gestión estratégica, este se mide por medio de un sistema Gobierno por Resultados GPR, en el cual se miden varios, procesos por medio de indicadores y metas que se proponen en base a la planificación institucional anual, en el año 2018 el promedio general alcanzado fue de 87,93%, en el año 2019 de 92,45% y en el año 2020 de 92,81%, por lo cual se evidencia que existe una brecha existente que por algún motivo provoca que no se estén alcanzando la consecución de los objetivos institucionales.

Ante los datos otorgados se evidencia que existe algún factor, que en cierta medida impide la consecución de los objetivos institucionales; como parte del presente estudio se pretende analizar como las competencias laborales definidas en el manual de clasificación y valoración de puestos de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario y que son las que la entidad requiere en su talento humano están aportando a la consecución de los objetivos institucionales.

El presente trabajo se enfocará en el análisis de las competencias laborales que han sido definidas en todos los perfiles de cargos con los que cuenta la organización y el aporte que estas tienen a la consecución de los objetivos institucionales, es decir con esta

investigación se determinará como las competencias laborales actuales están ayudando a la consecución de estos objetivos y en caso de que no aporten o que se puedan mejorar, se podrá proponer nuevas competencias o instrumentos necesarios que permitan que la entidad se asegure de contar con las competencias necesarias en su personal y con esto se mejore la consecución de los objetivos institucionales.

Viabilidad

El trabajo de investigación cuenta con el apoyo de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, por medio de la Dirección General de Administración de Recursos Humanos y de la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, por lo cual se cuenta con los permisos correspondientes para poder acceder a la información necesaria con la que cuenta la institución para el desarrollo de la presente investigación. De igual manera se pretende también que con los resultados de este estudio se pueda mejorar la gestión de talento humano bajo la determinación de las competencias laborales necesarias para la consecución de los objetivos institucionales y que en medida de lo posible pueda ser aplicado en otras instituciones del sector público para mejorar su gestión.

Capítulo primero

Enfoque y marco conceptual

1. La organización y la definición de competencias laborales

La Administración en general ha definido las variables generales para el correcto funcionamiento de las organizaciones siempre en busca de la eficiencia y eficacia. Tanto en el sector público o privado, las organizaciones buscan siempre cumplir con su misión y alcanzar su visión mediante la planificación institucional que incluye las metas que se han establecido y su plan estratégico para llevarlos a cabo. Estos elementos no se realizan solos ya que son desarrollados, creados, adaptados por las personas que trabajan las mismas, ya sea desde los mandos directivos o de gerencia que determinan las políticas y estrategias de lo que pretenden alcanzar, hasta los niveles más operativos que plasman y ejecutan con su trabajo diario todas las actividades y productos que apoyan a la ejecución de la planificación definida por la organización.

Al igual que las organizaciones, las personas son diferentes desde sus creencias, comportamientos, ideas, actitudes y aptitudes; por lo que la organización mediante sus procesos de reclutamiento y selección se ha provisto (en teoría) del mejor talento humano para la organización de manera que se ejecuten las actividades en cada uno de los puestos de trabajo.

En este sentido empezaremos comprendiendo que las organizaciones están conformadas por personas, desde la teoría organizacional de acuerdo con el autor (Romero-Buj 2013, 21), expresa que “en principio una organización es un número determinado de personas, que están en una interrelación bajo la condición de una serie de propósitos de la organización, que deben comportarse según unos determinantes organizacionales que tienen que ver con la productividad de la organización misma”, es decir que las personas son el elemento clave que con su presencia y agrupación en un espacio conforma y da existencia a una organización.

En relación al comportamiento de la organización, el mismo autor menciona que son estas características materiales que necesariamente debe tener toda organización para poder funcionar, en este mismo sentido expresa que las organizaciones están formadas por personas los cuales son elementos que se comportan de determinada manera y en su

relación con otras personas se establecen comportamientos grupales. (Romero-Buj 2013, 24)

Para complementar la participación de las personas en la organización, según (Chiavenato 2001, 7) expresa que “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”, adicional el mismo autor señala que únicamente existe organización cuando: hay personas capaces de comunicarse, que estén dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo en común, esto quiere decir que sin las personas no existe organización y que cuando las personas se unen unas con otras, forman una organización para alcanzar un propósito o fin establecido.

Las organizaciones por medio del área de talento humano desarrollan múltiples instrumentos, como manuales de clasificación de puestos, diccionarios de competencias, arduos procedimientos o flujos de reclutamiento, selección, retención, evaluación, etc.; todas estas herramientas se desarrollan con el fin de contar con el personal idóneo en cada puesto de trabajo. Los colaboradores pasan por procesos de exhaustivos de evaluación del desempeño que miden en parte su aporte a la consecución de objetivos del área y organizacionales, todos los procesos señalados se basan en una estructura y puestos que previamente la organización ha definido; sin embargo, surge una duda, ¿qué sucede si no se han determinado de forma correcta las competencias que tiene cada uno de los perfiles de puestos en base a las necesidades reales de la organización?, la respuesta parece sencilla, si no se han definido de manera correcta es probable que el personal con el que cuenta la organización no tenga las competencias necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales, algo que puede verse reflejado en la evaluación del desempeño así como en las brechas existentes entre la planificación de los objetivos de la organización y lo realmente alcanzado en un periodo determinado, algo que se busca conocer con el presente trabajo de investigación.

Para iniciar empezaremos por comprender que las competencias laborales son diferenciadores de éxito entre un colaborador que realiza bien su trabajo y otro que demuestra niveles superiores de eficiencia y eficacia; por lo cual es necesario que se entienda de manera correcta el significado de competencias y cómo aportan en la consecución de los objetivos organizacionales. Es por eso que a continuación se detallan algunos conceptos de relevancia para comprender que son las competencias y su rol en las organizaciones.

Las competencias laborales son una de las palabras más utilizadas en la gestión de talento humano; para entenderla debemos conocer un poco de sus orígenes. Como lo expresa Mertens (1996, 3), las competencias surgen en varios países desde dos variables claramente identificadas, la primera que detalla es la necesidad de las organizaciones por contar con trabajadores altamente capacitados y formados, esto como respuesta a los cambios organizacionales que en el transcurso de los años y en especial a partir de la década de los ochenta se evidencia con los profundos cambios en la producción. Las organizaciones experimentan frecuentemente estos cambios en su cadena productiva por lo que requieren de personal altamente capacitado y actualizado en conocimientos lo cual da origen a la competencia (estas pueden ser habilidades, destrezas, etc.) que el trabajador necesite para poder afrontar los cambios en la producción.

En relación a la segunda variable a la que hace referencia el autor, son las regulaciones del mercado; ya sean estas por factores internos de la organización como competitividad a partir de la búsqueda de la innovación de los bienes o servicios que realiza de manera interna o externos como el caso de expansión de mercados como fruto de los procesos de globalización. (Mertens 1996, 3)

Las transformaciones en la cadena productiva de las organizaciones que da origen al surgimiento de las competencias laborales se dan en diferentes campos, como lo detalla Mertens, estos son:

Cuando se tiene en cuenta a las expectativas y necesidades de los actores sociales como grupos empresariales, sindicatos, directorios, gremios de trabajadores y el Estado representado por las diferentes funciones gubernamentales; al entender a estos actores se genera la necesidad de contar con competencias que cubran con estas necesidades de estos grupos.

Otro de estos campos se da en la necesidad de generar ventajas competitivas ante un mercado globalizado y en expansión, esto quiere decir contar con competencias que puedan producir innovaciones en la cadena productiva de bienes y servicios, y que den origen a contar con ventajas hacia la competencia. Esta puede ir de la mano con otro de los campos el cual hace referencia a la necesidad tecnológica como respuesta a la necesidad de las empresas para ser más eficientes y eficaces tanto en la cadena productiva como en la organización del trabajo.

Por último, pero no menos importante, el campo de la gestión de recursos humanos en donde surgen de igual manera las competencias, entendidas como esta necesidad de que la administración de las personas se guíe a cubrir con personal calificado cubriendo

así los anteriores campos mencionados. Todos los campos detallados aportan al surgimiento de las competencias laborales. (Mertens 1996, 3)

Existen otros orígenes de las competencias laborales, para comprender mejor otros autores Zubillaga et al (2007, 31), hacen referencia al origen de las competencias como el cual “surgió en psicología como una alternativa al concepto de rasgo, herramienta de trabajo habitual en psicología diferencial y en psicología industrial”.

Otros autores definen a las competencias como “características mensurables de una persona que están relacionadas con el éxito laboral” (Lombardo y Eichinger 2009).

En este mismo sentido el autor Lombardo y Eichinger (2009), expresan que “una competencia puede ser un comportamiento, una habilidad técnica, un atributo (como la inteligencia) o una actitud como el optimismo”. Estos autores proponen una definición interesante ya que detalla todo lo que puede ser considerado competencia, como es el comportamiento, habilidad técnica, atributo y actitud de la persona cuatro aspectos que están directamente relacionados con la competencia en una persona. Esto me hace pensar que las competencias están presentes en todas las personas en diversas formas y que en cada individuo se presentan en mayor o menor cantidad determinadas competencias y niveles, además que estas características mesurables como lo detalla el autor “están relacionadas con el éxito laboral”. (Lombardo y Eichinger 2009)

Otra definición de competencias es aquella mencionada por la autora Alles (2015, 18), la cual expresa que toda persona cuenta con características específicas de la personalidad, como ejemplo de estas pueden ser la habilidad para organizar, identificar problemas, crear, etc.; todas estas pueden evidenciarse mediante comportamientos observables y son aquellas que cuando se aplican en un puesto de trabajo reflejan altos estándares de desempeño, es decir éxito en las actividades que desarrolle la persona en su puesto de trabajo. Para esto la autora ha determinado una clasificación de competencias las cuales son: competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área; es decir, que cada una de estas agrupan determinadas competencias que son utilizadas en la organización dependiendo de su clasificación.

La palabra competencia es muy utilizada en la gestión de talento humano; está presente en varios de los procesos relacionados con la administración de personal en instituciones tanto públicas como privadas, si la analizamos desde la etimología de la palabra competencia como hace referencia el autor Jácome (2019, 19), esta “se deriva del latín ‘competere’, que quiere decir pertenecer o comprometerse con algo; así como también ‘te compete’ significa que se hace responsable de algo, está dentro del ámbito de su

responsabilidad”, por lo que de conformidad con Alles citado en Jácome (2019, 19), se expresa que la competencia se ve reflejada cuando una persona ha demostrado en la ejecución de sus actividades en su puesto de trabajo, un desempeño con alta performance que por lo general se ve manifestado con altos estándares de eficiencia y eficacia (efectividad), y que estos se alcanzan cuando la persona ha demostrado en su puesto de trabajo características de la personalidad que requieren dicho cargo tanto en cantidad como en calidad. (Jácome 2019, 19)

La definición de competencia según López, Berrocal, y Pereda (2002, 47), consta de dos características principales, la primera es que “una de ellas se define en función de un conjunto de comportamientos observables que son los que permiten un desempeño eficaz y eficiente de una actividad laboral”, mientras que la segunda característica definida por los autores, detalla que “las competencias están ligadas a un estructura organizativa, a una estrategia, cultura y trabajo concreto”; estos autores vuelven a recalcar que la competencia está relacionada con grupos de comportamientos observables los cuales se pueden encontrar en cualquier tipo de diccionario de competencias y que estas permiten un desempeño eficaz y eficiente; es quiere decir no sólo hacer una actividad cumpliendo con las metas o planificación establecidas, si no alcanzar las metas con la utilización de la menor cantidad de recursos, innovación, nuevas propuestas, entre otras que permitan llegar a la eficiencia.

La competencia es un factor clave que determina el éxito en el desempeño laboral de una persona, estas están asociados a comportamientos observables, sin embargo, López, Berrocal y Pereda (2002, 48) expresan “que para que una persona pueda llevar a cabo un determinado comportamiento es preciso que se den una serie de componentes”, los cuales se detallan a continuación:

Saber. Formado por el conjunto de conocimientos que permitan a la persona llevar a cabo los comportamientos que conforman la competencia. De esta forma, por ejemplo, para trabajar como técnico de selección es preciso que la persona tenga los conocimientos que exige la realización de una entrevista.

Saber hacer. Ser capaz de aplicar los conocimientos que se poseen a la solución de los distintos problemas concretos que plantea el trabajo. En realidad, en este caso, nos estamos refiriendo a las habilidades y destrezas de las personas. Por ejemplo, no basta con que una persona tenga todos los conocimientos que exige la realización de una entrevista de selección, es preciso que sepa aplicarlos a cada situación particular y concreta.

Saber estar. No es suficiente con que una persona sea eficaz y eficiente en las tareas incluidas en el trabajo; es necesario, también, que adopte un comportamiento adecuado a las normas, reglas y cultura de la organización. Es claro que, en este caso, estamos hablando de actitudes e intereses. Por ello, el técnico de selección del ejemplo, deberá

saber comportarse y relacionarse con los restantes miembros de su dirección y de la organización, en función de los valores, normas, etc., existentes en la misma.

Querer hacer. Para poner en juego los saberes anteriores, es necesario que la persona “quiera hacerlo”; es decir, que muestre el interés y la motivación precisos. En este caso, obviamente, estamos hablando de aspectos motivacionales. Si el técnico de selección no está satisfecho con el salario, el horario, la formación recibida y/o con otros aspectos, es difícil que haga bien su trabajo, que lleve a cabo los comportamientos que éste le exige.

Poder hacer. Es un aspecto que muchas veces se olvida, ya que no se refiere a las personas, sino a la organización, y que, sin embargo, es importante a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Nos referimos a disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto. Si, por ejemplo, no dispone de un despacho adecuado, es difícil que el técnico de selección del ejemplo, lleve a cabo eficaz y eficientemente las entrevistas de selección. (López, Berrocal, y Pereda 2002, 48)

En relación a lo mencionado debemos tener en cuenta que una es la definición de lo que es una competencia, pero que para que una competencia sea llevada a la práctica o a la ejecución intervienen elementos que facilitan a que la competencia se lleve a cabo y se evidencie mediante comportamientos observables, cuatro de estos elementos corresponden a la persona (saber, saber estar, querer hacer y saber hacer), mientras que el otro elemento le corresponde a la organización (poder hacer), cuando todos estos elementos se llevan a cabo y se realizan, la competencia definida se ejecutará y se podrá evidenciar mediante comportamientos observables, a continuación se grafica este modelo:

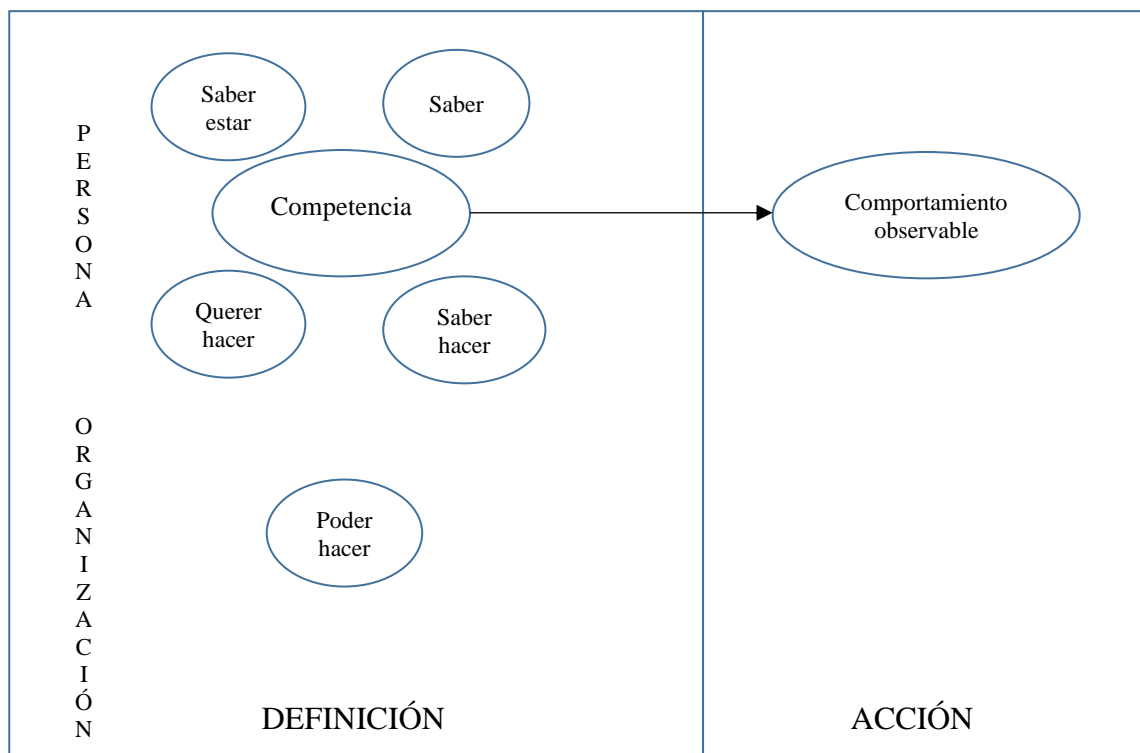


Figura 1. Competencias laborales, elaboración propia

Como se muestra en la gráfica, cuando se define una competencia y se describe cuáles son sus comportamientos observables, no basta únicamente con determinarlos en un diccionario de competencias; se debe estar claro que para una competencia se transforme en comportamientos observables llevados a cabo por una persona en la organización intervienen otros aspectos que aseguran que esta sea aplicada o ejecutada. Para que la competencia sea ejecutada se ha de llevar a cabo estas dos partes; la primera que forma parte de la persona, por ejemplo; cuando se ha definido la competencia “destreza numérica”, para que esta competencia se transforme en comportamientos observables y sea llevada a cabo por una persona, debe: saber (poseer aptitudes, conocimientos numéricos), saber hacer (conocer cómo aplicar esos conocimientos al ámbito laboral muchas veces mediante la experiencia como haber trabajado con anterioridad con números), saber estar (poseer actitudes e intereses de la persona que se alinee con la organización y que permitan que cumpla con las normas y estándares de la empresa; si me interesan los números muy probablemente lo pueda aplicar) y por último el querer hacer (mostrar interés y motivación en verdad querer hacer o aplicar la destreza matemática), todos estos aspectos están relacionados con la persona.

La segunda parte para que se ejecute la competencia está ligado a la organización y corresponde al poder hacer (la organización debe asegurarse de proveer a la persona de los recursos necesarios para que pueda demostrar esa competencia, continuando con el ejemplo si es necesario que la persona tenga un sistema informático para el procesamiento de datos números u otro tipo de herramienta). Todos estos aspectos cuando se ejecutan en conjunto llegan a reflejar los comportamientos observables de una competencia que es aplicada o ejecutada por una persona.

2. Clasificación y diccionarios de competencias

Las competencias laborales tienen varias definiciones; estas han sido estudiadas y detalladas por varios autores. Para poder aplicarlas en las organizaciones, es necesario conocer qué tipos de competencias se han definido, cómo se clasifican o que clasificaciones se han establecido para las mismas y los diccionarios de competencias que han definido por parte de algunos autores; esto servirá de aporte en el caso de que la institución requiera definir nuevas competencias y crear un instrumento como un nuevo diccionario de competencias propio de la entidad.

La competencias laboral es aquella que nos permite tener una gran performance en un puesto de trabajo específico, si pensamos en los empleados que forman parte de las organizaciones, se podría decir que a manera de analogía existen dos clases de trabajadores, los que tienen un desempeño normal y que por lo general pensarían algo como “hago lo que me piden, hago lo que tengo en mi planificación” y otra clase de empleado que por medio de determinadas competencias que posee demuestra un desempeño superior, tal vez este último pensaría algo parecido a “¿qué más puedo hacer o aportar, cómo puedo innovar este proceso?, tengo estas nuevas ideas, necesito capacitarme, esta actividad se puede realizar con menos recursos y tiempo”, por lo tanto la diferencia entre las dos personas será el grado de competencias y niveles que ha desarrollado de las mismas. Ante esto debemos tener claridad en el concepto de competencia por lo que se revisaran el aporte de algunos autores al respecto.

La autora Alles (2015, 18), expresa que la competencia es aquella que “hace referencia a las características de personalidad derivadas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”; adicional esta autora define una clasificación de las competencias en “cardinales, específicas gerenciales y específicas por área” (Alles 2015, 25), para comprender de mejor manera lo mencionado por la autora se muestra la siguiente gráfica:

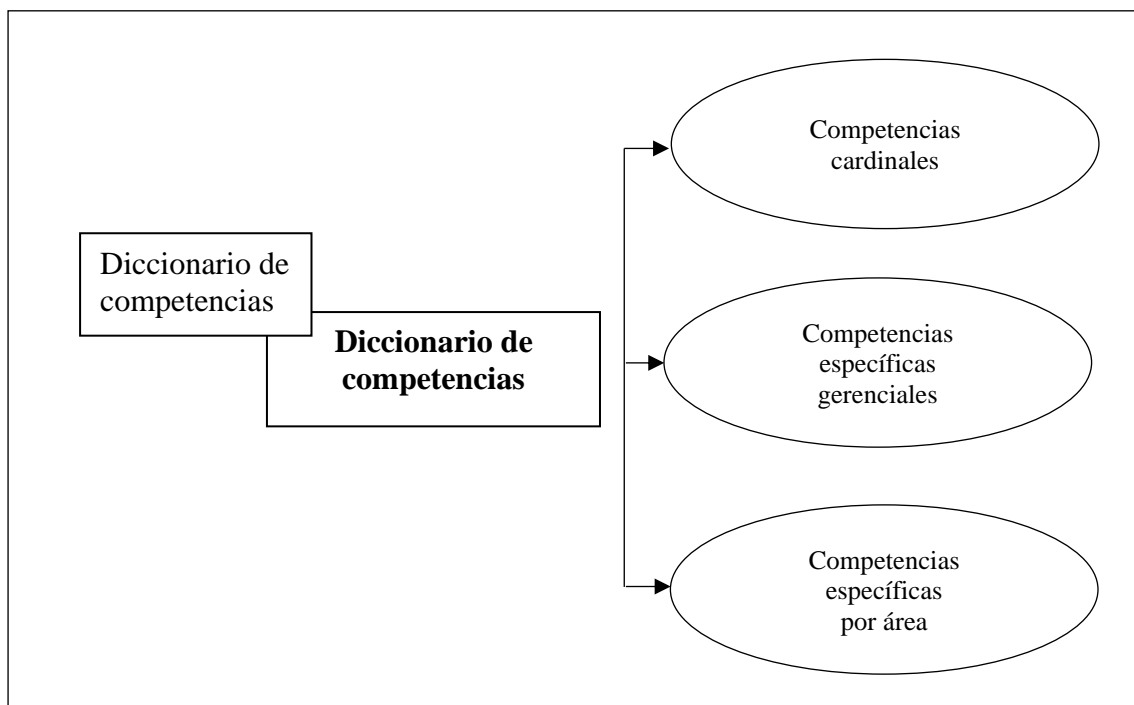


Figura 2. Clasificación de competencias laborales, fuente Alles 2015, 26, elaboración propia

La autora Alles (2015, 27), define a las competencias cardinales dentro de la organización como aquellas que “representan valores y ciertas características que

diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia”, estas son llamadas también competencias generales o corporativas; por su naturaleza estas serán requeridas para todas las personas de la organización. (27)

La misma autora Alles (2015, 29), detalla que las “competencias específicas gerenciales son aquellas que están dirigidas para el grupo de personas que tienen a su cargo otras personas”, mientras que las “competencias específicas por área son aquellas que son requeridas a las personas que trabajan en un área en particular”. (29)

En varias ocasiones las competencias específicas son las que responden a la particularidad de cada área o puesto específico, se puede tener en cuenta en esta clasificación a las familias de cargo lo que podría llevar a una definición de las competencias por procesos organizacionales. Ante esta aproximación a la clasificación de competencias laborales, se puede determinar que las generales se encuentran en todos los cargos y tienen relación directa con la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad mientras que las competencias específicas se las puede segmentar dependiendo de las necesidades de la organización ya sea por grupo ocupacional, puesto o cargo, rol, procesos, mandos directivos, técnicos, administrativos, etc.

Según McClelland citado en Escobar (2005, 37), los enfoques de las competencias comparten estas cuatro características que son comunes entre sí; estas son:

Cada competencia tiene una definición y su identificación por su nombre concreto, en varios casos muchas de estas son muy utilizadas en varias empresas y diccionarios como liderazgo, orientación al cliente, pensamiento conceptual, y desde allí se han extendido hasta contar con denominaciones más complejas como uso y manejo del tiempo, calidad en la toma de decisiones, agudeza en los negocios entre otras.

Cada competencia de igual manera tiene niveles o escalas, en estas se detallan o reflejan los comportamientos observables de cada competencia, estableciendo con claridad cuáles son estos comportamientos que pueden ser evidenciables de manera observable directamente, es decir que puedan ser identificados. Para establecer de manera correcta los comportamientos asociados a una competencia se deben evitar los juicios de valor o establecer comportamientos genéricos que no puedan ser fácilmente identificados mediante la observación.

Todas las competencias que como se detalló cuentan con niveles, pueden ser desarrolladas; es decir, que puedan pasar de un nivel a otro superior; aunque este proceso no es inmediato y requiere de tiempo y experiencia, por ejemplo en la competencia habilidad de negociación en la que se hayan establecido tres niveles, si el trabajador ha

demostrado comportamientos ligados con el primer nivel pero se requiere que este por su cargo desarrolle esta habilidad en su nivel más alto, no bastará únicamente con un curso de capacitación en negociación, si no que su desarrollo se constituirá en un camino de aprendizaje que le permita desarrollar esta competencia no solamente con capacitación si no con trabajo de campo, experiencia y que vaya atendiendo problemas reales de conflicto con los cuales gane experiencia y mejore la habilidad que requiere desarrollar.

Para finalizar todas las competencias deben constar de un perfil de puestos en la organización, esto quiere decir que no es suficiente detallarlas, definir las, establecer niveles y comportamientos, si no que deben completar el engranaje para que formen parte de los perfiles de puesto de una organización de manera que puedan ser gestionadas por medio de los diferentes subsistemas del área de personal. Estos cuatro puntos tratados hacen referencia a lo establecido por McClelland citado en (Escobar 2005, 37)

La autora Escobar (2005, 39), detalla la clasificación de dos tipos de competencia las generales y específicas, las primeras las define como “aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado, estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta”, mientras que las segundas es decir las específicas las define como “aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, estas aunque son consideradas por otros autores como genéricas pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva”, esta clasificación es muy interesante porque determina también unas competencias necesarias para los mandos directivos ampliando la perspectiva de que las competencias son para todas las personas en la organización.

Para determinar un perfil bajo competencias existen algunas técnicas que han sido recogidas por la autora Escobar (2005, 41) que pueden ayudar a elaborar esta herramienta, a continuación, se detallan algunas de estas para que puedan ser aplicadas en el momento en que se requiera definir perfiles por competencias, las tres técnicas detalladas por la autora son las siguientes:

Panel de expertos, esta se realiza por un grupo de personas que necesariamente deben conocer con gran amplitud de las actividades y funciones inherentes a un cargo, deben tener conocimientos del entorno organizacional y sus elementos direccionadores como misión, visión, estrategia, valores; está por demás decir que necesitan conocer con exactitud del giro del negocio. Este grupo de personas en base a sus conocimientos y experiencia se encuentra en la capacidad de mediante una reunión de trabajo de expertos

en determinar cuáles son las competencias que realmente necesitan las personas en sus puestos de trabajo para cumplir con éxito y alta performance sus funciones. (Escobar 2005, 41)

Las entrevistas son otra herramienta usada muy frecuentemente, la cual se realiza mediante el establecimiento de preguntas que pasan a formar parte de interrogatorios (es muy conocido en este la entrevista de incidentes críticos), en las que se levanta información sobre las competencias que se requieren en determinado cargo en la organización. Para contar con una mayor veracidad en la información los participantes de estas encuestas deben ser personas que han demostrado alto desempeño y otro grupo de personas con desempeños inferiores de manera que se puedan contrarrestar los resultados y poder establecer competencias de manera empírica. Este método es importante ya que no solo establece las competencias si no que con el mismo se puede levantar información de como estas competencias se alinean hacia diferentes grupos de cargos o roles en la organización, una ventaja sin duda de este tipo de herramienta que permite poder tener una primera aproximación a la clasificación de competencias en la empresa. (Escobar 2005, 41)

Por último se cuenta con la entrevista focalizada, esta tiene su base en lo determinado por McClelland y Dayley en 1972, en la cual se combina con el método de incidencia crítica de Flanagan (conjunto de procedimientos que se utilizan para la recolección de observaciones directas de la conducta humana), en este tipo de herramienta se identifica los niveles de competencias que posee una persona en determinada actividad o función en el trabajo mediante una estrategia estructurada de preguntas que tienen como fin obtener la mejor predicción identificando si la persona posee o no las competencias requeridas para cierto cargo, de igual manera se levanta información y evidencias mediante conductas que la persona haya demostrado en el pasado para conocer cuáles son estas y si las mismas están aportando a mayores niveles de esta habilidad. Este método es muy rico en información; sin embargo, su puesta en marcha debe ser realizada por expertos en este tipo de herramientas o por consultores externos a la organización. (Escobar 2005, 42)

Estos tres métodos para determinar un perfil de competencias, tanto el panel de expertos como la entrevista y la entrevista focalizada, constituyen herramientas descritas por Escobar (2005, 42), las cuales proporcionan una metodología definida para poder definir las competencias que deben formar parte de los perfiles de puestos; está claro que una vez que se definan las competencias estas deben constar en un documento

organizacional que las contenga (diccionario de competencias) y con las cuales se establezcan perfiles para que puedan ser gestionadas por el área de talento humano aplicando un sistema de gestión basado en competencias. Es por esto que se han revisado algunos diccionarios de competencias que han sido definidos por varios autores y las partes que constan de los mismos para contar con una referencia de los elementos que forman parte de un diccionario de competencias.

El diccionario de competencias y conocimientos de Lominger Leadership Architect establecido por Lombardo y Eichinger (2009), ha determinado un diccionario con 67 competencias que se encuentran “agrupadas en 6 factores y 21 grupos”, las partes con las que cuenta este diccionario de competencias se encuentran detalladas en el anexo 1.

El diccionario de Lominger definido por Lombardo y Eichinger (2009), contiene una interesante definición de competencias, que no únicamente se limitan a definir los comportamiento o niveles, si no que muestra ciertos tipos de comportamientos cuando una persona tiene, no tiene o usa con exceso esa habilidad o competencia; además de proporcionar información sobre cómo mejorar esta competencia, posibles soluciones y aplicabilidad en el ambiente laboral. Este diccionario es realmente interesante y completo, por su rico contenido puede tomarse en cuenta como referencia de diccionario para que puede ser aplicado en las organizaciones mediante la aproximación y apego a la realidad institucional y a los elementos direccionadores de la organización como misión, visión, valores, objetivos estratégicos entre otros.

Existe otro diccionario de competencias definido por la autora Alles (2009, 72), en este se detallan las “60 competencias más utilizadas en el siglo XXI”, el mismo consta de la definición y apertura en cuatro grados o niveles, siendo el grado A, el más alto mientras que el grado D el más bajo, este grado más bajo no refleja la ausencia de la competencia, más bien demuestra que la habilidad se encuentra desarrollada en un nivel mínimo, en el anexo 2 se puede revisar este diccionario.

El diccionario de competencias de Martha Alles propone la definición de la competencia, así como cuatro niveles que definen a cada una de las competencias por nivel, sin embargo la autora Alles (2015), detalla los comportamientos relacionados a estas competencias definidas en el diccionario, en otro libro separado donde se detallan los comportamientos, como consta en el anexo 3 se puede revisar de mejor manera la información a la que hace referencia la autora.

Existe otro diccionario de competencias desarrollado por la consultora Hay/McBer, esta consultora especializada en gestión de talento humano ha desarrollado un diccionario que cuenta con “18 competencias genéricas que son utilizadas por todos los codificadores certificados de la organización” y consta igual de competencias genéricas suplementarias y específicas del cliente. (Hay/McBer 1996, 3) En el anexo 4 se muestra un ejemplo de las competencias que forman parte de este diccionario y sus elementos.

Los diccionarios de competencias detallados por los autores (Lominger, Martha Alles y Hay/McBer), determinan según los diversos estudios e investigaciones las competencias y comportamientos más utilizados y que han generado mejores resultados en el talento humano de diferentes organizaciones; sin embargo, hay que tener en consideración que el Ministerio de Trabajo es la entidad que emite las directrices para la gestión de talento humano para el sector público en el Ecuador, por lo que se detalla este diccionario y los elementos que forman parte de este diccionario.

Tabla 1.
Diccionario de competencias Ministerio de Trabajo
COMPETENCIAS TÉCNICAS

| Competencia | Definición | No | Nivel | Comportamiento observable |
|---|--|-----------|--------------|---|
| Desarrollo estratégico del Talento Humano | Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía | 1 | Alto | Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios alargo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico. |
| | | 2 | Medio | Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo. |
| | | 3 | Bajo | Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas. |

Fuente: Adaptado de Ministerio de Trabajo (2021)
Elaboración propia.

El diccionario de competencias del Ministerio de Trabajo, se encuentra contenido en el modelo del descriptivo de puesto en la biblioteca de la página oficial del Ministerio de Trabajo (2021), cuenta con 34 competencias técnicas y con 8 competencias conductuales. En este diccionario se detalla la identificación de la competencia, su

definición y tres niveles con comportamientos observables con escala alto, medio y bajo. Estas competencias son utilizadas por las entidades públicas; sin embargo, como se evidencia en los comportamientos observables no tienen en consideración las características o particularidades propias de cada institución pública, ni se han establecido competencias generales o específicas, adicional los comportamientos muchas veces son muy generales y no definen comportamiento observables como los otros diccionarios revisados, por lo cual si bien estas competencias están definidas en este diccionario, no existe normativa que determine que únicamente se pueden gestionar este tipo de competencias en las entidades públicas lo cual deja un campo abierto a que las unidades de talento humano cuando requieran aplicar un modelo basado en competencias las gestione y defina en base a su necesidad y que estas puedan alinearse a las competencias que ya han sido establecidas por el Ministerio de Trabajo.

Una vez que se ha analizado varios diccionarios de competencias laborales, se establece el siguiente cuadro comparativo entre ellos identificando sus principales características, esto aportará al proceso de investigación, para identificar que diccionario es el más apropiado y completo para el trabajo de investigación; a continuación, se muestra la comparación realizada:

Tabla 2. Comparación de diccionarios de competencias

| Diccionario de competencias | Diccionario de Lominger (Lombardo y Eichinger 2009) | Diccionario de Martha Alles (Alles 2009) | Diccionario de Hay (Hay/McBer 1996) | Diccionario de Ministerio de Trabajo (EC Ministerio de Trabajo 2014) |
|---|---|--|---|---|
| ¿Presenta comportamientos observables claros? | Si, se establece varios comportamientos específicos | Si, se establece varios comportamientos específicos | Si, se establece varios comportamientos específicos | Si, establece comportamientos generales y escasos relacionados con la competencia |
| ¿Define niveles de las competencias? | Si, define tres niveles (persona experta, inexperta y uso excesivo de la habilidad) | Si, defines cinco niveles, A, B, C, D y no desarrollada | No, define niveles | Si, define tres niveles, alto, medio y bajo |
| ¿Establece definición de la competencia? | Si, establece una definición y aproximación a la competencia | Si, se establece una definición de la competencia | Si, se establece una definición de la competencia | Si, se establece una definición de la competencia |
| ¿Establece causas por las cuales no se cuenta con la competencia? | Si, se establece posibles causas por las cuales se abusa o no se cuenta con la habilidad, cuanta con varias características | No, el diccionario no cuanta con causas por las cuales no se | Si, se establece posibles causas por las cuales se abusa o no se cuenta con la habilidad, sin | No, el diccionario no cuanta con causas por las cuales no se |

| Diccionario de competencias | Diccionario de Lominger (Lombardo y Eichinger 2009) | Diccionario de Martha Alles (Alles 2009) | Diccionario de Hay (Hay/McBer 1996) | Diccionario de Ministerio de Trabajo (EC Ministerio de Trabajo 2014) |
|--|--|--|---|--|
| | que pueden ayudar a comprender más a la competencia | alcanza la competencia | embargo, cuenta con un solo aspecto positivo y otro negativo | alcanza la competencia |
| ¿Establece guía de cómo mejorar o adquirir las competencias definidas? | Si, establece muchos consejos que se pueden desarrollar para mejorar o alcanzar mejores niveles de la habilidad | No, no cuenta con esta información el diccionario | No, no cuenta con esta información el diccionario | No, no cuenta con esta información el diccionario |
| ¿Qué cantidad de competencias se han establecido en el diccionario? | El diccionario cuenta con 67 competencias | El diccionario cuenta con 60 competencias | El diccionario cuenta con 18 competencias | El diccionario cuenta con 42 competencias |
| ¿Qué otras características poseen el diccionario? | Adicional este diccionario cuenta con varias tareas que se pueden realizar en el puesto de trabajo para mejorar la habilidad y una guía de lecturas que pueden ayudar a reforzar la competencia y alcanzar mejores niveles | El diccionario está dividido en dos tomos el primero con las competencias y el segundo con los comportamientos | El diccionario propone una pregunta clave que permite comprender mejor la competencia | Tiene división de competencias técnicas y conductuales |
| En base a este cuadro comparativo, el diccionario de Lominger (Lombardo y Eichinger 2009), es el más completo y el que puede aportar con valiosa información para la definición de un diccionario de competencias en cualquier organización, el cual puede ser adaptado a la realidad de las entidades que tomen a este diccionario como base por todas sus características. | | | | |

Fuente: Lombardo y Eichinger; Hay/McBer; Alles; EC Ministerio de Trabajo (2009; 1996; 2009; 2014)

Elaboración propia.

3. Gestión por competencias en las organizaciones

Las empresas en la búsqueda que la eficiencia y eficacia organizacional y para poder cumplir con su misión, objetivos y alcanzar su visión, han definido claramente cuáles son las competencias que requiere en las personas que forman parte de la organización; una vez que éstas se han definido no deben quedar únicamente como parte de documentos que reposen en el área de talento humano o usada esporádicamente para procesos de reclutamiento y selección, estas competencias deben formar parte de un sistema integrado que se enlace con todos los otros subsistemas del área talento humano y aún más con la estrategia organizacional, es por esto que es de importancia conocer que comprende un modelo de gestión de talento humano basado en competencias.

La gestión por competencias llega a las organizaciones para ser este componente que separa la administración del trabajo y la gestión del personal, buscando un equilibrio entre estos dos aspectos que tienen como elemento conjunto los perfiles de cargo, mediante la implementación de nuevos conceptos que buscan la flexibilización de la dirección de las personas y adaptarla a las necesidades de la organización. Fernández citado en Zubillaga (2007, 46)

Para poder realizar una correcta implementación de un modelo de competencias en la empresa, de conformidad con lo detallado en el artículo de Zubillaga et al (2007, 50), se pueden desarrollar las siguientes fases:

Analizar a la organización en lo que a su cultura y modelo operativo se refiere asegurando la adecuación del modelo por competencias a las metas estratégicas y operativas, tanto de la empresa como del desarrollo de personas.

Definir las bases conceptuales del modelo en torno a las competencias de la organización, tanto a nivel global del sector como de la misma empresa.

Formular la clasificación, retribución promoción, evaluación, movilidad interna, formación y selección, dentro del contexto de competencias.

Diseñar un plan de asimilación del modelo, involucrando a todos los miembros de la empresa garantizando su aceptación. (Zubillaga et al. 2007, 50)

Un modelo de competencias es también un conjunto de procesos relacionados con “las personas que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales”. (Alles 2015, 18) Por lo tanto un modelo de competencias tiene relación directa con los objetivos organizacionales, ya que su alineación a estos elementos garantiza que al ser aplicadas por las personas en sus puestos de trabajo se logre la consecución de los objetivos organizacionales.

La gestión por competencias nace de la identificación de las habilidades del personal de la organización para poderlas desarrollarlas, esta herramienta organizacional se basa en un nuevo modelo de la administración de personal como factor clave para otorgar valor agregado o ventaja competitiva a la empresa. (Zubillaga et al. 2007, 60)

El modelo de competencias se configura también como el sistema de administración de personal que define las competencias claves que se debe gestionar en el personal de la organización para generar valor mediante el cumplimiento y consecución de los objetivos institucionales y que sean estas competencias que se han administrado bajo ese sistema, el factor clave del éxito que la diferencie de otras organizaciones, esto se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y en el desempeño exitoso de las personas en cada puesto de trabajo.

Para contar con otras perspectivas sobre la gestión por competencias, según el autor Parra (2009, 85), es denominado de otra manera como gestión del potencial humano. Realizando una aproximación al ámbito público gerencial, Parra (2009, 85) define a la gestión por competencias como “el conjunto de programas, proyectos, procedimientos, políticas, normas, estrategias y actividades encaminadas a identificar y determinar las competencias o potencialidades requeridas para el desempeño eficiente de un cargo, implementando formas de desarrollarlas, alcanzarlas o perfeccionarlas y los procesos de evaluación del desempeño en función de competencias”. Esta definición nos aproxima a la gestión pública, ya que contiene una mirada holística a todas las variables que conforman parte de una gestión basada en competencias, adicional como ya hemos descrito anteriormente no es suficiente solo definir las si no gestionarlas teniendo en consideración los diferentes subsistemas de talento humano.

Para la aplicación de un modelo basado en competencias laborales en el ámbito público el autor Parra (2009, 85), establece algunos elementos claves para su implementación; el primer elemento es fortalecer los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal cumpliendo con principios de méritos, transparencia y equidad, de igual manera cumpliendo con la normativa y teniendo como base el perfil por competencias de cada posición o cargo en la organización. El segundo elemento es la forma en la que se desarrollan y alcanzan las competencias, para lo cual se deben incorporar los procesos de formación y capacitación de manera constante y mejorar los procesos de inducción teniendo como base la visión de la empresa, el empowerment y la el desarrollo de equipos de trabajo. Para esto se debe tener en cuenta factores como la cultura y el cambio organizacional y los factores que en cierta manera detienen o pueden limitar en todo proceso de cambio en las entidades públicas, teniendo en cuenta las restricciones propias de la normativa pública existentes en cuanto a la remuneración, planes de carrera y asensos en el sector público. (85)

En investigaciones anteriores realizada en algunas entidades públicas, se ha planteado según el autor Parra (2009, 86), la necesidad de que se implemente el modelo de gestión del potencial humano por competencias que incluye según el autor los siguientes elementos:

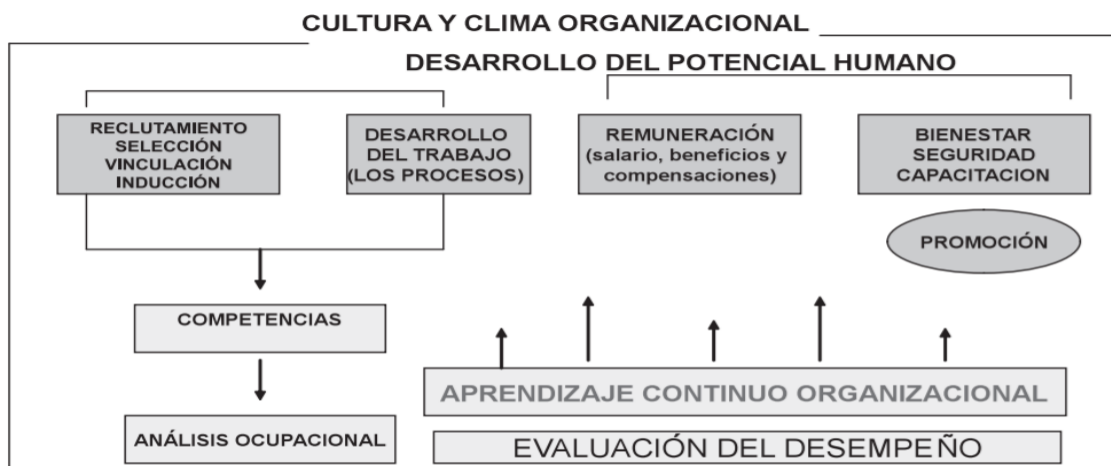


Figura 3. Modelo de la gestión del potencial humano por competencias en la gerencia pública integral, en Parra, 2009

En la gráfica el autor Parra (2009, 86), en primer lugar establece “la necesidad de establecer un programa de análisis ocupacional en el cual se determinen las competencias y habilidades requeridas para cada cargo”, en algunos casos esta es una falencia en la gestión pública, algunas han definido sus perfiles con las actividades que deben realizarse en cada puesto de trabajo; sin embargo, como lo detalla el autor “estos carecen de una adecuada articulación entre un modelo de competencias, el cual no existe y los procesos de la entidad”. (86)

Lo mencionado por el autor es muy interesante ya que hace un análisis de la realidad en las entidades públicas, muchas veces se encuentran definidos perfiles de cargo en donde la parte importante se centra en las actividades que se deben desarrollar en ese puesto, además de la instrucción formal, experiencia, etc., pero las competencias que muchas veces están definidas en los perfiles de puestos no se basan en una gestión por competencias, como resultado de esto y que muy probablemente sucede en muchas instituciones públicas no poseen un catálogo de competencias propias y no conocen con certeza cuales son las competencias que se requiere en el personal que forman parte de la entidad. En las instituciones públicas sucede también que todas estas competencias que se encuentran definidas en el manual de clasificación de puestos, cuentan con un sinnúmero de competencias es decir demasiadas competencias que hace complicada su gestión para el área de talento humano, y aún más importante al contar con demasiadas competencias ni los propios servidores peor aún los jefes o directores se encuentran en la capacidad de gestionar, desarrollar y apoyar para que se puedan alcanzar esas competencias y niveles superiores esperados.

En un modelo basado en competencias y una vez que se ha realizado el análisis ocupacional, se debe analizar la estructura institucional para conocer la cantidad precisa de cargos que requiere la organización para el logro de los objetivos organizacionales. (Parra 2009, 86)

En referencia a lo comentado por el autor está es una de las partes más importantes ya que deben estar bien definidos todos los instrumentos que se requieren en un modelo basado en competencias laborales. Para que todo funcione debe contarse con una estructura, los puestos y los niveles que se requieren en la entidad para cumplir con sus objetivos institucionales; se deben establecer cuáles son las competencias que se requiere en el personal que va a formar parte de la organización. Se deben de igual manera establecer diferentes tipos de competencias ya sean estas generales y específicas para cada cargo, pero esto no llega únicamente hasta ahí ya que se debe asegurar que las competencias definidas sean las que realmente requiera la entidad en su talento humano que como se ha detallado ya con anterioridad es un factor clave del éxito en el desempeño y diferenciador entre trabajo normal y excepcional. Adicional a todo esto las competencias deben establecerse en función de la realidad institucional, del sector, de los servicios y productos que entrega, y acoplándolas y definiendo las competencias y comportamientos derivados de estas.

Una vez que se cuente con todo este análisis y se hayan establecido las competencias y el modelo de competencias que tienen que estar alineado a los elementos institucionales misión, visión, objetivos estratégicos, y en apego a la estrategia organizacional se podrán realizar todas las otras acciones que se gestionan en el modelo de competencias, como la selección, reclutamiento, formación, capacitación, inducción, evaluación, etc.; todos los demás procesos se deberán aplicar teniendo en consideración las competencias que se han definido con anterioridad, todo esto representa un modelo de gestión por competencias dentro de las organizaciones.

4. Definiciones y métodos de medición de objetivos institucionales

En todas las organizaciones tanto en el ámbito público como privado, una vez que se han definido sus elementos organizacionales como la misión y visión, la administración ha definido varias herramientas y métodos que permiten a las organizaciones dar seguimiento a sus planificaciones y al planteamiento de los objetivos institucionales, estos van desde la planificación estratégica, Balance Score Card BSC o cuadro de mando integral hasta metodologías y sistemas propios de cada entidad. El fin del presente trabajo

de investigación no pretende involucrarse en cómo se realiza la medición de los objetivos organizacionales; sin embargo, si busca determinar si las competencias laborales que se han definido en los perfiles de cargo para cada servidor de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario Agrocalidad, se encuentran apoyando a la consecución de los objetivos institucionales, motivo por el cual se revisaran brevemente estos métodos para conocer cómo se da seguimiento a los objetivos organizacionales.

Según el autor Armijo (2011, 15) la planificación estratégica es definida como el elemento o herramienta de gestión que apoya al nivel directivo de la organización para apoyarse en la toma de decisiones en relación a lo que debe hacer la empresa y a la visión que se ha propuesto, esto para adaptarse a los cambios y expectativas que se generan recurrentemente por el entorno externo. Esta herramienta tiene como fin la búsqueda de mayores niveles de efectividad y calidad de bienes y servicios que la empresa genera. (15)

La misma autora expresa que desde una perspectiva metodológica, que la planificación estratégica tiene como característica principal el establecimiento de estrategias para alcanzar con los objetivos propuestos, antes de esto se han de establecer y formular los objetivos más importantes o estratégicos para la organización; es por esto que la planificación estratégica se considera como una herramienta de suma importancia para la toma de decisiones en las organizaciones. (Armijo 2011, 15)

La autora Armijo (2011, 16), de igual manera expresa que una vez que en la organización se ha realizado un diagnóstico de la situación inicial, “la planificación estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un ‘futuro deseado’, el cual puede estar referido al mediano y largo plazo”, por lo cual es una herramienta de suma importancia sobre todo en el sector público para “la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias para avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados”. Esta gestión orientada hacia los resultados tiene como característica, “la identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados generalmente a través del desarrollo de procesos de planificación estratégica como la herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de metas”. (16)

Existe otro tipo de planificación denominada planificación operativa que es usada por las organizaciones; esta según lo determinado por Armijo (2011, 17) tiene “que ver con la generación de metas y compromisos al interno de la organización que son parte de la programación para lograr los productos o servicios en la calidad y el plazo requerido”.

Este tipo de planificación es también usada en las entidades públicas del Ecuador y se denomina Programación Anual de la Política Pública.

Como se ha detallado la organización una vez que ha definido sus elementos direccionadores, realiza la planificación correspondiente para marcar el camino que va a recorrer para cumplir con su misión y alcanzar su visión, para esto se define una herramienta como la planificación estratégica y planificaciones anuales u operativas; de estas herramientas se establecen programas, proyectos, indicadores y metas, que permiten alcanzar los objetivos que se ha planteado la organización. Ante esto en el sector público ecuatoriano existen muchos documentos que definen cómo se realiza las planificaciones institucionales y que elementos deben ser tomados en cuenta, este proceso se encuentra a cargo de la Secretaría Técnica Planifica Ecuador la cual ha elaborado la Guía metodológica de planificación institucional, en este documento se define a la planificación institucional como “el proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, del contexto que lo rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencia, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas”. (EC Secretaría Técnica Planifica Ecuador 2012, 13)

En la misma Guía metodológica de planificación institucional (2012, 19), se establecen los pasos para la formulación del plan institucional, como primer paso se tiene la descripción de la institución en la cual se identifica la razón de ser de cada organización e identifica el papel que la misma tiene como desafío para alcanzar los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir en base a las competencias y atribuciones de la entidad, como segundo paso se debe realizar el diagnóstico institucional en el que se conoce la situación actual de la entidad, esta incluye: La planificación (determinar si la entidad cuenta con planes estratégicos, operativos, etc.).

La estructura organizacional en la que se determina sin los procesos con los que cuenta la entidad responden a la razón de ser de la entidad. (19)

El talento humano, es decir conocer si el personal de la organización es el necesario para que esta funcione, y cuenta con ciertas habilidades para el desempeño de sus funciones, además de contar con el liderazgo y el compromiso de la alta dirección para por énfasis en los procesos de reclutamiento y selección las políticas de igualdad de género, étnica cultura, discapacidad, entre otras. (19)

Las tecnologías de la información y comunicación, pilar importante en los procesos de automatización de los diferentes niveles de la organización sobre todo en aquellos relacionados directamente con la cadena de valor, así como los de apoyo.

Los procesos y procedimientos que se establecen en las organizaciones, para contar con documentos que detallen los pasos a seguir en relación a los diferentes procesos organizaciones de manera que estos sean fáciles de ejecutar, reduzcan tiempos para cumplir con las expectativas de los usuarios. (19)

Es importante esta parte que se ha tomado de la Guía metodológica de planificación institucional, ya que en el diagnóstico previo a realizar una planificación institucional, del cual se desplegaran los objetivos, planes, programas, proyectos, indicadores, etc.; se establece la necesidad de contar con la cantidad suficiente de personal para que obviamente puedan realizar los productos y/o servicios de la entidad y sobre todo lo más importante contar con el personal competente, esto quiere decir que cumpla con su perfil de cargo el cual incluirá las competencias laborales que la entidad haya definido, por ende, se puede decir que el talento humano es un elemento clave en la organización, por lo cual no es solamente suficiente que exista la cantidad suficiente de personas en la organización sino que estos tengan las competencias necesarias para la ejecución de sus actividades y la consecución de la planificación y objetivos establecidos.

En el sector público ecuatoriano se cuenta con otra herramienta que permite a las organizaciones realizar el seguimiento a su planificación institucional, por lo que se ha establecido la norma técnica la implementación y operación del gobierno por resultados, esta normativa se establece para implementar en las entidades de la Función Ejecutiva una herramienta que permita establecer una administración pública de calidad que se oriente a los resultados alcanzados para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, esta herramienta también sirve para ser fuente de información y proporcionar transparencia y continuidad a la gestión de las entidades mediante los procesos de alineación, seguimiento y actualización de los planes estratégicos, operativos, riesgos, proyectos y procesos. (EC SNAP 2011, art. 3)

El sistema de gobierno por resultados el cual es aplicado en varias de las instituciones públicas del sector público ecuatoriano es utilizado en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario; con esta herramienta se dan seguimiento a los objetivos que se ha planteado la organización por medio de los proyectos y procesos que realiza la entidad, estos son medidos mediante indicadores de conformidad a la planificación que la organización define cada año.

Las planificaciones que se realizan en cada organización tienen como fin poder cumplir con la misión de cada organización y alcanzar su misión, para dar un seguimiento a esta planificación a las metas y objetivos que se propone la organización, se han definido algunas herramientas y metodologías que serán revisadas.

El control de la calidad total, de conformidad a lo determinado por Álvarez y Lesta (2011, 16), expresan que es una herramienta que se basa en los primeros principios de la gerencia japonesa, esta pone énfasis en el control del proceso de calidad, la cual busca mejorar el desempeño de los niveles operativos mediante el uso adecuado de los recursos humanos y de capital. En esta metodología determina que se utilicen datos cuantitativos en relación a las situaciones y los problemas de la organización; por ende, la calidad total responde a los principios de:

- 1) es aplicada en toda la organización, con la participación de la totalidad de los públicos;
- 2) pone un máximo énfasis en la educación y el entrenamiento;
- 3) utiliza las actividades del “Círculo de Calidad” como herramienta fundamental;
- 4) hace uso de las auditorías;
- 5) aplica métodos estadísticos;
- 6) emplea un sistema para la recopilación y evaluación de datos (Álvarez y Lesta 2011, 16)

Los mismos autores Álvarez y Lesta (2011, 17), detallan en relación a otra herramienta denominada valor económico agregado, la cual radica su razón de ser un sistema que mide el rendimiento con datos reales y no utiliza proyecciones. Este sistema ayuda a que los directivos se pongan en el lugar de los accionistas y que puedan ser recompensados por comportamientos que mejoran la rentabilidad y sanciona sus errores. Entendiendo que en la organización convergen diferentes necesidades y expectativas de múltiples grupos de interés, el valor económico agregado crea incentivos que busca motivar a las personas, proveedores, clientes, desde la identificación de las áreas organizacionales en donde se crean o destruyen valor para que establecer estrategias y planes para lograr mejor desempeño y efectividad. Una autentica creación de valor no se limita únicamente a la empresa, si no que busca satisfacer esas necesidades y expectativas de todos los grupos de interés para lo cual los métodos utilizados para este fin son: la reorientación de estrategias ya planteadas por la empresa, la reingeniería de los procesos y el cambio o rediseño de la estructura organizacional. (17)

5. Relación entre variables de investigación

En los estudios empíricos por lo general es de interés conocer si dos variables que se encuentran siendo objeto de investigación se encuentran relacionadas entre sí, para esto nos apoyamos del coeficiente de correlación r de Pearson, el cual también es denominado por otros autores como coeficiente de correlación del producto-momento, este generalmente es representado con la letra r y su resultado demuestra un dato cuantitativo de la correlación entre dos variables. (Fiallos 2021)

Este coeficiente mide la fuerza y la naturaleza entre dos variables cuantitativas que son estudiadas, permitiendo conocer su relación mediante la correlación de las mismas. (Fiallos 2021)

El mismo autor Fiallos (2021), determina las siguientes características en relación al coeficiente de correlación:

1. Nos indica si dos variables están correlacionadas o no, $y = f(x)$
2. El coeficiente r de Pearson indica la fuerza de la aparente relación
3. El coeficiente r de Pearson nos indica si la aparente relación es positiva o negativa.
4. El signo del coeficiente r de Pearson nos indica la naturaleza de la correlación entre las variables
5. El valor del coeficiente r de Pearson denota la fuerza o intensidad la correlación entre las variables
6. Si el signo de las correlaciones positivo, significa que la relación es directa (Función creciente donde un incremento en una variable está asociado con el incremento de la otra variable; una disminución de una variable está asociado con la disminución de la otra variable).
7. Si el signo de la correlación es negativo, significa una relación inversa o indirecta (Función decreciente significando que el incremento en una variable está asociado con una disminución de la otra variable).
8. El valor del coeficiente r Pearson está entre (-1) y $(+1)$
9. El valor del coeficiente r Pearson denota la fuerza de la asociación como se ilustra en el siguiente diagrama. (Fiallos 2021)

Para entender mejor los resultados que pueden producirse en un análisis de relación de variables, se presente la siguiente gráfica que detalla de mejor manera los resultados que se pueden obtener:

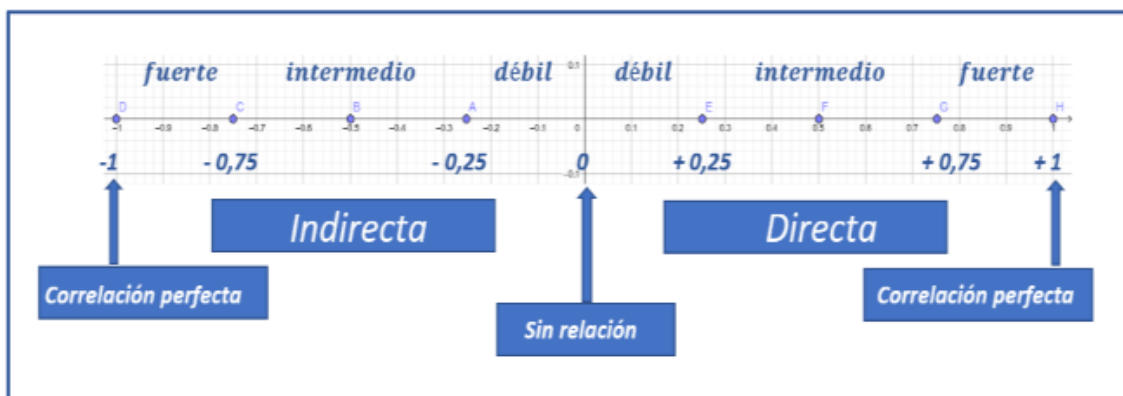


Figura 4. Resultados entre relación de variables de Fiallos, 2011.

Esto quiere decir que dependiendo del resultado la correlación de variables puede ser de conformidad con lo detallado por Fiallos (2021):

1. Si $r = 0$ significa que no hay asociación o correlación entre las dos variables.
2. Si $0 < r < 0.25$ = débil correlación.
3. Si $0.25 \leq r < 0.75$ = intermedia correlación.
4. Si $0.75 \leq r < 1$ = fuerte correlación.
5. Si $r = \pm 1$ = perfecta correlación.

Capítulo segundo

Marco empírico

1. Descripción de Agrocalidad y sus elementos direccionadores

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario – Agrocalidad es una entidad pública adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería, es la institución “encargada de la regulación y control de la sanidad del sector agropecuario y la inocuidad de los alimentos en la producción primaria, impulsando la productividad y competitividad para el desarrollo del sector y mejorara de la calidad de vida de los productores agropecuarios mediante la implementación de planes; programas y proyectos de sanidad y bienestar animal, sanidad vegetal y la inocuidad de los alimentos con el fin de garantizar la calidad e inocuidad de la producción agropecuaria del país” (EC Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario 2021, 9)

Agrocalidad es una institución pública de importancia para el país ya que con su trabajo permite el ingreso de nuestros productos agrícolas y pecuarios a mercados internacionales, en cada país existe una entidad homóloga a la Agencia que tiene la misma función de regular y control es estatus fito y zoosanitario del país. De igual manera es la entidad encargada de cuidar y proteger las condiciones sanitarias del mercado y producción nacional agrícola y pecuaria mediante la prevención y control de ingreso de enfermedades animales y plagas que pudieran afectar a la producción nacional, es por estos motivos que es una de las entidades técnicas con gran valor para la cadena productiva nacional que se encuentra adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería.

La Agencia cuenta con elementos direccionadores, a continuación, se muestran estos elementos los mismos que han sido actualizados y definidos en el plan estratégico de la institución:

Misión: La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario – AGROCALIDAD es la encargada de la regulación y control de la sanidad del sector agropecuario y la inocuidad de los alimentos en la producción primaria, impulsando la productividad y competitividad para el desarrollo del sector y mejorar la calidad de vida de los productores agropecuarios mediante la implementación de planes; programas y proyectos de sanidad y bienestar animal, sanidad vegetal y la inocuidad de los alimentos con el fin de garantizar la calidad e inocuidad de la producción agropecuaria del país.

Visión: Al 2024 la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario – AGROCALIDAD será reconocida nacional e internacionalmente por su alto grado de eficiencia en su gestión y entrega de servicios ágiles, transparentes y oportunos que

garanticen la calidad e inocuidad de los productos primarios del país, contribuyendo al incremento sostenido de la productividad y competitividad del sector agropecuario.

Valores: Respeto, disciplina, responsabilidad, trabajo en equipo, confianza, calidez y transparencia.

Objetivos estratégicos: Los objetivos estratégicos de Agrocalidad son los siguientes:

- a. Incrementar la garantía de la inocuidad de los productos agropecuarios para consumo interno y exportación.
- b. Incrementar la garantía de la calidad, seguridad y eficacia de los insumos agropecuarios de producción local e importada.
- c. Incrementar la calidad fito y zoonosanitaria de los productos agropecuarios para consumo interno y exportación. Incrementar el uso eficiente del presupuesto Agrocalidad.
- d. Incrementar la eficiencia institucional Agrocalidad.
- e. Incrementar el desarrollo del talento humano Agrocalidad. (EC Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario 2021)

La Agencia cuenta con todos estos elementos direccionadores u orientadores como son definidos en la planificación estratégica institucional, el trabajo, actividades, estructura, proyectos y procesos con los que cuenta la entidad se basa en estos elementos direccionadores. Adicional cabe mencionar que el trabajo y competencias que tiene Agrocalidad están respaldadas en la Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria LOSA.

Ante los elementos direccionadores mencionados podemos sintetizar en el siguiente cuadro los aspectos más relevantes que en futuro pudieran estar relacionados con las competencias laborales:

Tabla 3. Análisis de los elementos direccionadores de Agrocalidad

| Elemento direccionador | Objetivo – público objetivo | Competencias o características que pudieran estar relacionadas a una competencia | Tipo de cliente |
|-------------------------------|--|---|------------------------|
| Misión | Regulación y control Sector agropecuario | Orientación hacia los resultados Atención al usuario | Externo Interno |
| Visión | Eficiencia en la gestión | Orientación hacia los resultados | Externo Interno |
| Valores | Respeto, disciplina, responsabilidad, trabajo en equipo, confianza, calidez y transparencia | Trabajo en equipo | Interno |
| Objetivos estratégicos | Eficiencia Desarrollo del talento humano Garantía de inocuidad de los productos Garantía de la calidad, seguridad y eficacia de los insumos Calidad fito y zoonosanitaria de los productos | Calidad | Externo Interno |

Fuente: Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario

Elaboración: Propia

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario cuenta con una estructura y puestos definidos, todos estos se basan en el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, en este documento se detalla la estructura de la Agencia, en la misma se detalla que se cuentan con los procesos, gobernante, desconcentrados, de asesoría, de apoyo y sustantivos.

En el proceso gobernante se encuentra la máxima autoridad institucional, los procesos sustantivos son aquellos que tienen directamente relación con la razón de ser de la entidad, se cuenta en este caso con cinco áreas macro que son: Sanidad Animal, Sanidad Vegetal, Inocuidad de los alimentos, Laboratorios y Registro de Insumos Agropecuarios, estas áreas son netamente técnicas y llevan a cabo los procesos, productos y servicios que están directamente relacionados con la misión de la entidad. Los procesos de asesoría son aquellos considerados como staff de la máxima autoridad, entre estos se encuentran las áreas Jurídica, de Planificación y gestión estratégica y Comunicación Social. Los procesos de apoyo que ayudan a la gestión de la entidad y de las diferentes áreas se encuentran conformados por: Talento humano, Tecnologías de la información y comunicación, Administrativo financiero y Gestión documental y archivo. Para finalizar se cuenta con procesos desconcentrados, que son las unidades que se encuentran distribuidas en territorio y que dentro de su estructura en algunos casos poseen subdivisiones de los procesos detallados con anterioridad.

Todas estas áreas trabajan en conjunto para la consecución de objetivos institucionales, cabe recalcar que la Agencia tiene presencia en todas las provincias del país con excepción de la provincia de Galápagos.

La Agencia ha definido una estructura para su funcionamiento, así como cuenta con el manual de clasificación de puestos el mismo consta de 326 puestos distribuidos de conformidad con la estructura documento aprobado por el Ministerio del Trabajo en el año 2014, como anexos a este trabajo de investigación se encuentran tanto estructura como detalle del manual de clasificación de puestos de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario.

2. Definición los objetivos institucionales en el sector público

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario como se ha detallado al ser una entidad pública, define sus objetivos institucionales de conformidad con la normativa ecuatoriana vigente, para esto es importante conocer que han expresado otros

autores sobre la definición de objetivos en el sector público y la normativa aplicable para las entidades públicas ecuatorianas en relación a la definición de objetivos institucionales.

Como es detallado por Hinojo (2020, 52), "Las competencias profesionales juegan un papel relevante para la consecución de los objetivos y, por ende, inciden en la productividad". Como lo cita el autor mencionado las competencias laborales se ven reflejadas en variables como la productividad de una organización, lo cual nos da una idea clara que estas dos variables están relacionadas.

En el estudio realizado por Hinojo (2020, 52), parte de dos variables las competencias y la productividad; en relación al establecimiento de habilidades o competencias que son transversales y que son predictivas de la productividad el autor ha confrontado tres listados de competencias genéricas para establecer un listado único, que queda recogido en el trabajo de Romero y Gijón citado en Hinojo (2020, 52), entre las más importantes que se pueden recoger del autor están las siguientes: autocontrol y estabilidad emocional, comunicación, negociación, influencia, trabajo en equipo, orientación hacia los resultados, toma de decisiones, innovación y creatividad, orientación al cliente y liderazgo.

Esta investigación previa revisada hace un planteamiento de ciertas competencias transversales que tienen relación con la productividad, estas pueden servir de guía para determinar ciertas competencias que están directamente relacionadas con la productividad y la consecución de los objetivos, de manera que puede ayudar a una aproximación al momento de verificar si estas competencias o similares se han definido en los puestos de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario.

En el sector público se cuenta con normativa específica para determinar los objetivos institucionales, es así que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), tiene entre sus atribuciones y responsabilidades el control y evaluación de la administración de planes, programas y proyectos de las entidades públicas a través de la herramienta GPR – Gobierno por resultados. Esta herramienta es utilizada por las instituciones públicas en el Ecuador y la misma permite definir y establecer objetivos, indicadores, riesgos, proyectos tanto de inversión como de gasto corriente, es decir; es una herramienta que permite dar seguimiento a la planificación institucional, ya que todas las áreas de la entidad tanto de los procesos sustantivos, adjetivos y de asesoría, ingresan la información de su planificación anual, de los objetivos que se proponen cada año y lo miden por medio de indicadores. Como resultado del cumplimiento de la planificación definida y la medición realizada por los diferentes indicadores y proyectos, esta

herramienta proporciona el índice de gestión estratégica, indicador que refleja la medida en la que se han alcanzado las metas y objetivos propuestos es decir la concesión de los objetivos institucionales.

La información que es ingresada al sistema GPR, gobierno por resultados, se alinea la planificación estratégica institucional, es así que en el caso de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario su plan estratégico institucional está alineado al Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida” 2017 – 2021; cabe mencionar que este no ha sido actualizado con el nuevo plan nacional del nuevo gobierno, hasta la fecha del presente trabajo de investigación; sin embargo, los objetivos institucionales se encuentran ligados a dos de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida” 2017 – 2021, el primero corresponde a “incrementar la productividad y competitividad nacional; con enfoque de innovación; investigación; calidad; equidad; territorialidad; fortalecimiento de capacidades y sostenibilidad” mientras que el segundo a “garantizar el estatus fito y zoonosanitario y de la inocuidad de los alimentos de la producción agropecuaria en su fase primaria, promoviendo la aplicación de buenas prácticas agropecuarias e implementando estándares de calidad fito y zoonosanitarios”. (EC Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario 2021)

3. Agrocalidad y la consecución de objetivos institucionales.

Todas las instituciones públicas de la función ejecutiva cuentan con el sistema Gobierno por Resultados GPR, este sistema informático adquirido por el estado ecuatoriano es utilizado para dar seguimiento a las planificaciones institucionales que se definen cada año, esto quiere decir que el sistema da seguimiento a la planificación de proyectos, procesos y objetivos que se han definido por la entidad en cada año. Para realizar este seguimiento en cada proceso y objetivo se ha definido indicadores los cuales de manera cuantitativa dan seguimiento a las metas que han sido planteadas por la entidad para alcanzar sus objetivos institucionales.

En la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, la competencia para la planificación institucional recae sobre la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, esta tiene a su cargo la planificación institucional y el seguimiento a la misma sobre el uso de la herramienta GPR, adicional se ha implementado un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001-2015, mediante la cual se ha establecido todo un sistema cumpliendo con los requisitos de la norma y gestionando mediante indicadores

KPI los diferentes riesgos. La Dirección de Planificación y Gestión Estratégica de igual manera realiza la planificación estratégica de la entidad mediante la cual se determinan las metas a alcanzar en un periodo de cuatro años con apego a la misión y visión institucional.

En vista de lo mencionado y como aporte a este trabajo de investigación, se ha solicitado información del índice de gestión estratégica de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario a la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, estos datos proporcionan información relacionada al cumplimiento de las diferentes metas, procesos y proyectos que han sido planificados en cada año para la consecución de los objetivos institucionales, cabe mencionar que el resultado plasmado corresponde al promedio general por área entre los años 2018 al 2020 como se muestran a continuación:

Tabla 4. Resultados del índice de gestión estratégica de Agrocalidad años 2018 – 2020

| Áreas | IGE Promedio 2018 | IGE Promedio 2019 | IGE Promedio 2020 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Coordinación General de Inocuidad de los Alimentos – Planta Central | 99,81 | 96,17 | 83,33 |
| Coordinación General de Inocuidad de los Alimentos >Dirección de Inocuidad de los Alimentos – Planta Central | 98,47 | 96,13 | 83,33 |
| Coordinación General de Inocuidad de los Alimentos >Dirección de Orgánicos – Planta Central | 80,52 | 83,33 | 83,33 |
| Coordinación General de Registros de Insumos Agropecuarios – Planta Central | 83,33 | 79,95 | 80,06 |
| Coordinación General de Registros de Insumos Agropecuarios >Dirección de Registros de Insumos Agrícolas – Planta Central | 82,44 | 80,2 | 80,11 |
| Coordinación General de Registros de Insumos Agropecuarios >Dirección Registros de Insumos Pecuarios – Planta Central | 82,49 | 79,27 | 83,17 |
| Coordinación General de Sanidad Animal – Planta Central | 83,33 | 83,33 | 82,82 |
| Coordinación General de Sanidad Animal >Dirección de Certificación Zoosanitario – Planta Central | 58,33 | 91,67 | 91,27 |
| Coordinación General de Sanidad Animal >Dirección de Control Zoosanitario – Planta Central | 93,05 | 100 | 96,67 |
| Coordinación General de Sanidad Animal >Dirección de Vigilancia Zoosanitario – Planta Central | 83,33 | 83,33 | 83,05 |
| Coordinación General de Sanidad Vegetal – Planta Central | 83,33 | 83,33 | 72,92 |
| Coordinación General de Sanidad Vegetal >Dirección de Certificación Fitosanitario – Planta Central | 83,33 | 83,33 | 69,45 |
| Coordinación General de Sanidad Vegetal >Dirección de Control Fitosanitario – Planta Central | 83,33 | 83,33 | 83,33 |
| Coordinación General de Sanidad Vegetal >Dirección de Vigilancia Fitosanitario – Planta Central | 83,33 | 83,33 | 83,33 |

| Áreas | IGE Promedio 2018 | IGE Promedio 2019 | IGE Promedio 2020 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Coordinación General de Servicios de Laboratorios | 83,15 | 100 | 100 |
| Coordinación General de Servicios de Laboratorios >Dirección de Diagnóstico Animal – Planta Central | 83,11 | 100 | 100 |
| Coordinación General de Servicios de Laboratorios >Dirección de Diagnóstico de Inocuidad de los Alimentos y Control de Insumos Agropecuarios – Planta Central | 82,97 | 99,63 | 99,57 |
| Coordinación General de Servicios de Laboratorios >Dirección de Diagnóstico Vegetal – Planta Central | 83,33 | 100 | 99,9 |
| Dirección Administrativa Financiera – Planta Central | 91,55 | 94,02 | 93,92 |
| Dirección de Administración de Recursos Humanos – Planta Central | 80,03 | 72,07 | 83,29 |
| Dirección de Asesoría Jurídica – Planta Central | 83,75 | 74,5 | 83,33 |
| Dirección de Comunicación Social – Planta Central | 83,19 | 25,42 | 83,33 |
| Dirección de Gestión Documental y Archivo – Planta Central | 99,63 | 97,15 | 93,95 |
| Dirección de Planificación y Gestión Estratégica – Planta Central | 78,93 | 97,83 | 92,56 |
| Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación – Planta Central | 100 | 100 | 100 |
| Dirección Distrital 1- Imbabura y Carchi | 85,66 | 94,12 | 92,64 |
| Dirección Distrital 11 - Los Ríos y Bolívar | 89,28 | 88,85 | 93,44 |
| Dirección Distrital 13 - Santa Elena | 95,08 | 91,41 | 92,75 |
| Dirección Distrital 15 – Morona Santiago | 79,04 | 94,27 | 91,15 |
| Dirección Distrital 17 – Loja y Zamora Chinchipe | 86,08 | 95,03 | 94,17 |
| Dirección Distrital 2 - Esmeraldas | 91,94 | 92,7 | 86,32 |
| Dirección Distrital 5 – Napo y Orellana | 81,36 | 93,48 | 94,2 |
| Dirección Distrital 6 - Cotopaxi | 84,54 | 88,53 | 93,41 |
| Dirección Distrital 8 – Chimborazo y Pastaza | 89,79 | 93,3 | 91,64 |
| Dirección Distrital 9 - Manabí | 88,66 | 93,21 | 90,01 |
| Dirección Distrital Y Articulación Territorial 1 - Sucumbíos | 79,89 | 92,74 | 94,1 |
| Dirección Distrital Y Articulación Territorial 2 - Pichincha | 82,83 | 93,29 | 95 |
| Dirección Distrital Y Articulación Territorial 3 - Tungurahua | 94,04 | 91,75 | 93,57 |
| Dirección Distrital Y Articulación Territorial 4 – Santo Domingo | 96,02 | 94,97 | 95,16 |
| Dirección Distrital Y Articulación Territorial 5 - Guayas | 91,87 | 91,45 | 91,88 |
| Dirección Distrital Y Articulación Territorial 6 – Cañar y Azuay | 88,26 | 87,52 | 89,01 |
| Dirección Distrital Y Articulación Territorial 7 – El Oro | 88,51 | 92,3 | 96,05 |

Fuente: Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario

Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos forman parte de un promedio entre varios indicadores que se miden en la entidad, todos ellos tienen como fin la consecución de los siguientes objetivos institucionales – estratégicos que se han planteado para la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, a continuación, se detallan cuáles son estos

objetivos planteados por la entidad los que constan en la página web de Agrocalidad, estos son:

- Incrementar la eficiencia institucional de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario.
- Incrementar la garantía de la inocuidad de los productos agropecuarios para consumo interno y exportación.
- Incrementar la garantía de la calidad, seguridad y eficacia de los insumos agropecuarios de producción local e importados.
- Incrementar la calidad fito y zoosanitaria de los productos agropecuarios de consumo interno y exportación.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario.
- Incrementar el desarrollo del talento humano de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (EC Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario 2021)

Podemos evidenciar como todas las áreas sin excepción no cumplen con la planificación planteada al inicio de año y con ello no se están alcanzando los objetivos institucionales, a continuación, se muestran el análisis estadístico de estos datos:

Tabla 5. Análisis estadístico del índice de gestión estratégica 2018 – 2020

| ÍNDICE DE GESTIÓN ESTRATÉGICA | | | | | |
|-------------------------------|---------|---------------------------|---------|---------------------------|---------|
| Año 2018 | | Año 2019 | | Año 2020 | |
| Media | 87,93 | Media | 92,45 | Media | 92,81 |
| Error típico | 1,01 | Error típico | 0,53 | Error típico | 0,51 |
| Mediana | 88,39 | Mediana | 93,25 | Mediana | 93,43 |
| Moda | 85,66 | Moda | 94,12 | Moda | 92,64 |
| Desviación estándar | 4,96 | Desviación estándar | 2,58 | Desviación estándar | 2,48 |
| Varianza de la muestra | 24,60 | Varianza de la muestra | 6,67 | Varianza de la muestra | 6,16 |
| Curtosis | -0,55 | Curtosis | -0,05 | Curtosis | 1,11 |
| Coficiente de asimetría | 0,01 | Coficiente de asimetría | -0,51 | Coficiente de asimetría | -0,68 |
| Rango | 18,06 | Rango | 10,17 | Rango | 11,46 |
| Mínimo | 79,04 | Mínimo | 87,52 | Mínimo | 86,32 |
| Máximo | 97,10 | Máximo | 97,69 | Máximo | 97,78 |
| Suma | 2110,38 | Suma | 2218,91 | Suma | 2227,38 |
| Cuenta | 24,00 | Cuenta | 24,00 | Cuenta | 24,00 |
| Mayor (1) | 97,10 | Mayor (1) | 97,69 | Mayor (1) | 97,78 |
| Menor (1) | 79,04 | Menor (1) | 87,52 | Menor (1) | 86,32 |
| Nivel de confianza(95,0%) | 2,09 | Nivel de confianza(95,0%) | 1,09 | Nivel de confianza(95,0%) | 1,05 |

Fuente: Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario

Elaboración: Propia

Como se evidencia en la información proporcionada, no siempre se cumple con la planificación planteada o con las metas definidas, esto sin duda corresponde a un sinnúmero de causas, sin embargo, para el presente estudio se analizará como las competencias laborales que se han definido para los diferentes cargos en el manual de puestos institucional están aportando a la consecución de los objetivos institucional, de tal manera que se analizará las calificaciones del proceso de evaluación del desempeño de los servidores de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario en el periodo comprendido entre el 2018 al 2020 relacionados con la variable competencias técnicas y conductuales.

4. Identificación de las competencias laborales en Agrocalidad, resultados de su evaluación y relación con el diccionario de competencias del Ministerio del Trabajo.

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario como entidad pública basa sus procesos en la normativa expedida por el Ministerio del Trabajo, es por esto que en los perfiles de puestos se cuentan con competencias técnicas y conductuales que han sido definidas por el diccionario de competencias del Ministerio del Trabajo, antes de analizar los datos del proceso de evaluación del desempeño, conoceremos qué competencia son las que se evalúan en base a los perfiles de puestos y las competencias que han sido establecidas en relación al diccionario de competencias del Ministerio del Trabajo.

Para tener información de que tipos de competencias son evaluadas y forman para de los perfiles de puestos de Agrocalidad, empezamos por diferenciar que se han establecido competencias técnicas y conductuales. De conformidad con la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil (2005, 6), define a la competencia como “los conocimientos asociados a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los subfactores de: instrucción formal, experiencia, habilidades de gestión y habilidades de comunicación”. Estas dos últimas corresponden a lo que en el diccionario del Ministerio del Trabajo se denominan competencias técnicas y conductuales, por lo que las competencias técnicas (habilidades de gestión), “son las competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control”, esto de conformidad a lo determinado en la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del

Servicio Civil (2005, 7); es decir que estas tienen relación con el ciclo organizacional y que facilitan la ejecución de los procesos en la organización, en cierta medida podríamos decir que estas son específicas para cada uno de los puestos según su naturaleza. Por otro lado, las competencias conductuales (habilidades de comunicación), son aquellas que son “necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, estas valoran el trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones” de conformidad a lo determinado en la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil (2005, 8); al igual que el otro tipo de competencias podríamos decir que estas pertenecen a las competencias generales.

Como se ha mencionado con anterioridad el Ministerio del Trabajo en su diccionario de competencias ha establecido 34 competencias técnicas y 8 competencias conductuales, cada una con una definición genérica y con tres niveles, alto, medio y bajo en la que se describen ciertas conductas observables, cabe mencionar que estas son utilizadas por las instituciones públicas, es decir que no son adaptadas a cada entidad sino que sus definiciones y comportamientos generales son utilizados por cada entidad en sus instrumentos como manuales de puestos, como es el caso de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario; para conocer cuáles son estas competencias en el anexo 5 se encuentran las competencias técnicas establecidas por el Ministerio del Trabajo.

De igual manera el Ministerio del Trabajo ha determinado en su diccionario competencias conductuales las mismas se pueden revisar en el anexo 6.

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario como otras entidades del sector público evalúan el desempeño de los servidores públicos mediante la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, en la misma se evalúan varios factores entre ellos las competencias técnicas y conductuales, en este sentido y para tomar como referencia la variables de resultados de las evaluaciones del desempeño que se han registrado en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario relacionados directamente con las competencias técnicas y conductuales, a continuación se muestran los promedios obtenidos en los años 2018 al 2020 de conformidad con el siguiente detalle:

Tabla 6. Promedio de calificaciones de competencias técnicas y conductuales de la Agrocalidad

| PROMEDIO DE CALIFICACIONES DE COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES | | | | | | |
|---|--------------------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------|
| Provincia | Evaluación del desempeño 2018 | | Evaluación del desempeño 2019 | | Evaluación del desempeño 2020 | |
| | Técnicas | Conductuales | Técnicas | Conductuales | Técnicas | Conductuales |
| Azuay | 9,08 | 9,08 | 9,44 | 9,13 | 9,24 | 9,02 |
| Bolívar | 9,65 | 9,65 | 9,11 | 9,28 | 9,44 | 9,58 |
| Cañar | 9,09 | 9,09 | 9,35 | 9,51 | 9,75 | 9,88 |
| Carchi | 6,99 | 6,99 | 8,6 | 8,9 | 8,81 | 8,69 |
| Chimborazo | 9,05 | 9,05 | 8,55 | 8,26 | 9,33 | 9,21 |
| Cotopaxi | 8,85 | 8,85 | 9,14 | 9,54 | 9,32 | 9,45 |
| El Oro | 9,1 | 9,1 | 7,93 | 7,79 | 8,11 | 8,63 |
| Esmeraldas | 9,17 | 9,17 | 8,64 | 8,71 | 8,8 | 9,43 |
| Guayas | 8,87 | 8,87 | 8,99 | 8,93 | 9,2 | 9,17 |
| Imbabura | 9,24 | 9,24 | 9,03 | 8,84 | 9,07 | 9,12 |
| Loja | 9,02 | 9,02 | 8,9 | 8,72 | 8,84 | 8,88 |
| Los Ríos | 8,85 | 8,85 | 8,33 | 8,15 | 8,83 | 8,55 |
| Manabí | 9,04 | 9,04 | 8,94 | 9,02 | 8,95 | 9,17 |
| Morona Santiago | 8,92 | 8,92 | 9,57 | 9,23 | 8,62 | 8,77 |
| Napo | 9 | 9 | 8,94 | 8,84 | 9,11 | 8,81 |
| Orellana | 9,18 | 9,18 | 9,87 | 9,94 | 9,87 | 9,17 |
| Pastaza | 9,12 | 9,12 | 9,46 | 9,09 | 9,05 | 8,93 |
| Pichincha | 9,28 | 9,28 | 8,14 | 8,58 | 8,89 | 8,01 |
| Planta Central | 9,4 | 9,4 | 8,83 | 8,93 | 9,06 | 8,97 |
| Santa Elena | 9,35 | 9,35 | 9,74 | 9,68 | 9,62 | 9,24 |
| Santo Domingo | 9,35 | 9,35 | 9,15 | 9,15 | 8,97 | 8,78 |
| Sucumbíos | 8,86 | 8,86 | 9,43 | 9,06 | 8,29 | 8,64 |
| Tungurahua | 9,45 | 9,45 | 8,63 | 8,54 | 8,57 | 8,47 |
| Zamora Chinchipe | 9,4 | 9,4 | 9,17 | 9,61 | 9,61 | 9,27 |
| Total general | 9,06 | 9,06 | 8,83 | 8,86 | 8,99 | 8,91 |

Fuente: Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario
Elaboración propia

Análisis estadístico del resultado del proceso de evaluación de competencias técnicas y conductuales de los servidores de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario de los años 2018 – 2020 es el siguiente:

Tabla 7. Promedio de resultados del proceso de evaluación de competencias de Agrocalidad de los años 2018 – 2020

| PROVINCIA | PROMEDIO COMPETENCIAS 2018 | PROMEDIO COMPETENCIAS 2019 | PROMEDIO COMPETENCIAS 2020 |
|------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Planta Central | 9,40 | 8,88 | 9,02 |
| Sucumbíos | 8,86 | 9,25 | 8,47 |
| Carchi | 6,99 | 8,75 | 8,75 |
| Esmeraldas | 9,17 | 8,68 | 9,12 |
| Imbabura | 9,24 | 8,94 | 9,10 |
| Pichincha | 9,02 | 8,36 | 8,45 |
| Napo | 9,00 | 8,89 | 8,96 |
| Orellana | 9,18 | 9,91 | 9,52 |
| Tungurahua | 9,45 | 8,59 | 8,52 |
| Cotopaxi | 8,85 | 9,34 | 9,39 |
| Chimborazo | 9,05 | 8,41 | 9,27 |
| Pastaza | 9,12 | 9,28 | 8,99 |
| Manabí | 9,04 | 8,98 | 9,06 |
| Santo Domingo | 9,35 | 9,15 | 8,88 |
| Guayas | 8,87 | 8,96 | 9,19 |
| Santa Elena | 9,35 | 9,71 | 9,43 |
| Los Ríos | 8,85 | 8,24 | 8,69 |
| Bolívar | 9,65 | 9,20 | 9,51 |
| Cañar | 9,09 | 9,43 | 9,82 |
| Azuay | 9,08 | 9,29 | 9,13 |
| Morona Santiago | 8,92 | 9,40 | 8,70 |
| El Oro | 9,10 | 7,86 | 8,37 |
| Loja | 9,02 | 8,81 | 8,86 |
| Zamora Chinchipe | 9,40 | 9,39 | 9,44 |

Fuente: Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario
Elaboración propia.

Tabla 8. Análisis estadístico de los resultados de la evaluación de competencias laborales de los años 2018 – 2020

| AÑO 2018 | | AÑO 2019 | | AÑO 2020 | |
|-------------------------|-------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|
| Media | 9,04 | Media | 8,99 | Media | 9,02 |
| Error típico | 0,10 | Error típico | 0,10 | Error típico | 0,08 |
| Mediana | 9,09 | Mediana | 8,97 | Mediana | 9,04 |
| Moda | 9,40 | Moda | #N/D | Moda | #N/D |
| Desviación estándar | 0,49 | Desviación estándar | 0,48 | Desviación estándar | 0,38 |
| Varianza de la muestra | 0,24 | Varianza de la muestra | 0,23 | Varianza de la muestra | 0,15 |
| Curtosis | 14,78 | Curtosis | 0,18 | Curtosis | -0,60 |
| Coficiente de asimetría | -3,40 | Coficiente de asimetría | -0,39 | Coficiente de asimetría | 0,05 |
| Rango | 2,66 | Rango | 2,05 | Rango | 1,45 |
| Mínimo | 6,99 | Mínimo | 7,86 | Mínimo | 8,37 |

| | | | | | |
|---------------------------|--------|---------------------------|--------|---------------------------|--------|
| Máximo | 9,65 | Máximo | 9,91 | Máximo | 9,82 |
| Suma | 217,05 | Suma | 215,66 | Suma | 216,60 |
| Cuenta | 24,00 | Cuenta | 24,00 | Cuenta | 24,00 |
| Mayor (1) | 9,65 | Mayor (1) | 9,91 | Mayor (1) | 9,82 |
| Menor (1) | 6,99 | Menor (1) | 7,86 | Menor (1) | 8,37 |
| Nivel de confianza(95,0%) | 0,21 | Nivel de confianza(95,0%) | 0,20 | Nivel de confianza(95,0%) | 0,16 |

Fuente: Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario

Elaboración: Propia

Como se muestran en los datos presentados, tanto las competencias técnicas como conductuales se califican con un máximo de 10 puntos a continuación se presentan un resumen de las variaciones de estos factores en cada año de evaluación:

Tabla 9. **Resumen de los promedios generales de la evaluación de competencias generales de Agrocalidad**

| Resultados de competencias técnicas y conductuales en procesos de evaluación del desempeño en Agrocalidad | Año 2018 | | Año 2019 | | Año 2020 | |
|---|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|
| | Promedio general 2018 | Diferencia para alcanzar puntaje máximo | Promedio general 2019 | Diferencia para alcanzar puntaje máximo | Promedio general 2020 | Diferencia para alcanzar puntaje máximo |
| Competencias técnicas | 9.06 / 10 | 0.94 | 8.83 / 10 | 1.17 | 8.99 / 10 | 1.01 |
| Competencias conductuales | 9.06 / 10 | 0.94 | 8.86 / 10 | 1.14 | 8.91 / 10 | 1.09 |

Fuente: Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario

Elaboración propia.

Como se puede evidenciar las competencias evaluadas tienen alrededor de un 0.94 a 1.17 de brecha, es decir este valor es el que falta para poder alcanzar el máximo puntaje en las evaluaciones de estas competencias; sin embargo; es aún más importante conocer si estas competencias que se han medido y con las que actualmente cuenta Agrocalidad están en verdad aportando a la consecución de los objetivos institucionales.

En relación a todo lo mencionado existen dos variables claramente identificadas, por un lado, la consecución de los objetivos institucionales mediante el IGE índice de gestión estratégica y por otro lado, los resultados de la evaluación del desempeño en el factor competencias técnicas y conductuales, en tal razón, se realizará mediante un análisis estadístico el estudio de estas dos variables de manera de que se conozca si están relacionadas entre sí, esto se realizará mediante el análisis r^2 , correlación de variables. Este análisis se realizará para conocer en qué medida los resultados de la consecución de los objetivos institucionales se encuentran relacionados o se ven afectados

por el desempeño alcanzado en el proceso de evaluación del desempeño en el factor competencias técnicas y conductuales en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario.

Una vez que se ha aplicado la correlación de variables los resultados son los siguientes:

Tabla 10. **Análisis de correlación de variables**

| Área | Índice de gestión estratégica (2018 - 2020) | Resultado evaluación del desempeño competencias (2018 - 2020) |
|------------------------------|---|---|
| | Variable x | Variable y |
| Planta Central | 97,52 | 9,10 |
| Sucumbíos | 88,91 | 8,86 |
| Carchi | 90,81 | 8,16 |
| Esmeraldas | 90,32 | 8,99 |
| Imbabura | 90,81 | 9,09 |
| Pichincha | 90,37 | 8,61 |
| Napo | 89,68 | 8,95 |
| Orellana | 89,68 | 9,54 |
| Tungurahua | 93,12 | 8,85 |
| Cotopaxi | 88,83 | 9,19 |
| Chimborazo | 91,58 | 8,91 |
| Pastaza | 91,58 | 9,13 |
| Manabí | 90,63 | 9,03 |
| Santo Domingo | 95,38 | 9,13 |
| Guayas | 91,73 | 9,01 |
| Santa Elena | 93,08 | 9,50 |
| Los Ríos | 90,52 | 8,59 |
| Bolívar | 90,52 | 9,45 |
| Cañar | 88,26 | 9,45 |
| Azuay | 88,26 | 9,17 |
| Morona Santiago | 88,15 | 9,01 |
| El Oro | 92,29 | 8,44 |
| Loja | 91,76 | 8,90 |
| Zamora Chinchipe | 91,76 | 9,41 |
| Índice de correlación | | |
| -0,038 | | |

Fuente: Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario
Elaboración propia

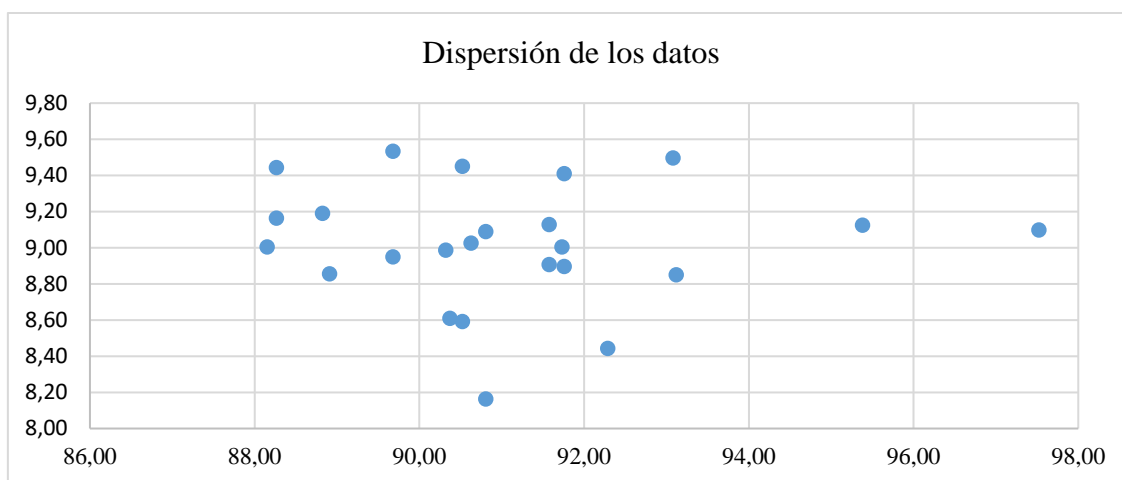


Figura 5. Dispersión de datos en análisis de relación de variables de Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, 2021, elaboración propia.

En relación a los resultados obtenidos en el proceso de análisis de las variables, índice de gestión estratégica y resultado de la evaluación del desempeño del factor competencias técnicas y conductuales, se puede evidenciar que el resultado del índice de correlación es igual a -0.038 ; esto significa que existe correlación negativa y relación inversa entre las dos variables estudiadas; esto quiere decir que mientras el promedio de la evaluación de competencias disminuye aumenta la consecución de objetivos institucionales.

Con esto se puede evidenciar que, al existir relación inversa entre las variables, no existe correlación directa entre el promedio de gestión estratégica (consecución de los objetivos institucionales) y el promedio de la calificación de las competencias conductuales y técnicas (competencias); esta falta de correlación puede deberse a múltiples causas; a continuación, se detallan algunas de estas:

- a) Las competencias que se están midiendo no son las que se requieren para la consecución de los objetivos institucionales.
- b) Los evaluadores no están identificando con claridad los comportamientos asociados a las competencias evaluadas, por ende, su evaluación no es la correcta.
- c) La entidad no cuenta con un diccionario propio o adaptado de competencias que defina claramente las competencias y que detalle los comportamientos observables, lo que puede facilitar su evaluación.
- d) Los perfiles de puestos no cuentan con las competencias necesarias que se requieren para el desempeño de un cargo, es decir no se han identificado con claridad las competencias técnicas y conductuales.

- e) Los evaluados no están demostrando en la ejecución de sus actividades altos niveles de competencias lo que provoca desempeño inferior al máximo alcanzable y por ende incide en la consecución de los objetivos institucionales.

Todas estas pueden ser causas por las cuales las competencias medidas no están aportando a la consecución de los objetivos institucionales, si bien existen otros factores que pueden hacer referencia a que los objetivos no se alcanzan por causas relacionadas a los objetivos organizacionales, su medición, evaluación u otros factores, en la presente investigación se analizarán únicamente las causas que tengan relación con las competencias laborales, en tal virtud a continuación se analizarán las competencias que se han definido para la Agencia.

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario cuenta con competencias técnicas y conductuales en cada cargo, estas se han establecido de conformidad con el diccionario de competencias del Ministerio de Trabajo, no se han tomado todos los puestos de la organización para este análisis, ya que muchos de estos no cuentan con servidores que se encuentren actualmente laborando en esos cargos y por ende no se tiene información cualitativa de la evaluación del desempeño de sus competencias, se han tomado únicamente los puestos que en el actualidad se encuentran siendo ocupados por servidores, de igual manera para poder agrupar estos puestos se ha realizado una agrupación por el tipo de proceso que representan y su área, ya que las competencias definidas para cada uno de estos puestos son en muchas ocasiones las mismas competencias, a continuación se muestra el detalle de las competencias que la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario ha determinado para cada cargo como consta en el manual de clasificación y valoración de puestos de la institución:

Tabla 11. Análisis de competencias por cargos de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario

| PROCESOS Y PUESTOS | COMPETENCIAS |
|--|--|
| Puestos adjetivos – administrativo - financiero | Técnicas: planificación y gestión, generación de ideas, monitoreo y control, organización de la información, habilidad analítica, pensamiento analítico, pensamiento conceptual |
| Analista administrativo 1 | |
| Analista administrativo 3 | |
| Analista de compras públicas 2 | |
| Analista de compras públicas 3 | |
| Analista financiero 1 | |
| Analista financiero 3 | |

| PROCESOS Y PUESTOS | COMPETENCIAS |
|--|---|
| Asistente de coordinación | Conductuales: iniciativa, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, orientación de servicio, orientación a los resultados, conocimiento del entorno organizacional |
| Asistente de dirección | |
| Auxiliar de servicios | |
| Chofer | |
| Especialista administrativo | |
| Especialista financiero | |
| Recaudador | |
| Puestos adjetivo - archivo | Técnicas: planificación y gestión, generación de ideas, monitoreo y control, habilidad analítica, pensamiento analítico |
| técnico de gestión documental y archivo | Conductuales: iniciativa, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, orientación de servicio, orientación a los resultados |
| Puestos adjetivo - recursos humanos | Técnicas: pensamiento crítico, organización de la información, recopilación de la información, desarrollo estratégico del talento humano, pensamiento estratégico, comprensión escrita, inspección de productos y servicios, monitoreo y control, habilidad analítica, pensamiento analítico, generación de ideas, planificación y gestión |
| Analista de administración de talento humano 2 | |
| Analista de administración de recursos humanos 1 | |
| Analista de administración de talento humano 2 | |
| Analista de administración de talento humano 3 | Conductuales: iniciativa, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, orientación de servicio, orientación a los resultados |
| Analista de administración del talento humano 1 | |
| Analista de seguridad ocupacional 3 | |
| Analista de seguridad y salud ocupacional 3 | |
| Puestos adjetivo - Tics | Técnicas: identificación de problemas, generación de ideas, pensamiento estratégico, habilidad analítica, recopilación de la información, diseño de tecnología |
| Analista de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones 1 | |
| Analista de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones 3 | Conductuales: iniciativa, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, conocimiento del entorno organizacional, orientación a los resultados |
| Analista de gestión de la información 3 | |
| Analista de infraestructura y soporte técnico 1 | |
| Analista de infraestructura y soporte técnico 3 | |
| Especialista de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones | |
| Puestos asesoría - comunicación social | Técnicas: planificación y gestión, generación de ideas, monitoreo y control, pensamiento conceptual, pensamiento crítico, |
| Analista de comunicación comunitaria 3 | |
| Analista de comunicación interna 2 | |
| Analista de comunicación interna 3 | Conductuales: conocimiento del entorno organizacional, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, orientación de servicio, orientación a los resultados |
| Analista de difusión 1 | |
| Analista de difusión 3 | |
| Puestos asesoría - jurídico | Técnicas: desarrollo estratégico del talento humano, orientación/asesoramiento, pensamiento estratégico, planificación y gestión, generación de ideas, monitoreo y control, habilidad analítica, pensamiento analítico |
| Analista de asesoría legal técnica 1 | |
| Analista de asesoría legal técnica 3 | Conductuales: iniciativa, trabajo en equipo, orientación a los resultados, flexibilidad, conocimiento del entorno organizacional |
| Especialista de asesoría legal | |
| puestos asesoría - planificación | Técnicas: planificación y gestión, generación de ideas, monitoreo y control, habilidad analítica, pensamiento analítico, desarrollo estratégico del talento humano, |
| Analista de planificación e inversión | |
| Analista de planificación e inversión 2 | |

| PROCESOS Y PUESTOS | COMPETENCIAS |
|---|---|
| Analista de planificación e inversión 3 | |
| Analista de planificación y proyectos de inversión 1 | |
| Analista de relaciones internacionales 3 | |
| Analista de seguimiento de planes, programas y proyectos 2 | Conductuales: iniciativa, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, orientación de servicio, orientación a los resultados, conocimiento del entorno organizacional, |
| Analista de servicios procesos y calidad 1 | |
| Analista de servicios procesos y calidad 2 | |
| Analista de servicios, procesos y calidad 2 | |
| Especialista de relaciones internacionales | |
| Especialista de servicios, procesos y calidad | |
| Puestos sustantivo - sanidad animal | Técnicas: generación de ideas, organización de la información, recopilación de la información, inspección de productos o servicios, comprensión escrita |
| Analista de certificación zoonosanitaria 3 | |
| Analista de control de material reproductivo 3 | |
| Analista de manejo y control de enfermedades animales 3 | Conductuales: iniciativa, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, orientación de servicio, orientación a los resultados |
| Analista de planes de contingencia de enfermedades animales 3 | |
| Analista de vigilancia zoonosanitaria | |
| Analista de vigilancia zoonosanitaria 3 | |
| Especialista de vigilancia zoonosanitaria | |
| Puestos sustantivo - sanidad vegetal | Técnicas: planificación y gestión, generación de ideas, recopilación de la información, inspección de productos o servicios, comprensión escrita |
| Analista de análisis de riesgo de plagas 1 | |
| Analista de análisis de riesgo de plagas 3 | |
| Analista de certificación fitosanitaria 3 | Conductuales: iniciativa, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, orientación de servicio, orientación a los resultados |
| Analista de control y seguimiento cuarentenario vegetal 3 | |
| Analista de manejo y control de plagas específicas 3 | |
| Analista de planes de contingencia de plagas 3 | |
| Analista de semillas 3 | |
| Analista de vigilancia fitosanitaria 3 | |
| Puestos sustantivo - inocuidad de alimentos | Técnicas: pensamiento crítico, organización de la información, recopilación de la información, inspección de productos o servicios, comprensión escrita, habilidad analítica |
| Analista de certificación de producción primaria y buenas prácticas 3 | |
| Analista de control de productos y actores orgánicos 3 | Conductuales: conocimiento del entorno organizacional, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, orientación de servicio, orientación a los resultados, iniciativa |
| Analista de contaminantes en la producción primaria 3 | |
| Especialista de certificación de producción primaria y buenas prácticas | |
| Puestos sustantivo - registro de insumos agropecuarios | Técnicas: pensamiento analítico, generación de ideas, monitoreo y control, habilidad analítica, expresión escrita |
| Analista de control post registros de insumos agrícolas 3 | |
| Analista de registro de insumos agrícolas 3 | Conductuales: aprendizaje continuo, trabajo en equipo, orientación de servicio, orientación a los resultados, iniciativa, flexibilidad |
| Analista de registro de insumos pecuarios 3 | |
| Puestos sustantivo - laboratorios | Técnicas: pensamiento analítico, generación de ideas, monitoreo y control, habilidad analítica, expresión escrita |
| Analista de biología molecular (diagnóstico vegetal) 3 | |
| Analista de bioherbio 3 | |

| PROCESOS Y PUESTOS | COMPETENCIAS |
|--|--|
| Analista de bromatología y microbiología 3 | |
| Analista de calidad de fertilizantes 1 | |
| Analista de calidad de fertilizantes 3 | |
| Analista de calidad de insumos pecuarios 3 | |
| Analista de calidad de plaguicidas 3 | |
| Analista de contaminantes de productos agrícolas 3 | |
| Analista de contaminantes de productos pecuarios 3 | |
| Analista de control de calidad de leche 3 | |
| Analista de control de calidad de semillas 1 | |
| Analista de control de calidad de semillas 3 | |
| Analista de control de calidad de vacunas 3 | |
| Analista de cultivo celular 3 | |
| Analista de entomología y micología 3 | |
| Analista de fitopatología 3 | |
| Analista de microbiología 3 | |
| Analista de nematología 3 | |
| Analista de red de laboratorios autorizados (inocuidad de alimentos) | |
| Analista de serología 3 | |
| Analista de suelos foliares y aguas 1 | |
| Analista de suelos, foliares y aguas 3 | |
| Analista de virología 3 | |
| Especialista de biología molecular (inocuidad de alimentos) | |
| Especialista de control productos biológicos | |
| Especialista de nematología | |
| Especialista de red de laboratorios autorizados | Técnicas: planificación y gestión, desarrollo estratégico del talento humano, habilidad analítica, orientación/asesoramiento, pensamiento estratégico |
| Puestos adjetivo - administrativo financiero - desconcentrado | |
| Analista distrital administrativa financiera 1 | |
| Analista distrital administrativo 3 | |
| Analista distrital financiera 3 | |
| Analista distrital y articulación administrativa financiera 1 | |
| Analista distrital y articulación administrativa financiera 3 | |
| Analista distrital y articulación territorial administrativa 3 | |
| Analista distrital y articulación territorial administrativa financiera 1 | |
| Analista distrital y articulación territorial de tecnologías de la información 3 | |
| Analista distrital y articulación territorial financiera 3 | |
| Analista distrital y articulación territorial recursos humanos 3 | |
| Auxiliar de servicios | |
| Chofer | |

| PROCESOS Y PUESTOS | COMPETENCIAS |
|---|--|
| Especialista distrital y articulación territorial administrativa financiera | |
| Recaudador distrital | |
| Recaudador distrital y articulación territorial | |
| Recepcionista | |
| Puestos asesoría - jurídico - desconcentrado | |
| Analista distrital de asesoría jurídica 3 | Técnicas: planificación y gestión, generación de ideas, monitoreo y control, habilidad analítica, pensamiento analítico, orientación/asesoramiento |
| Analista distrital y articulación territorial de asesoría jurídica 1 | |
| Analista distrital y articulación territorial de asesoría jurídica 3 | Conductuales: iniciativa, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, orientación de servicio, orientación a los resultados, conocimiento del entorno organizacional |
| Analista distrital y articulación territorial de asesoría jurídica 3 | |
| Especialista distrital y articulación territorial de asesoría jurídica | |
| Puestos asesoría - planificación - desconcentrado | Técnicas: generación de ideas, monitoreo y control, habilidad analítica, pensamiento analítico, desarrollo estratégico del talento humano |
| Analista distrital y articulación de planificación y gestión estratégica 3 | Conductuales: iniciativa, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, orientación de servicio, orientación a los resultados |
| Puestos sustantivo - sanidad animal - desconcentrado | |
| Especialista distrital y articulación territorial de sanidad animal | Técnicas: planificación y gestión, organización de la información, habilidad analítica, identificación de problemas, comprensión escrita |
| Técnico distrital de sanidad animal 1 | |
| Técnico distrital de sanidad animal 3 | Conductuales: flexibilidad, orientación a los resultados, orientación de servicio, aprendizaje continuo, conocimiento del entorno organizacional |
| Técnico distrital y articulación territorial de sanidad animal 1 | |
| Técnico distrital y articulación territorial de sanidad animal 3 | |
| Puestos sustantivo - sanidad vegetal - desconcentrado | |
| Analista distrital y articulación territorial de sanidad vegetal 3 | Técnicas: planificación y gestión, organización de la información, pensamiento estratégico, monitoreo y control, habilidad analítica |
| Especialista distrital de sanidad vegetal | |
| Especialista distrital y articulación territorial de sanidad vegetal | Conductuales: orientación de servicio, flexibilidad, iniciativa, aprendizaje continuo, trabajo en equipo |
| Técnico distrital de sanidad vegetal 1 | |
| Técnico distrital de sanidad vegetal 3 | |
| Técnico distrital y articulación territorial de sanidad vegetal 1 | |
| Técnico distrital y articulación territorial de sanidad vegetal 3 | |
| Puesto sustantivo - inocuidad de alimentos - desconcentrado | |
| Técnico distrital de inocuidad de alimentos | Técnicas: pensamiento analítico, generación de ideas, monitoreo y control, habilidad analítica, expresión escrita |
| Técnico distrital de inocuidad de alimentos 3 | |
| Técnico distrital y articulación territorial de inocuidad de alimentos 1 | Conductuales: trabajo en equipo, orientación de servicio, aprendizaje continuo, iniciativa, flexibilidad |
| Técnico distrital y articulación territorial de inocuidad de alimentos 3 | |
| Puestos sustantivo - laboratorios - desconcentrado | |
| Técnico distrital laboratorista 3 | Técnicas: pensamiento analítico, generación de ideas, monitoreo y control, habilidad analítica, expresión escrita |

| PROCESOS Y PUESTOS | COMPETENCIAS |
|--|---|
| Técnico distrital y articulación territorial laboratorista 3 | |
| Técnico distrital de laboratorios 1 | |
| Técnico distrital de laboratorios 3 | Conductuales: trabajo en equipo, orientación de servicio, aprendizaje continuo, iniciativa, flexibilidad |
| Técnico distrital y articulación territorial de laboratorio 3 | |
| Puestos sustantivo - registro de insumos agropecuarios - desconcentrado | Técnicas: planificación y gestión, monitoreo y control, generación de ideas, habilidad analítica, organización de la información |
| Técnico distrital de registro de insumos agropecuarios 1 | |
| Técnico distrital de registro de insumos agropecuarios 3 | |
| Técnico distrital y articulación territorial de registro de insumos agropecuarios 3 | Conductuales: trabajo en equipo, orientación a los resultados, iniciativa, flexibilidad, aprendizaje continuo |
| Técnico distrital y articulación territorial de registros de insumos agropecuarios 1 | |

Fuente: Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario
Elaboración propia

Como se evidencia en el detalle de los puestos con los que cuenta la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, existen varias competencias que se repiten entre los diferentes puestos, en muchos de estos lo único que diferencia a la competencia de un puesto a otro es el nivel de la competencia (alto, medio y bajo), por lo cual podemos decir que una vez analizadas las competencias con las que cuentan los diferentes puestos de la Agencia, las competencias generales son aquellas que corresponden a las competencias conductuales, mientras que las competencias específicas corresponden a las competencias técnicas. Todas estas competencias que se han definido en varios de los casos no guardan relación directa con la razón de ser de la entidad y en muchos casos no están alineados a la misión institucional como entidad pública, como ejemplo de esto es que no todos los puestos poseen una competencia relacionada a la orientación al servicio, por lo cual no se han definido competencias generales para todos los cargos que se encuentren alineados a la razón de ser de la institución como entidad pública que busca dar un servicio y productos a la ciudadanía.

Estas competencias que se han definido son aquellas que se miden en los procesos de evaluación del desempeño anualmente, ya que estas forman parte de cada cargo y son requeridas para los servidores que trabajan en la Agencia.

Hasta este momento se han analizado las variables consecución de los objetivos institucionales por medio del índice de gestión estratégica y los resultados de la evaluación del desempeño en el factor competencias técnicas y conductuales, variables que no tienen relación, por lo tanto en este punto podemos responder a la pregunta planteada en esta investigación, que corresponde a: ¿En qué medida las competencias

laborales definidas para la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario están aportando a la consecución de los objetivos institucionales?, y en base a los resultados podemos decir que las competencias no están aportando del todo a la consecución de los objetivos, ya que como se pudo evidenciar no se están cumpliendo los objetivos de la Agencia, si bien esto puede deberse a muchas variables, en la presente investigación se hace énfasis en la definición de competencias idóneas para la Agencia lo que facilite la consecución de los objetivos institucionales.

Como se ha podido evidenciar con los datos obtenidos, las competencias con las que cuentan los cargos no están aportando a la consecución de los objetivos institucionales, esto puede deberse a que en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario no se cuenta con un diccionario de competencias propio de la entidad y tampoco está adaptado a su realidad institucional y elementos direccionadores, como se ha demostrado en el presente trabajo, se ha utilizado el diccionario del Ministerio del Trabajo que es un modelo genérico, el cual no detalla con claridad las competencias menos aún sus comportamientos observables. Esto puede tener más sentido si como se ha evidenciado, la Agencia cuenta con diferentes competencias y no existen definidas con claridad competencias generales para todos los cargos, que de una u otra forma se encuentren directamente alienados a los elementos direccionadores lo que facilitaría su gestión por parte de la Dirección de Administración de Recursos Humanos y por ende la consecución de los objetivos institucionales. Una vez que se definan nuevas competencias y que estas sean analizadas en nuevos periodos se podrá determinar la existencia de una relación directa entre las variables y cómo estas han impactado en la consecución de los objetivos institucionales.

Dentro de un sistema de gestión de competencias que de verdad aporte a la consecución de los objetivos institucionales se deben establecer las competencias necesarias para poder gestionarlas, esto quiere decir que no sirve de mucho tener una cantidad amplia de competencias distribuidas por los diferentes cargos sin aparente sentido o lógica, es preferible contar con un número más reducido de competencias que puedan ser claramente definidas e identificadas y que sean estas las que se hayan establecido para alcanzar los objetivos institucionales, lo que facilitaría su gestión por parte de la Dirección de Recursos Humanos de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario.

Ante esta necesidad de contar con competencias específicas adaptadas a la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario y que se alineen a los elementos

direccionales y busquen la consecución de los objetivos institucionales, se propondrán competencias generales y específicas con las que debe contar la entidad, estableciendo una propuesta de diccionario de competencias utilizando el modelo de Lominger. Adicional a esto se propondrá un plan de implementación de este diccionario y sus competencias para que pueda de ser aplicado en la entidad, todo esto se desarrollará en el capítulo tercero.

Capítulo tercero

Propuesta de intervención para la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario Agrocalidad

1. Definición de nuevas competencias

Como se detalló con anterioridad la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario tiene establecidas varias competencias para los diferentes cargos, en el presente plan de intervención se propondrán competencias generales alineadas a los elementos direccionadores y específicas para cada grupo de cargos, esto con el fin de que las mismas puedan ser gestionadas por la entidad.

Los perfiles de puestos establecidos para la entidad cuentan con cinco competencias técnicas y cinco competencias conductuales, por ende, para la propuesta de intervención se propondrán cinco competencias generales, las mismas que deben ser iguales para todos los cargos de la Agencia, mientras que las competencias específicas se desarrollarán dependiendo de la clase de proceso a la que este asociado cada puesto, estos procesos son gobernantes, de asesoría, apoyo y sustantivos.

Para definir estas competencias y que de verdad aporte en la consecución de objetivos institucionales, se propondrá un listado de diez competencias generales, las mismas que mediante un proceso de encuestas dirigidas a los Directores de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, puedan determinar cuáles son las competencias generales que se requieren para todos los cargos, estas deben estar alineadas a los elementos direccionadores y buscar la consecución de los objetivos institucionales.

Para poder definir con claridad el listado preliminar de competencias generales tenemos que tener en cuenta los elementos direccionadores, adicional a esto se han establecido el listado de competencias preliminar alineado a estos elementos direccionadores como se muestra a continuación:

Tabla 12. Análisis de competencias laborales con elementos direccionadores de Agrocalidad

| Elemento direccionador | Características | Competencias asociadas diccionario Lominger | Análisis de las variables |
|-------------------------------|------------------------|--|----------------------------------|
| | | | |

| | | | |
|---|--|---|---|
| Misión | La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario – AGROCALIDAD es la encargada de la regulación y control de la sanidad del sector agropecuario y la inocuidad de los alimentos en la producción primaria, impulsando la productividad y competitividad para el desarrollo del sector y mejorar la calidad de vida de los productores agropecuarios mediante la implementación de planes; programas y proyectos de sanidad y bienestar animal, sanidad vegetal y la inocuidad de los alimentos con el fin de garantizar la calidad e inocuidad de la producción agropecuaria del país. | Orientación hacia el cliente (15) Manejo de visión y propósito (65) Administración de procesos (52) | Orientación hacia los resultados Atención al usuario |
| Visión | Al 2024 la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario – AGROCALIDAD será reconocida nacional e internacionalmente por su alto grado de eficiencia en su gestión y entrega de servicios ágiles, transparentes y oportunos que garanticen la calidad e inocuidad de los productos primarios del país, contribuyendo al incremento sostenido de la productividad y competitividad del sector agropecuario. | Agudeza política (48) Administración de innovaciones (28) | Orientación hacia los resultados Innovación en procesos Negociación |
| Valores | Respeto, disciplina, responsabilidad, trabajo en equipo, confianza, calidez y transparencia. | Ética y valores (22) Astucia en las relaciones interpersonales (31) | Trabajo en equipo Valores |
| Objetivos estratégicos | Incrementar la garantía de la inocuidad de los productos agropecuarios para consumo interno y exportación. Incrementar la garantía de la calidad, seguridad y eficacia de los insumos agropecuarios de producción local e importada. Incrementar la calidad fito y zoonosanitaria de los productos agropecuarios para consumo interno y exportación. Incrementar el uso eficiente del presupuesto Agrocalidad. Incrementar la eficiencia institucional Agrocalidad. Incrementar el desarrollo del talento humano Agrocalidad. | Planificación (47) Empuje por obtener resultados (53) Administración y medición del trabajo (35) | Resultados de calidad Eficiencia y eficacia |
| Como se ha mencionado las competencias se han tomado como referencia del diccionario de Lominger y Eichinger (2009), el número que acompaña a cada competencia, corresponde al número de la competencia en el diccionario mencionado. | | | |

Fuente: Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario
Elaboración propia

En relación al cuadro mostrado se ha analizado por una parte los elementos direccionadores (misión, visión, valores y objetivos estratégicos) y por otra parte competencias que se encuentren alineadas a dichos elementos y que ayuden a la consecución de los objetivos institucionales, para esto se ha determinado un listado

preliminar de diez competencias generales que serán puestas en consideración mediante una encuesta de algunos cargos de la entidad de manera que se establezcan únicamente cinco competencias generales que formarán parte de todos los perfiles de cargo de la entidad. Para entender mejor estas competencias a continuación se detalla la definición de cada una de ellas de conformidad con el diccionario de Lominger con el que se está trabajando para la presente propuesta (Lombardo y Eichinger 2009):

Tabla 13. **Catálogo preliminar de competencias generales para Agrocalidad**

| Competencias de diccionario de Lominger | Definición de la competencia (tomado del mapa diccionario de Lominger) |
|--|---|
| Orientación hacia el cliente (15) | En un sistema de libre empresa, el cliente es el rey. Aquellos que satisfacen al cliente son los que ganan. Lo mismo ocurre con los clientes internos. Aquellos que complazcan ganarán el máximo. Los que triunfan siempre son los que actúan para beneficiar al cliente y responder a sus necesidades. |
| Manejo de visión y propósito (65) | Los resultados de las investigaciones han demostrado que las organizaciones con una misión y visión apropiada e inspiradora tienen más éxito en el mercado. Las misiones y visiones apropiadas motivan y guían al personal en cuanto a distribuir el tiempo y tomar decisiones. A pesar de la importancia de la visión, misión y estrategia, la comunicación y administración de ellas es un más crucial. |
| Administración de procesos (52) | La mayoría de las cosas suceden de forma ordenada. Sin considerar quizás el caos, todo sigue reglas ordenadas en cuanto a lo que sucede primero y lo que sucede a continuación. Hay normas predecibles relacionadas con la fórmula “por cada acción hay una reacción”. Existen mejores formas de realizar algo, mejor en cuanto a la probabilidad más alta de conseguir el éxito, con menos recursos, con costos más bajos y un mínimo de “alboroto”. Cada área de la vida y del trabajo tiene un conjunto de estas mejores formas o reglas de procesos conocidas. En el mundo físico, las leyes de la física y química casi siempre producirán, si se cumple con ellas, un resultado conocido; el H ₂ O siempre será agua. En cuanto a la gente y las organizaciones, las reglas son un poco más inciertas, pero se sabe bastante sobre este tema. Aquellos que conocen y siguen las leyes del debido proceso casi siempre ganan y realizan lo que necesitan hacer. |
| Agudeza política (48) | Las organizaciones son laberintos complejos compuestos de egos, circunscripciones, problemas y rivalidades. Estas están formadas por individuos con mucho amor propio y fuerza de voluntad para conseguir sus grandes objetivos. Todos construyen su propio refugio y lo defienden de cualquier ataque e influencia exterior. Hay muchas trampas y calles sin salida en las organizaciones. Más formas de que las cosas salgan mal en vez de bien. La gente con astucia política, lo cual no se debe confundir con ser político, que es una expresión más cortés para identificar a alguien que no sea digno de confianza o carezca de sustancia, se relaciona con realizar desapercibidamente el trabajo en el laberinto obteniendo el máximo beneficio. |
| Administración de innovaciones (28) | La innovación está relacionada con tres habilidades. La primera es una comprensión total del mercado de sus productos y servicios. Es decir, saber lo que se vende y porqué. ¿Qué más necesitan sus clientes? ¿Qué características serían más atractivas para ellos? ¿Y qué quieren los que no son clientes suyos, que no encuentran en sus productos? La segunda es poder seleccionar entre varias ideas creativas, nuevos productos y servicios, lo que tenga más posibilidades de tener éxito en el mercado. La tercera es tomar una idea y dirigir su transición hacia convertirse en un producto que tenga éxito en el mercado. |
| Ética y valores (22) | Los valores y la ética son breves declaraciones de los principios esenciales o subyacentes que guían lo que uno dice y hace. Trate a los demás como |

| Competencias de diccionario de Lominger | Definición de la competencia (tomado del mapa diccionario de Lominger) |
|--|---|
| | <p>y quisiera que lo traten a usted. Aunque sean breves y a veces simples "La calidad es la primera prioridad" (Ford), "Nuestros clientes siempre tienen la razón" (Nordstrom), "Nuestros empleados son el activo más importante de la empresa", los valores y la ética proporcionan la guía de nuestros actos y elecciones. La frase "Somos una empresa que ofrece igualdad de oportunidades" (simple y directa) abarca el comportamiento al contratar, despedir, ascender, así como la formación, el desarrollo, colocación y la programación de asistencia al empleado. Todos tenemos un conjunto de valores y una ética, pero muchas veces no analizamos nuestras posturas éticas/de valores; nos ponemos en "piloto automático" desde nuestra niñez y a través de la experiencia acumulada. Todas las organizaciones tienen una serie de valores y ética razonables y uniformes bajo los cuales prefieren operar.</p> <p>Éstos requieren una conformidad razonable con las normas colectivas. La gente que es modelo de un comportamiento ético y de seguir sus valores piensan bien sus convicciones, las entienden claramente, pueden confrontar una situación poniéndolas en práctica, entienden otras posturas de valores, defienden estos asuntos y son razonablemente constantes y están en armonía con aquellos que les rodean.</p> |
| Astucia en las relaciones interpersonales (31) | <p>La clave para llevarse bien con todo tipo de personas es neutralizar o no demostrar las reacciones personales de uno mismo y concentrarse primero en los demás. El ser astuto significa trabajar de afuera hacia adentro, por lo tanto, la "Astucia en las relaciones interpersonales" se consigue con una serie de habilidades o conocimientos interpersonales y sabiendo cuándo y con quién utilizarla. El resultado es la facilidad de la transacción donde uno obtiene lo que necesita sin dañar a otros innecesariamente y los deja con el deseo de y trabajar con uno de nuevo.</p> |
| Planificación (47) | <p>Nada ayuda más a ejecutar algo que un buen plan. Ayuda a la gente que lo tiene que seguir. Conduce a un mejor uso de los recursos. Hace que las cosas se hagan más rápido. Ayuda a anticipar los problemas antes de que ocurran. Es uno de los aspectos de administrar que recibe una aceptación positiva universalmente. Un buen plan deja más tiempo para hacer otras cosas teniendo la certeza de que las cosas están bien encaminadas y de acuerdo con lo planificado.</p> |
| Empuje por obtener resultados (53) | <p>El producir resultados significa alcanzar los objetivos establecidos por usted y los demás. Quiere decir esforzarse uno mismo y hacer que los demás se esfuercen para lograr objetivos amplios. Significa mantener los ojos puestos en el objetivo y actuar y hablar como si uno se preocupara del resultado final</p> |
| Administración y medición del trabajo (35) | <p>A la mayoría de los individuos les gusta tener objetivos. Les gusta medirlos ellos mismos frente a las normas determinadas. Les gusta ver quien puede correr más rápido, sacar más puntos, saltar más alto y trabajar mejor. Les y gusta ser evaluados por personas que respetan y que les aportan algo en su vida y en su trabajo. Les gusta tener objetivos realistas pero extensos, objetivos que no se sabe de antemano si serán capaces de alcanzar. Los objetivos pueden proporcionar imparcialidad; una forma más equitativa de comparar una con otra. A la gente le gusta todavía más cuando participa en un proceso justo para establecer objetivos; es aún más motivador para ellos participar en la definición de los mismos.</p> |

Fuente: Lombardo y Eichinger (2009)

Elaboración propia

Se utilizó una herramienta de investigación mediante encuestas a varios cargos de la Agencia de manera que se establezcan las cinco competencias generales las mismas que formaran parte de todos los cargos de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, estas están alineadas a los elementos direccionadores de la entidad y buscan apalancar con el trabajo de las personas de la Agencia la consecución de los objetivos

han establecido las siguientes competencias generales para la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario:

Tabla 14. **Resultados de la encuesta de competencias generales escogidas para Agrocalidad**

| Competencia general | Porcentaje |
|-----------------------------------|-------------------|
| Orientación hacia el cliente (15) | 18% |
| Planificación (47) | 16% |
| Ética y valores (22) | 15% |
| Administración de Procesos (52) | 15% |
| Manejo de visión y propósito (65) | 10% |

Fuente: Encuesta realizada en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario

Elaboración: Propia

Con los resultados obtenidos se han establecido las cinco competencias generales que requiere la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario para la consecución de los objetivos institucionales, sin embargo cabe recalcar que una vez implementadas en los diferentes cargos de la entidad y hayan sido gestionadas se deberá nuevamente medir las variables competencias y consecución de objetivos institucionales a fin de evidenciar si las competencias definidas han apoyado a la consecución de los objetivos institucionales de la Agencia, este trabajo deberá realizarlo la institución con los insumos del presente trabajo de investigación.

Una vez que han sido definidas las competencias generales, se continuará la definición de las competencias específicas para cada cargo, hay que tomar en cuenta que debido a la estructura de Agrocalidad y su volumen se han agrupado cargos por procesos, estos son (procesos gobernantes, agregadores de valor, de apoyo y de asesoría, mientras que en los niveles desconcentrados de la entidad se han de tomar las mismas competencias definidas para estos niveles), de manera que se ha aportado una dotación de cinco competencias específicas por cada proceso para que puedan ser tomadas en cuenta en el momento de ser utilizadas en los perfiles de cargo, estas quedan a consideración de la Dirección de Administración de Recursos Humanos en el caso de que quieran formar parte de los diferentes perfiles de cada uno de estos procesos, las competencias establecidas han sido definidas al estar alineadas a los procesos mencionados y la naturaleza de cada una de sus áreas y procesos que manejan. A continuación, se detallan las competencias que han sido establecidas por el investigador tomando como referencia el diccionario de Lominger (Lombardo y Eichinger 2009)

Tabla 15. **Determinación de competencias específicas por procesos de Agrocalidad**

| Proceso | Competencia | Definición |
|---|--------------------------------|---|
| Proceso gobernante | Habilidades de mando (9) | El ocupar un puesto de líder le hace a uno más visible y da lugar a más críticas. El calor se acumula más en la nariz de la nave espacial. Ser líder es excitante y lo pone al mando. Liderar en tiempo de crisis es crear un movimiento alineado y sostenido. Implica concentrarse en el objetivo, establecer causas comunes, sobrellevar la presión inevitable, controlar sus emociones, ser un ejemplo, adoptar posiciones duras y convencer a otros que es lo correcto |
| | Calidad en las decisiones (17) | La vida y el trabajo son simplemente una serie de decisiones grandes y pequeñas seguidas por la acción de acuerdo a las decisiones. Las buenas decisiones están basadas en una mezcla de hechos, análisis, intuición, sabiduría, experiencia y opinión. Tomar buenas decisiones implica ser lo suficientemente paciente como para reunir la información disponible, ser lo suficientemente humilde como para poder pedir la opinión e ideas de los demás y luego tomar la decisión fríamente. Nadie tiene siempre la razón; y lo importante es el porcentaje de veces que uno toma la decisión correcta |
| | Agudeza estratégica (58) | Hay muchos que pueden tomar una colina, pero pocos que puedan predecir exactamente qué colina es la mejor. Hay mucha gente que es buena para generar resultados a corto plazo, pero hay pocos estrategas visionarios. Ambos son valiosos, pero no tenemos suficientes estrategas. Es más probable que su organización pueda ser superada estratégicamente que tácticamente. La mayoría de las organizaciones se mantienen bien con lo que hacen hoy. La habilidad que falta es lo que estén haciendo en el futuro Parte del trabajo de cada gerente es el de ser estratega. Cuanto más alto sea el puesto que se ocupa, más críticos serán los requisitos. |
| | Valentía gerencial (34) | Decir lo que hay que decir de una forma apropiada, en el momento apropiado y a la persona apropiada es valentía gerencial. Todos vemos, observamos, conocemos o aprendemos cosas que otros necesitan oír. Muchas veces no es algo positivo. Algo salió mal. Se ocultaron cosas o ya pasaron. Hay algo que no se está haciendo bien. Alguien no está haciendo bien su trabajo. Alguien se está guardando algo. Alguien se ha desviado del camino apropiado. Algunos pueden hablar y enfrentar el conflicto. Ellos tienen valentía gerencial. Algunos se lo guardan para ellos. No tienen valentía gerencial. |
| | Perspectiva (46) | Las ideas, perspectivas y estrategias no vienen de la inteligencia o creatividad innatas. Vienen de una mente preparada que ha sido influenciada por varias experiencias, descubrimientos e intereses desconectados. La gente que tiene amplitud de conocimientos generalmente es la ganadora, ya que tienen más referencias de donde sacar y más probabilidades de hacer conexiones poco comunes con las nuevas ideas, culturas, eventos, etc. En los estudios de Sears sobre la efectividad, efectuados durante 35 años, el mejor elemento para predecir el éxito fue justamente la amplitud de intereses. |
| Proceso sustantivo / agregador de valor | Manejo de conflictos (12) | Una investigación demostró que los gerentes pasaban el 18% de su tiempo teniendo confrontaciones directas. La mayoría de las organizaciones están descentralizadas y compartimentalizadas, lo que crea un conflicto natural entre grupos. Cada vez que se forman dos grupos surge el conflicto. La segregación por sexo o raza han traído más conflictos aún. La competencia ha aumentado, lo que ha hecho más importante la rapidez y la agilidad, pero también ha creado más conflicto y menos reflexión serena. Existen conflictos por los resultados - "mis números son mejores que los tuyos". Existen conflictos por las opiniones las opiniones - "mi opinión vale más que la tuya". Existen conflictos por el poder - "esto es mío". También existe conflicto innecesario debido a cómo se sitúa la gente y protege |

| Proceso | Competencia | Definición |
|---------------------|---|--|
| | | sus pertenencias. El tratar de solucionar todos estos tipos de conflictos es más importante de lo que solía ser y ocurre más frecuentemente |
| | Habilidades funcionales y técnicas (24) | Todos los campos de trabajo tienen un conjunto o conjuntos de tecnologías que les respaldan bien. Al ejecutar el trabajo que conlleva una función se necesita un nivel más alto de conocimientos técnicos y funcionales que el tener solamente que dirigirlo. En la mayoría de las funciones o campos técnicos, existen un número de profesionales excelentes que conocen la tecnología muy bien. Estos son los expertos. Los demás, que son la mayoría, tienen el conocimiento suficiente para hacer su trabajo. Algunos tienen habilidades o conocimientos marginales en el campo y perjudican al resto del grupo. |
| | Calidad en las decisiones (17) | La vida y el trabajo son simplemente una serie de decisiones grandes y pequeñas seguidas por la acción de acuerdo a las decisiones. Las buenas decisiones están basadas en una mezcla de hechos, análisis, intuición, sabiduría, experiencia y opinión. Tomar buenas decisiones implica ser lo suficientemente paciente como para reunir la información disponible, ser lo suficientemente humilde como para poder pedir la opinión e ideas de los demás y luego tomar la decisión fríamente. Nadie tiene siempre la razón; y lo importante es el porcentaje de veces que uno toma la decisión correcta |
| | 8 Habilidad para relacionarse con sus compañeros (42) | Las relaciones eficaces laterales o entre compañeros son las más difíciles de establecer en las organizaciones. Existe una mentalidad de competencia muy fuerte en el trabajo entre las unidades, negocios, funciones y localidades geográficas. Es natural competir entre los grupos. El sistema de remuneración y recompensa produce confrontación entre los grupos. Si un grupo obtiene más, el otro tiene que llevarse menos. A un equipo le gusta vencer al otro. Muchos de los problemas políticos que son complicados se originan en disputas superficiales. Mucha gente obtiene la puntuación más baja en la evaluación completa de 360° que reciben de sus compañeros porque no cooperan. Con frecuencia estos problemas son el resultado de la naturaleza de la relación o de no encontrar puntos en común con los compañeros y no entender lo que quieren y necesitan. Existe un gran beneficio para las organizaciones cuando las relaciones laterales funcionan. Éstas conducen a un uso más eficaz del tiempo y de los recursos y facilita el intercambio de ideas y talento, Cuando no funcionan se produce el desperdicio de recursos y una optimización baja. |
| | Administración del tiempo (62) | ¿Quién tiene suficiente tiempo? Hay mucho para hacer; muy poco tiempo para hacerlo. Los recursos son limitados; las necesidades, infinitas. Gente para ver, lugares donde ir, cosas para hacer. No tiene tiempo para decir hola, adiós, llego tarde a una reunión muy importante". ¿Le resulta familiar? Así es la vida y el trabajo. Todos tenemos más cosas que hacer que y las que logramos realizar. Cuanto más alto llegue en la organización, más tiene que hacer y menos tiempo tendrá para hacerlo. Nadie lo puede hacer todo. Usted tiene que establecer prioridades y controlar el tiempo bien para sobrevivir y prosperar. |
| Proceso de asesoría | Toma de decisiones oportuna (16) | ¿Es usted lento en actuar? ¿No cumple a menudo las fechas límite para tomar decisiones? ¿Tiene que luchar para lograrlo? ¿Todavía está midiendo las objeciones? ¿No le gusta apretar el gatillo? A no ser que sea afortunado y trabaje en un lugar muy estable, este comportamiento le dejará atrás. No responderá lo suficientemente rápido para cambiar; no aprenderá cosas nuevas; la gente estará cada vez más frustrada si usted es un obstáculo para ellos. Las satisfacciones son para el que se mueve con rapidez. David Ulrich, un importante asesor de negocios estratégicos, dice que en el pasado había un premio para el que estuviera en lo correcto. Esto está cambiando ahora al que llegue primero. Antes, las organizaciones no sacaban un producto hasta |

| Proceso | Competencia | Definición |
|---------|----------------------------------|---|
| | | que el momento era adecuado; se aseguraban que era bueno y que tenía mercado. Ahora las organizaciones lanzan al mercado productos tan rápidamente como sea posible y solucionan los problemas al ver la reacción del cliente. Es posible que se confunda entre decisiones tomadas a tiempo y decisiones descuidadas, pero esto no es lo que ocurre. El momento adecuado quiere decir más pronto, tan pronto como sea posible o en una fecha determinada, pero no descuido. Una decisión a tiempo y bien pensada puede ser excelente. Esto implica un incremento gradual de la calidad. |
| | Habilidad de informar (27) | Aunque parezca una habilidad simple, en términos de niveles de competencia, la "Habilidad de informar" se clasifica en el puesto 52 de 67 (bajo) de las competencias en nuestra investigación en el Leadership Architect®. El transmitir información, también conlleva un gran beneficio como resultado de su práctica. Las cosas resultan mejor. La gente está más motivada. ¿Está demasiado ocupado? ¿Comunica muy poco? ¿Sólo da información si lo necesita? ¿No reúne la información o considera "quién necesita saber", "qué" o "para cuándo"? Esto puede causarle a usted y a las demás consecuencias negativas. ¡Quizás sea por esto que se clasifica la "Habilidad de informar" en el puesto 21 de los 67 (alto) en importancia! Es una habilidad simple e importante que muchos no ponen bien en práctica o no practican lo suficiente. |
| | Resolución de problemas (51) | La mayoría de las personas son lo suficientemente inteligentes para solucionar problemas con efectividad. Muchos saben cómo hacerlo. Sin embargo, la mayoría no lo hace bien. No definen el problema y se precipitan a las conclusiones, o van al otro extremo y lo analizan hasta cansarse sin poner nada en práctica. También confían demasiado en sí mismos cuando, en general, múltiples personas tienen una mejor posibilidad de resolver el problema. |
| | Creatividad (14) | Ser creativo significa: (1) sumergirse uno mismo en el problema; (2) buscar ampliamente las conexiones (en el pasado, lo que hacen otras organizaciones, pensando en diferentes ideas con los demás); (3) dejar que sus ideas maduren; (4) llegar a la solución, que por lo general ocurre cuando uno está distraído o relajado; (5) seleccionar una o más personas para dirigir. La mayoría de nosotros somos capaces de ser más creativos que lo que demostramos ser. La forma en que nos han criado, nuestra formación escolar y las limitaciones de muchos trabajos pueden tener un efecto negativo en nuestra creatividad. A muchos de nosotros se nos enseña o se nos ha enseñado a refrenarnos, limitarnos, enfocarnos, ser indecisos, precavidos, conservadores, temerosos a equivocarnos e indisputados a hacer el ridículo. Todo eso paraliza la creatividad que todos tenemos dentro. Una alternativa es levantar esas restricciones. La otra involucra agregar habilidades creativas. Existen técnicas basadas en investigaciones hechas y en experiencias comprobadas que si se siguen se producirá un proceso más creativo en la persona o en el grupo. La creatividad es una habilidad muy valorada, ya que la mayoría de las organizaciones necesitan innovación en sus productos y servicios para poder triunfar |
| | Manejo a través de sistemas (59) | Para la mayoría de los jefes, la calidad de su efecto en los demás y en sus trabajos disminuye a medida que aumenta la jerarquía. La mayoría de los jefes comienzan como supervisores operacionales, donde todo su personal se sienta en el suelo a su alrededor. A medida que se asciende en la organización, tanto el personal como las operaciones que dirige se alejan. Su personal puede estar en diferentes partes del edificio, en otros lugares del país o incluso del mundo. La clave para ser un buen jefe basado en sistemas consiste en conseguir que las cualidades que tiene para dirigir el personal y el trabajo permanezcan, aunque no esté allí. Esto se consigue teniendo una visión, objetivos, |

| Proceso | Competencia | Definición |
|------------------|--|---|
| | | procedimientos y métodos a seguir, comunicación bilateral y políticas para guiar la toma de decisiones a distancia. |
| Proceso adjetivo | Dirección de personas (20) | Dirigir personal en forma efectiva y eficiente es tecnología conocida. Hay una variedad de técnicas y métodos de investigación comprobados que hacen que un grupo funcione bien con un jefe en particular. También hay algunos estilos y temperamentos que funcionan mejor que otros. |
| | Administración y medición del trabajo (35) | A la mayoría de los individuos les gusta tener objetivos. Les gusta medirlos ellos mismos frente a las normas determinadas. Les gusta ver quien puede correr más rápido, sacar más puntos, saltar más alto y trabajar mejor. Les gusta ser evaluados por personas que respetan y que les aportan algo en su vida y en su trabajo. Les gusta tener objetivos realistas pero extensos, objetivos que no se sabe de antemano si serán capaces de alcanzar. Los objetivos pueden proporcionar imparcialidad; una forma más equitativa de comparar una con otra. A la gente le gusta todavía más cuando participa en un proceso justo para establecer objetivos; es aún más motivador para ellos participar en la definición de los mismos |
| | Habilidad organizativa (39) | Es más fácil realizar algo cuando todos se unen para ir en la misma dirección. Es más fácil realizar el trabajo cuando se tiene todas las herramientas y recursos que se necesitan. Es más fácil realizar algo cuando se tiene a todos los individuos que se necesitan respaldándole y defendiéndole. Es divertido poder trabajar a través de los demás incluso cuando uno no tiene autoridad directa sobre ellos. A no ser que prefiera lo más difícil y lo que no es muy divertido, es esencial tener la habilidad de organizarse. |
| | Comprensión de otras personas (64) | Saber a qué grupo o grupos pertenece una persona nos da una mejor idea sobre las creencias de la persona, lo que haría en una situación determinada y por qué. Los miembros del grupo tienen en común algunas, pero no todas, las creencias, suposiciones sobre el mundo, costumbres y procedimientos. Estas personas se parecen porque, como comparten un interés determinado, forman y pertenecen a grupos específicos, y éstos inculcan las normas y obligaciones a los nuevos miembros. |
| | Aprendizaje técnico (61) | Todos los campos de trabajo tienen tecnologías nuevas y emergentes que constituyen la base para el buen rendimiento. La velocidad de las nuevas tecnologías parece aumentar a medida que más gente tiene acceso a la Internet. Las computadoras, impresoras, teléfonos celulares y cámaras de vídeo parecen durar como máximo un año o dos, tiempo en el cual se deben actualizar con características y tecnología nuevas. El mantenerse a la par con y a la nueva tecnología se ha vuelto más importante a medida que se acelera el movimiento del mundo y aumenta la competencia. |

Fuente: Lombardo y Eichinger (2009)

Elaboración propia

Por lo tanto, se han establecido ya las competencias tanto generales como específicas con las que cuenta la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario en todos sus cargos, con la definición ya de estas competencias el siguiente paso es establecer un diccionario de competencias propio de la Agencia, el cual cuente con estas competencias, así como sus correspondientes comportamientos.

2. Diccionario de competencias de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario

Una vez que se han definido las competencias generales y específicas para la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, las cuales buscan mejorar la consecución de los objetivos institucionales, se debe adaptar el mismo a las características de la Agencia de manera que se establezca un diccionario propio, el cual atienda a las necesidades y particularidades de la entidad. Para esto se ha tomado como base el diccionario de competencias de Lominger. Cabe mencionar que no se han tomado las competencias de los procesos gobernantes ya que los mismos no cuentan con perfiles de puesto específicos para cada cargo. Las competencias específicas y generales que se han establecido para la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario son las siguientes:

Tabla 16. Catálogo de competencias establecidas para Agrocalidad

| No. | Competencia | Tipo de competencia | Procesos / cargos | Áreas |
|-----|---|------------------------|--|---|
| 1 | Orientación hacia el cliente (15) | Competencia general | Para todos los procesos y cargos de la entidad todos los procesos y cargos de la entidad | Todas las áreas de la Agencia, tanto en el nivel central como desconcentrado |
| 2 | Planificación (47) | Competencia general | | |
| 3 | Ética y valores (22) | Competencia general | | |
| 4 | Administración de Procesos (52) | Competencia general | | |
| 5 | Manejo de visión y propósito (65) | Competencia general | | |
| 6 | Manejo de conflictos (12) | Competencia específica | Proceso sustantivo/ agregador de valor | Sanidad Animal, Sanidad Vegetal, Inocuidad de los Alimentos, Registro de Insumos Agropecuarios, Laboratorios, tanto en el nivel central como desconcentrado |
| 7 | Habilidades funcionales y técnicas (24) | Competencia específica | | |
| 8 | Habilidad para relacionarse con sus compañeros (42) | Competencia específica | | |
| 9 | Negociación (37) | Competencia específica | | |
| 10 | Administración del tiempo (62) | Competencia específica | | |
| 11 | Toma de decisiones oportuna (16) | Competencia específica | Proceso de asesoría | Asesoría Jurídica, Planificación y Gestión Estratégica, Comunicación Social, tanto en el nivel central como desconcentrado |
| 12 | Habilidad de informar (27) | Competencia específica | | |
| 13 | Resolución de problemas (51) | Competencia específica | | |
| 14 | Creatividad (14) | Competencia específica | | |
| 15 | Manejo a través de sistemas (59) | Competencia específica | | |
| 16 | Dirección de personas (20) | Competencia específica | | |

| No. | Competencia | Tipo de competencia | Procesos / cargos | Áreas |
|---|--|------------------------|-------------------|--|
| 17 | Administración y medición del trabajo (35) | Competencia específica | Proceso adjetivo | Recursos Humanos, Administrativo Financiero, Gestión Documental y Archivo, Tecnologías de la Información y Comunicación, tanto en el nivel central como desconcentrado |
| 18 | Habilidad organizativa (39) | Competencia específica | | |
| 19 | Comprensión de otras personas (64) | Competencia específica | | |
| 20 | Aprendizaje técnico (61) | Competencia específica | | |
| No se han tomado en cuenta los procesos gobernantes ya que en la Agencia no se cuenta con perfiles específicos para las máximas autoridades institucionales | | | | |

Fuente y elaboración propia

El diccionario de competencias para la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario cuenta con la siguiente estructura:

Tabla 17. Estructura del diccionario de competencias para Agrocalidad

| DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO |
|---|
| Competencias generales |
| Nombre de la competencia |
| Acercamiento a la competencia |
| Es un pequeño resumen y aproximación a la competencia |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| Se han establecido máximo tres comportamientos observables de una persona inexperta en la competencia establecida |
| Comportamientos de una persona experta |
| Se han establecido máximo tres comportamientos observables de una persona experta en la competencia establecida |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Se han establecido máximo tres comportamientos observables de una persona que hace un uso excesivo de la competencia establecida |
| Algunas causas |
| Se han establecido máximo tres posibles causas por las cuales se puede estar haciendo uso de excesivo de la competencia establecida |
| Algunas soluciones |
| Se han establecido máximo tres posibles soluciones que pueden aportar a mejorar la competencia, con un planteamiento en pregunta y su respuesta para que pueda ser profundizada |

Fuente: Adaptado de Lombardo y Eichinger (2009)

Elaboración propia

La estructura definida del diccionario de competencias comprende del tres niveles de la competencia (persona inexperta, experta y uso excesivo de esta habilidad), a continuación, se explica en que consiste cada una de ellas:

Nivel persona inexperta: en este nivel se detallan los comportamientos observables de una persona que posee en mínimo nivel la competencia definida, es decir que este nivel no permite alcanzar el éxito en el puesto de trabajo al ser el nivel inferior.

Nivel persona experta: en este nivel se detallan los comportamientos observables de una persona que posee en un nivel máximo y óptimo la competencia definida, es decir que este nivel permite alcanzar el éxito en el puesto de trabajo al ser el nivel óptimo.

Nivel persona con uso excesivo de esta habilidad: en este nivel se detallan los comportamientos observables de una persona que posee un nivel excesivo de la competencia definida, es decir que este nivel no permite también alcanzar el éxito en el puesto de trabajo ya que la persona que hace uso excesivo de esta habilidad puede alejarse de alcanzar niveles de eficiencia y eficacia en el puesto de trabajo.

Con la estructura definida para el diccionario de competencias y una vez que se han establecido tanto competencias generales como específicas; a continuación, se detalla una muestra del diccionario de competencias establecido para la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, (el diccionario completo se encuentra en los anexos):

Tabla 18. **Diccionario de competencias establecido para Agrocalidad**

| DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO |
|--|
| Competencias generales |
| 1 Orientación hacia el cliente (15) |
| Acercamiento a la competencia |
| En un sistema de libre empresa, el cliente es el rey. Aquellos que satisfacen al cliente son los que ganan. Lo mismo ocurre con los clientes internos. Aquellos que complazcan ganarán el máximo. Los que triunfan siempre son los que actúan para beneficiar al cliente y responder a sus necesidades. La Agencia tiene una clara misión de atender a las necesidades de la ciudadanía como cliente externo en donde están involucradas diversas partes, todos los cargos de la entidad deben contar con esta habilidad para que desde cada puesto de trabajo y las actividades que realicen en los diferentes niveles sean conscientes de la importancia que tiene el cliente y la orientación que las actividades y procesos deben tener en virtud de satisfacer todas sus necesidades y expectativas. Hay que recordar que de igual manera hay que enfocarse en el cliente interno el cual merece la misma importancia para fortalecer las relaciones y procesos a la interna de la entidad lo que permitirá innovar y mejorar procesos institucionales. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| Puede centrarse en operaciones internas y cegarse con los problemas del cliente |
| Tiende a no estar dispuesto a soportar la crítica, las quejas las solicitudes especiales |
| No piensa primero en el cliente y puede pensar que ya sabe lo que el cliente necesita no lo escucha |
| Comportamientos de una persona experta |
| Se esfuerza por cumplir con las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos |
| Obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar los productos y/o servicios |
| Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto |

| |
|---|
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Puede estar demasiado dispuesto a modificar procesos y horarios establecidos para cumplir con las exigencias irracionales de los clientes |
| Puede que haga demasiadas excepciones y no elabore normas, prácticas y procedimientos coherentes que los demás puedan aprender y seguir |
| Se rige tanto por las necesidades de los clientes que no reconoce las oportunidades para innovar procesos, normas y otras |
| Algunas causas |
| Tiene poca habilidad para escuchar |
| Es tímido, tiene miedo de negociar con la gente nueva; carece de confianza en sí mismo |
| Es arrogante, lo sabe todo; lo quiere hacer todo por su cuenta |
| Algunas soluciones |
| ¿Está tratando de satisfacer las necesidades de los clientes? Piense con antelación lo que los clientes pueden necesitar o le pueden requerir y tenga disponible esa información |
| ¿No está seguro de lo que los clientes quieren o esperan? Póngase en el lugar de sus clientes |
| ¿Quiere saber por qué un cliente se queda y está satisfecho o se va y siempre recibe quejas? Véase usted como un cliente satisfecho e insatisfecho, identifique cuales son las características de cada uno de ellos |

Fuente: Adaptado de Lombardo y Eichinger (2009)

Elaboración: propia

El diccionario establecido para la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario se ha de usar como una herramienta institucional que permita incluir estas competencias en los diferentes perfiles de puestos con el fin de que se puedan mejorar los resultados de la consecución de los objetivos institucionales. La tabla mostrada corresponde a una de las 20 competencias establecidas en el diccionario de la entidad, el diccionario completo se encuentra en el anexo 7.

3. Plan de implementación de Diccionario de competencias en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario

Una vez definido el diccionario de competencias de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, se debe realizar la implementación de este instrumento, esto con el fin de que los cargos cuenten con las competencias que se han definido y la Dirección de Administración de Recursos Humanos pueda administrar sus procesos basados en competencias, para esto se ha definido el presente plan de implementación de las competencias que se han definido y que buscan la consecución de los objetivos institucionales.

Para la implementación de este proceso se realizará el mismo en tres etapas, la de definición, implementación y evaluación; a continuación, se detallarán las características de cada una de las etapas con sus respectivos componentes.

Definición

Una vez que han sido establecidas las competencias generales y específicas y que las mismas constan ya de un diccionario de competencias propio de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, para que este instrumento sea aplicado primero se debe asegurar por medio de la Dirección de Administración de Recursos Humanos que los perfiles de cargo cuenten con las competencias definidas.

Este proceso de incluir las competencias en los perfiles de cargo se realizará mediante la actualización del manual de clasificación y valoración de puestos de la Agencia, teniendo en consideración que este proceso se debe realizar en coordinación con el Ministerio del Trabajo. Es importante contar con los perfiles actualizados de manera que todas las siguientes etapas del proceso de implementación se puedan realizar y sean viables. A la par de la actualización de los perfiles se debe establecer una campaña comunicacional a nivel interno para que los servidores conozcan el proceso que se está llevando a cabo y las actividades que se realizarán, esto para que el cambio no sea brusco y los servidores vayan entiendo el proceso de implementación de las competencias laborales definidas y entiendan el fin de este proceso y sus objetivos.

Una vez que se cuente con los perfiles actualizados con las competencias que se han establecido, se debe realizar una evaluación de personal únicamente basado en las competencias laborales para conocer si los servidores de la Agencia cuentan con las competencias que se han definido y que niveles de estas habilidades han desarrollado, esto como un diagnóstico inicial para que la Dirección de Administración de Recursos Humanos conozca la situación inicial en la que se encuentran los servidores y pueda gestionar las competencias mediante los diferentes subsistemas de personal.

Implementación

La siguiente etapa es la de implementación, en la misma se deben ya gestionar las competencias que ya forman parte de los perfiles de cada cargo; teniendo en consideración la gestión de personal basado en competencias la Dirección de Administración de Recursos Humanos deberá implementar y ajustar todos los procesos y subsistemas basados en las competencias que se han definido y que constan de los perfiles de puestos, empezando por los procesos de reclutamiento y selección, capacitación, formación, evaluación entre otros, hay que tener en cuenta que todos los subsistemas deben alinearse para trabajen en base a las competencias definidas.

Hay que tener en consideración que para la implementación de estas competencias no se pueden realizar en el corto plazo, ya que los procesos como capacitación y

formación toman tiempo en su implementación aún más procesos de evaluación basado en competencias, por lo cual se deberá contar con el tiempo suficiente para este proceso.

Evaluación

Se debe diferenciar en esta etapa el proceso de evaluación dentro de la anterior fase que corresponde a uno de los subsistemas de talento humano, a este que lo que busca es conocer si las competencias que se han definido y se han gestionado en la implementación, han cumplido con su objetivo principal la consecución de los objetivos institucionales, para esto se tomará en cuenta las dos variables que se han definido en el presente estudio, el promedio del índice de gestión estratégica que mide la consecución de los objetivos institucionales y el promedio de la evaluación de competencias que se han definido, con estos datos la Dirección de Administración de Recursos Humanos podrá evidenciar sin las competencias que se han definido en verdad se encuentran aportando a la consecución de los objetivos institucionales.

Con el fin de contar con un detalle mejor de estas etapas de implementación se ha desarrollado el siguiente cronograma tentativo con sus respectivos responsables para que pueda ser ejecutado por la Dirección de Administración de Recursos Humanos de conformidad con la siguiente matriz:

Tabla 19. Cronograma de implementación de competencias laborales en Agrocalidad

| Actividad | Responsable | Plazo (meses) |
|---|---|----------------------|
| 1. Realizar el levantamiento de información que debe ser actualizada en el manual de clasificación y valoración de puestos de la Agencia | Dirección de Administración de Recursos Humanos | 1 |
| 2. Realizar el proceso de actualización de las competencias en los perfiles de cargos | Todas las áreas de la entidad | 1 |
| 3. Coordinar campaña de comunicación de socialización de las competencias laborales de la Agencia | Dirección de Comunicación Social | 1 |
| 4. Realizar evaluación de situación inicial de competencias laborales al personal de la Agencia | Dirección de Administración de Recursos Humanos | 2 |
| 5. Elaborar el mapeo de identificación de los procesos de Recursos Humanos que deben ajustarse a las competencias definidas en el diccionario y los perfiles de cargo | Dirección de Administración de Recursos Humanos | 1 |
| 6. Realizar reformas a los procesos de reclutamiento, selección y retención de la Agencia | Dirección de Administración de Recursos Humanos | 1 |
| 7. Realizar reformas a los procesos de formación y capacitación | Dirección de Administración de Recursos Humanos | 1 |
| 8. Realizar reformas al proceso de evaluación del desempeño | Dirección de Administración de Recursos Humanos | 1 |
| 9. Identificar en que otros procesos se debe gestionar la gestión por competencias (planes de carrera, SSO, etc.) | Dirección de Administración de Recursos Humanos | 1 |

| | | |
|--|--|----|
| 10. Implementar un sistema de gestión basado en competencias | Dirección de Administración de Recursos Humanos | 12 |
| 11. Realizar procesos de capacitación para mejorar habilidades – competencias | Dirección de Administración de Recursos Humanos | 12 |
| 12. Realizar evaluación de competencias a los servidores de la Agencia | Dirección de Administración de Recursos Humanos | 1 |
| 13. Levantar información de cumplimiento de los objetivos institucionales | Dirección de Planificación y Gestión Estratégica | 1 |
| 14. Analizar si las competencias definidas están aportando a la consecución de los objetivos institucionales | Dirección de Administración de Recursos Humanos | 2 |

Fuente y elaboración propia

Este plan de implementación que se ha definido a modo de guía para que pueda ser implementado por la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario por medio de la Dirección de Administración de Recursos Humanos, puede ser modificado en sus plazos y actividades de ser considerado pertinente, ya que existen para su implementación varios factores (tecnológicos, humanos, económicos) que deben ser tomados en cuenta para que se puede llevar a cabo una implementación adecuada de las competencias y del diccionario definido en la presente investigación.

Conclusiones

La presente investigación ha determinado valiosa información que puede ser tomada en cuenta para nuevos trabajos en el campo de las competencias laborales, es así que, se detallaran las conclusiones del presente trabajo y las recomendaciones que se han planteado en base a la investigación realizada.

Como resultado del trabajo de investigación realizado, se concluye que las variables; consecución de los objetivos institucionales y calificaciones del proceso de evaluación del desempeño, únicamente del factor competencias laborales, no se encuentran relacionadas. Es decir, que cada variable no depende de la otra; sin embargo, existe alguna causa que impide que las organizaciones alcancen mayores porcentajes de cumplimiento en sus objetivos.

La consecución de los objetivos institucionales no depende únicamente de la variable competencias laborales, aunque si puede ser uno de los factores que afecte debido a que el capital humano no cuenta con las competencias que requiere la organización, pueden existir otros factores los cuales deberán ser abordados en otras investigaciones.

Se ha demostrado que, en el caso de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, no cuenta con un diccionario propio de la entidad, y que las competencias establecidas para los diferentes cargos no guardan relación directa con los elementos direccionadores de la organización, puede ser este uno de los motivos que tal vez impida que se alcancen los objetivos institucionales al no estar bien definidas las competencias.

Se ha definido competencias generales y específicas para la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, adaptando el diccionario de competencias de Lominger para que se ajuste a la realidad institucional. Las competencias definidas están alineadas a los elementos direccionadores de la entidad y buscan mejorar las competencias de las personas para poder alcanzar mejores niveles de consecución de objetivos institucionales.

Recomendaciones

Una vez que se ha definido las nuevas competencias y el diccionario de competencias de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, se ha propuesto un plan de implementación del mismo, se recomienda que este trabajo pueda ser aplicado en la organización mediante la propuesta que se ha incluido en el presente documento,

cabe recalcar que de ser considerado por la Agencia podrá adaptar la implementación de conformidad con sus necesidades, plazos, recursos, etc.

Se recomienda que una vez que las competencias y su diccionario sean implementados en el Agencia; se pueda medir nuevamente mediante el proceso de evaluación del desempeño la variable competencias laborales esto para conocer los resultados de las competencias que se han implementado y los niveles que han demostrado los servidores en el desempeño de sus funciones.

Se recomienda de igual manera que una vez que se cuenten con los resultados del proceso de evaluación del desempeño en el factor competencias laborales pueda ser nuevamente analizada la relación del mismo con la variable de consecución de los objetivos institucionales, de manera que se determine si la nueva definición y planteamiento de competencias ha logrado que se incremente o se alcancen mayores porcentajes de cumplimiento de la consecución de objetivos de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario.

Lista de referencias

- Alles, Martha. 2009. *Diccionario de competencias*. Buenos Aires; México: Granica.
- . 2015. *Diccionario de comportamientos. 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas en gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, Alejandro, y Laura Lesta. 2011. “Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización”. *Universidad de La Sabana*. Universidad de La Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/14523>.
- Armijo, Marianela. 2011. *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Serie manuales / Naciones Unidas 69. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL, ILPES. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Chiavenato, Idalberto. 2001. *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Nómós S.A.
- EC Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. 2021. “Planificación Estratégica de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario Agrocalidad”. www.agrocalidad.gob.ec.
- EC Ministerio de Trabajo. 2005. Norma Técnica Subsistema Clasificación de Puestos del Servicio Civil. Registro Oficial 103, 14 de septiembre de 2005, última reforma Registro Oficial 817, 11 de agosto de 2016.
- . 2014. “Diccionario de Competencias del Ministerio de Trabajo del Ecuador”.
- EC Secretaría Técnica Planifica Ecuador. 2012. “Guía Metodológica de Planificación Institucional Biblioteca – Secretaría Técnica Planifica Ecuador”.
- EC SNAP. 2011. Norma de implementación y operación de Gobierno por Resultado. Registro Oficial Suplemento 606, 28 de diciembre de 2011.
- Escobar, Miriam. 2005. “Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?” *Estudios Gerenciales* 21 (96). Universidad Icesi: 31–55.
- Fiallos, Germán. 2021. “La Correlación de Pearson y el proceso de regresión por el Método de Mínimos Cuadrados”. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 5 (3): 2491–2509. doi:10.37811/cl_rem.v5i3.466.
- Hay/McBer, Consultora. 1996. “Diccionario de competencias consultora Hay/McBer”. Material de Maestría en Gestión de Talento Humano - Universidad Andina Simón Bolívar.
- Hinojo Lucena, Francisco Javier, Inmaculada Aznar Díaz, José María Romero Rodríguez, Francisco Javier Hinojo Lucena, Inmaculada Aznar Díaz, y José María Romero Rodríguez. 2020. “Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales”. *Innovar* 30 (76). Revista INNOVAR, Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública. Universidad Nacional de Colombia.: 51–62. doi:10.15446/innovar.v30n76.85194.
- Jácome, Pablo. 2019. “Diseño de perfiles por competencias para el personal de la Gerencia de Interconexión, enfocado al fortalecimiento de las prácticas de negociación para servicios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

- CNT EP del Ecuador”. Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6450>.
- Lombardo, Michael M, y Robert W Eichinger. 2009. *FYI: for your improvement : (para su perfeccionamiento) : una guía de desarrollo y formación*. Minneapolis, Minn.: Lominger/Korn Ferry International.
- López, Manuel, Francisca Berrocal Berrocal, y Santiago Pereda. 2002. “Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento”. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, n° 28. Centro de Estudios de Postgrado de Administración de Empresas, CEPADE: 43–54.
- Mertens, Leonard. 1996. *Competencia Laboral Sistemas, Surgimiento y Modelos*. Montevideo: Oficina internacional del trabajo POLFORM CINTERFOR.
- Ministerio de Trabajo. 2021. “Biblioteca – Ministerio del Trabajo”. <https://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/>. <https://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/>.
- Parra, Luis. 2009. “La gestión por competencias”. *Libre Empresa* 6 (1). Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Universidad Libre Seccional - Cali: 81–97.
- Romero-Buj, Diego. 2013. “Conceptualización del comportamiento de la organización”. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología* 6 (2). Corporación Universitaria Iberoamericana: 17–26.
- Zubillaga, Ana, Silvia Pérez, Maricela López, José Zarazúa, Martha Figueroa, María del Pilar Thompson, Martha López, y Agustín Delgado. 2007. *Un enfoque de sistemas a las competencias laborales*. México: Instituto Politécnico Nacional. <https://docplayer.es/38912247-Un-enfoque-de-sistemas-a-las-competencias-laborales.html>.

Anexos

Anexo 1: Diccionario de competencias de Lominger

| | |
|--|--|
| <h3>33 Capacidad para escuchar</h3> | Información sobre nombre y número de la competencia |
| I remind myself every morning nothing I say this day will teach mev anything so if I not tolearn, I must do it by listening. Larry King – Anfitrión de televisión/radio | Citas para inspirarse y alimentar sus pensamientos |
| Persona inexperta .. No escucha bien .. Interrumpe a la gente y termina sus frases si ésta duda un poco .. Detienen las conversaciones para presentar su tema o una solución o decisión .. No aprende demasiado a través de la interacción con los demás .. Parece no escuchar o estar muy ocupado construyendo su propia respuesta (...) <i>Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazode esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.</i> <i>SUBSTITUTOS;3,7,11,12,18,21,23,31,36,41,44,60</i> | Muestra los comportamientos detallados de una persona con “falta de experiencia”, mientras que los sustitutos ofrecen otras habilidades que pueden sustituir la carencia de esta habilidad |
| Persona experta .. Escucha con atención y en forma activa .. Escucha con paciencia a las personas hasta el final .. Puede repetir exactamente las opiniones de las personas, aunque no esté de acuerdo conellas | Muestra los comportamientos que muestran ser una “persona experta” |
| Uso excesivo de esta habilidad .. Dedicar mucho tiempo a escuchar .. Puede evitar tomar las medidas necesarias .. Los demás pueden confundir el escuchar con aprobación <i>Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad</i> <i>COMPENSADORES: 1,9,12,13,16,17,27,34,37,38,50,57</i> | Muestra los comportamientos de un “uso excesivo” de esta habilidad, y competencias compensadoras al exceso de esta habilidad |
| Algunas causas .. Arrogante .. Defensivo .. No le interesa .. No valora a los demás .. Impaciente (...) Factores y grupos de Leadership Architec | Se enumeran las razones por las que puede tener carencia de esta habilidad |

| | |
|---|--|
| <p>Esta competencia está en el Factor (VI) “Habilidades personales e interpersonales”. Esta competencia se encuentra en el Grupo (S) “Ser abierto y receptivo” con: 11,26,41,44. Tal vez quiera revisar otras competencias en el mismo Factor/Grupo para obtener consejos relacionados.</p> | <p>La clasificación del diccionario que pertenece a 8 factores y 26 grupos</p> |
|---|--|

| | |
|---|---|
| <p>El mapa</p> | |
| <p>La capacidad para escuchar significa saber lo que los demás han dicho y han querido decir que sientan que se les ha escuchado. La mayoría de la gente conoce las técnicas para escuchar atentamente: no interrumpir, ser capaz de parafrasear, entender en significado subyacente y aceptar los puntos de vista de los demás. El problema es que todos escuchamos bien solamente cuando queremos o tenemos que hacerlo. Lo que más tenemos que aprender es cómo escuchar cuando uno no quiere hacerlo. Recuerde, la capacidad para escuchar no significa aceptar lo que se ha dicho o incluso aceptar a la persona. Sólo escuchar.</p> | <p>Proporciona una imagen de la situación, contiene información general cómo funciona y por qué es importante</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Algunas soluciones</p> | | |
| <p>1. ¿Necesita diagnosticar su problema para escuchar? Identifique la causa:</p> | | |
| <p>El primero es que uno no sabe cómo escuchar. Este es el problema menos probable.</p> | <p>Contiene información sobre que experiencias las enseñan, en qué consisten, cuáles son sus elementos, también son ideas probadas con el trabajo con ejecutivos, identificando que obstáculos se imponían en su camino y cómo eliminarlos</p> | |
| <p>El segundo es que se sabe cómo escuchar, pero no se hace con nadie. Esto es un poco más probable.</p> | | |
| <p>En tercero es que uno escucha atentamente a algunos, en forma neutral a otros y nada al resto. Esto es un problema más frecuente. ¿Escucha usted a alguien? ¿Al jefe? ¿Al presidente? ¿A su madre? (...)</p> | | |
| <p>2. ¿Se le percibe como una persona que escucha sin interés? Concéntrese en escuchar lo más importante. (...)</p> | | |
| <p>Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto</p> | | |
| <p>“ Establezca un punto de referencia sobre las prácticas de innovación, procesos, productos o servicios de los competidores, proveedores o clientes y presente un informe con recomendaciones de cambios.</p> | | |
| <p>“ Trabaje unos cuantos turnos en el departamento de telemercadotecnia o servicio al cliente, ocupándose de las quejas y preguntas de los clientes.</p> | | |
| <p>“ Realice una encuesta sobre la satisfacción del cliente personalmente o por teléfono y presente los resultados a las personas involucradas. (...)</p> | | |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Algunas tareas que se desempeñan en el propio puesto</p> | | |
| <p>Establezca un punto de referencia sobre las prácticas de innovación, procesos, productos o servicios de los competidores, proveedores o clientes y presente un informe con recomendaciones de cambios.</p> | <p>Son tareas del puesto que requieren la aplicación de ciertas aptitudes.</p> | |
| <p>Trabaje unos cuantos turnos en el departamento de telemercadotecnia o de servicio al cliente, ocupándose de las quejas o preguntas de los clientes</p> | | |
| <p>Realice una encuesta sobre la satisfacción al cliente personalmente o por teléfono y presente los resultados a las personas involucradas.</p> | | |
| <p>Asistir a un curso de autoconocimiento o análisis de uno mismo que incluya mecanismos de evaluación.</p> | | |
| <p>Encuentre y pase tiempo con una persona experta para aprender algo de un área nueva para usted.</p> | | |
| <p>No man has ever listened himself out of a job Calvin Coolidge – 30° Presidente de Estados Unidos</p> | | |

| | |
|--|--|
| <p>Lecturas sugeridas</p> | |
| <p>Arrendo, L. (2000). Communicating effectively. New York: McGraw-Hill.</p> | |

Son lecturas sugeridas sobre cada competencia.

Barker, L., & Watson, K. (2001). Listen up: At home, at work, in relationships: How to harness the power of effective listening. Irvine, CA: Griffin Trade

Donoghue, P. J., & Siegel, M. E. (2005). Are you listening? Keys to successful communication. Notre Dam, IN: Sorin Books (existe otras lecturas en el diccionario original)

Fuente: Adaptado de (Lombardo y Eichinger 2009, 243)

Elaboración propia





Anexo 2: Diccionario de competencias de Martha Alles

| Compromiso con la calidad de trabajo | |
|---|--|
| | Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien de los propios del puesto de trabajo y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados. |
| A | Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización. Capacidad para definir y diseñar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la organización. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad de trabajo. |
| B | Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el área bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas y diseñar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. También, ser un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo. |
| C | Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones necesarias para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el sector bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas e implementar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados en su sector. También, ser un referente en su área de actuación por su compromiso con la calidad de trabajo. |
| D | Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia a fin de alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño para su puesto de trabajo. Capacidad para aplicar políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado u aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad esperados. También, ser un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo. |
| Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo | |

Fuente: Adaptado de (Alles 2015, 129)

Elaboración propia.

Anexo 3: Diccionario de comportamientos de Martha Alles

| Competencia: COMUNICACIÓN EFICAZ: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por lo demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización. | | |
|--|---|--------------------------------|
| Comportamientos cotidianos respecto de la relación con otras personas | Los comportamientos se ubican en grado | |
| <ul style="list-style-type: none"> -Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos -Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos institucionales -Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor -Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información -Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación |  | G R A D O A |
| <ul style="list-style-type: none"> -Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás -Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos -Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan a la circulación de información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos -Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan -Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existente, tanto formales como informales |  | G R A D O B |
| <ul style="list-style-type: none"> -Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa -Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse -Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar -Aprovecha los canales de comunicación existentes, formales e informales, a fin de obtener información que necesita para la realización de sus tareas -Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo logrando un correcto funcionamiento del grupo |  | G R A D O C |
| <ul style="list-style-type: none"> -Escucha atentamente a sus interlocutores -Comunica sus ideas de manera clara y entendible -Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas -Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo -Adecua su discurso a las características de su interlocutor |  | G R A D O D |

| | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> -Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva -Utiliza un lenguaje complicado que no responde ni se adapta a las características de si interlocutor -Muestra escaso interés por escuchar a otros -Al comunicar sus ideas no se asegura de que sus interlocutores hayan comprendido exactamente lo expuesto -No mantiene una adecuada ni fluida comunicación con los integrantes de sus equipos | <input style="width: 50px; height: 50px;" type="text"/> | NO D E S A R R O L L A D A |
|--|---|--|

Fuente: Adaptado de (Alles 2015, 220)

Elaboración propia.

Anexo 4: Diccionario de competencias de Hay/McBer

| |
|---|
| 2. AUTOCONFIANZA (ANZ) |
| Pregunta clave: <i>¿Aborda la persona empeños arriesgados o se enfrenta a otras personas que tienen una posición superior?</i> |
| Positivo: <i>Actúa con iniciativa y se enfrenta con firmeza en asuntos importantes.</i> |
| Negativo: <i>Si no actúa con buen criterio o en el momento adecuado, puede parecer arrogante o provocar que la gente desconecte. No codificar si supone un juicio equivocado.</i> |
| Autoconfianza es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades (por ejemplo, ante nuevas dificultades), decisiones y opiniones. |
| Notas para la codificación: <i>Los niveles 4 y 5 se utilizarán principalmente para el propio jefe o superior pero no para los subordinados o colaterales.</i> |
| Esta persona: |
| 1. Se muestra seguro de sí mismo. Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás. |
| 2. Actúa con independencia. Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar del desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal. |
| 3. Expresa seguridad en sus capacidades. Se define como un experto, alguien que saca las cosas adelante. Valora sus capacidades favorablemente en comparación con otros. Explícitamente manifiesta su confianza en su propio juicio. (No valorar con este nivel si dicha confianza no está basada en actuaciones pasadas). |
| 4. Busca retos o conflictos. Disfruta con los cometidos desafiantes. Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa su desacuerdo de forma educada, presentando su postura de forma clara y con seguridad. |
| 5. Escoge retos con un alto riesgo. Se enfrenta a sus superiores o clientes de forma contundente, firme o brusca. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes (personalmente muy arriesgadas): "Me dijeron que era un suicidio profesional, pero podía con el trabajo y, de todas formas, lo cogí". |

Fuente: Adaptado de (Hay/McBer 1996, 5)

Elaboración propia.

Anexo 5: Diccionario de competencias técnicas del Ministerio del Trabajo

| Competencias técnicas | | | | | |
|-----------------------|---|--|----|-------|---|
| 1 | Desarrollo estratégico del Talento Humano | Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía | 1 | Alto | Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico. |
| | | | 2 | Medio | Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo. |
| | | | 3 | Bajo | Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas. |
| 2 | Orientación / Asesoramiento | Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones. | 4 | Alto | Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas. |
| | | | 5 | Medio | Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros. |
| | | | 6 | Bajo | Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja. |
| 3 | Pensamiento Estratégico | Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos. | 7 | Alto | Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros. |
| | | | 8 | Medio | Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo. |
| | | | 9 | Bajo | Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo. |
| 4 | Planificación y Gestión | Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información. | 10 | Alto | Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos. |
| | | | 11 | Medio | Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información. |
| | | | 12 | Bajo | Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para |

| | | | | | |
|---|---|--|----|-------|---|
| | | | | | asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas. |
| 5 | Generación de Ideas | Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas. | 13 | Alto | Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales. |
| | | | 14 | Medio | Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos. |
| | | | 15 | Bajo | Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios. |
| 6 | Monitoreo y Control | Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo. | 16 | Alto | Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional. |
| | | | 17 | Medio | Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos. |
| | | | 18 | Bajo | Analiza y corrige documentos. |
| 7 | Pensamiento Conceptual | Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual. | 19 | Alto | Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil. |
| | | | 20 | Medio | Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros. |
| | | | 21 | Bajo | Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto. |
| 8 | Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. | 22 | Alto | Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización. |
| | | | 23 | Medio | Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos. |
| | | | 24 | Bajo | Presenta datos estadísticos y/o financieros. |
| 9 | Organización de la Información | Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información. | 25 | Alto | Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso. |
| | | | 26 | Medio | Clasifica y captura información técnica para consolidarlos. |

| | | | | | |
|----|-------------------------------|--|----|-------|---|
| | | | 27 | Bajo | Clasifica documentos para su registro. |
| 10 | Recopilación de Información | Conocer cómo localizar e identificar información esencial. | 28 | Alto | Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada. |
| | | | 29 | Medio | Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.) |
| | | | 30 | Bajo | Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias. |
| 11 | Manejo de Recursos Materiales | Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades. | 31 | Alto | Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución. |
| | | | 32 | Medio | Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos. |
| | | | 33 | Bajo | Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos. |
| 12 | Pensamiento Crítico | Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones. | 34 | Alto | Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica. |
| | | | 35 | Medio | Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica. |
| | | | 36 | Bajo | Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica. |
| 13 | Pensamiento Analítico | Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc. | 37 | Alto | Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos. |
| | | | 38 | Medio | Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla. |
| | | | 39 | Bajo | Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza. |
| 14 | Identificación de Problemas | Identificar la naturaleza de un problema. | 40 | Alto | Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias. |
| | | | 41 | Medio | Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones. |

| | | | | | |
|----|----------------------------------|---|----|-------|--|
| | | | 42 | Bajo | Compara información sencilla para identificar problemas. |
| 15 | Percepción de Sistemas y Entorno | Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán. | 43 | Alto | Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización. |
| | | | 44 | Medio | Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros. |
| | | | 45 | Bajo | Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día. |
| 16 | Organización de Sistemas | Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo. | 46 | Alto | Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo. |
| | | | 47 | Medio | Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales. |
| | | | 48 | Bajo | Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilizar las actividades laborales. |
| 17 | Mantenimiento de Equipos | Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido. | 49 | Alto | Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales. |
| | | | 50 | Medio | Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros. |
| | | | 51 | Bajo | Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos. |
| 18 | Instrucción | Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad. | 52 | Alto | Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución |
| | | | 53 | Medio | Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso . |
| | | | 54 | Bajo | Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación. |
| 19 | Operación y Control | Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros. | 55 | Alto | Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas. |
| | | | 56 | Medio | Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos. |
| | | | 57 | Bajo | Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño. |
| 20 | Selección de Equipos | Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos | 58 | Alto | Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos. |

| | | | | | |
|----|-------------------------------------|--|----|-------|--|
| | | necesarios para realizar un trabajo. | 59 | Medio | Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades. |
| | | | 60 | Bajo | Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo. |
| 21 | Inspección de Productos o Servicios | Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios. | 61 | Alto | Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución. |
| | | | 62 | Medio | Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes. |
| | | | 63 | Bajo | Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos. |
| 22 | Manejo de Recursos Financieros | Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos. | 64 | Alto | Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario. |
| | | | 65 | Medio | Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo . |
| | | | 66 | Bajo | Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos. |
| 23 | Diseño de Tecnología | Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo. | 67 | Alto | Crea nueva tecnología. |
| | | | 68 | Medio | Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización. |
| | | | 69 | Bajo | Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información. |
| 24 | Análisis de Operaciones | Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño. | 70 | Alto | Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional. |
| | | | 71 | Medio | Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario. |
| | | | 72 | Bajo | Seleccionar un equipo para la oficina |
| 25 | Destreza Matemática | Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas. | 73 | Alto | Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas. |
| | | | 74 | Medio | Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.) |
| | | | 75 | Bajo | Contar dinero para entregar cambios. |
| 26 | Comprensión Oral | Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas. | 76 | Alto | Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos. |
| | | | 77 | Medio | Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes. |

| | | | | | |
|----|-----------------------------|---|----|-------|---|
| | | | 78 | Bajo | Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento. |
| 27 | Expresión Oral | Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible. | 79 | Alto | Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones. |
| | | | 80 | Medio | Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores. |
| | | | 81 | Bajo | Comunica en forma clara y oportuna información sencilla. |
| 28 | Expresión Escrita | Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan. | 82 | Alto | Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos) |
| | | | 83 | Medio | Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares) |
| | | | 84 | Bajo | Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando) |
| 29 | Juicio y Toma de Decisiones | Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial. | 85 | Alto | Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución. |
| | | | 86 | Medio | Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa. |
| | | | 87 | Bajo | Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad. |
| 30 | Detección de Averías | Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto. | 88 | Alto | Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo. |
| | | | 89 | Medio | Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja. |
| | | | 90 | Bajo | Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla. |
| 31 | Reparación | Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos. | 91 | Alto | Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa. |
| | | | 92 | Medio | Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros; observando las especificaciones técnicas. |
| | | | 93 | Bajo | Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros. |
| 32 | Instalación | Instalar equipos, maquinaria, cableado | 94 | Alto | Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad. |

| | | | | | |
|----|---------------------|--|-----|-------|---|
| | | o programas que cumplan con las especificaciones requeridas. | 95 | Medio | Instala cableados y equipos sencillos. |
| | | | 96 | Bajo | Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros. |
| 33 | Comprobación | Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos técnicos - administrativos están funcionando correctamente. | 97 | Alto | Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos |
| | | | 98 | Medio | Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos. |
| | | | 99 | Bajo | Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente. |
| 34 | Comprensión Escrita | La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita. | 100 | Alto | Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión |
| | | | 101 | Medio | Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes. |
| | | | 102 | Bajo | Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión. |

Fuente: Ministerio del Trabajo

Elaboración Ministerio del Trabajo

Anexo 6: Diccionario de competencias conductuales del Ministerio del Trabajo

| Competencias conductuales | | | | | | |
|---------------------------|---------------------------------|----|--|----|-------|---|
| 1 | Trabajo Equipo | en | Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. | 1 | Alto | Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. |
| | | | | 2 | Medio | Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás. |
| | | | | 3 | Bajo | Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información. |
| 2 | Orientación de Servicio | de | Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y las satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos. | 4 | Alto | Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas. |
| | | | | 5 | Medio | Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. |
| | | | | 6 | Bajo | Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas. |
| 3 | Orientación a los Resultados | | Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia. | 7 | Alto | Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia. |
| | | | | 8 | Medio | Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos. |
| | | | | 9 | Bajo | Realiza bien o correctamente su trabajo. |
| 4 | Flexibilidad | | Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. | 10 | Alto | Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización. |

| | | | | | |
|---|---|--|----|-------|---|
| | | | 11 | Medio | Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación. |
| | | | 12 | Bajo | Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades. |
| 5 | Construcciones de Relaciones | Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización. | 13 | Alto | Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución. |
| | | | 14 | Medio | Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro. |
| | | | 15 | Bajo | Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores. |
| 6 | Conocimiento del Entorno Organizacional | Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevo acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución. | 16 | Alto | Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan. |
| | | | 17 | Medio | Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que que es influir en la institución. |
| | | | 18 | Bajo | Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimiento establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos. |
| 7 | Iniciativa | Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas. | 19 | Alto | Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. |
| | | | 20 | Medio | Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. |

| | | | | | |
|---|----------------------|--|----|-------|--|
| | | | 21 | Bajo | Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar. |
| 8 | Aprendizaje Continuo | Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia. | 22 | Alto | Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. |
| | | | 23 | Medio | Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. |
| | | | 24 | Bajo | Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos. |

Fuente: Ministerio del Trabajo
Elaboración Ministerio del Trabajo

Anexo 7: Diccionario de competencias de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario

| DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO |
|--|
| Competencias generales |
| 1 Orientación hacia el cliente (15) |
| Acercamiento a la competencia |
| En un sistema de libre empresa, el cliente es el rey. Aquellos que satisfacen al cliente son los que ganan. Lo mismo ocurre con los clientes internos. Aquellos que complazcan ganarán el máximo. Los que triunfan siempre son los que actúan para beneficiar al cliente y responder a sus necesidades. La Agencia tiene una clara misión de atender a las necesidades de la ciudadanía como cliente externo en donde están involucradas diversas partes, todos los cargos de la entidad deben contar con esta habilidad para que desde cada puesto de trabajo y las actividades que realicen en los diferentes niveles sean conscientes de la importancia que tiene el cliente y la orientación que las actividades y procesos deben tener en virtud de satisfacer todas sus necesidades y expectativas. Hay que recordar que de igual manera hay que enfocarse en el cliente interno el cual merece la misma importancia para fortalecer las relaciones y procesos a la interna de la entidad lo que permitirá innovar y mejorar procesos institucionales. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| Puede centrarse en operaciones internas y cegarse con los problemas del cliente |
| Tiende a no estar dispuesto a soportar la crítica, las quejas las solicitudes especiales |
| No piensa primero en el cliente y puede pensar que ya sabe lo que el cliente necesita no lo escucha |
| Comportamientos de una persona experta |
| Se esfuerza por cumplir con las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos |
| Obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar los productos y/o servicios |
| Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Puede estar demasiado dispuesto a modificar procesos y horarios establecidos para cumplir con las exigencias irracionales de los clientes |
| Puede que haga demasiadas excepciones y no elabore normas, prácticas y procedimientos coherentes que los demás puedan aprender y seguir |
| Se rige tanto por las necesidades de los clientes que no reconoce las oportunidades para innovar procesos, normas y otras |
| Algunas causas |
| Tiene poca habilidad para escuchar |
| Es tímido, tiene miedo de negociar con la gente nueva; carece de confianza en sí mismo |
| Es arrogante, lo sabe todo; lo quiere hacer todo por su cuenta |
| Algunas soluciones |
| ¿Está tratando de satisfacer las necesidades de los clientes? Piense con antelación lo que los clientes pueden necesitar o le pueden requerir y tenga disponible esa información |
| ¿No está seguro de lo que los clientes quieren o esperan? Póngase en el lugar de sus clientes |
| ¿Quiere saber por que un cliente se queda y esta satisfecho o se va y siempre recibe quejas? Véase usted como un cliente satisfecho e insatisfecho, identifique cuales son las características de cada uno de ellos |
| |
| Competencias generales |
| 2 Planificación (47) |
| Acercamiento a la competencia |
| Nada ayuda más a ejecutar algo que un buen plan. Ayuda a la gente que lo tiene que seguir. Conduce a |

| |
|--|
| un mejor uso de los recursos. Hace que las cosas se hagan más rápido. Ayuda a anticipar los problemas antes de que ocurran. Es uno de los aspectos de administrar que recibe una aceptación positiva universalmente. Un buen plan deja más tiempo para hacer otras cosas teniendo la certeza de que las cosas están bien encaminadas y de acuerdo con lo planificado. El poseer esta habilidad permitirá que las actividades técnicas se lleven de mejor manera y se mitigue el riesgo de posibles errores u omisiones de norma, procesos u otros, al tener claro que es lo que se va a hacer, qué recursos dispone y cómo se va a llevar a cabo a través de un periodo. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| Puede ser una persona que actúa a la segura, pero que improvisa a última hora |
| Puede no tener paciencia en establecer metas y objetivos, prever dificultades, planificar el término de la tarea, desarrollar calendarios o cronogramas y determinar obstáculos |
| Puede sentirse incómoda con la estructura o el flujo de los procesos |
| Comportamientos de una persona experta |
| Determina con exactitud la duración y dificultad de las tareas y proyectos |
| Mide el rendimiento según los objetivos y evalúa los resultados |
| Prevé problemas y las dificultades y se prepara para enfrentarlos |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Puede depender en demasía de las reglas, normas, procedimientos y estructura |
| Puede llegar a ignorar el aspecto humano del trabajo |
| Puede ser inflexible y tener problemas con los cambios repentinos |
| Algunas causas |
| Es arrogante, no necesita de planificación |
| Impaciente |
| Poco sentido de la estructura y el proceso |
| Algunas soluciones |
| ¿Los recursos son limitados? Administre de forma eficaz |
| ¿Tiene problemas para distribuir el trabajo? Coordina las personas y las tareas o actividades |
| ¿Necesita más datos para su planificación? Pida ayuda a los demás |
| |
| Competencias generales |
| 3 Ética y valores (22) |
| Acercamiento a la competencia |
| Los valores y la ética son breves declaraciones de los principios esenciales o subyacentes que guían lo que uno dice y hace. Trate a los demás como y quisiera que lo traten a usted. Aunque sean breves y a veces simples "La calidad es la primera prioridad" (Ford), "Nuestros clientes siempre tienen la razón" (Nordstrom), "Nuestros empleados son el activo más importante de la empresa", los valores y la ética proporcionan la guía de nuestros actos y elecciones. La frase "Somos una empresa que ofrece igualdad de oportunidades" (simple y directa) abarca el comportamiento al contratar, despedir, ascender, así como la formación, el desarrollo, colocación y la programación de asistencia al empleado. Todos tenemos un conjunto de valores y una ética, pero muchas veces no analizamos nuestras posturas éticas/de valores; nos ponemos en "piloto automático" desde nuestra niñez y a través de la experiencia acumulada. Todas las organizaciones tienen una serie de valores y ética razonables y uniformes bajo los cuales prefieren operar. Éstos requieren una conformidad razonable con las normas colectivas. La gente que es modelo de un comportamiento ético y de seguir sus valores piensan bien sus convicciones, las entienden claramente, pueden confrontar una situación poniéndolas en práctica, entienden otras posturas de valores, defienden estos asuntos y son razonablemente constantes y están en armonía con aquellos que les rodean. En el caso de la Agencia se tienen identificado siete valores: respeto, disciplina, responsabilidad, trabajo en equipo, confianza, calidez y transparencia, todos los cargos desde sus diferentes actividades deben realizar sus actividades en uso de esta habilidad lo que permitirá crear una cultura organizacional única y reconocida tanto por clientes internos y externos. Todos poseemos un sinnúmero de valores y creencias personales, siempre que estas sean positivas y se alineen a los valores organizacionales, su |

| |
|--|
| implementación y puesta en marcha será más fácil. El aplicar estos valores en la organización permitirá mejorar las relaciones y crear un buen ambiente laboral. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| Tiende a no pensar en sus propios valores y no tener idea de cómo se presenta ante la gente |
| Su comportamiento tiende a variar demasiado de situación en situación |
| Es muy individualista y se preocupa muy poco de los valores de otros; tiende a establecer sus propias normas, incomoda a los demás |
| Comportamientos de una persona experta |
| Se rige por un conjunto eficaz y apropiado (según lo establecido) de valores y creencias fundamentales tanto en situaciones favorables como adversas |
| Incentiva los valores correctos y desaprueba los incorrectos |
| Practica lo que predica y es consecuente con dichos valores y creencias |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Puede emprender cruzadas inapropiadas en defensa de sus creencias y valores |
| Puede reaccionar de forma exagerada frente a situaciones que a su entender ponen a prueba sus principios, valores y creencias |
| Puede criticar excesivamente a aquellos que no comparten sus mismos valores |
| Algunas causas |
| Su ética va de acuerdo con las circunstancias |
| Excesivamente independiente, establece sus propias reglas |
| No es constante en sus convicciones sobre valores y ética |
| Algunas soluciones |
| ¿Tiene problemas de coherencia? Alinee sus palabras y acciones |
| ¿Le falta una brújula de ética? Analícese y realice acciones correctivas |
| ¿Es impredecible? Sea coherente en las situaciones y en los grupos |
| |
| Competencias generales |
| 4 Administración de Procesos (52) |
| Acercamiento a la competencia |
| La mayoría de las cosas suceden de forma ordenada. Sin considerar quizás el caos, todo sigue reglas ordenadas en cuanto a lo que sucede primero y lo que sucede a continuación. Hay normas predecibles relacionadas con la fórmula “por cada acción hay una reacción”. Existen mejores formas de realizar algo, mejor en cuanto a la probabilidad más alta de conseguir el éxito, con menos recursos, con costos más bajos y un mínimo de “alboroto”. Cada área de la vida y del trabajo tiene un conjunto de estas mejores formas o reglas de procesos conocidas. En la Agencia todas las áreas y acciones se rigen por procesos y normas, a las cuales todos deben estar alineados y cumplir con cabalidad, lo que permitirá realizar un trabajo coordinado entre áreas y cumplir con estándares de calidad y efectividad, en ello radica la importancia de esta habilidad en todos sus niveles. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| Es desordenado en el trabajo, no sabe encontrar la forma más eficiente y eficaz para llevar a cabo el proyecto |
| No anticipa los problemas que van a surgir; no piensa sistemáticamente |
| No aprovecha las oportunidades sinérgicas y eficientes que puede brindar el trabajo en equipo |
| Comportamientos de una persona experta |
| Hábil para idear los procedimientos que se requieren para llevar a cabo una tarea |
| Sabe cómo dividir y combinar las tareas dentro del flujo de trabajo eficiente |
| Puede simplificar procesos complejos y sabe ver oportunidad de sinergia e integración que los demás han ignorado |
| Uso excesivo de esta habilidad |

| |
|--|
| Tiende siempre a pasar tiempo refinando detalles, nada es igual por mucho tiempo |
| Puede tener dificultades para explicar su visión de un determinado procedimiento |
| Puede que nunca quede satisfecho/a debido a las normas y expectativas demasiado altas que ha fijado para si mismo/a y para los demás |
| Algunas causas |
| No ve el verdadero significado de las cosas fácilmente |
| Impaciente y falta de experiencia |
| No le interesan los detalles |
| Algunas soluciones |
| ¿Es curioso sobre el funcionamiento de las cosas? Lea sobre el tema, si no es curioso cultive esa cualidad |
| ¿Es impaciente? Siga un proceso, paso a paso, trabaje en relaciones personales |
| ¿Ha considerado usted la peor de las situaciones? Imagine el proceso en marcha |
| |
| Competencias generales |
| 5 Manejo de visión y propósito (65) |
| Acercamiento a la competencia |
| Los resultados de las investigaciones han demostrado que las organizaciones con una misión y visión apropiada e inspiradora tienen más éxito en el mercado. Las misiones y visiones apropiadas motivan y guían al personal en cuanto a distribuir el tiempo y tomar decisiones. A pesar de la importancia de la visión, misión y estrategia, la comunicación y administración de ellas es un más crucial. En la Agencia esta habilidad no se limita únicamente a los elementos direccionadores (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), si no que tienen un enfoque holístico, es decir; que su aplicación se puede trasladar a diferentes realidades y procesos, por ejemplo, la visión en un proyecto en la definición de una meta o procedimientos, propios de cada cargo de trabajo en eso también radica la importancia de esta habilidad. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| No puede crear frases bien formadas o convincentes |
| No puede comunicar ni traspasar una visión independiente de su nivel en la organización |
| No actúa como si creyera verdaderamente en la idea |
| Comportamientos de una persona experta |
| Puede transmitir la misión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación y atención de los demás |
| No se queda en el presente y habla de posibilidades de cara al futuro |
| Logra que todos puedan captar su visión, es capaz de inspirar y motivar a unidades u organizaciones enteras |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Puede dejar atrás a otras personas |
| Puede carecer de paciencia con aquellos que no comprenden ni comparten su visión ni sus objetivos |
| Puede descuidar los detalles y despreocuparse de las labores administrativas |
| Algunas causas |
| No puede crear mensajes simples |
| No puede afrontar el conflicto |
| Habla demasiado tiempo y no hace lo que dice |
| Algunas soluciones |
| ¿Se enfrenta a desafíos de gestión del cambio? Sea un líder del cambio |
| ¿Su mensaje no es convincente? Adapte el mensaje a la audiencia |
| ¿Es demasiado enfocado en las prioridades de corto plazo? Conviértase en una persona orientada al futuro |
| |

| |
|---|
| Competencias específicas |
| 6.- Manejo de conflictos (12) |
| Acercamiento a la competencia |
| En todos los niveles de la Agencia se presentan a diario conflictos ya sean estos internos es decir con otros servidores o externos con usuarios, otras entidades y actores agropecuarios. Las fuentes del conflicto son diversas ya sean estas por ideas, opiniones, costumbre, resultados, poder, etc. El tratar de solucionar estos conflictos es de vital importancia para los puestos de trabajo en todos los procesos, sin embargo; ocupa un espacio particular en aquellos puestos relacionados con la razón de ser de la entidad, ya que el trabajo diario de la parte técnica conlleva un grado superior de conflictos por su propios procesos, normas, conocimientos específicos y su interacción en especial con clientes internos y externos, por lo cual el uso de esta habilidad es de fundamental importancia para poder manejarlos y solucionarlos en los casos aplicables. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| Tiende a molestarse como reacción ante el conflicto, se lo toma personalmente |
| Deja que las cosas se deterioren en vez de enfrentarlas directamente |
| Puede ser una persona excesivamente competitiva y tiene que ganar todas las disputas |
| Comportamientos de una persona experta |
| Puede alcanzar acuerdos difíciles y solucionar discrepancias en forma equitativa |
| Afronta las situaciones conflictivas pues las considera como oportunidades |
| Puede encontrar los términos medios y obtener cooperación con discreción |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Puede llegar a entrometerse en los problemas de los demás |
| Su presencia puede inhibir la libre discusión de ideas |
| Puede pasar demasiado tiempo tratando de convencer a personas obstinadas y con problemas irresolubles |
| Algunas causas |
| No puede negociar |
| Demasiado sensible |
| Se pone demasiado emocional |
| Algunas soluciones |
| ¿Las tensiones se intensifican? Practique Aikido |
| ¿Está atrapado en la disyuntiva de ganar o perder? Busque relaciones cooperativas |
| ¿Lo provocan fácilmente? Identifique los disparadores del conflicto |
| |
| Competencias específicas |
| 7 Habilidades funcionales y técnicas (24) |
| Acercamiento a la competencia |
| Las habilidades funcionales y técnicas corresponden al manejo adecuado de los conocimientos suficientes para el desempeño de las labores, esto tiene gran peso sobre todo en los cargos que se encuentran directamente relacionados con la cadena de valor de la organización. Esta habilidad no se limita únicamente al conocimiento de aspectos técnicos como normativa, procesos, etc., va más allá; es la habilidad de fusionar esos conocimientos con otros aspectos o campos como conocimientos administrativos, funcionales, departamentales, sistemas, tecnologías, etc. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| Comete con frecuencia errores técnicos / funcionales |
| Su juicio y toma de decisiones son marginales debido a su falta de conocimiento |
| Tiende a quedarse rezagado en las tecnologías, normas, procedimientos y destrezas pasadas |
| Comportamientos de una persona experta |
| Posee el conocimiento técnico funcional para realizar el trabajo con gran perfección |

| |
|--|
| Se da tiempo para aprender por su cuenta aspectos técnicos / funcionales que no conoce |
| Es reconocido como referente cuando se trata de tomar decisiones basadas en aspectos técnicos / funcionales, es el referente o persona a la que acuden otros para consultarle temas de trabajo |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Se le puede llegar a considerar una persona demasiado cerrada por su conocimiento técnico / funcional |
| Puede utilizar su conocimiento técnico / funcional para evitar la generalidad y el riesgo |
| Puede llegar a perfeccionar tanto sus habilidades técnico / funcionales y ser un experto que no presta atención a las habilidades personales, interpersonales y directivas |
| Algunas causas |
| Carece de interés por los detalles |
| Atrapado en la tecnología pasada |
| Carece interés en la función que desempeña |
| Algunas soluciones |
| ¿Quiere preguntarle a un experto? Conozca a los expertos en sus temas |
| ¿Está listo para aprender lo que más le interesa? Aprenda de los que tiene a su alrededor |
| ¿Quiere consolidar su aprendizaje? Enseñe a los demás |
| |
| Competencias específicas |
| 8 Habilidad para relacionarse con sus compañeros (42) |
| Acercamiento a la competencia |
| Las relaciones eficaces laterales o entre compañeros son las más difíciles de establecer en las organizaciones. Existe una mentalidad de competencia muy fuerte en el trabajo entre las unidades, negocios, funciones y localidades geográficas. Es natural competir entre los grupos. El sistema de remuneración y recompensa produce confrontación entre los grupos. Si un grupo obtiene más, el otro tiene que llevarse menos. A un equipo le gusta vencer al otro. Muchos de los problemas políticos que son complicados se originan en disputas superficiales. Mucha gente obtiene la puntuación más baja en la evaluación completa de 360° que reciben de sus compañeros porque no cooperan. Con frecuencia estos problemas son el resultado de la naturaleza de la relación o de no encontrar puntos en común con los compañeros y no entender lo que quieren y necesitan. Existe un gran beneficio para las organizaciones cuando las relaciones laterales funcionan. Éstas conducen a un uso más eficaz del tiempo y de los recursos y facilita el intercambio de ideas y talento, Cuando no funcionan se produce el desperdicio de recursos y una optimización baja. En la Agencia la mayor cantidad de personas se encuentran en los procesos sustantivos, diariamente por la naturaleza de sus funciones coordinan trabajo con otros compañeros, así también con otras áreas de las cuales necesitan asesoría y apoyo por lo cual es importante el uso de esta habilidad, lo que permitirá desarrollar de mejor manera la relaciones entre compañeros y evitar posibles conflictos que se generen. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| No es una persona justa o entiende lo que sus colegas esperan o necesitan de ella |
| Puede ser una persona muy competitiva a quién le preocupa solo su beneficio y se guarda información |
| Puede que no respete sus funciones o sus disciplinas y de alguna forma lo comunica |
| Comportamientos de una persona experta |
| Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos |
| Puede buscar sus propios intereses y sin embargo ser leal con los demás grupos |
| Es capaz de resolver con discreción divergencias con sus colegas, es una persona que trabaja en equipo y que coopera con él, por lo que obtiene fácilmente la confianza y el apoyo de sus compañeros |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Puede intimar con demasiados colegas y preocuparse en exceso por agradar a los demás |
| Puede dedicar demasiado tiempo a las relaciones con sus colegas a costa de los demás |
| Puede compartir información delicada en forma inadecuada solo para consolidar una amistad |
| Algunas causas |

| |
|--|
| Mala experiencia con compañeros en el pasado |
| Competitivo con los compañeros, no respeta a otros grupos |
| No trabaja en equipo, no entrega información, poca habilidad al tratar con sus compañeros |
| Algunas soluciones |
| ¿Está dando la impresión equivocada? Preste atención a la manera en que se percibe su estilo personal |
| ¿Está abrumado por la complejidad de la organización? Aprenda a manejarse en el laberinto de la organización, aprenda del entorno organizacional |
| ¿Se vuelve competitivo? Comprenda la diferencia entre competencia sana y competencia enfermiza |
| |
| Competencias específicas |
| 9 Negociación (37) |
| Acercamiento a la competencia |
| La negociación es obtener lo que uno pueda, al costo más bajo posible y dejando la otra parte intacta y razonablemente en buenas condiciones para y que vuelva a negociar con usted. El mejor caso es cuando ambas partes ganan porque consiguen lo que quieren. Esto no ocurre muy frecuentemente. Lo más probable es que ambas partes obtengan lo suficiente como para sentirse satisfechas sobre el proceso. Es algo a cambio de algo. En los procesos sustantivos esta habilidad es de importancia por su condición dentro y fuera de la organización, en la cual constantemente se encuentran desarrollando diversos procesos. Con el cliente externo por lo temas de carácter técnico se deben negociar y analizar posiciones cuando estas no se vean limitadas por norma o procesos internos, pero es una buena salida para evitar conflictos inherentes al trabajo que se realiza en la Agencia. Con el cliente interno pasa algo similar, al estar dotados de conocimientos en especial técnicos / funcionales se ven limitados en otros campos como procesos administrativos, jurídicos, etc., en este sentido la negociación es fundamental para tratar de ajustar los conocimientos técnicos a los procesos y normas administrativas, por ejemplo, contratación pública, de personal, procesos de pagos, comunicación interna, criterios jurídicos, entre otros. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| Tiende a utilizar tácticas ineficaces, es demasiado duro o demasiado blando, es posible que quiera imponer sus puntos de vista todo el tiempo o que otorgue demasiadas concesiones |
| No controla bien el conflicto y no puede confrontar bien los ataques, las rivalidades o lo que no es negociable |
| Puede que no sepa como encontrar un término medio o simplemente no lo busca |
| Comportamientos de una persona experta |
| Puede obtener concesiones sin dañar las relaciones |
| Obtiene rápidamente la confianza de los demás participantes en la negociación |
| Puede ser una persona directa, energética y diplomática a la vez, no se centra únicamente en su posición, escucha atentamente a la otra parte |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Puede producto de la negociación dejar heridos en el camino y dañar las relaciones |
| Puede mostrar una excesiva obsesión por el éxito |
| Puede defender su opinión durante demasiado tiempo |
| Algunas causas |
| No puede soportar la presión |
| Parece demasiado “duro” o “blando” |
| Poca astucia en las relaciones interpersonales |
| Algunas soluciones |
| ¿Tiene problemas para empezar con el pie derecho una negociación? Evite adoptar una postura inflexible al principio |
| ¿La gente puede leer los pensamientos? Mantenga su compostura y maneje adecuadamente su lenguaje no verbal |
| ¿Tiene que ganar en todos los puntos? Haga pequeñas concesiones |

| |
|---|
| Lecturas sugeridas |
| |
| Competencias específicas |
| 10 Administración del tiempo (62) |
| Acercamiento a la competencia |
| ¿Quién tiene suficiente tiempo? Hay mucho para hacer; muy poco tiempo para hacerlo. Los recursos son limitados; las necesidades, infinitas. Gente para ver, lugares donde ir, cosas para hacer. No tiene tiempo para decir hola, adiós, llego tarde a una reunión muy importante". ¿Le resulta familiar? Así es la vida y el trabajo. Todos tenemos más cosas que hacer que y las que logramos realizar. Cuanto más alto llegue en la organización, más tiene que hacer y menos tiempo tendrá para hacerlo. Nadie lo puede hacer todo. Usted tiene que establecer prioridades y controlar el tiempo bien para sobrevivir y prosperar. Ante la limitación de recursos en la entidad el tiempo también juega un rol fundamental, saber hacer más con menos tiempo y lograr lo planteado, en los puestos relacionados con la cadena de valor es fundamental el uso de esta habilidad que permitirá llevar a cabo de mejor manera las actividades planificadas. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| Es desordenada, pierde el tiempo y desperdicia los recursos |
| Puede concentrarse en una sola cosa a la vez |
| No puede decir que no |
| Comportamientos de una persona experta |
| Emplea su tiempo de manera eficaz y eficiente |
| Concentra sus esfuerzos en las prioridades más importantes |
| Hace más que los demás en menos tiempo |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Puede no darse tiempo para disfrutar de las cosas sencillas |
| Puede ser una persona que no ofrece a los demás la oportunidad de llegarla a conocer |
| Puede impacientarse con el ritmo y el programa de actividades de los demás |
| Algunas causas |
| No puede decir que no |
| No es consciente del tiempo, no se da cuenta de su paso |
| Deja las cosas para mañana |
| Algunas soluciones |
| ¿Valora su tiempo? Distribuya su tiempo de forma eficaz |
| ¿Lo puede delegar? Delege lo que más pueda del trabajo que consuma más tiempo |
| ¿Las conversaciones se prolongan? Haga que sean breves |
| |
| Competencias específicas |
| 11 Toma de decisiones oportuna (16) |
| Acercamiento a la competencia |
| ¿Es usted lento en actuar? ¿No cumple a menudo las fechas límite para tomar decisiones? ¿Tiene que luchar para lograrlo? ¿Todavía está midiendo las objeciones? ¿No le gusta apretar el gatillo? A no ser que sea afortunado y trabaje en un lugar muy estable, este comportamiento le dejará atrás. No responderá lo suficientemente rápido para cambiar; no aprenderá cosas nuevas; la gente estará cada vez más frustrada si usted es un obstáculo para ellos. El momento adecuado quiere decir más pronto, tan pronto como sea posible o en una fecha determinada, pero no descuido. Una decisión a tiempo y bien pensada puede ser excelente. Esto implica un incremento gradual de la calidad. Esta habilidad es muy importante en los procesos de asesoría de la Agencia, de una oportuna asesoría que sea emitida mediante decisiones de manera oportuna se puede facilitar el trabajo de las diferentes áreas. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| Es conservador y cauto |

| |
|---|
| Tiende a ser desorganizado y siempre tiene problemas para cumplir con los plazos para tomar decisiones |
| Puede ser lento en tomar decisiones sobre temas más complejos |
| Comportamientos de una persona experta |
| Toma decisiones oportunamente, a veces sin contar con toda la información necesaria, cuando hay plazos fijos y bajo gran presión |
| Puede tomar decisiones rápidamente |
| Es organizado y toma decisiones aumentando las fuentes de información que posee y toma riesgos aceptables |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Puede sacar conclusiones apresuradas y actuar sin analizar concienzudamente la información |
| Se le podrá considerar una persona impulsiva e impaciente |
| Puede que los demás dejen de darle sus opiniones |
| Algunas causas |
| Es lento para tomar decisiones |
| Dificultad en cumplir con las fechas establecidas para finalizar proyectos |
| Perfeccionista |
| Algunas soluciones |
| ¿Aplaza todo? Comience a realizar las cosas antes, anticípese |
| ¿Es usted un perfeccionista? Aprenda a tolerar datos incompletos |
| ¿Está estresado? Maneje el estrés y el conflicto bajo presión de tiempo |
| |
| Competencias específicas |
| 12 Habilidad de informar (27) |
| Acercamiento a la competencia |
| El transmitir información, también conlleva un gran beneficio como resultado de su práctica. Las cosas resultan mejor. La gente está más motivada. ¿Está demasiado ocupado? ¿Comunica muy poco? ¿Sólo da información si lo necesita? ¿No reúne la información o considera "quién necesita saber", "qué" o "para cuándo"? Esto puede causarle a usted y a las demás consecuencias negativas. Como parte de los procesos de asesoría es imprescindible que la información que se comunica a los diferentes niveles y áreas transmita el mensaje de manera completa y eficiente. Las diferentes áreas de la Agencia buscan en los procesos de asesoría un apoyo en diversos temas por lo que la habilidad de información por parte de los procesos de asesoría es fundamental. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| Tiende a acumular información o a no considerarla importante |
| Tiende a comunicarse de una sola forma, por escrito, oralmente o a través de correo electrónico |
| No distribuye información de forma sistemática |
| Comportamientos de una persona experta |
| Proporciona la información que las personas necesitan para desempeñar su trabajo y para que se sientan cómodas como miembros del equipo, de la unidad y de la organización |
| Proporciona información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones acertadas |
| Proporciona información oportunamente |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Puede proporcionar demasiada información |
| Puede incomodar a los demás al proveerles de información que no pueden manejar, o bien de información preliminar que con el tiempo resulte no ser verdadera |
| Puede en su afán de entregar información, alguna que sea considerada clave o privada sin darse cuenta |
| Algunas causas |
| Da información poco clara |

| |
|---|
| Utiliza el método equivocado de informar |
| Está demasiado ocupado |
| Algunas soluciones |
| ¿No informa lo suficiente? Describa la situación con más detalles |
| ¿Trabaja solo? Comparta información libremente |
| ¿Tiene un estilo muy rígido o cotidiano? Adáptese a su audiencia |
| |
| Competencias específicas |
| 13 Resolución de problemas (51) |
| Acercamiento a la competencia |
| La mayoría de las personas son lo suficientemente inteligentes para solucionar problemas con efectividad. Muchos saben cómo hacerlo. Sin embargo, la mayoría no lo hace bien. No definen el problema y se precipitan a las conclusiones, o van al otro extremo y lo analizan hasta cansarse sin poner nada en práctica. También confían demasiado en sí mismos cuando, en general, múltiples personas tienen una mejor posibilidad de resolver el problema. Se busca asesoría ante problemas que se presentan en las diferentes áreas y que no pueden ser solucionados de manera local, por lo cual esta habilidad se es transcendental para atender a aquellos problemas e inquietudes que son atendidos por los procesos de asesoría. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| No es apta para resolver problemas de disciplina, puede que viva en el pasado e insista en implementar aquello que funcionó anteriormente |
| Puede que no se de el tiempo para definir y analizar el problema; no investiga demasiado |
| En general no piensa en soluciones secundarias o mejores o hace preguntas para penetrar en el verdadero problema y ver lo que no es obvio |
| Comportamientos de una persona experta |
| Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problemas difíciles |
| Agota todos los recursos con el fin de encontrar soluciones |
| No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Puede dejar de actuar a causa de su tendencia a analizar los problemas |
| Puede no establecer prioridades en el análisis |
| Puede complicar demasiado los problemas |
| Algunas causas |
| Perfeccionista, necesita demasiados datos |
| Confía demasiado en las soluciones del pasado |
| Saca conclusiones precipitadas |
| Algunas soluciones |
| ¿Por donde se comienza para resolver un problema? Defina el problema y entiéndalo por completo |
| ¿Siempre utiliza la misma solución? Salga de su zona de bienestar o confort |
| ¿Depende demasiado de sí mismo? Pida información a otros |
| |
| Competencias específicas |
| 14 Creatividad (14) |
| Acercamiento a la competencia |
| Ser creativo significa: (1) sumergirse uno mismo en el problema; (2) buscar ampliamente las conexiones (en el pasado, lo que hacen otras organizaciones, pensando en diferentes ideas con los demás); (3) dejar que sus ideas maduren; (4) llegar a la solución, que por lo general ocurre cuando uno está distraído o relajado; (5) seleccionar una o más personas para dirigir. La mayoría de nosotros somos capaces de ser más creativos que lo que demostramos ser. La forma en que nos han criado, nuestra formación escolar y |

| |
|--|
| <p>las limitaciones de muchos trabajos pueden tener un efecto negativo en nuestra creatividad. A muchos de nosotros se nos enseña o se nos ha enseñado a refrenarnos, limitarnos, enfocarnos, ser indecisos, precavidos, conservadores, temerosos a equivocarnos e indispuestos a hacer el ridículo. Todo eso paraliza la creatividad que todos tenemos dentro. Una alternativa es levantar esas restricciones. La otra involucra agregar habilidades creativas. Existen técnicas basadas en investigaciones hechas y en experiencias comprobadas que si se siguen se producirá un proceso más creativo en la persona o en el grupo. La creatividad es una habilidad muy valorada, ya que la mayoría de las organizaciones necesitan innovación en sus productos y servicios para poder triunfar. En los procesos de asesoría de la Agencia esta habilidad es de importancia para encontrar soluciones a los problemas que se presentan a fin de que la asesoría sea beneficiosa para la parte que la busca, adicional es una potente habilidad en lo que se refiere a temas comunicacionales y a mejorar procesos y productos para los clientes.</p> |
| <p>Comportamientos de una persona inexperta</p> |
| <p>Es una persona con poca visión, es táctica, precavida y conservadora</p> |
| <p>Su limitada perspectiva puede ser causa de un pasado limitado, puede gustarle más el pasado y preferir lo seguro</p> |
| <p>Utiliza soluciones antiguas para problemas actuales</p> |
| <p>Comportamientos de una persona experta</p> |
| <p>Se le ocurren muchas ideas nuevas y originales</p> |
| <p>Puede relacionar conceptos aparentemente inconexos</p> |
| <p>Generalmente se la considera una persona original y es valorada cuando se precisan nuevas ideas</p> |
| <p>Uso excesivo de esta habilidad</p> |
| <p>Puede entusiasmarse de tal forma con ideas poco productivas que pierde el tiempo</p> |
| <p>Puede enredarse en demasiadas tareas a la vez</p> |
| <p>Puede dejar proyectos abandonados y puede ser desorganizada o dar poca importancia a los detalles</p> |
| <p>Algunas causas</p> |
| <p>Atrapado en el pasado y cauteloso</p> |
| <p>Formas limitadas de pensar</p> |
| <p>Rechaza la creatividad por considerarla extravagante</p> |
| <p>Algunas soluciones</p> |
| <p>¿Necesita un nuevo enfoque? Use estrategias de pensamiento creativas</p> |
| <p>¿Trata de pensar con creatividad? Rompa las reglas e invente nuevas</p> |
| <p>¿Necesita soluciones creativas? Aplique algunas habilidades estándar de solución de problemas</p> |
| <p>Competencias específicas</p> |
| <p>15 Manejo a través de sistemas (59)</p> |
| <p>Acercamiento a la competencia</p> |
| <p>Para la mayoría de los jefes, la calidad de su efecto en los demás y en sus trabajos disminuye a medida que aumenta la jerarquía. La mayoría de los jefes comienzan como supervisores operacionales, donde todo su personal se sienta en el suelo a su alrededor. A medida que se asciende en la organización, tanto el personal como las operaciones que dirige se alejan. Su personal puede estar en diferentes partes del edificio, en otros lugares del país o incluso del mundo. La clave para ser un buen jefe basado en sistemas consiste en conseguir que las cualidades que tiene para dirigir el personal y el trabajo permanezcan, aunque no esté allí. Esto se consigue teniendo una visión, objetivos, procedimientos y métodos a seguir, comunicación bilateral y políticas para guiar la toma de decisiones a distancia. En la Agencia esta habilidad es de importancia en los procesos de asesoría ya que muy probablemente se necesite la asesoría con urgencia es por esto que el uso de sistemas que permitan una comunicación rápida y accesible a todos es de importancia en esta clase de procesos. En estos se encuentran las tecnologías de la información y comunicación, desarrollo e innovación de procesos y mejora de portafolio de productos y servicios, productos comunicacionales entre otros.</p> |
| <p>Comportamientos de una persona inexperta</p> |
| <p>Puede que no sea lo suficientemente clara en sus instrucciones sin que se le esté preguntando constantemente</p> |

| |
|---|
| No establece reglas y procedimientos para guiar a los demás en su ausencia |
| Puede ser una persona controladora y detallista en la forma de dirigir |
| Comportamientos de una persona experta |
| Puede diseñar métodos, procesos y procedimientos que permiten administrar a distancia |
| Se siente cómoda dejando que todo funcione por sí solo, sin su intervención |
| Puede influir en las personas y en los resultados a distancia |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Tiende a ser inalcanzable, no se puede hablar con él, no se mantiene al tanto de los detalles |
| Puede sentirse demasiado cómoda dejando que las cosas funcionen con “piloto automático” |
| Las situaciones negativas lo pueden tomar por sorpresa |
| Algunas causas |
| No delega de forma correcta |
| Mal comunicador y poco control del tiempo |
| No piensa en términos de sistemas y su control |
| Algunas soluciones |
| ¿Necesita transmitir la visión? Concéntrese en la comunicación |
| ¿Quiere promover el desarrollo de los demás? Dele que aprenda la forma adecuada de hacerlo |
| ¿Necesita más datos e información? Involucre a los demás genere espacios de discusión |
| |
| Competencias específicas |
| 16 Dirección de personas (20) |
| Acercamiento a la competencia |
| Dirigir personal en forma efectiva y eficiente es tecnología conocida. Hay una variedad de técnicas y métodos de investigación comprobados que hacen que un grupo funcione bien con un jefe en particular. También hay algunos estilos y temperamentos que funcionan mejor que otros. En la Agencia esto no hace únicamente al área de personal, si no a todas las áreas adjetivas que tienen que gestionar personas como administrativo financiero, esta habilidad es primordial para dirigir a las personas hacia lo que se requiere hacer. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| No planifica bien para entregar el trabajo, simplemente asigna tareas |
| Es demasiado impaciente para estructurar trabajo para los demás y no delega bien |
| Generalmente habla y convence, no escucha mucho, tiene favoritos y es duro con los demás |
| Comportamientos de una persona experta |
| Hace que las personas realicen su trabajo de la mejor forma posible |
| Distribuye adecuadamente la carga de trabajo y establece objetivos desafiantes |
| Mantiene un buen diálogo con los demás sobre el trabajo y sus resultados, aprovecha el potencial de la gente |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Puede intimidar a los demás, no dejándolos incluir sus ideas, es intolerante en los desacuerdos |
| Controla demasiado u no deja lugar para la iniciativa y la creatividad |
| Sólo delega partes del trabajo y no informa sobre el objetivo general |
| Algunas causas |
| Estilo o temperamento inadecuados e impaciente |
| No tiene interés en administrar |
| Manejo del tiempo, demasiado ocupado para administrar |
| Algunas soluciones |
| ¿Se conoce a usted mismo? Evalúe sus fortalezas y debilidades personales |

| |
|---|
| ¿Delega lo suficiente? Confiera autoridad a la gente |
| ¿Comparte usted el mérito? Celebre los éxitos de las personas |
| |
| Competencias específicas |
| 17 Administración y medición del trabajo (35) |
| Acercamiento a la competencia |
| A la mayoría de los individuos les gusta tener objetivos. Les gusta medirlos ellos mismos frente a las normas determinadas. Les gusta ver quien puede correr más rápido, sacar más puntos, saltar más alto y trabajar mejor. Les y gusta ser evaluados por personas que respetan y que les aportan algo en su vida y en su trabajo. Les gusta tener objetivos realistas pero extensos, objetivos que no se sabe de antemano si serán capaces de alcanzar. Los objetivos pueden proporcionar imparcialidad; una forma más equitativa de comparar una con otra. A la gente le gusta todavía más cuando participa en un proceso justo para establecer objetivos; es aún más motivador para ellos participar en la definición de los mismos. En la Agencia los procesos adjetivos deben contar con esta habilidad para la administración del trabajo de las personas y medir su desempeño de manera equitativa e imparcial buscando siempre la objetividad, esta habilidad proporcionará las herramientas necesarias para que como parte de los procesos de apoyo pueda coordinar diversas actividades entre otras áreas especialmente las relacionadas con la cadena de valor de la entidad es decir los procesos sustantivos. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| Es una persona desordenada en la asignación y evaluación del trabajo |
| No es específica en la asignación de responsabilidades |
| No utiliza metas y objetivos para medir su trabajo y a los demás |
| Comportamientos de una persona experta |
| Asigna con claridad las responsabilidades de efectuar tareas y de tomar decisiones |
| Establece objetivos y medidas claras |
| Elabora mecanismos de evaluación dentro del trabajo, supervisa el proceso, el progreso y los resultados del trabajo |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Puede controlar en exceso |
| Puede menospreciar a los demás |
| Puede dar demasiadas órdenes y no dar autoridad |
| Algunas causas |
| Desorganizado, no piensa ordenadamente sobre el trabajo o las tareas |
| No está personalmente orientado a los objetivos, no utiliza metas |
| No administra bien el tiempo; no tiene tiempo para hacerlo |
| Algunas soluciones |
| ¿A que se parece el éxito, cómo sabe que lo alcanzó? Enfóquese en ponerse metas y en medir las mismas |
| ¿Está listo para adaptar sus metas? Sea flexible |
| ¿Quiere eficiencia? Mantenga a la gente enfocada en su trabajo |
| |
| Competencias específicas |
| 18 Habilidad organizativa (39) |
| Acercamiento a la competencia |
| Es más fácil realizar algo cuando todos se unen para ir en la misma dirección. Es más fácil realizar el trabajo cuando se tiene todas las herramientas y recursos que se necesitan. Es más fácil realizar algo cuando se tiene a todos los individuos que se necesitan respaldándole y defendiéndole. Es divertido poder trabajar a través de los demás incluso cuando uno no tiene autoridad directa sobre ellos. A no ser que prefiera lo más difícil y lo que no es muy divertido, es esencial tener la habilidad de organizarse. Esta habilidad es de vital importancia en los procesos de apoyo de la Agencia, el uso de esta habilidad permitirá que los procesos y actividades se desarrollen de mejor manera en coordinación con las otras |

| |
|--|
| áreas de la entidad, recuerde que todas las áreas son importantes y que su aporte impacta directamente en los usuarios sobre todo internos, por lo cual debe hacer uso de esta habilidad. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| Puede que no sepa cómo utilizar a las personas, los materiales, el presupuesto, etc. |
| Deja pasar el tiempo y a la final tiene que trabajar largas horas para terminar |
| Su rendimiento disminuye a medida que el número de actividades simultaneas aumenta |
| Comportamientos de una persona experta |
| Puede dirigir todos los recursos (personal, financieros, material, ayuda) para realizar el trabajo |
| Ordena la información y los archivos de manera útil |
| Es capaz de dirigir varias actividades al mismo tiempo para alcanzar el objetivo propuesto |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| No puede ser tolerante con el desorden normal |
| Puede no aceptar sugerencias ni aportes de los demás |
| Puede hacer las cosas solo a su manera |
| Algunas causas |
| No delega y es falta de experiencia |
| No es motivador trabajar con usted |
| No es hábil para encontrar recursos |
| Algunas soluciones |
| ¿Los recursos son limitados? Negocie para conseguir los recursos |
| ¿Tiene grandes proyectos? Delege, establezca alianzas |
| ¿Necesita un modelo? Busque ayuda, apóyese de otros que ya lo hayan hecho |
| |
| Competencias específicas |
| 19 Comprensión de otras personas (64) |
| Acercamiento a la competencia |
| Saber a qué grupo o grupos pertenece una persona nos da una mejor idea sobre las creencias de la persona, lo que haría en una situación determinada y por qué. Los miembros del grupo tienen en común algunas, pero no todas, las creencias, suposiciones sobre el mundo, costumbres y procedimientos. Estas personas se parecen porque, como comparten un interés determinado, forman y pertenecen a grupos específicos, y éstos inculcan las normas y obligaciones a los nuevos miembros. En la Agencia los procesos de apoyo manejan desde sus procesos acciones orientadas hacia varias personas conocerlas y saber como interactuar con ellas mitigando el riesgo de conflictos es primordial, es por eso que esta habilidad está orientada en comprender a las personas con las que se trabajan en las diferentes áreas de manera que se pueda satisfacer con sus necesidades y crear oportunidad y mejoras para sus procesos con el fin de evitar que sean tediosos o engorrosos. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| No puede captar bien la naturaleza de los grupos ni los entiende |
| Puede ser solitario y no un miembro de un grupo voluntario |
| Puede entender solamente a los equipos con propósito y características similares a los de el o ella |
| Comportamientos de una persona experta |
| Comprende por que los grupos hacen lo que hacen |
| Capta las opiniones, las interacciones y las necesidades del grupo, lo que ellos valoran y la manera de motivarlos |
| Puede predecir lo que los grupos van a hacer en diferentes situaciones |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Puede dedicar demasiado tiempo a tratar de analizar lo que un grupo podría o no podría hacer |
| Puede generalizar basándose en la evaluación de su grupo, dejando que sus opiniones sobre los |

| |
|---|
| individuos se vean afectadas por sus impresiones personales sobre el grupo que forma |
| Puede tener dificultades para tratar con ciertos individuos cuando se encuentra inmerso en un conflicto con el grupo al que pertenecen |
| Algunas causas |
| Rechaza la importancia de los grupos |
| Tiene problemas para tratar con otras funciones y profesiones |
| No entiende cómo funcionan los grupos |
| Algunas soluciones |
| ¿Necesita entender a los grupos? Estudie a fondo los grupos, forme parte de uno de ellos empiece por el que le resulte más cómodo |
| ¿Estereotipa a los miembros de un grupo? No aglomere automáticamente a la gente en categorías aprenda a conocer a las personas y grupos |
| ¿Piensa que todos los grupos son iguales? Conozca la diferencia entre grupos de interés y grupos funcionales/profesionales |
| |
| Competencias específicas |
| 20 Aprendizaje técnico (61) |
| Acercamiento a la competencia |
| Todos los campos de trabajo tienen tecnologías nuevas y emergentes que constituyen la base para el buen rendimiento. La velocidad de las nuevas tecnologías parece aumentar a medida que más gente tiene acceso a la Internet. Las computadoras, impresoras, teléfonos celulares y cámaras de vídeo parecen durar como máximo un año o dos, tiempo en el cual se deben actualizar con características y tecnología nuevas. El mantenerse a la par con y a la nueva tecnología se ha vuelto más importante a medida que se acelera el movimiento del mundo y aumenta la competencia. En la Agencia los procesos de apoyo deben estar actualizados en los últimos conocimientos y tecnologías de manera que puedan implementar mejoras a los procesos que ya han sido establecidos con anterioridad, buscando siempre mayor eficiencia y eficacia y satisfacción del cliente interno. |
| Comportamientos de una persona inexperta |
| No aprende nuevas tecnologías de manera rápida |
| Puede que no se interese por aspectos técnicos o en proyectos que requieran la atención al detalle |
| Puede no saber cómo o puede rechazar aprender nuevas tecnologías de otras personas |
| Comportamientos de una persona experta |
| Comprende materias técnicas de inmediato |
| Puede adquirir nuevas aptitudes y conocimientos |
| Tiene facilidad para aprender cosas nuevas relacionadas con el sector, la compañía, los productos o cuestiones técnicas |
| Uso excesivo de esta habilidad |
| Puede que aprenda, pero no actúe |
| Puede adquirir demasiados conocimientos sin llegar a ponerlos en práctica |
| Puede no llevarse bien con quienes no aprenden rápido |
| Algunas causas |
| Falta de interés en la tecnología |
| Atrapado en la tecnología pasada |
| Administrador del tiempo, no tiene tiempo para hacerlo |
| Algunas soluciones |
| ¿Es el primero en conocer una nueva tecnología? Adapte la nueva tecnología en su lugar de trabajo |
| ¿Tiene algo de tiempo? Programe tiempo para navegar en internet, busque las nuevas tecnologías procesos, herramientas que puedan ayudar en su trabajo |
| ¿No puede esperar a conocer una nueva tecnología? Experimente, implemente usted nuevas mejoras a los procesos, actividades, etc. |

