



[www.chcapacita.cl](http://www.chcapacita.cl)

*GESTIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
Y EL TALENTO HUMANO*

### 3. INTRODUCCIÓN

Los desafíos actuales que enfrentan las organizaciones, las han obligado a generar respuestas que promuevan mayores capacidades adaptativas para manejarse en un entorno de complejidad creciente. Además debiendo generar resultados como factor constituyente de sus prácticas organizacionales, y con una fuerte necesidad de generar un vínculo cada vez más estrecho entre las estrategias, expresadas en metas y el comportamiento de las personas.

Ya hemos visto que las organizaciones para navegar en su contexto, deben definir con claridad una visión, respecto de quienes quieren ser y lo que desean lograr, con ciertos valores que definen la forma en que se harán las cosas, definir además ciertas estrategias, que determinan cómo se alcanzará la visión, a través de planes y programas de trabajo, que establecerán las actividades y recursos necesarios de comprometer para el logro de los objetivos y metas planteadas.

En el entendido que dentro de los principales recursos se encuentran los recursos humanos; se debe necesariamente definir con claridad, qué competencias organizacionales se requieren para ser exitoso y alcanzar los resultados, y a partir de ello, que competencias técnicas e interpersonales deben desarrollar cada una de las personas ocupantes de los distintos cargos, para sustentar las competencias organizacionales.

Las competencias generan un alineamiento central a nivel organizacional, que está dado por la generación de un vínculo entre las metas organizacionales y de las distintas gerencias, las actividades o tareas que las personas deben cumplir para lograr estas metas y las habilidades que se deben tener y demostrar en el desempeño para el ejercicio de las tareas señaladas.

El enfoque de competencias tiene sus inicios en Estados Unidos en la década de los 70', con el propósito de identificar las conductas de las personas ligadas a un desempeño superior, determinando qué características personales explican este alto rendimiento. La experiencia ha demostrado que indagar respecto de este ámbito, ha permitido predecir con alto grado de ajuste el desempeño de un trabajador en un contexto determinado.

El desarrollo del modelo ha tenido que ver fundamentalmente con la necesidad de las organizaciones de responder a los cambios que han experimentado las sociedades, las propias organizaciones y el mercado del trabajo, donde se requiere, por ejemplo, de una formación continua, flexible y en diferentes ámbitos; la permanente aparición de nuevas tecnologías; la necesidad de no dejar al azar el curso estratégico de la organización; y el requerimiento cada vez más imperativo de hacer demostrable las capacidades de las personas, ligado a los distintos subsistemas de apoyo en la gestión de los recursos humanos.

En este sentido las competencias aportan un lenguaje común al interior de la organización, que permite en primer lugar definir los estándares requeridos en el ejercicio de un rol, estableciendo un foco claro respecto de este rol o función, integrando de forma nítida los productos o resultados que conducen al desempeño superior, incorporando a todos los niveles organizacionales.

Las competencias son nada más ni nada menos que el medio para tener éxito, los comportamientos que nos permitirán llegar a los resultados que buscamos y deben relacionarse con las necesidades de una organización para lograr con éxito el objetivo propuesto.

Son varios los autores que han tratado de manera directa o indirecta este concepto.

David C. McClelland analiza la motivación humana, a partir de la cual se desarrolla la gestión por competencias. De esta forma se define un motivo como el interés básico para el logro de un objetivo, dicho de otro modo, para querer lograr un objetivo hay un interés que energiza, orienta y selecciona los comportamientos.

Básicamente cada vez que hay un objetivo hay un motivo, un interés recurrente y no pensamientos ocasionales.

### **Existen 3 sistemas importantes de motivación humana según David McClelland:**

**Los logros como motivación:** Según las investigaciones en vez de motivación por logro esta debiese haberse llamado motivación por eficiencia, ya que responde a un interés recurrente por realizar de mejor manera una tarea. Ese “hacer mejor” implica algún estándar

de comparación interno o externo. Mejorar podría significar obtener el mismo resultado con menor trabajo, obtener un mayor resultado con el mismo trabajo, o en el mejor de los casos obtener un mayor resultado con menos trabajo.

De esta manera la gente con alta motivación al logro prefiere desarrollarse en algún área donde pueda realizar alguno de estos tipos de mejora. Cuando se encuentran en un ambiente laboral en el que no pueden realizar mejoras ya sea porque son trabajos muy fáciles o muy difíciles, no se sienten motivadas, ni atraídas por ese cargo. Comúnmente podemos ver que las personas con alta motivación al logro suelen buscar trabajos en los que tengan responsabilidad personal y no grupal por el resultado, de esta manera es más fácil evaluarse. Si son buenos, les da información de cuan bien lo están haciendo.

**El poder como motivación:** Es la necesidad de influir, de hacer que otros lleguen a compartir nuestros pensamientos y puntos de vista. Es actuar de tal forma que como resultado se produzca en la otra persona sentimientos fuertes en lo positivo o negativo, como respeto, gratitud, satisfacción intensa, frustración, etc. Las personas motivadas por el poder suelen ejercer cargos en los que se requiere el ejercicio del mismo, como política, cargos institucionales, enseñanza, etc.

Es muy común que las personas altamente motivadas por el poder sean extrovertidas, verbalicen fluidamente sus ideas y utilicen posiciones de liderazgo en actividades grupales.

La relación de poder según McClelland tiene dos objetivos diferentes. Cuando la satisfacción de poder recae en uno mismo se trata de un poder personal y cuando la satisfacción de poder se centra en prestar servicios o ayuda a los demás se va a tratar de poder socializado, doctores, profesores, psicólogos, etc.

**La pertenencia como motivación:** Existen menos estudios acerca de este tipo de motivación, sabemos que deriva de la necesidad de estar con otros pero no se conoce con certeza cuál es la causa del amor o del deseo de estar con otros como motivación. Se caracteriza por un profundo deseo de gustar y ser aceptado. De establecer, restablecer o mantener una relación cálida, directa con otro o un grupo de personas.

Entonces para que se produzca una acción, es necesario que estas motivaciones se combinen con otras características.

Si bien fue McClelland quien propuso estos tres tipos de motivaciones, es importante para la comprensión de las competencias que citemos a Spencer y Spencer para su definición:

**Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está relacionada causalmente a un criterio de referencia de desempeño superior en un trabajo o situación (Spencer & Spencer, 1993).**

Entonces, característica “subyacente” quiere decir que la competencia será una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones laborales.

“Causalmente relacionada”, significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento o desempeño laboral.

“Estándar de efectividad” significa que la competencia realmente predice quien puede hacer algo bien o mal, medido con un criterio general o estándar. Por ejemplo un criterio general para medir la efectividad podría ser volumen de venta o cantidad de clientes que compran un servicio.

En resumen para Spencer las competencias son características fundamentales de la persona e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo.

**Para Spencer existen cinco principales tipos de competencias:**

1. **Motivación:** Impulsos en los que una persona consistentemente piensa o quiere, que causan acción. Los motivos “impulsan, dirigen y seleccionan” la conducta hacia ciertas acciones o metas y la alejan de otras. Por ejemplo una persona motivada por el éxito, comúnmente se pondrá metas altamente exigentes.
2. **Características:** Características o rasgos físicos y respuestas consistentes a situaciones o información. Como por ejemplo tener buena vista es una competencia física necesaria para un piloto de aviación, el autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes ante ciertas situaciones y son competencias necesarias por ejemplo para un gerente general.

3. **Auto-Concepto:** Las actitudes, valores o autoimagen que una persona tiene, como por ejemplo la confianza en sí mismo. Los valores de una persona son motivos reactivos que predicen como se desempeñará esa persona en el corto plazo, por ejemplo una persona que valora ser líder mostrará un comportamiento de liderazgo mayor si se le dice que de él o ella se espera una “actitud de liderazgo”.
4. **Conocimiento:** Información, teorías, modelos conceptuales, que una persona tiene en áreas de contenido específico. El conocimiento es una competencia compleja porque no predice el desempeño. Un sujeto puede tener una gran cantidad de conocimiento, pero difícilmente sabremos como lo ejerce en la práctica. Es importante destacar en este punto que el conocimiento predice lo que una persona “podría” llegar a hacer, pero no lo que una persona “hará”.
5. **Destreza:** La habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental, por ejemplo la capacidad de una secretaria de tipiar rápidamente un dictado. O la “mano” de un cirujano para saturar una herida.

McClelland toma estos tipos de competencias y los ubica en un Iceberg. El modelo se centra en las capacidades de los empleados y considera seis niveles: habilidades, conocimientos, rol social, imagen de sí mismo, carácter y motivación. La habilidad y el conocimiento están situados en la parte del iceberg que se encuentra por encima del nivel del agua, que se ve fácilmente. Las dos características representan el 20 por ciento de las capacidades de una persona y son relativamente fáciles de determinar. La función social, la imagen de sí mismo, el carácter y la motivación están posicionados en la parte del iceberg por debajo del nivel del agua, oculta al ojo humano. Estos representan el 80 por ciento de las capacidades de una persona, pero son mucho más difíciles de evaluar que la habilidad y el conocimiento.

## COMPETENCIAS

### El modelo iceberg de Spencer y Spencer



Muchas organizaciones dan prioridad al momento de seleccionar sus candidatos a las competencias de conocimiento y habilidades que posee un sujeto, cuando lo cierto es que sería más económico seleccionar a partir de buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para estos puestos.

Los conocimientos y habilidades están en la superficie y son muy fáciles de identificar, en cambio las actitudes, los valores, el concepto de sí mismo y los rasgos más profundos de la personalidad están por debajo de la superficie y son más difíciles de detectar.

En 1990 Lyle Spencer & Spencer hacen un meta análisis (estudio sobre otros estudios) y llegan a la conclusión que son 21 competencias divididas en 6 grupos:

**I. Logro y Acción**

1. Orientación a Resultados
2. Organización y Seguimiento
3. Iniciativa
4. Búsqueda de Información

**II. Ayuda y Servicio**

5. Comprensión Interpersonal
6. Orientación al Cliente

**III. Influencia Interpersonal**

7. Impacto e Influencia
8. Conciencia Organizacional
9. Desarrollo de Relaciones y Contacto

**IV. Gerenciales**

10. Desarrollo de los demás
11. Directividad
12. Liderazgo
13. Trabajo en Equipo

**V. Cognitivas**

1. Pensamiento Analítico
2. Pensamiento Conceptual
3. Experiencia Técnico Profesional
4. Visión Estratégica

**VI. Efectividad Personal**

5. Autocontrol
6. Autoconfianza
7. Flexibilidad
8. Compromiso Organizacional

**Las competencias son por lo tanto observables, evaluables y se pueden desarrollar.** Esto abre tremendas posibilidades a la gestión de recursos humanos y el desarrollo de la organización, en el sentido que, una vez identificadas, es posible entrenarlas y por lo tanto alcanzar los resultados que una organización necesita para cumplir con sus sueños y demandas del entorno.



**Se dividen** en tres tipos de competencias:

- ✓ **Básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.
- ✓ **Conductuales:** Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
- ✓ **Funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecida por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente. Se divide en específicas y transversales.

### 3.1 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

El diccionario de competencias es una selección de competencias, con su definición y su apertura en grados. El diccionario de competencia de una empresa está compuesto por las definiciones de competencias y sus grados de utilidad para esta empresa en particular. En cambio el diccionario de competencias elaborado por una consultora, presenta un conjunto abarcativo de competencias, sus definiciones y apertura por grados para que cada empresa tome de allí las que más se adecúan a sus necesidades y requerimientos. De ese modo la empresa aprovecha el conocimiento y la experiencia de otros. Para que esto funciones la empresa debe elegir lo más objetivamente posible las competencias que va a aplicar, sin sobredimensionarlas, ni subdimensionarlas.

Una competencia es observable únicamente al momento en que ocurre el desempeño de la persona que posee dicha competencia.

De este modo, cuando practicamos la gestión por competencias, se procede a definir una competencia y sus indicadores. Una vez logrados todos los indicadores establecidos para una competencia, se infiere que dicha competencia ha sido alcanzada. Al alcanzar todas las competencias involucradas en una unidad de competencia, damos por sentado que dicha unidad de competencia ya fue alcanzada. Del mismo modo, el alcance de una competencia profesional se asume logrado cuando todas las unidades de competencia correspondientes fueron alcanzadas, el alcance de las competencias profesionales nos dirige a las áreas de competencia y cuando todas las áreas de competencia se completan, se obtiene el grado en la especialidad correspondiente y deseada.

En el Diccionario de competencias se encuentran características personales relacionadas de forma causal con el éxito en un determinado lugar de trabajo, indica para cada competencia: Definición, Niveles, Indicadores conductuales.

El Diccionario está compuesto por 21 competencias, las más valoradas en el mundo laboral actual. Cada una de las competencias está desglosada en 7 niveles de desarrollo (con un par de excepciones). La ventaja del modelo conductual es que abarca todos los comportamientos, en las 21 competencias están incluidas todas las habilidades para la vida y el trabajo.

Como recurso de profundización encontrarán un diccionario de competencias “tipo”, basado en el diccionario de competencias de Martha Alles, que creo les será de mucha ayuda.

### **3.2 LEVANTAMIENTO DE PERFIL POR COMPETENCIAS**

Para levantar perfiles es necesario entender muy bien las estrategias de RRHH, la estrategia se va a convertir en procesos y los procesos en actividades. La estrategia corporativa es la base del modelo de competencias.

De manera general podemos decir que para levantar los perfiles de cargo de una organización es necesario seguir una serie de pasos, contenidos en una metodología que a continuación se enumera.

1. **Análisis organizacional:** revisión mapa estratégico y cultura organizacional, la idea es que las empresas vivan la estrategia a través de sus empleados generando una cultura organizacional.
2. **Establecer los Grupos de Cargo:** se busca con enfoque de simplificación hacer integración de perfiles genéricos. En la práctica implica agrupar más de una gerencia en un perfil, para simplificar el proceso.
3. Definir los perfiles de Cargo, en la práctica no necesariamente se levantan todos los cargos.
4. Conducir Paneles de Expertos para la elaboración de perfiles. El panel de experto es una comisión de persona formada por los que mejor conocen las tareas del cargo X, generalmente es el jefe directo u ocupantes de los cargos. Con esto se definen las secciones tareas funciones y competencias del perfil.
5. Definir la muestra de ocupantes de los cargos a entrevistar. Se entrevista a los ocupantes de los cargos de mejor desempeño y de desempeño medio para realizar comparaciones.
6. Realizar las entrevistas de eventos críticos, centrándose en el relato de historias laborales concretas, explicadas en detalle para poder conocer las competencias utilizadas en esas gestiones.
7. Analizar las entrevistas y desarrollar perfiles, se analizan las entrevistas y se detectan las competencias.

En general cualquier actividad humana mezcla competencias por tanto en el listado de competencias para armar un cargo, en la práctica, se deberá tener competencias de más de un grupo.

### 3.2.1 Competencias y sus niveles asociados:

#### ORIENTACIÓN A RESULTADOS

1. Desea hacer bien el trabajo
2. Trabajo para alcanzar estándares de otros
3. Crea su propia medida de excelencia
4. Mejora del Rendimiento
5. Fija metas desafiantes
6. Hace análisis de costo-beneficio

#### ORIENTACIÓN A RESULTADOS

1. Comprende la estructura formal
2. Comprende la estructura informal
3. Comprende el clima y la cultura
4. Comprende políticas organizacionales
5. Comprende los asuntos subyacentes de la organización.

#### PENSAMIENTO ANALÍTICO

1. Divide los problemas
2. Observa relaciones básica
3. Ve relaciones múltiples
4. Hace planes o análisis complejos
5. Hace planes o análisis muy complejos
6. Hace planes o análisis extremadamente complejos

#### ORGANIZACIÓN Y SEGUIMIENTO

1. Mantiene un Espacio de Trabajo
2. Ordenado muestra una preocupación General por el Orden y la claridad
3. Chequea su propio trabajo
4. Monitorea el trabajo de otros
5. Monitorea datos o proyectos
6. Desarrolla sistemas

#### DASARROLLO DE RELACIONES

1. Acepta invitaciones
2. Realiza contactos relacionados con el trabajo
3. Hace contactos ocasionales informales
4. Construye rapport
5. Hace contactos sociales ocasionales
6. Realiza contactos sociales frecuentes
7. Hace contactos familiares y hogareños

#### PENSAMIENTO CONCEPTUAL

1. Usa reglas básicas
2. Reconoce patrones
3. Aplica conceptos complejo
4. Simplifica lo complejo
5. Crea nuevos conceptos
6. Crea nuevos conceptos para asuntos complejos
7. Crea nuevos modelos

#### INICIATIVA

1. Muestra persistencia
2. Se enfoca a oportunidades o problemas actuales
3. Es decisivo en una crisis
4. Actúa adelantándose hasta en 2 meses
5. Actúa adelantándose hasta en 3 a 12 meses
6. Actúa adelantándose hasta en 1 a 2 años

#### DASARROLLO DE OTROS

1. Expresa expectativas positivas de los demás
2. Da instrucciones detalladas y/o demostraciones en Terreno
3. Da razones o apoya a otros
4. Da retroalimentación específica positiva o mezclada con propósitos de desarrollar
5. Reasegura y da aliento
6. Hace entrenamiento o enseñanza de largo plazo
7. Crea nuevo entrenamiento enseñanza

#### EXPERIENCIA TÉCNICO PROFESIONAL

1. Primario
2. Vacacional elemental
3. Vocacional
4. Vocacional avanzado
5. Profesional básico
6. Profesional especializado
7. Maestría profesional/especializada

### BUSQUEDA DE INFORMACIÓN

1. Hace preguntas
2. Investiga personalmente
3. Cava más profundamente
4. Llama o contacta a otros
5. Investiga

### ESCALA DE DIRECCIÓN

1. Da instrucciones básicas de rutina
2. Da instrucciones detalladas
3. Habla asertivamente
4. Exige alto rendimiento
5. Monitorea abiertamente el desempeño
6. Confronta a otros
7. Aclara las consecuencias de la conducta

### VISIÓN ESTRATEGICA

1. Comprensión de estrategias
2. Alinea acciones actuales
3. Piensa en términos estratégicos (orientado al futuro)
4. Relaciona acciones actuales a tareas diarias a estrategias (propias o externas o a una perspectiva de largo plazo)
5. Comprende el impacto externo sobre la estrategia interna
6. Planifica acciones para adaptar la estrategia (propia o externa) a eventos externos conocidos.

### COMPRENSIÓN INTERPERSONAL

1. Comprende ya sea la emoción o el contenido
2. Comprende tanto la emoción como el contenido
3. Comprende significados
4. Comprende los asuntos subyacentes
5. Comprende los asuntos subyacentes complejos

### TRABAJO EN EQUIPO

1. Coopera
2. Comparte información
3. Expresa expectativas positivas
4. Solicita información
5. Da autoridad a otros
6. Forma equipo
7. Resuelve conflictos

### AUTOCONTROL

1. Resiste tentación
2. Controla emociones
3. Responde calmadamente
4. Controla efectivamente el estrés
5. Responde constructivamente
6. Calma a los otros.

### ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

1. Hace seguimiento
2. Mantiene comunicación clara con el cliente
3. Asume responsabilidad personal
4. Se pone completamente a disposición del cliente
5. Actúa para hacer mejor las cosas
6. Se dirige a necesidades subyacentes

### AUTOCONFIANZA

1. Presenta autoconfianza
2. Se presenta con fuerza o impresiona
3. Declara confianza en la propia habilidad
4. Justifica reclamos de autoconfianza
5. Acepta desafíos voluntariamente

### FLEXIBILIDAD

1. Ve objetivamente la situación
2. Aplica con flexibilidad reglas o procedimientos
3. Adapta las tácticas a la situación o la respuesta de
4. Adapta las propias estrategias, metas y proyectos
5. Hace adaptaciones organizacionales
6. Adapta estrategias

**IMPACTO E INFLUENCIA**

1. Declara intención
2. Realiza una acción simple para persuadir
3. Realiza una acción con dos pasos
4. Calcular impacto de sus acciones/palabras
5. Calcula una acción dramática
6. Realiza 2 pasos para influenciar

**LIDERAZGO DE EQUIPO**

1. Administra reuniones
2. Informa a personas
3. Usa la autoridad con justicia
4. Promueve la efectividad del equipo
5. Cuida al grupo
6. Se posiciona a sí mismo como líder
7. Comunica una visión obligada

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

1. Esfuerzo activo
2. Modelo
3. Sentido de propósito – Declara compromiso
4. Hace sacrificios personales o profesionales
5. Toma decisiones impopulares
6. Sacrifica el bien de su propia unidad por la organización

### 3.3 DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS

Las competencias se diagnostican principalmente a través de:

1. **Entrevistas de Eventos conductuales**, se solicita al entrevistado (a) que relate 3 éxitos y 3 fracasos, se dice que en los fracasos la persona utiliza todo el repertorio de competencias. Se recomienda no utilizar preguntas estandarizadas, para evitar las respuestas predeterminadas.
2. **Cuadrícula de Kelly**, donde se cruzan las tareas del perfil con las competencias. Se hacen cuando ya tengo el perfil las funciones y las tareas.

COMPETENCIAS/TAREA	INGRESO AL SISTEMA LA ORDEN DE COMPRA.	CHEQUEAR INVENTARIO PARA VER SI HAY STOCK
--------------------	--	---

Orden y Calidad	X	
-----------------	---	--

Pensamiento analítico		X
-----------------------	--	---

3. **Criterio de experto**, los jefes dicen que competencias se van a usar.

**En la práctica se utiliza con mayor frecuencia la combinación de entrevista de eventos conductuales y criterio de expertos.**

**Ejemplo práctico:**

“Entretención educativa” es una empresa que se dedica a buscar y ofrecer material didáctico innovador y creativo, que incentive la imaginación de los niños así como también las ganas de aprender a lo largo de toda la vida sin descuidar la calidad y seguridad de sus productos.

“Entretención educativa” desde ahora el cliente, nos solicita levantar perfiles para cada uno de sus cargos. Principalmente le interesa que se comience con el cargo de Asistente Comercial debido a que la sobrecarga de trabajo y la falta de limitación de funciones no le permite enfocarse en lo que es realmente necesario y propicio para su cargo.

Se realiza entonces una **Entrevistas de Eventos conductuales**, en este ejemplo expondremos sólo un evento de cada uno de sus 3 relatos de éxitos y de fracasos:

**Evento de Éxito:**

*“Un evento de éxito podía ser cuando fui a barrio Italia para buscar jugueterías, posibles clientes. El gerente me dijo el año pasado que las ventas estaban bajas y había que incrementarlas. A mí se me ocurrió ir a recorrer Santiago en busca de nuevos clientes. Cargada con muestras, entré a una juguetería, le mostré las muestras de productos, no se veía decidida así es que le dije que se contactara conmigo. Finalmente les interesó, me visitaron y cerré el negocio. Sigue siendo muy buena clienta. Terminó solicitando exclusividad en la zona y se la dimos en cambio de una compra mínima. La persona a la que nos había atendido en primera instancia no era el dueño, así es que cuando me junté con el real dueño le dije que el producto era el mejor que eran alemanes y usé las herramientas necesarias para captarlo hasta que dijera que sí. Él estaba interesado”.*

### **Evento de Fracaso:**

*“Definitivamente fue la elaboración de catálogo de 600 productos, no creo que no haya cumplido el resultado, pero fue traumático. Llevaba dos años y tuve que elaborar un nuevo catálogo, tuve que hacer todas las descripciones y todas las fotos, no sé si lo hice bien. Mi jefa me paso sólo un código o un nombre de producto y de qué proveedor era, busqué en internet foto por foto, cuando no encontraba la foto se la solicitaba a los proveedores. Me sentía responsable, lo tenía que lograr. Además tenía que traducir la descripción de todos los productos, sé inglés pero tuve que traducir hasta las medidas y palabras técnicas. Contaba con dos semanas para hacerlo, y me propuse hacerlo en un menos tiempo y eso lo logré, no hice todas las fotos y no sé si todas las traducciones estaban bien. Creo que cuando se imprimió el catálogo habían muchos errores aún”.*

De esta entrevista identificamos los siguientes puntos:

- ✓ Posibles competencias: utilizando el listado de las 21 competencias del modelo.
- ✓ Identificamos y numeramos tareas críticas (son las actividades más relevantes para el cargo).
- ✓ Identificamos y numeramos entregables o indicadores de desempeño.

Posteriormente presentamos la información recabada al **Criterio de experto**, los jefes nos validarán las competencias a utilizar, que tareas estarán asociadas al cargo y cuáles serán los indicadores de desempeño.

### **De las competencias identificadas podemos nombrar:**

**Compromiso:** *Me sentía responsable, lo tenía que lograr / Cargada con muestras, entré a una juguetería.*

**Orientación al resultado:** *me propuse hacerlo en un menor tiempo y eso lo logré.*

**Impacto e influencia:** *usé las herramientas necesarias para captarlo hasta que dijera que sí.*

**Iniciativa:** *A mí se me ocurrió ir a recorrer Santiago en busca de nuevos clientes.*



**Luego del criterio de experto se define que competencias son necesarias para el cargo:**

1. Orientación a resultados.
2. Orientación de servicio al cliente.
3. Impacto e influencia.
4. Búsqueda de información.
5. Iniciativa.
6. Orden y calidad.

**Entonces el perfil del cargo basado en la información actual sería el siguiente:**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

NOMBRE DEL CARGO: Asistente comercial

AREA: Comercial

REPORTA A: Gerente General

SUPERVISA A: No aplica

**2. PROPOSITO DEL CARGO**

1. Apoyar la gestión de las áreas de Venta, a través de los canales de:
  - ✓ Grandes Cuentas.
  - ✓ Canal web y mails de ventas.
  - ✓ Licitaciones del estado.
2. Apoyar también a gestiones de Cobranzas, Producto, Bodegaje y Comercio Exterior.

### 3. FUNCIONES, TAREAS CRÍTICAS E INDICADORES DE DESEMPEÑO TRANSVERSALES

FUNCIONES	TAREAS CRÍTICAS ASOCIADAS	ENTREGABLES
1. Apoyo de venta y postventa de ejecutivos comerciales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir mail de cotización y copiar al vendedor que se encuentra en terreno.</li> <li>2. Ingresar al sistema la orden de compra.</li> <li>3. Chequear inventario para verificar stock disponible.</li> <li>4. Contactar clientes para verificar datos de ubicación y facturación</li> <li>5. Negociar condiciones de entrega de acuerdo a inventario disponible.</li> <li>6. Recibir llamados de postventa y resolver complejidades o problemas presentados por cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio al cliente</li> <li>2. Cumplimiento al vendedor</li> </ol>
2 Responsable de mantener actualizado el catálogo de productos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bloquear y desbloquear productos, en base al stock disponible.</li> <li>2. Ingresar productos nuevos que implican la descripción, la subida de la foto y el precio actualizado.</li> <li>3. Actualización de la información de productos de convenio marco.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualización de convenio marco.</li> <li>2. Cumplir especificaciones.</li> </ol>
3. Venta y postventa de internet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir mail de cotización y responder a cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volumen de venta.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Ingreso al sistema la orden de compra.</li> <li>3. Chequear inventario para ver si hay stock</li> <li>4. Contacto con cliente para verificar datos de contactos y negociar condiciones de entrega de acuerdo a inventario disponible.</li> <li>5. Recibir llamados de postventa y resolver complicaciones o problemas presentados por cliente.</li> <li>6. Coordinación de los procesos relacionados a garantía.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Capacidad de respuesta.</li> </ol>
--	---	--

### 3.4 GESTION POR COMPETENCIAS APLICADA A RRHH

Hemos comentado anteriormente que la gestión por competencia es transversal a todos los procesos de RRHH:

#### **Análisis y descripción de los puestos**

También explicamos, paso a paso como realizar el levantamiento de perfiles, pero es necesario destacar que cuando una empresa desea implementar un esquema de gestión por competencias deberá comenzar por la descripción de puestos por competencias, levantar perfiles. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los procesos siguientes.

## **Selección y Reclutamiento**

Para poder seleccionar por competencias, por supuesto que deberemos primero haber levantado el perfil del puesto que queremos cubrir. A través de este perfil el puesto tendrá competencias de conocimiento o habilidades y otras competencias de conducta o gestión.

Una correcta selección del candidato deberá contemplar ambos requerimientos, ya que el conjunto reúne al perfil buscado.

Los beneficios de trabajar con el modelo de competencias en el proceso de Reclutamiento y Selección serán que existirá una mejor relación productividad y coste del empleado, además, una reducción del período de aprendizaje de los nuevos empleados, una selección de los individuos con potencial de asumir puestos de mando o dirección, y por último, una identificación de las necesidades de formación de los nuevos integrantes de la organización. Para ello será necesario realizar un perfil del puesto de trabajo para luego dar paso al proceso de reclutamiento y selección.

## **Entrevista por competencias**

Simple, todos podemos entrevistar, pero en la entrevista por competencia es un poco más complejo. Se debe ser capaz de detectar a través de preguntas abiertas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar.

La entrevista por competencia tiene como objetivo mejorar el proceso de selección, y disminuir la rotación como la inadecuada selección del personal, evitando que los empleados no alcancen el desempeño deseado.

La técnica de la entrevista por competencias es muy sencilla cuando se tiene en cuenta que es un tipo especial de entrevista donde el objetivo es centrarse en el análisis de los comportamientos pasados de la persona en situaciones hipotéticas que nos dejen ver la presencia o ausencia de una o varias competencias.

Se puede preguntar sobre la historia laboral, cómo resolvió el candidato X situación, siempre tratando de detectar la competencia relevante asociado al puesto de trabajo.

*“Cuénteme una situación de su vida laboral en la que Ud. haya tenido que trabajar en grupo para lograr un objetivo organizacional. ¿Cuál fue su contribución en el grupo, cuál fue el rendimiento alcanzado del grupo?”.*

Es un método de selección que se lleva a cabo mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto, de la misma forma vamos a poder identificar en este tipo de entrevista que competencias utilizó en el pasado y por tanto tiene el candidato.

### **Para implementar planes de carrera o capacitación.**

Este punto deriva de la evaluación, y es que los planes de carrera o de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Esas competencias cambian y evolucionan junto con el organigrama. Par los planes de sucesión, las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a los requerimientos del puesto al cual se pretende promoverlo.

El diseño de planes de capacitación en las empresas actuales se configura como una de las alternativas estratégicas que tiene la organización para desarrollarse, crecer y ser más competitiva en los mercados. Independiente de la estructura en la que se divide la planificación formativa (las distintas formas que toma dentro de la gerencia de RRHH como área o proceso), que puede ser variada, en cualquiera de ellas debemos reconocer los siguientes elementos:

1. Identificación de la política de formación.
2. Análisis de las necesidades formativas (Detección de Necesidades de Capacitación).
3. Precisión de las acciones a realizar.
4. Formulación de objetivos y cursos en un plan de capacitación. (En un escenario avanzado de la capacitación en las empresas se trabaja con mallas de formación).
5. Planificación académica. (Contenido, actividades y métodos).

6. Planificación logística. (formadores, organización, duración, presupuesto y recursos).
7. Comunicación del plan (dirección, formadores y participantes).
8. Implementación del plan.
9. Seguimiento y evaluación de impacto.

Hoy en día es aconsejable concebir la capacitación como: *Un instrumento de mejora encaminado a desarrollar y perfeccionar a la persona en el mundo del trabajo y no solo a entrenar a los trabajadores en las tareas laborales encomendadas, respondiendo únicamente a los requerimientos de la empresa.*

El plan de capacitación es un documento elaborado por la dirección de la empresa y/o la gerencia de RRHH con la finalidad de asegurar la formación de su personal por un período determinado. Este plan se inscribe dentro de la estrategia de la empresa y debe incluir:

- ✓ El público a quien va dirigido.
- ✓ Las acciones formativas necesarias.
- ✓ El presupuesto.
- ✓ Los resultados esperados.
- ✓ Método de evaluación del grado de consecución de los resultados.

La formación no es un aspecto aislado e independiente de la actividad de la empresa, debe ser un instrumento integrado en la planificación estratégica de la organización que ha de ayudar a definir sus metas, mejorar su funcionamiento y aumentar el nivel de satisfacción de las personas.

Hoy en día la capacitación se desarrolla dentro de un nuevo concepto de empresa, considerada como un sistema social abierto.

De nuestro entorno la organización recibe una serie de inputs, en forma de materias primas, información, recursos financieros, tecnológicos y humanos, estos recursos son utilizados y transformados por la empresa la cual devuelve una serie de outputs consistentes en bienes y servicios. Desde este punto de vista en donde la organización participa de los principios

y características de los sistemas abiertos, las principales fuerzas que actúan en el “sistema empresa” y que potencian o frenan su desarrollo son: la legislación, los sindicatos, los grupos de presión, nuevas tecnologías, la competencia, los valores sociales, la cultura empresarial, los proveedores, los cliente y los mismos trabajadores. Se encuentra sumergida además en una dinámica de cambio que puede realizarse de tres formas:

- ✓ Cambio reactivo (supervivencia).
- ✓ Cambio proactivo (anticipación).
- ✓ Cambio creativo (provocación y liderazgo permanente).

Existen además cinco razones de porqué una empresa busca el desarrollo:

- ✓ Aumentar la cantidad.
- ✓ Incrementar la calidad.
- ✓ Disminuir costos.
- ✓ Optimizar la satisfacción del cliente y del personal.
- ✓ Aumentar la creatividad e innovación.

La empresa concebida de este modo responde a lo que se denomina una organización inteligente, capaz de aprender y saber transformarse. Este concepto fue acuñado en los años 90 por el genial autor Peter Senge.

### **3.5 FORMACIÓN POR COMPETENCIAS**

No es poco común que las empresas vean en la formación más que una inversión un gasto, esto debido principalmente a la dificultad de cuantificar los efectos positivos de un plan de formación, así como también los efectos negativos de no implementarlos.

Sin embargo cuando no se da formación se producen costos económicos, como baja productividad, poca calidad, mala atención etc. Pero son peores aún los costos sociales, ausentismo, impuntualidad, abandono del puesto de trabajo, etc.

Se puede afirmar que la formación es una inversión a mediano plazo, incluso a largo plazo, cuyo presupuesto debe ser asignado como contribución al desarrollo de la empresa.

*“Además de ser una inversión para la empresa, la formación es también una inversión para la persona que se forma, porque no es posible formarse sin esfuerzo” (Gélinier 1983:22-24).*

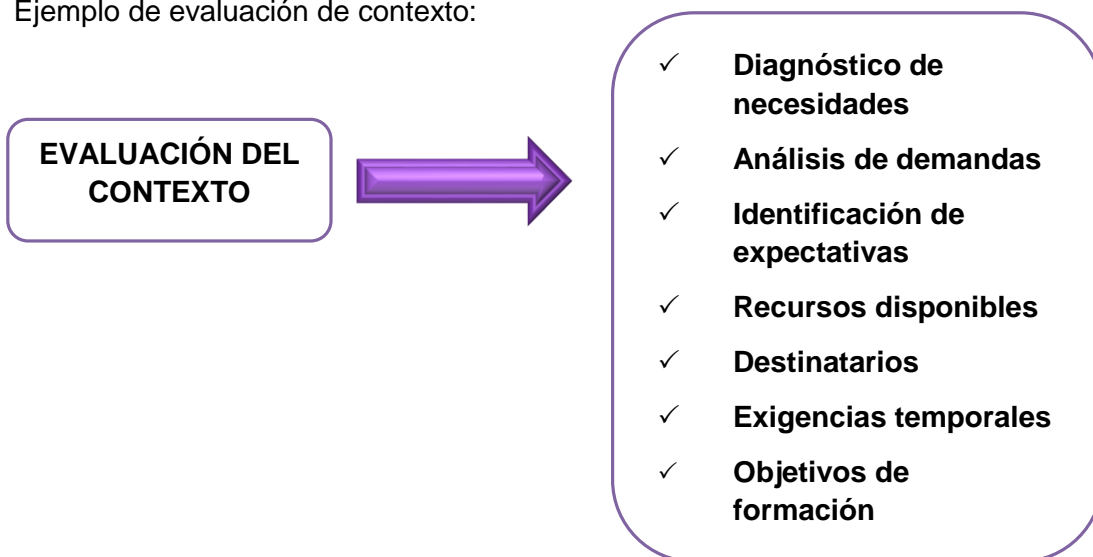
### 3.5.1 Los modelos de planificación de la formación

La planificación de la formación tiene una estructura básica, no obstante existen maneras de aproximarse a la misma. Dependerá de las características de la empresa, sus necesidades y contexto concreto, así como la experiencia en capacitación y la viabilidad económica y estratégica que esta posea.

**Una clasificación útil de los modelos más representativos podría ser esta:**

- ✓ Modelos clásicos de la planificación de la formación:
  - a) Modelo basado en la evaluación continua o enfoque administrativo: Se evalúa el contexto, la planificación, el proceso y los productos de manera detallada generando información necesaria para planificar y gestionar.

Ejemplo de evaluación de contexto:





- b)** Modelo basado en los participantes o enfoque sociológico: Consta de una planificación y análisis de necesidades basada en situación futura (hacia donde se quiere ir) situación actual, comparación entre ambas situaciones (modelo de competencias), problemas de rendimiento (análisis de desviaciones); de un diseño de acciones formativas como planes a largo, mediano y corto plazo y planes de desarrollo; del desarrollo de diseño acciones educativas, desarrollo de cursos contenidos y acciones educativas, logística y procesos de documentación y finalmente de la implementación que incluye plan de preparación de cursos nuevos, plan de operaciones, ejecución.
- c)** Modelo basado en la rentabilidad o enfoque económico: Comienza desde el conocimiento de la actual situación tanto interna como externa, para luego basarse en los fines, políticas y objetivos cognoscitivos, operativos y actitudinales. Se organizan luego los medios, esto a través de contenidos, métodos, presupuestos, materiales y estructura de responsabilidad. Se aplica el programa considerando los participantes, formadores, horarios, tiempo y lugar. El proceso nos lleva a un resultado del programa que será auditado y se entregará el feedback correspondiente. Este feedback afectará inmediatamente la elección de los fines y por consecuente afectará los ajustes realizados antes, durante y después de la organización de los medios y la aplicación del programa.
- d)** El modelo Integrado de reingeniería de la formación o enfoque pedagógico: se define como un enfoque sistemático/ metódico de carácter globalizador que parte de la evaluación continua de la planificación, del protagonismo coordinado del participante y del equipo de formación en el proceso de desarrollo formativo y de su implicancia en las etapas de la planificación y ejecución de la formación, así como de la búsqueda de rentabilidad económica, laboral, social del aprendizaje.

## La estructura básica de un plan de Formación:

1. Detectar las necesidades de la empresa: El primer paso es la detección y el análisis de las necesidades de capacitación o formativas. Proviene directamente del plan estratégico y proporcionan información acerca de lo que la empresa necesita para conseguir sus objetivos. Existen dos tipos de necesidades:
  - a. De formación reactivas: Son aquellas que se deducen de la observación de problemas concretos y responden a las necesidades formativas actuales y ciertas.
  - b. De formación proactivas: Son aquellos vacíos de formación, es tratar de anticiparse y responder a las exigencias del futuro.

El análisis de necesidades a su vez tiene tres ámbitos de estudio (Goldstein 1986:27):

- a) Análisis de la organización.
- b) Análisis de tareas y competencias.
- c) Análisis de las personas y grupos implicados.

Existen básicamente cinco técnicas para detectar las necesidades de capacitación:

- a) **La observación:** Control y registro del día a día mediante la observación.
- b) **Los grupos de formación:** Es el autoanálisis de grupos homogéneos, en los que a partir de un problema, el grupo plantea las ideas para el máximo rendimiento.
- c) **El cuestionario:** Que puede estar dirigido a los futuros receptores de los cursos, a los clientes de un servicio o producto.
- d) **La entrevista:** Permite profundizar en temas de interés y aclarar temas confusos.
- e) **Análisis de demanda formativa:** basada en las demandas de Recursos Humanos o de la línea de mando.

En definitiva las necesidades de formación pueden vincularse directamente a decisiones de estrategia empresarial o pueden ser fruto del análisis de los resultados.

2. **Criterios para planificar:** Los criterios para realizar la planificación deberán estar basados en los objetivos estratégicos de la empresa, así como también en su cultura y en los paradigmas de formación.
3. **Fase de elaboración:** La relevancia viene apoyada por que es una manera de mejorar el aprovechamiento de recursos, facilitar sinergias y disponer de una visión global organizada, planificada y con criterios bien definidos sobre lo que se persigue con las diferentes acciones. En esta fase se incluye la formulación de objetivos globales, específicos, de formación y pedagógicos; la planificación operativa, sus contenidos, actividades y métodos; la planificación logística que considera a los formadores, la organización, la duración, el presupuesto y los recursos.
4. **Comunicar el Plan:** Una vez planteado el plan de formación, hay que informar sobre él a la dirección y personal de línea, a los formadores externos que se contraten o internos, y a los participantes.
5. **Líneas de Ejecución:** Todas estas etapas culminan en la entrega del aprendizaje programado según los tiempos previstos a las personas seleccionadas. Es importante también en esta etapa el seguimiento y control del proceso, la revisión constante de las acciones, análisis de improviso.
6. **Evaluación del plan de formación:** Es el análisis de valor del curso de formación. En este punto hay cuatro áreas de análisis: los agentes de evaluación, los elementos, momentos e instrumentos de la misma.

### 3.5.2 Capacitación en la práctica

En la actualidad existe una fuerte tendencia de las medianas y grandes organizaciones por organizar su capacitación en un instrumento llamado currículum, que nace o surge desde la educación superior Universidades, Institutos técnicos incluso de la educación básica y media, quienes organizan sus contenidos en mallas curriculares. Esta manera de organizar los contenidos de capacitación se llama, malla curricular, que contiene toda la serie de curso

y destinatario de los cursos que abarca el plan de capacitación. La malla es un instrumento organizador, guía, secuenciador y un esquema gráfico que a primera vista permite notar cuáles son todas las capacitaciones que tiene un plan de formación. La elaboración de la malla de capacitación puede ser elaborada por distintas vías, como hemos visto en este capítulo, puede surgir desde la detección de necesidades, por necesidades espontáneas que la organización genera o por ideas que puedan surgir.

**Figura 5:** Fragmento de una malla curricular de capacitación.

CARGOS	INICIAL	FORMACIÓN	DESARROLLO	OTROS
GERENTA TIENDA	Curso gerente trainee	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Habilidades directivas.</li> <li>✓ Legislación.</li> <li>✓ Responsabilidad civil y penal.</li> <li>✓ Curso avanzado de gestión.</li> <li>✓ Formación de formadores.</li> <li>✓ Liderazgo y manejo de conflictos.</li> </ul>	Estrategia competitiva y alta gerencia	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Manejo de Stress</div> <hr/> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Ingles</div>

**Tabla de doble entrada, Malla Curricular de Capacitación**

En una malla completa, la primera columna vertical representa los distintos cargos de la empresa. Se ingresan todos los cargos o agrupaciones de cargo desde los más básicos hasta los superiores.

En las siguientes columnas horizontales se presentan los tipos de cursos que existen:

- ✓ Iniciales o de inducción, cursos que se realizan previos a desempeñarse en el cargo. Contienen todo lo que se necesita como capacidades e inducción a la cultura y/o cualquier elemento técnico que se requiera para desempeñar el cargo a futuro. En las organizaciones que tienen inducciones completas, este proceso de aprendizaje puede durar de dos a 4 semanas. Puede consistir en conocer las distintas áreas de la empresa para entender el proceso en su conjunto, realizan capacitaciones

específicas de sistemas de trabajo o software, normas que regulan el desempeño y de las competencias necesarias para iniciarse en el cargo. Todas las empresas debieran tener procesos de inducción aunque sean breves, ya que permite que la persona llegue orientada a su cargo.

- ✓ De formación o especialización, son necesarios para crecer y desarrollarse dentro del cargo. Pueden incluir especializaciones, actualizaciones, o formación en competencias que se han ido requiriendo durante el desempeño del sujeto y de acuerdo a los focos de la organización. Tienen como objetivo mejorar el desempeño de la persona que ya se encuentra desarrollando el cargo.
- ✓ De proyección o ascenso, son cursos de capacitación para cargos futuros. En una organización grande el sujeto que ingresa a un cargo operativo, si tiene las habilidades puede ascender de cargo y para esto se requiere capacitarlo. Hay organizaciones que proyectan sus líderes futuros y los capacitan años antes para que logren las habilidades necesarias para el cargo que asumirán.
- ✓ Complementarios, son cursos que no clasifican en ninguna de las anteriores, pero que las empresas los dictan. Pueden ser cursos de auto-cuidado, salud, idioma. Quizás no son tan relevantes para el desempeño directo del sujeto pero sí forman parte de la malla.

### **3.5.3 Plan de jóvenes profesionales.**

Estos planes responden a un plan de desarrollo que busca incorporar jóvenes recién graduados o próximos a hacerlo para desarrollarlos y que puedan ocupar en el futuro posiciones gerenciales. Así mismo intentan afianzar la cultura y valores organizacionales.

Al ser un plan de desarrollo, se les debe pensar y mirar como una inversión a mediano y largo plazo. Es difícil que la retribución que estos jóvenes hagan a la organización sea en un corto plazo, y debe ser asumido de esta manera para evitar presiones en relación al desempeño de estos. Recordemos que mucho de estos jóvenes han tenido de forma acotada o bien no han tenido experiencia laboral por lo que desconocen del todo los comportamientos, valores y actitudes que se esperan de ellos en el ámbito profesional.

Si trabajar por competencias es importante en todos los procesos de recursos humanos, en este es esencial. Los jóvenes deberán tener las competencias que la empresa elija lograr en el futuro, si de ellos se desea obtener los próximos conductores de la organización. Esto es de manera más simple, que para ellos debemos desarrollar las competencias que esperamos tengan en el futuro, cuando sean gerentes o directores de la organización. Por esto el rol de RRHH es clave como acompañamiento, no sólo de los jóvenes profesionales sino también de los líderes que los guiarán y serán modelos de referencia para ellos.

Cualquier Plan de jóvenes profesionales debe atender a lo menos a los siguientes temas definidos por la cultura organizacional y sus necesidades de incorporación de talentos:

- ✓ **Perfil:** Es importante no sólo para poder atraer a los mejores talentos si no por que el plan debe tener exactamente lo que la empresa requiere y no más ni menos. Muchos planes llenan o copian perfiles de otras empresas y el resultado es nefasto. Por ejemplo, dentro de las funciones del perfil podemos solicitar “conocimiento de inglés avanzado oral y escrito” y el resultado es que el joven nunca utilizó esa herramienta en su labor, por ende no solo resulta ser un factor de desmotivación si no que probablemente dejamos fuera a otros varios talentos que no cumplían con una condicionante innecesaria. Como tips, otra condicionante típicamente utilizada en los perfiles es “disponibilidad de traslado” y para los jóvenes de hoy esto es un factor motivacional, inmediatamente piensan en viajar, ya no es un impedimento. Entonces cuando el joven profesional lleva 5 años en el mismo lugar surge la insatisfacción.
- ✓ **Proceso de selección:** Debe ser acorde con el perfil y tener continuidad con el programa una vez que los jóvenes ya se encuentren en el programa. Evitemos vender la compañía como que es X para que luego los compañeros les digan que es Y...Sabemos que esto es recurrente pero intentemos siempre tener un mensaje unificado, sin dualidades.
- ✓ **Duración:** Como todo programa debe tener un comienzo y un fin fácilmente identificable, para dar con esto un marco de referencia claro.
- ✓ **Capacitación y Formación:** Este plan de por sí ya es un plan de desarrollo, debemos incorporar elementos de formación, como por ejemplo habilidades de gestión y liderazgo que deseemos desarrollar y que acompañe a los jóvenes en su crecimiento.

- ✓ **Rotación/ Desarrollo en el puesto de trabajo:** El joven debe contar con un acompañamiento en los puestos de trabajo por los que rote, es a través de estos que entenderán el negocio y por ende impulsarán en el futuro. Los programas más reconocidos a nivel mundial de JP cuentan con algún tipo de acompañamiento, ya sea mentor, jefe, tutor, etc.
- ✓ **Seguimiento:** Para lograr identificar las desviaciones y poder realizar los ajustes necesarios es importante que RRHH realice constantemente un seguimiento del programa. Se puede realizar una evaluación constante y estandarizada a través del tutor o la jefatura con la intención de mantener retroalimentación activa.
- ✓ **Dependencia presupuestaria:** La compañía debe, en relación a este tópico, entender los objetivos del plan.

### 3.6 EVALUACION POR COMPETENCIAS/ EVALUACIÓN 360°

Cuando se implementa la gestión por competencias lo más probable y común es que los directores se pregunten ¿Cómo están mis gerentes en relación al perfil? ¿Cómo están mis vendedores en relación al perfil que establecimos? Y de aquí nace la evaluación por competencias, pero no necesariamente la evaluación por competencias indica que quien no cumpla con el perfil o presente “brechas” deberá ser reemplazado, y es que las competencias pueden ser enseñadas, entrenadas.

Simplemente el sistema de evaluación por competencias nos indicará que hacer: entrenar, cambiar de puesto, desarrollar y/o incluso ascender a un colaborador.

Entendamos primero que el desempeño exitoso de los colaboradores tendrá consecuencias directas en el cumplimiento o no de mi estrategia. Cuando se le fijan objetivo a cada empleado, ellos pasan a ser parte de la “cascada de objetivos organizacionales”. Desde la perspectiva del empleado, esta fijación de objetivos le permite formar parte de la empresa, lo ayuda a vincular el qué hacer diario con los objetivos organizacionales y por supuesto con los resultados.

Parece sencillo, pero en la práctica la mayoría de los empleados no lo comparte y esto es porque la mayoría de las veces no se les explica para qué sirve lo que él hace y de qué

modo se relaciona con la estrategia de la empresa, por el contrario si se les explica que su función es parte de una estrategia mayor el colaborador no sólo realizará mejor su tarea si no que también se sentirá mejor.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño y se clasifican de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados. Los basados en características, son los más usados pero menos objetivos. Los por competencia brindan al colaborador información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores en cuanto a desarrollo de personas y el enfoque con base a resultados se focaliza en la contribución que puede realizar el sujeto.

El enfoque por competencias permite al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones o comportamientos debieran (o no debieran) tenerse en ese puesto. Por lo general su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados retroalimentación de desarrollo.

Esta evaluación puede ser realizada a través de entrevistas o cuestionarios, esto es lo que se denomina en muchas organizaciones como evaluación 360°. A pesar de que en muchas ocasiones se utiliza para evaluación de desempeño, también la evaluación 360° puede ser utilizada para evaluar competencias. En la evaluación 360° para un sólo sujeto, se evalúa la opinión del jefe directo, la autoevaluación del ocupante del cargo, la evaluación de su subordinado en el caso de tenerlo y la evaluación de pares o clientes internos. Es una novedosa manera de orientar al colaborador hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos los que reciben sus servicios tanto interna como externamente.

La evaluación consiste en la medición del grado de presencia en el ocupante del cargo, de las prácticas asociadas al nivel de competencia. En el modelo conductual, las competencias tienen nivel del 1 al 7, cada nivel incluye una serie de prácticas que el sujeto tiene que realizar. Si para un cargo se necesita el nivel 4 el sujeto debería mostrar la presencia y el dominio de las prácticas asociadas al nivel 1, 2, 3 y 4.

Por ejemplo si en un perfil de cargo estamos exigiendo la competencia "Iniciativa" en el nivel 4 el sujeto debería ser capaz de tener el nivel 1 que es ser persistente, el nivel 2 que es resolver problemas actuales, nivel 3 que es ser decisivo en una crisis y el nivel 4 que es anticiparse dos meses para prevenir un problema o aprovechar una oportunidad, por



ejemplo, antes de la realización de un trabajo que requiera adelantarse para preparar actividades.

Entonces a través de cuestionarios en 360°, cuestionarios de autoevaluación y evaluación de jefatura, denominada evaluación vertical o entrevistas, realizada por consultores o por profesionales de recursos humanos se puede conocer el grado de presencia de los distintos niveles de competencias. Esto nos va a arrojar lo que se denomina la brecha, y la brecha no es más que la distancia entre lo que el cargo requiere y lo que la persona presenta.

En el mismo ejemplo de la iniciativa si tenemos un sujeto con nivel 3 y necesita nivel 4, entonces la distancia, la brecha, es de un nivel, o sea que hay un conjunto de prácticas que el sujeto requiere. Cuando la evaluación se realiza a través de cuestionarios, en general se evalúan dos niveles hacia abajo del requerido, el nivel requerido y un nivel hacia arriba, esto por que podríamos tener distintos escenarios, el escenario en el que el sujeto presenta competencias bajo el nivel que se requiere, ajuste de competencias con el nivel que se requiere o sobre el nivel que se requiere. Estas evaluaciones pueden alimentar sistemas de desempeño, de capacitación y procesos de sucesión.

Otro concepto, importante de considerar es el concepto de ajuste, que es el porcentaje total que el sujeto logra cubrir de las competencias que se necesitan para el cargo. Si un cargo necesita diez competencias y el sujeto tiene ocho ajustadas al nivel, pero dos con brecha, entonces el porcentaje de ajuste será de un ochenta por ciento, quedando un veinte por ciento por cubrir. En este caso lo ideal es que se le brinden apoyos a través de capacitación, coaching, supervisión formativa u otro tipo de procesos de apoyo para lograr el 100% de ajuste que es lo que se requiere para alcanzar o incluso superar el desempeño esperado.

### **3.7 COMPENSACIÓN POR COMPETENCIAS**

La compensación por competencias se considera el proceso de RRHH más complicado de implementar, ya que significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable, donde para el cálculo de las remuneraciones serán consideradas entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Por supuesto para lograr esto es imprescindible, contar con un acabado proceso de evaluación por competencias.

Uno de los objetivos más importantes que persigue la gestión por competencias es el poder retener a las personas que son “clave” para la organización, que poseen las competencias con niveles adecuados a cada uno de los puestos que ocupan en la estructura organizacional y que sin ellas, el capital intelectual de la organización se vería disminuido. Si bien existen diversos tipos de estrategias para poder retener el talento, tales como la instauración de planes de carrera, la detección de necesidades de capacitación, la implementación de evaluaciones de desempeño, el establecimiento de beneficios corporativos, entre otros, los cuales le permitirán a la organización generar condiciones competitivas en el mercado y ofrecer condiciones atractivas para sus colaboradores, el gestionar las compensaciones se convierte en uno de los procesos más relevantes de la gestión por competencias, entendiendo que este sub-proceso de Recursos Humanos posee como función el establecer, respetar y promover la valoración tanto financiera como no financiera de los puestos que posee la organización.

En función de esto último, para los autores Spencer y Spencer (1999), se deberán seguir los siguientes pasos para desarrollar un sistema de compensación basado en competencias:

1. Identificar los factores clave; entendiendo por este paso la identificación de las distintas competencias que “predicen el desempeño superior, y resultados del desempeño en cada nivel de una familia de trabajos”;
2. Determinar los valores relativos de cada una de las competencias; esto quiere decir, definir los porcentajes relativos de la compensación total que se desea por el puesto, tomando como base tres tipos de factores básicos: compensación por el puesto, compensación por competencias individuales y compensación por desempeño;
3. Desempeño en equipo; significando esto los resultados individuales del desempeño de quien ocupa el puesto, midiendo al mismo con indicadores objetivos, tales como “nivel de productividad”, “calidad del producto alcanzado”, entre otros afines;
4. Resultados globales de la Organización, entiendo por aquél las ganancias o pérdidas que obtuvo la organización en su gestión.

Evidenciamos, entonces, que según los distintos autores que tratan el tema de las compensaciones por competencias, la analogía de compensar utilizando las competencias

como parámetro permitiría, por un lado, generar una herramienta de gestión integral objetiva, midiendo las competencias a través de distintos indicadores comportamentales visibles, observables y fácticos, dejando de lado la subjetividad y la apreciación sentimental de cada sujeto en pos de sus percepciones a la hora de calificar las tareas de un colaborador de la organización y, por otro lado, generar un sistema que permita a la organización ser competitiva en el mercado.

Es ciertamente muy importante entender y comprender la conexión que la compensación posee sobre la motivación de los sujetos, una compensación “justa” y equitativa permite una gestión equilibrada dentro de la estructura organizacional, de manera que no se generen luchas internas dentro de la organización, potenciando el desarrollo saludable de los colaboradores.