



# MÓDULO 3

## IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>OBJETIVO DEL MÓDULO 3</b> .....	5
<b>1. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b> .....	6
CONCEPTO Y FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	6
IMPORTANCIA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	7
<b>2. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b> .....	9
DEFINICIÓN Y ESTRUCTURA DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	9
TIPOS DE COMPETENCIAS Y SU RELEVANCIA EN EL CONTEXTO LABORAL .....	10
<b>3. LEVANTAMIENTO DE PERFIL POR COMPETENCIAS</b> .....	12
IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA CADA PUESTO .....	12
PROCESO DE DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES.....	14
DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS .....	15
<b>4. GESTIÓN POR COMPETENCIAS APLICADAS A RRHH</b> .....	16
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DESDE UNA PERSPECTIVA COMPETENCIAL .....	16
INCORPORACIÓN DE COMPETENCIAS EN PROCESOS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO .....	16
ENTREVISTAS BASADAS EN COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN.....	17
UTILIZACIÓN DE COMPETENCIAS PARA DISEÑAR PLANES DE CARRERA Y CAPACITACIÓN .....	18
<b>5. MODELOS DE PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN</b> .....	21
EXPLORACIÓN DE MODELOS CLÁSICOS DE PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN .....	21
ESTRUCTURA BÁSICA DE UN PLAN DE FORMACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS.....	24
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN PRÁCTICA Y ORIENTADA AL PUESTO .....	25

DISEÑO DE PROGRAMAS DE DESARROLLO ESPECÍFICOS PARA JÓVENES PROFESIONALES.....	26
<b>6. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS/EVALUACIÓN 360ª .....</b>	<b>28</b>
CONCEPTO Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN 360º PARA OBTENER RETROALIMENTACIÓN MULTISECTORIAL .....	<b>28</b>
<b>7. COMPENSACIÓN POR COMPETENCIAS .....</b>	<b>31</b>
RELACIÓN ENTRE COMPETENCIAS Y SISTEMAS DE COMPENSACIÓN .....	<b>31</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>33</b>

# INTRODUCCIÓN

La gestión por competencias es un enfoque estratégico que reconoce la importancia de las habilidades y conocimientos individuales en el logro de los objetivos organizacionales. Este enfoque es fundamental para identificar, desarrollar y evaluar las capacidades necesarias para que los empleados desempeñen sus roles de manera efectiva y contribuyan al éxito de la organización.

En primer lugar, destaca que la gestión por competencias se centra en identificar las habilidades y conocimientos específicos que son necesarios para llevar a cabo las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Esto implica un análisis detallado de las competencias requeridas en cada función dentro de la organización.

La importancia del desarrollo de competencias. No se trata solo de identificar las habilidades existentes, sino también de fomentar su crecimiento y mejora continua. Esto implica proporcionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional para que los empleados adquieran las competencias necesarias para sobresalir en sus roles.

## OBJETIVO DEL MÓDULO 3

Describir las estrategias de gestión por competencias que se aplican durante el proceso de una evaluación de desempeño.



**Habilidades a desarrollar:** Analizar, adaptar, ajustar, optimizar.



# 1. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

## CONCEPTO Y FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Las organizaciones se enfrentan a desafíos que demandan respuestas adaptativas y resultados concretos, vinculados estrechamente a las estrategias y el comportamiento de las personas. Para navegar en este contexto, es crucial definir una visión, valores y estrategias claras, así como identificar las competencias necesarias para el éxito organizacional y el desarrollo individual (Morales et al., 2020).

El enfoque de competencias, surgido en los años 70, busca identificar las conductas ligadas a un desempeño superior, adaptándose a los cambios en la sociedad, la tecnología y el mercado laboral. Proporciona un lenguaje común en la organización, define estándares de desempeño y enlaza comportamientos con objetivos. Autores como David C. McClelland han contribuido a comprender la motivación humana y su relación con la gestión por competencias.

David McClelland identifica tres sistemas importantes de motivación humana, cada uno relacionado con diferentes impulsos y necesidades:

- 1. Motivación por logro:** Se refiere al interés por mejorar constantemente en la realización de tareas, buscando alcanzar estándares de excelencia. Las personas motivadas por el logro buscan desafíos donde puedan demostrar su capacidad y obtener resultados significativos. Prefieren roles con responsabilidad personal y valoran la retroalimentación sobre su desempeño.
- 2. Motivación por poder:** Se trata de la necesidad de influir en otros y de generar impacto en el entorno. Quienes están motivados por el poder buscan posiciones donde puedan ejercer autoridad y liderazgo, y donde puedan impactar en las decisiones y acciones de los demás. Esta motivación puede ser personal, centrada en el individuo, o socializada, enfocada en servir o ayudar a otros.

- 3. Motivación por pertenencia:** Aunque menos estudiada, esta motivación se deriva de la necesidad de conexión y aceptación social. Las personas motivadas por la pertenencia buscan establecer relaciones cálidas y significativas con otros, buscando ser aceptados y valorados por el grupo al que pertenecen.

Estas motivaciones pueden combinarse con otras características para impulsar la acción. Es importante destacar que las competencias, según Spencer y Spencer (1992), son atributos subyacentes que están causalmente relacionados con un desempeño superior en un trabajo o situación.

Estas competencias forman parte de la personalidad y pueden predecir el comportamiento laboral efectivo, siendo medidas por criterios de referencia específicos, como el volumen de ventas o la satisfacción del cliente (Morales et al., 2020).

## **IMPORTANCIA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

La importancia de las competencias en la gestión del talento y el desarrollo organizacional radica en su capacidad para identificar, evaluar y desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para el éxito de la empresa. Algunos aspectos relevantes son:



## SELECCIÓN DE PERSONAL

Las competencias permiten definir los perfiles ideales para cada puesto de trabajo, facilitando la selección de candidatos que se ajusten mejor a las necesidades y cultura de la organización.

## DESARROLLO DEL TALENTO

Al identificar las competencias requeridas para cada puesto, se pueden diseñar programas de capacitación y desarrollo personalizados para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados, potenciando su rendimiento y crecimiento profesional.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las competencias proporcionan criterios objetivos para evaluar el desempeño de los empleados, permitiendo identificar fortalezas, áreas de mejora y necesidades de desarrollo individual.

## PLANIFICACIÓN DE CARRERA

Conocer las competencias requeridas para los diferentes niveles y roles dentro de la organización facilita la planificación de carrera de los empleados, ayudándoles a establecer metas claras y desarrollar las habilidades necesarias para alcanzarlas.

Cabe destacar que **las competencias** contribuyen a definir y fortalecer la cultura organizacional al identificar los valores, comportamientos y habilidades que se consideran fundamentales para el éxito de la empresa (Morales et al., 2020).

## 2. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

### DEFINICIÓN Y ESTRUCTURA DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

El Diccionario de Competencias es una herramienta fundamental en la gestión por competencias, que consiste en una selección específica de competencias junto con sus definiciones y niveles de apertura. En el contexto empresarial, dicho diccionario puede ser personalizado según las necesidades y requisitos particulares de la organización. En contraste, una consultora elabora un diccionario más amplio, incluyendo diversas competencias con sus definiciones y niveles, permitiendo que cada empresa seleccione aquellas que mejor se adapten a sus objetivos. Este enfoque facilita que las empresas se beneficien de la experiencia y conocimientos acumulados por otros. (Durante et al,2012).

Es crucial que las empresas elijan de manera objetiva las competencias a aplicar, evitando tanto la sobrevaloración como la subvaloración. La observación de competencias se da únicamente durante el desempeño de la persona que las posee, y para gestionarlas, se definen competencias específicas junto con sus indicadores. Al lograr todos los indicadores establecidos, se considera que la competencia ha sido alcanzada.

La suma de competencias involucradas en una unidad de competencia conduce al logro de esta unidad, y el alcance de competencias profesionales se asume cuando todas las unidades correspondientes son alcanzadas (Durante et al,2012).

## TIPOS DE COMPETENCIAS Y SU RELEVANCIA EN EL CONTEXTO LABORAL

Las competencias son habilidades y conocimientos observables, evaluables y desarrollables, lo que ofrece grandes oportunidades para la gestión de recursos humanos y el crecimiento organizacional. Al identificar estas competencias, es posible entrenarlas para lograr los resultados necesarios para cumplir con las metas de la organización y adaptarse a las demandas del entorno (Armstrong, M. 1993).

Se pueden dividir en tres tipos:

- 1. Competencias Básicas:** Se desarrollan principalmente en la educación inicial y comprenden conocimientos y habilidades para progresar en la educación y en la sociedad. Incluyen áreas como lenguaje, comunicación, matemáticas, solución de problemas, interacción social y uso de tecnologías de la información. Algunos ejemplos son:
  - Orientación al Resultado
  - Organización y Seguimiento
  - Iniciativa
  - Búsqueda de Información
- 2. Competencias Conductuales:** Son habilidades y comportamientos que explican desempeños destacados en el trabajo, expresados en términos de atributos personales como orientación al logro, proactividad, rigurosidad, flexibilidad e innovación.
- 3. Competencias Funcionales:** Son las habilidades técnicas necesarias para realizar actividades laborales según los estándares y la calidad establecida por la empresa o el sector correspondiente. Se dividen en específicas y transversales, adaptándose a las funciones laborales específicas y a las necesidades generales del mercado.

Los tipos de competencias son fundamentales para entender las habilidades y capacidades requeridas en el entorno laboral (Morales et al., 2020).

<b>TIPOS DE COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL ENTORNO LABORAL</b>	
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS O ESPECÍFICAS</b>	Son habilidades específicas relacionadas con el conocimiento y la experiencia en un área particular. Por ejemplo, habilidades en programación para un desarrollador de software o conocimientos en contabilidad para un contador. La relevancia radica en que estas competencias son directamente aplicables a las tareas y responsabilidades del trabajo.
<b>COMPETENCIAS INTERPERSONALES O SOCIALES</b>	Incluyen habilidades para comunicarse efectivamente, trabajar en equipo, resolver conflictos y liderar. Estas competencias son esenciales para el trabajo en colaboración y el desarrollo de relaciones efectivas con colegas, clientes y otros stakeholders. Su relevancia reside en que contribuyen al ambiente laboral positivo, la productividad y la satisfacción del cliente.
<b>COMPETENCIAS DE AUTOGESTIÓN O AUTODESARROLLO</b>	Se refieren a habilidades como la capacidad de organización, la gestión del tiempo, la adaptabilidad al cambio y la resiliencia. Estas competencias son cruciales para la adaptación a nuevas situaciones, la superación de desafíos y el crecimiento profesional continuo. Son relevantes porque contribuyen a la efectividad personal y al éxito profesional a largo plazo.
<b>COMPETENCIAS COGNITIVAS O DE PENSAMIENTO CRÍTICO</b>	Incluyen habilidades como el pensamiento analítico, la resolución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad. Estas competencias son fundamentales para la resolución de problemas complejos, la generación de ideas innovadoras y la toma de decisiones informadas. Su relevancia radica en que impulsan la capacidad de una persona para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en el trabajo.
<b>COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y GESTIÓN</b>	Se refieren a habilidades para influir, motivar, delegar, tomar decisiones estratégicas y gestionar equipos. Estas competencias son cruciales para aquellos en roles de liderazgo y gestión, ya que impactan directamente en el rendimiento y la eficacia del equipo. Su relevancia radica en que contribuyen al logro de objetivos organizacionales y al desarrollo de talento dentro de la empresa.

### 3. LEVANTAMIENTO DE PERFIL POR COMPETENCIAS

#### IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA CADA PUESTO

Para crear perfiles de cargo, es crucial comprender las estrategias de recursos humanos, ya que estas estrategias se traducen en procesos y actividades. La estrategia corporativa sirve como base para el modelo de competencias. Para desarrollar perfiles de cargo efectivos en una organización, se sigue una metodología que consta de varios pasos:

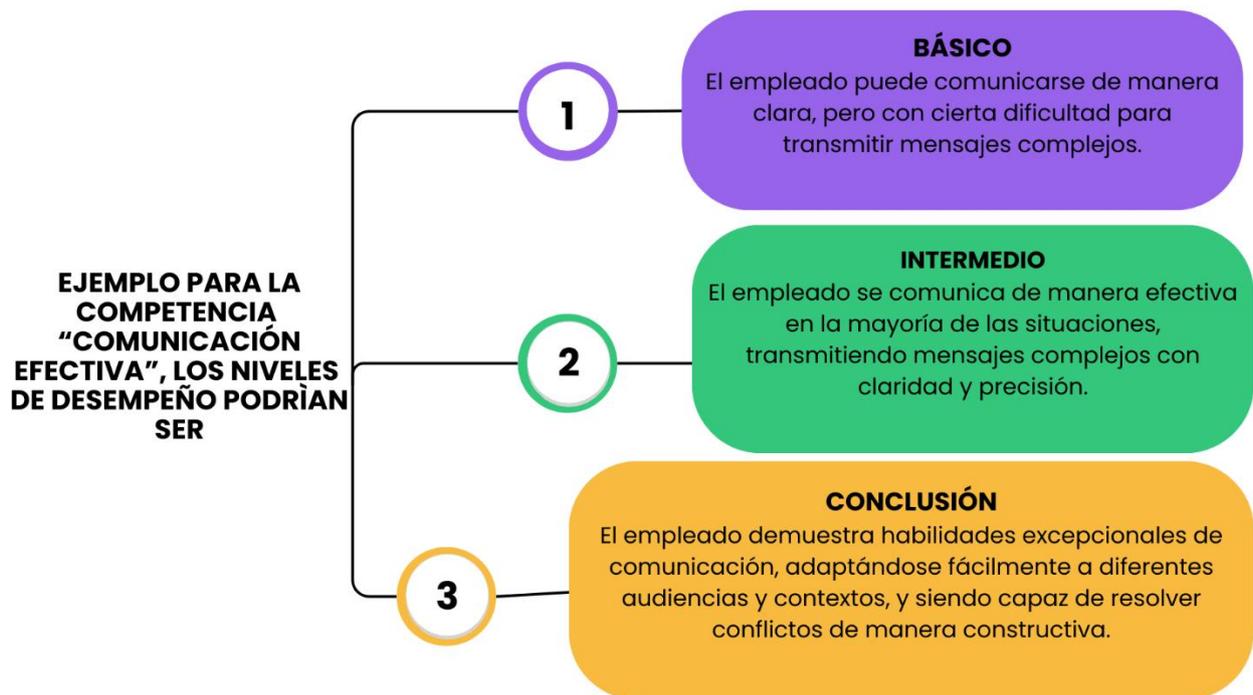
- 1. Análisis Organizacional:** Se revisa el mapa estratégico y la cultura organizacional para alinear los perfiles de cargo con los objetivos y valores de la empresa.
- 2. Establecimiento de Grupos de Cargo:** Se simplifica el proceso integrando perfiles genéricos, agrupando varias funciones similares en un solo perfil para una mayor eficiencia.
- 3. Definición de los Perfiles de Cargo:** No todos los cargos necesitan ser detallados, se priorizan aquellos más relevantes para la organización.
- 4. Conducción de Paneles de Expertos:** Se forma un panel de expertos, compuesto por personas que conocen bien las tareas del cargo, como el jefe directo o los ocupantes actuales del puesto. Este grupo define las secciones, tareas, funciones y competencias del perfil de manera detallada (Armstrong, M. 1993).

Establecer estos niveles permite una evaluación más objetiva y precisa del desempeño de los empleados, facilitando la identificación de áreas de mejora y el reconocimiento de fortalezas.



## PROCESO DE DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES

El proceso de diagnóstico de competencias individuales y organizacionales implica evaluar las habilidades, conocimientos y comportamientos de los empleados en relación con las competencias requeridas para sus roles y las necesidades estratégicas de la organización (Swieringa,1995).



A nivel individual, este proceso puede incluir la realización de evaluaciones de desempeño, retroalimentación 360 grados, evaluaciones psicométricas y entrevistas estructuradas para identificar las fortalezas y áreas de desarrollo de cada empleado.

A nivel organizacional, se pueden llevar a cabo análisis de brechas de competencias para determinar las disparidades entre las competencias actuales de la fuerza laboral y las competencias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Esto puede implicar encuestas, entrevistas con líderes y análisis de datos de rendimiento.

Una vez identificadas las brechas de competencias a nivel individual y organizacional, se pueden implementar planes de desarrollo personalizados y programas de capacitación para cerrar esas brechas y mejorar el rendimiento general de la organización (Armstrong, M. 1993).

## DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS

El diagnóstico de competencias es crucial para evaluar las habilidades y capacidades de los individuos en un entorno laboral. Se lleva a cabo utilizando diversas herramientas y métodos, entre los cuales destacan:

- 1. Entrevistas de eventos conductuales:** En este enfoque, se solicita al entrevistado que comparta experiencias específicas de éxito y fracaso en su trayectoria laboral. Se cree que los fracasos revelan el repertorio completo de competencias de una persona. Es importante evitar preguntas estandarizadas para fomentar respuestas auténticas y evitar sesgos.
- 2. Cuadrícula de Kelly:** Esta herramienta implica cruzar las tareas del perfil de un cargo con las competencias necesarias para realizar esas tareas. Se utiliza una vez que se ha definido el perfil del puesto, incluyendo funciones y responsabilidades.
- 3. Criterio de expertos:** Los líderes o expertos en el campo identifican las competencias relevantes para un puesto en particular. Su conocimiento y experiencia les permite determinar qué habilidades son esenciales para el éxito en el rol.

En la práctica, la combinación de entrevistas de eventos conductuales y el criterio de expertos es comúnmente utilizada debido a su eficacia para obtener una evaluación integral de las competencias de los individuos. Este enfoque proporciona una visión holística al combinar las experiencias reales del candidato con la experiencia y conocimiento de los expertos en la materia

## 4.GESTIÓN POR COMPETENCIAS APLICADAS A RRHH

### **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DESDE UNA PERSPECTIVA COMPETENCIAL**

Hemos enfatizado previamente que la gestión por competencias es una práctica transversal que abarca todos los aspectos de los procesos de Recursos Humanos. Un elemento esencial de esta metodología es el análisis y descripción de los puestos:

En el previo análisis, proporcionamos una guía paso a paso sobre cómo llevar a cabo el levantamiento de perfiles. Es crucial subrayar que cuando una empresa decide adoptar un enfoque de gestión por competencias, el punto de partida debe ser la descripción de puestos basada en competencias y el levantamiento de perfiles. Esta fase se considera fundamental, ya que a partir de dicha descripción se posibilita la implementación efectiva de todos los procesos subsiguientes (Swieringa,1995). La creación de perfiles de competencias establece los cimientos necesarios para llevar a cabo con éxito las siguientes etapas de gestión de recursos humanos.

### **INCORPORACIÓN DE COMPETENCIAS EN PROCESOS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO**

Para llevar a cabo una selección basada en competencias, es fundamental haber previamente elaborado el perfil del puesto que se busca cubrir. Este perfil debe incluir tanto competencias técnicas o habilidades específicas como competencias conductuales o de gestión.

Una selección efectiva del candidato requiere considerar ambos conjuntos de competencias, ya que en conjunto definen el perfil deseado para el puesto.

Los beneficios de utilizar el modelo de competencias en el proceso de reclutamiento y selección son diversos: se promueve una relación más equilibrada entre la productividad y el costo del empleado, se reduce el período de adaptación de los nuevos empleados, se identifican candidatos con potencial para asumir roles de liderazgo, y se determinan las necesidades de formación de los nuevos miembros del equipo. Para lograrlo, es fundamental comenzar con la elaboración del perfil del puesto de trabajo, lo que sienta las bases para un proceso de reclutamiento y selección eficiente.

## ENTREVISTAS BASADAS EN COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

La entrevista por competencias es un enfoque avanzado que requiere habilidades específicas para su ejecución. Consiste en formular preguntas abiertas diseñadas para explorar los comportamientos observables de los candidatos en situaciones pasadas relevantes para las competencias deseadas.

El **objetivo principal** de la entrevista por competencias es mejorar la calidad del proceso de selección y reducir la rotación y el desempeño insatisfactorio del personal. Esta técnica se basa en analizar cómo los candidatos han enfrentado situaciones específicas en el pasado para evaluar si poseen las competencias necesarias para el puesto.

Durante la entrevista, se indaga sobre la experiencia laboral del candidato y se le pide que describa situaciones en las que haya trabajado en equipo para lograr objetivos organizacionales. Se busca comprender su contribución al grupo y el rendimiento alcanzado.



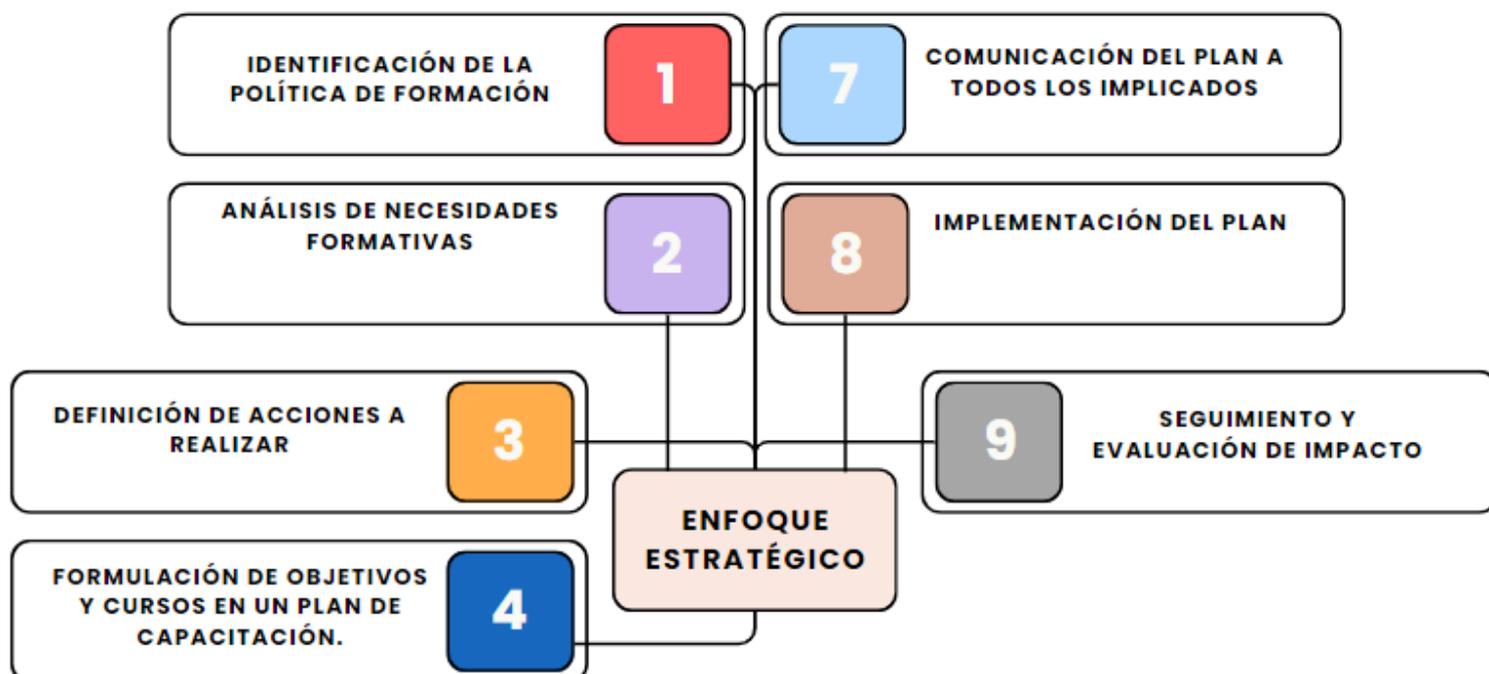
La **entrevista por competencias** se fundamenta en la recopilación de incidentes críticos mediante la realización de interrogatorios a una muestra representativa de ocupantes del puesto. Esto permite obtener información detallada sobre las competencias utilizadas en el pasado por los candidatos, lo que facilita la identificación de las competencias relevantes para el puesto en cuestión.

## **UTILIZACIÓN DE COMPETENCIAS PARA DISEÑAR PLANES DE CARRERA Y CAPACITACIÓN**

El diseño e implementación de planes de carrera y capacitación constituyen aspectos fundamentales en la gestión de recursos humanos, especialmente en entornos organizacionales dinámicos y competitivos. Estos procesos, derivados de la evaluación de desempeño, se enfocan en el desarrollo y retención del talento, así como en el fortalecimiento de las competencias individuales y organizacionales (Senge, 1992).

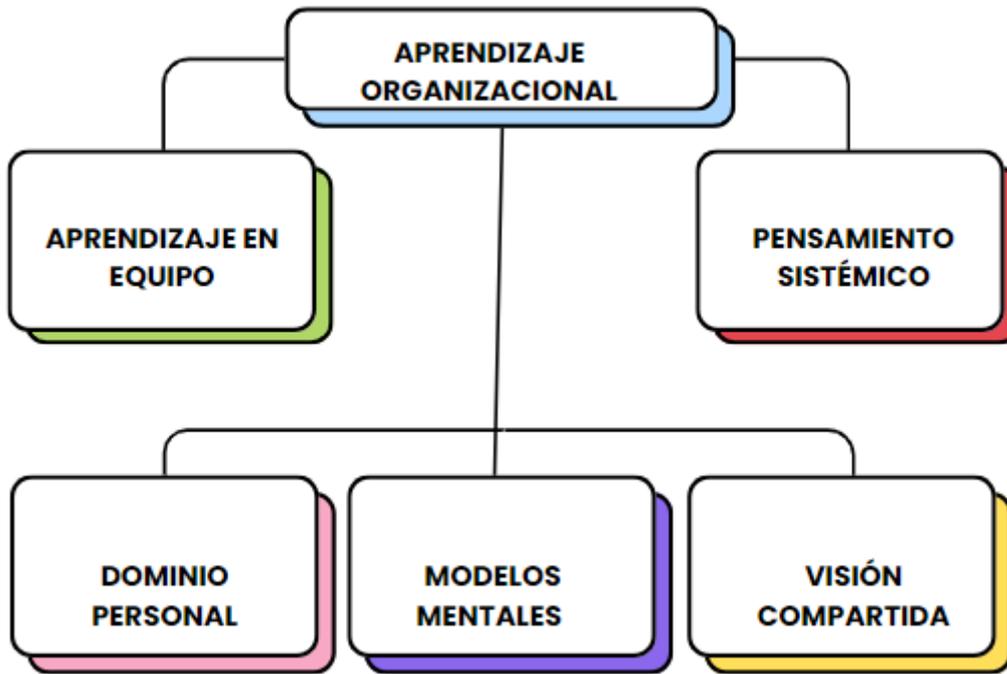
Para desarrollar planes de carrera o sucesión efectivos, es esencial considerar tanto los requerimientos específicos de conocimientos y habilidades como las competencias conductuales necesarias. Estas últimas, que evolucionan con la estructura organizativa, deben ser analizadas en relación tanto al individuo como a las demandas del puesto al que se aspira.

En el ámbito de la capacitación, se recomienda un enfoque estratégico que abarque distintos elementos:



Es esencial entender la capacitación como una herramienta integral para mejorar y perfeccionar a los empleados en el contexto laboral, y no solo para entrenarlos en tareas específicas. Los planes de capacitación deben estar alineados con la estrategia empresarial y considerar factores como el público objetivo, acciones formativas requeridas, presupuesto, resultados esperados y métodos de evaluación (Senge, 1992).

En la actualidad, la empresa se concibe como un sistema social abierto, influenciado por una serie de inputs externos y en constante dinámica de cambio. El desarrollo organizacional busca, entre otros objetivos, aumentar la cantidad y calidad de producción, reducir costos, optimizar la satisfacción del cliente y del personal, así como fomentar la creatividad e innovación.



Esto se alinea con el concepto de organización inteligente, Peter Senge (1990) capaz de aprender y adaptarse constantemente.

## 5. MODELOS DE PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

### EXPLORACIÓN DE MODELOS CLÁSICOS DE PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

Existen diversos enfoques y modelos de planificación de la formación, cada uno adaptándose a las necesidades y contextos específicos de las empresas. Aquí presentamos una clasificación útil de algunos de los modelos más representativos:

- 1. Modelo basado en la evaluación continua o enfoque administrativo:** Este modelo se centra en evaluar de manera detallada el contexto, la planificación, el proceso y los productos de la formación. Incluye:
  - Evaluación del contexto, que abarca el diagnóstico de necesidades, análisis de demandas e identificación de expectativas.
  - Definición de objetivos de formación.
  - Consideración de recursos disponibles, destinatarios y exigencias temporales.
- 2. Modelo basado en los participantes o enfoque sociológico:** Este modelo se fundamenta en el análisis de necesidades basado en la situación futura deseada, la situación actual y la comparación entre ambas situaciones. Incluye:
  - Diseño de acciones formativas a largo, mediano y corto plazo, así como planes de desarrollo.
  - Desarrollo de acciones educativas, diseño de cursos, contenidos y logística.
  - Implementación, que abarca la preparación de cursos nuevos, operaciones y ejecución.
- 3. Modelo basado en la rentabilidad o enfoque económico:** Este modelo comienza con el conocimiento de la situación interna y

externa, seguido por la definición de fines, objetivos y organización de medios. Incluye:

- Organización de medios, que abarca contenidos, métodos, presupuestos y materiales.
- Aplicación del programa, considerando participantes, formadores, horarios y lugar.
- Evaluación del programa y retroalimentación, que afecta la elección de fines y ajustes realizados durante y después de la implementación.

**4. Modelo Integrado de reingeniería de la formación o enfoque pedagógico:**

Este enfoque se caracteriza por ser sistemático y globalizador, con énfasis en la evaluación continua de la planificación y la participación coordinada del participante y el equipo de formación. Incluye:

- Evaluación continua de la planificación.
- Participación del participante y equipo de formación en el proceso de desarrollo formativo.
- Búsqueda de rentabilidad económica, laboral y social del aprendizaje.



## EJERCITANDO LO APRENDIDO

Lee el siguiente caso y contesta la actividad según lo aprendido:

### CASO 1

Dulce Delicia empresa que se especializa en la elaboración de pasteles personalizados para eventos especiales, como bodas, cumpleaños y celebraciones corporativas. A pesar de tener una clientela leal y productos de alta calidad, la empresa enfrenta desafíos debido a la falta de capacitaciones específicas para su equipo, los cuales carecen de técnicas avanzadas de decoración de pasteles, como el modelado de fondant, la elaboración de flores de azúcar y la aplicación de técnicas de pintura comestible. Estas habilidades son cruciales para crear pasteles personalizados impresionantes que cumplan con las expectativas de los clientes y se destaquen en el mercado.



Como resultado, la pastelería enfrenta limitaciones en su capacidad para ofrecer diseños y estilos de pasteles innovadores y sofisticados. Los clientes pueden optar por otras pastelerías que ofrezcan una variedad más amplia de opciones de decoración y presentación, lo que afecta negativamente a las ventas y la reputación de la empresa.

**a) En el ámbito de la capacitación, se recomienda un enfoque estratégico que abarque distintos elementos para el personal de la pastelería**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ESTRUCTURA BÁSICA DE UN PLAN DE FORMACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

La estructura básica de un plan de Formación se compone de varias etapas clave:

- 1. Detección de necesidades de la empresa:** Este primer paso implica identificar y analizar las necesidades de capacitación o formación, que surgen directamente del plan estratégico de la empresa. Se distinguen entre necesidades reactivas, que abordan problemas actuales, y necesidades proactivas, que anticipan futuras demandas. El análisis de necesidades abarca la organización, tareas y competencias, así como a las personas y grupos implicados, utilizando diversas técnicas como la observación, grupos de discusión, cuestionarios, entrevistas y análisis de demanda formativa.
- 2. Criterios para planificar:** Los criterios de planificación deben basarse en los objetivos estratégicos de la empresa, su cultura y paradigmas de formación.
- 3. Fase de elaboración:** En esta etapa se formulan los objetivos globales, específicos y pedagógicos, junto con la planificación operativa que incluye contenidos, actividades y métodos. También se considera la logística, como los formadores, la organización, la duración, el presupuesto y los recursos.
- 4. Comunicación del Plan:** Una vez establecido el plan de formación, es crucial informar a la dirección, al personal de línea, a los formadores y a los participantes sobre el mismo.
- 5. Ejecución del plan:** Todas las etapas anteriores convergen en la implementación del plan de formación, entregando el aprendizaje programado a las personas seleccionadas. Es esencial realizar un seguimiento y control del proceso, revisando constantemente las acciones y realizando análisis.

- 6. Evaluación del plan de formación:** Esta etapa implica analizar el valor del curso de formación. Se examinan los agentes de evaluación, los elementos, momentos e instrumentos utilizados en la evaluación para garantizar la efectividad del plan.

## IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN PRÁCTICA Y ORIENTADA AL PUESTO

En la actualidad, las medianas y grandes organizaciones están adoptando una práctica común: organizar su capacitación a través de un instrumento conocido como malla curricular. Este concepto se origina en la educación superior, como universidades e institutos técnicos, e incluso en la educación básica y media, donde se estructuran los contenidos en mallas curriculares.

La malla curricular es un instrumento que abarca toda la serie de cursos y destinatarios de la formación dentro de un plan de capacitación. Funciona como una guía organizativa y secuenciadora que permite visualizar de manera clara todos los cursos incluidos en el plan (Vélez, M. 2007).

La elaboración de la malla curricular puede surgir de diversas fuentes, como la detección de necesidades, demandas espontáneas de la organización o ideas innovadoras.

En una malla curricular completa, la primera columna vertical enumera los distintos cargos de la empresa, desde los más básicos hasta los superiores. Las columnas horizontales siguientes presentan los tipos de cursos:

- **Cursos Iniciales o de Inducción:** Se realizan antes de comenzar a desempeñarse en el cargo y abarcan todo lo necesario para familiarizarse con la cultura organizacional y los aspectos técnicos del trabajo. Pueden incluir orientación sobre las áreas de la empresa, sistemas de trabajo, normativas y competencias esenciales para el cargo.

- **Cursos de Formación o Especialización:** Dirigidos a mejorar el desempeño en el cargo actual, pueden abarcar especializaciones, actualizaciones o competencias específicas requeridas para el puesto.
- **Cursos de Proyección o Ascenso:** Preparan a los empleados para futuros cargos dentro de la organización. En algunas empresas, se anticipan los líderes futuros y se les capacita con años de antelación para adquirir las habilidades necesarias.
- **Cursos Complementarios:** Incluyen temas que no encajan en las categorías anteriores, como cursos de autocuidado, salud o idiomas. Aunque no sean directamente relevantes para el trabajo, forman parte de la oferta formativa de la empresa.

## DISEÑO DE PROGRAMAS DE DESARROLLO ESPECÍFICOS PARA JÓVENES PROFESIONALES

Los planes de jóvenes profesionales son estrategias de desarrollo diseñadas para incorporar graduados recientes o próximos a graduarse, con el objetivo de prepararlos para ocupar posiciones gerenciales en el futuro y fortalecer la cultura y valores organizacionales (Vélez, M. 2007).

Dado que estos planes representan una inversión a mediano y largo plazo, es importante entenderlos como tales y no esperar resultados inmediatos. Muchos de estos jóvenes tienen poca o ninguna experiencia laboral, lo que significa que pueden desconocer los comportamientos y actitudes esperados en el entorno profesional. Por lo tanto, es esencial trabajar en el desarrollo de competencias específicas que la empresa espera de sus futuros líderes.

El perfil del programa debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa, evitando incluir requisitos innecesarios que podrían excluir a talentos valiosos. Además, el proceso de selección debe estar

alineado con el perfil y mantenerse consistente con el mensaje comunicado a los participantes.

El plan debe tener una duración claramente definida, lo que proporciona un marco de referencia claro para los participantes. La capacitación y formación son componentes esenciales del plan, y deben incluir habilidades de gestión y liderazgo para respaldar el crecimiento de los jóvenes profesionales (Vélez ,M .2007).

La rotación y el desarrollo en el puesto de trabajo son fundamentales para que los participantes comprendan el negocio en su totalidad y puedan contribuir significativamente en el futuro. El programa debe incluir un sistema de seguimiento para identificar desviaciones y realizar ajustes según sea necesario.

Es crucial que la compañía comprenda los objetivos financieros del plan y asigne los recursos necesarios para su implementación. En resumen, un plan de jóvenes profesionales exitoso debe adaptarse a la cultura organizacional y las necesidades de talento, proporcionando un camino claro para el crecimiento y desarrollo de los participantes.

## 6. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS/EVALUACIÓN 360ª

### CONCEPTO Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN 360° PARA OBTENER RETROALIMENTACIÓN MULTISECTORIAL

La gestión por competencias conduce a la necesidad de evaluar cómo se alinean los colaboradores con los perfiles establecidos. La evaluación por competencias surge como respuesta a esta necesidad, pero su propósito no es necesariamente eliminar a quienes no cumplen con el perfil, sino identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo (Vélez ,M .2007).

El desempeño exitoso de los colaboradores influye directamente en el cumplimiento de la estrategia organizacional. Al fijar objetivos individuales, los empleados se convierten en parte integral de los objetivos organizacionales, lo que les permite comprender la relación entre su trabajo diario y los resultados organizacionales

La evaluación 360° es un proceso de retroalimentación en el que una persona recibe evaluaciones de múltiples fuentes que interactúan con ella en el entorno laboral. Estas fuentes suelen incluir:



El nombre "360°" proviene de la idea de que las evaluaciones provienen de todas las direcciones posibles alrededor de la persona evaluada. Esto proporciona una visión integral y completa del desempeño y las competencias del individuo desde múltiples perspectivas. (Vélez, M. 2007).

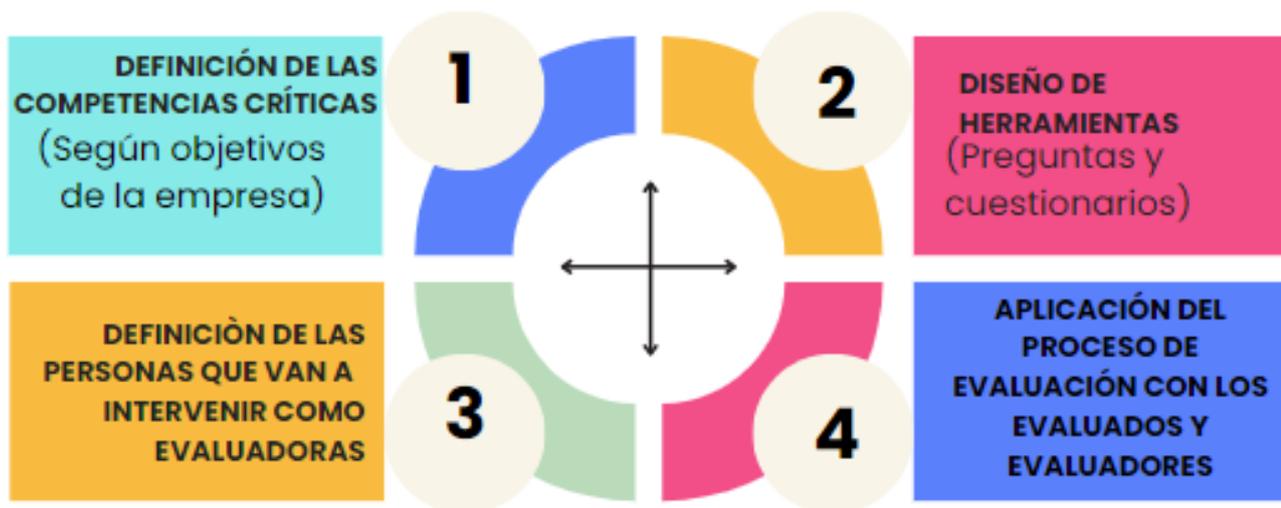
El proceso implica recopilar comentarios anónimos y honestos de estas diferentes fuentes sobre diversos aspectos del desempeño, como habilidades interpersonales, competencias técnicas, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, entre otros.



La evaluación 360° suele ser utilizada para identificar fortalezas y áreas de mejora, así como para brindar retroalimentación valiosa para el desarrollo profesional y personal del individuo evaluado. También puede ser una herramienta útil para identificar brechas de habilidades y establecer planes de desarrollo individualizados.

Una vez recopiladas las evaluaciones de todas las fuentes pertinentes, se analizan y se comparten los resultados con el individuo evaluado en un proceso de retroalimentación constructiva. Este proceso puede ser una herramienta poderosa para el crecimiento y el desarrollo tanto a nivel individual como organizacional.

## 4 PROCESOS CLAVES DE LA EVALUACIÓN 360°



## 7. COMPENSACIÓN POR COMPETENCIAS

### RELACIÓN ENTRE COMPETENCIAS Y SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

La compensación por competencias se considera uno de los procesos de Recursos Humanos más complejos de implementar. Implica establecer sistemas de remuneración variable donde las competencias de los colaboradores, en relación con su puesto y su desempeño, son consideradas para el cálculo de sus compensaciones. Para lograr esto de manera efectiva, es fundamental contar con un sólido proceso de evaluación por competencias.

Uno de los principales objetivos de la gestión por competencias es retener a las personas clave para la organización. Estas personas poseen competencias adecuadas para sus respectivos puestos, y sin ellas, el capital intelectual de la organización se vería mermado. Aunque existen diversas estrategias para retener el talento, como planes de carrera, detección de necesidades de capacitación y evaluaciones de desempeño, la gestión de compensaciones es crucial. Este proceso implica establecer, respetar y promover la valoración financiera y no financiera de los puestos en la organización.

Según Spencer y Spencer (1999), para desarrollar un sistema de compensación basado en competencias, se deben seguir los siguientes pasos:

- 1. Identificar los factores clave:** identificar las competencias que predicen el desempeño superior en cada nivel de trabajo.
- 2. Determinar los valores relativos de cada competencia:** establecer los porcentajes relativos de la compensación total deseada por el puesto, considerando la compensación por el puesto, las competencias individuales y el desempeño.

3. **Evaluar el desempeño en equipo:** medir el desempeño individual con indicadores objetivos como productividad y calidad del producto.
4. **Considerar los resultados globales de la organización:** tener en cuenta las ganancias o pérdidas de la organización en su conjunto.

Compensar utilizando las competencias como parámetro permite generar una herramienta objetiva de gestión integral. Esto se logra midiendo las competencias a través de indicadores comportamentales objetivos, en lugar de depender de percepciones subjetivas. Además, ayuda a la organización a ser competitiva en el mercado.

Es esencial comprender la conexión entre la compensación y la motivación de los empleados. Una compensación justa y equitativa promueve un ambiente de trabajo equilibrado y evita conflictos internos, fomentando así el desarrollo saludable de los colaboradores.

## REFERENCIAS

- Armstrong, M. (1993). Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá, Legis Editores.
- Durante I et al. (2012). Evaluación por competencias. México, Editorial Médica Panamericana; 2012. [ [Links](#) ].
- Morales López, Sara, Hershberger del Arenal, Rebeca, & Acosta Arreguín, Eduardo. (2020). Evaluación por competencias: ¿cómo se hace?. *Revista de la Facultad de Medicina (México)*, 63(3), 46-56. Epub 05 de marzo de 2021. <https://doi.org/10.22201/fm.24484865e.2019.63.3.08>
- Senge, Peter M. (1992). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Ediciones Juan Granica. Barcelona. 1992. p.15.
- Swieringa Joop.(1995) La organización que aprende. Addison Wesley Iberoamericana S.A. Méjico.
- Vélez ,M .(2007). Aprender significa “perfeccionarse siguiendo un camino” El proceso de toma de decisiones estratégicas y el aprendizaje organizacional. Semest. Econ. vol.10 no.19 Medellín. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-63462007000100005#:~:text=Este%20proceso%20de%20aprendizaje%20est%C3%A1,y%205\)%20aprendizaje%20en%20equipo.](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462007000100005#:~:text=Este%20proceso%20de%20aprendizaje%20est%C3%A1,y%205)%20aprendizaje%20en%20equipo.)



**dhc**★ | Chile  
Capacita