

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y  
EVALUACIÓN DEL PERSONAL SEGÚN EL MODELO, PARA LA EMPRESA  
APORTES EN LÍNEA.

NILSON BELTRAN BUITRAGO  
DIEGO URREA VELANDIA

Docente  
NESTOR VARGAS  
Tutor Tesis

UNIVERSIDAD ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
EAN  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA  
BOGOTA D.C.  
18 de Mayo de 2013

## Tabla de Contenido

1. TITULO.....	4
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
3. MARCO TEÓRICO.....	6
3.1. ESTADO DEL ARTE – GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	6
3.1.1. Definición de Competencia.....	6
3.1.2. Modelo de Competencias.....	6
3.1.3. Gerencia de los Recursos Humanos desde el contexto de las Competencias .....	6
3.1.4. Enfoque Anglosajón. ....	13
3.1.5. Enfoque Francés. ....	14
3.2. TIPOS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES .....	16
3.2.1. Competencias Transversales .....	16
3.2.2. Competencias Genéricas .....	17
3.2.3. Competencias Específicas .....	17
3.3. OTRAS DEFINICIONES DE COMPETENCIA Y SUS PRINCIPALES AGRUPACIONES .....	18
3.3.1. Competencias de Logro a Acción.....	24
3.3.2. Competencias de Ayuda y Servicio .....	24
3.3.3. Competencias de Influencia .....	24
3.3.4. Competencias gerenciales .....	24
3.3.5. Competencias Cognoscitivas .....	24
3.3.6. Competencias de eficacia personal.....	24
3.4. METODOS DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS .....	28
3.4.1. Método Evaluación 360°.....	29
3.4.2. Método del Assesment Center. ....	30
3.4.3. El Test de Monster .....	32
3.4.4. El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A.....	35
3.4.5. Test de inteligencia general.....	38
3.4.6. Test de aptitudes.....	38
3.4.7. Test de personalidad.....	38
4.1.1. La evaluación del desempeño en el modelo por Competencias.....	41
4.1.2. Evaluación integral de desempeño (Competencias) .....	43

4.1.3.	Diferencias entre Evaluación por Competencias y otros Modelos.....	43
4.2.	METODOLOGIA RECOMENDADA PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS .....	46
4.2.1.	Como definir criterios efectivos de competencias.....	46
4.2.2.	La aplicación de un esquema de competencias por niveles.....	46
4.2.3.1.	Selección.....	47
4.2.3.2.	Entrevistas por Competencias .....	47
4.2.3.3.	Evaluaciones por competencias. Evaluaciones de potencial. ....	48
4.2.3.4.	Planes de carrera y planes de sucesión.....	48
4.2.3.5.	Capacitación y Entrenamiento .....	48
4.2.3.6.	Desarrollo de los recursos humanos.....	48
4.2.3.7.	Evaluación de desempeño .....	49
4.2.3.8.	Evaluación de 360° .....	49
4.2.3.9.	Compensaciones.....	49
4.3.	GESTION DEL CAMBIO COMO REQUISITO PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	50
4.3.1.	Convertirse en un agente del cambio (Dave Ulrich) .....	50
4.3.2.	Crear la capacidad de cambio .....	51
4.3.3.	Convertirse en un agente del cambio .....	53
4.4.	OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS DE ESTE ESTUDIO.....	55
4.4.1.	Objetivo general .....	55
4.4.2.	Objetivos específicos.....	55
4.5.	JUSTIFICACION .....	56
4.6.	METODOLOGÍA .....	57
4.6.1.	Identificación de los perfiles.....	57
4.6.2.	Definición de las competencias .....	57
4.6.3.	Medición de las competencias.....	57
4.6.4.	Análisis de fortalezas y debilidades.....	58
4.6.5.	Estrategia de comunicación del proyecto .....	58
5.	DISEÑO METODOLOGICO .....	58
5.1.	Identificación de los perfiles.....	59
5.2.	Definición de las competencias .....	59
5.3.	Medición de las competencias.....	59

5.4. Etapas del diseño metodológico .....	60
6. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE APORTES EN LINEA .....	61
6.1. Competencias Organizacionales .....	61
6.2. Competencias de Liderazgo o Competencias Ejecutivas .....	62
6.3. Competencias Operativas - Administrativas (niveles intermedios) .....	65
6.4. Competencias comerciales.....	68
7. DEFINICION DE COMPETENCIAS PARA APORTES EN LÍNEA.....	70
8. RESULTADOS ESPERADOS.....	73
9. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL METODO 360° PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS.....	74
10.1. Competencias Organizacionales .....	74
10.2. Competencias Equipo Directivo.....	74
10.3. Competencias de Coordinadores .....	74
10.4. Competencias de Analistas y Auxiliares .....	75
10.5. Competencias de Comerciales.....	75
11. RECOMENDACIONES ACERCA DE LA INVESTIGACION .....	76
BIBLIOGRAFIA.....	77

## **1. TITULO**

Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa Aportes en Línea.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En el sector empresarial, específicamente en el área de servicios, cada vez es más importante contar con empleados idóneos y competentes para el cumplimiento de sus funciones y es responsabilidad de las empresas contar con herramientas para seleccionar adecuadamente a los empleados e identificar las posibles brechas en sus competencias para desarrollarlas.

Aportes en Línea, operador de información de seguridad social, es una empresa que no cuenta con herramientas que le permitan definir, identificar y desarrollar las competencias de sus empleados, pues al ser una empresa joven no ha adoptado un modelo que le permita gestionar su talento humano.

La empresa no ha definido las competencias que deben tener sus empleados, por lo tanto al realizar los procesos de selección de los nuevos trabajadores, se tienen en cuenta aspectos técnicos, de educación y experiencia, que se refiere más a requisitos mínimos, sin tener en cuenta habilidades comportamentales, las cuales apalancan un excelente desempeño.

Los planes de capacitación se definen a criterio del líder y no por una evaluación objetiva que busque mitigar las brechas comportamentales.

Finalmente al evaluar el desempeño de los empleados, el modelo utilizado se basa en las competencias definidas por otra empresa y no las propias. Lo anterior tiene impacto directo en los criterios con que se diseñan los sistemas de compensación.

Al no contar con un proceso de identificación y evaluación de las competencias de los titulares de los cargos, todos los esfuerzos que realiza la empresa en formación y desarrollo del personal pueden estar mal enfocados y no contribuir a que los empleados alcancen un óptimo desempeño y no desarrollen ni optimicen el propio potencial.

La gestión de recursos humanos que no se encuentra basada en el conocimiento de las competencias requeridas y a la vez dominadas por los empleados, puede generar re-procesos y costos en la ejecución de las actividades y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Este estudio busca implementar un modelo de gestión por competencias que permita a la compañía enfocar sus esfuerzos en el desarrollo del talento humano de sus empleados, al identificar, medir y desarrollar las competencias que la organización considera adecuadas para el cumplimiento de sus objetivos, logrará cumplir con los mismos de una manera más eficiente. Adicionalmente con la implementación de este modelo estará dando cumplimiento a uno de los requisitos de Icontec para otorgar la certificación ISO 9001.

En resumen el problema podrá ser concretado en la siguiente argumentación:

Si la empresa en la actualidad puede mostrar indicadores de un cumplimiento cercano al 100% de sus objetivos, ¿al implementar un sistema basado en un modelo de competencias, requisito fundamental para obtener certificaciones de calidad, podrá incrementar este porcentaje de cumplimiento?

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. ESTADO DEL ARTE – GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

##### **3.1.1. Definición de Competencia**

Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.<sup>1</sup>

##### **3.1.2. Modelo de Competencias**

Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.<sup>2</sup>

##### **3.1.3. Gerencia de los Recursos Humanos desde el contexto de las Competencias**

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

---

<sup>1</sup>Alles, M. (2005) Gestión por competencias, Buenos Aires, edGranica, página 39

<sup>2</sup>Alles, M. (2010) Diccionario de Preguntas La Trilogía, Buenos Aires, edGranica, página 86

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

En este sentido Roger (1991) hace ver: La competencia organizacional deberá basarse no sólo en principios ya conocidos de pertenencia, estabilidad y control, sino más bien en los nacientes principios de interdependencia, flexibilidad y asociación. Estas competencias incluyen formas de comprometer e inspirar a la gente, haciendo que los equipos y las asociaciones evolucionen y adquieran conocimientos. (Pág. 98). Lo manifestado en esta cita permite inferir que la tarea de planificar el futuro de las organizaciones y su completa labor es motivada por la incertidumbre y el surgimiento de sorpresas dentro de un entorno competitivo.

Las nuevas tendencias de crecimiento han originado cambios en las organizaciones en las formas tradicionales de ver los negocios. Ya no se debe descuidar las perspectivas a nivel macro ni siquiera por las empresas pequeñas.

Por más pequeño o local que sea su mercado, la mirada debe orientarse a un negocio cuya competencia o estrategia deben ser globales. Entonces, una de las reglas de juego que debe considerarse para competir estratégicamente en este mundo globalizado debe ser el factor humano así lo expresa Jarillo (1990) Una empresa real está formada por gente, cada una con funciones y capacidades distintas y los resultados de la empresa no son sino la resultante de la interacción de todas esas personas. De este modo se evidencia que la función de la gerencia de recursos humanos ha adquirido una significativa importancia en la vida de las organizaciones modernas con la aplicación de nuevas técnicas, teorías y principios que den respuestas al comportamiento humano en la misma. Es por ello que Villegas (1997:32) señala que hoy las organizaciones evidencian tres grupos de necesidades básicas:

1. La necesidad de un mayor y más efectiva contribución en el logro de las metas de productividad de la empresa.
2. La necesidad de una verdadera excelencia gerencial que sea capaz de autorenovarse dentro de la dinámica propia del funcionamiento organizacional.
3. La necesidad de asimilar cambios drásticos que se suceden en la administración del personal, y de planificar mejores relaciones de trabajo para el futuro.

Estas necesidades observadas por Villegas deben ser satisfechas por la gerencia de los recursos humanos donde la organización cuente con profesionales que sean capaces de ejecutar efectivamente los nuevos roles que están surgiendo para lograr que la organización y el personal sean mejores, más rápidos y más inteligentes.

El ambiente competitivo ha puesto a la gerencia de la gente como elemento esencial para la búsqueda de la ventaja competitiva. Por esto, en un ambiente donde la tecnología es imitada con facilidad y el capital es extremadamente móvil, la única fuente de diferenciación competitiva es el capital humano, por ello, se requiere de gente altamente preparada, flexible y comprometida con la empresa.

Pero para lograr esto, se requiere que las organizaciones se vuelvan más eficientes en la satisfacción de las necesidades de sus empleados. Esto exige una nueva forma de gerenciar estratégicamente los recursos humanos. Según Dolan, Shuler y Valle (2000:27) El elemento que actualmente distingue con mayor claridad la gerencia estratégica de los recursos humanos es el de su vinculación directa a la estrategia empresarial.

Es por ello, que a través del desarrollo humano tanto a nivel personal como de equipo sé que se logra una cultura superior en la empresa, que se revertirá en beneficios de orden económico, social y realización para todos sus miembros, sin duda es “querer al ser humano” en el nuevo ámbito de las realidades políticas, económicas, comerciales y sociales que caracterizan el siglo XXI, otorgando para la Gerencia de Recursos Humanos nuevos retos y novedosas competencias. Así mismo, Wright y Deyer (2000:114) han llegado a la conclusión: Las funciones de recursos humanos deben tanto facilitar cómo manejar el cambio organizacional necesario para crear un buen negocio.

También deben desarrollar sistemas, estructuras y procesos que capaciten a la compañía para gerenciar efectivamente a la gente, y deben hacerlo a la velocidad de Internet. Dicho de otro modo, la mayor implicación de los recursos humanos en los negocios es que no sólo deben llegar a ser mejores, más rápidos y hábiles, si no que deben alcanzar eso mejor, más rápido y más hábilmente. La velocidad de Internet debe ser imprimada a las Respuestas de los Recursos Humanos, es decir, responder en tiempo real tanto como sea posible.

En conclusión la Gerencia de los Recursos Humanos requiere ofrecer programas, prácticas, procesos y modelos en los distintos subsistemas que lo conforman para desarrollar en la gente características que propicien mejores resultados, mayor rapidez al dar respuestas y mayor habilidad. Entendiendo así un nuevo desafío gerencial estratégico.

Finalmente la conducción de los Recursos Humanos a través del enfoque estratégico de competencias promueve con sus resultados la nueva manera de pensar y de desarrollar a la gente en su función de los objetivos organizacionales e individuales de los trabajadores.

Significa entonces, que al crear estas disposiciones estratégicas para el área gerencial y entrelazarlas con la estrategia empresarial se concreta, la creación de una unidad de Recursos Humanos que haga énfasis para que sus trabajadores se transformen en los principales activos de la organización y sean a su vez en la medida, los que aporten con sus competencias el logro de la misión, visión y metas organizacionales del pensamiento futuro del mundo globalizado y competitivo.<sup>3</sup>

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía y la continua introducción de la nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interior de las mismas, existiendo la tendencia el aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos.

---

<sup>3</sup>Camejo, A. (2008) Revista Interdisciplinar Entelequia No. 8, páginas 108 - 110

Esta nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional de los primeros y en la búsqueda, por parte de los segundos, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal.

Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

Como en efecto, el concepto de competencias, es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos que se cita a David Mc Clelland.

En 1949, T Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. (Resultados vs Buena Cuna).

Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).

Siguiendo este enfoque Mc Clelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia a esto, de su localidad de residencia.

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y que fuere adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelto.

En el año 1973, Mc Clelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland, 1973).

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es R E Boyatzis (1982) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos.

En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

Concluyendo aquí con lo referente al origen del término en cuestión, pensamos que se impone precisar que son las competencias. A continuación se ofrecen algunas definiciones, las cuales suelen ser múltiples y variadas.

1. Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997)

Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

2. Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982).

3. Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente más aceptado).

4. Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello. (OIT)

De una forma u otra, puede concluirse que, de manera general, están contenidos los cinco tipos de características competenciales propuestas por Lyle M Spencer y Signe M Spencer (1993):

- Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder.
- Rasgos del carácter, que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.
- Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y auto-imagen.
- Conocimientos.
- Habilidades, capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales.

A continuación se presentan dos de las corrientes diferenciadas en la Gestión por Competencias.

#### **3.1.4. Enfoque Anglosajón.**

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización.

Los seguidores de este enfoque, comparten los puntos de vistas de en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por si solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico.

Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales).

Según este enfoque, estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan.

Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las “vías universales” para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.

Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipos, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aun cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas “requeridas” por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se le confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos.

Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: R E Boyatzis, G Hammel y C K Prahalad.

### **3.1.5. Enfoque Francés.**

Se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoria en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de “empleabilidad”.

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) /organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de sí mismos y de por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos.

Este enfoque se centra en los procesos de aprendizajes de las personas y considera que los test de aptitudes así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Claude Levy Leboyer es uno de los autores más citados como representante de esta corriente.

Como se observa, cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos. Ambas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

Un enfoque se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las competencias de tipo genéricas y otro a las competencias específicas, no obstante ambos reconocen la co-existencia de ambas; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que la utilización de los test de inteligencia por si solos carece de este valor, mientras que el otro enfoque le confiere a este un gran valor predictivo. No obstante las diferencias en este sentido, puede apreciarse que en esencia el valor del test no se niega.

En torno a esto, es importante señalar, que cuando en una organización se decida adoptar uno u otro, e incluso, aun cuando se decida constituir uno propio, los especialistas en Recursos Humanos no deben obviar las implicaciones que esto trae consigo. Coincidiendo con muchos autores cuando señalan que “tradicionalmente dichos especialistas se han caracterizado por realizar una gestión burocrática de las personas: nóminas, descripción de puestos y formación genérica, y que ahora deberán ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los recursos humanos de las empresas, de manera que estas puedan contar con personas más capacitadas y comprometidas en el futuro, que obtengan un conocimiento más exacto sobre las condiciones laborales y personales que conforman los distintos puestos de trabajo, determinando a su vez para la organización un conjunto de “competencias requeridas”. Deberán por tanto, jugar un papel más pro-activo, y aportar valor añadido, además de intervenir como protagonistas en los problemas sociales de la empresa”.<sup>4</sup>

## **3.2. TIPOS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

### **3.2.1. Competencias Transversales**

Se refieren a aquellas capacidades que debe exhibir cada miembro de la entidad. Usualmente están relacionadas con la CoreCompetence, es decir esa competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva. Cuando se menciona que debe ser visible en el desempeño de cada colaborador y directivo se refiere que de ello no se excluye nadie: Directivos, Líderes, Colaboradores.

#### **Ejemplo:**

*Servicio al Cliente (en la mayoría de empresas)*

*Innovación (como en 3M)*

*Confianza (financieras).*

---

<sup>4</sup> Google Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/sobrecomp/sobrecomp.shtml#princ>, recuperado el día 15 de octubre de 2012

Es muy común que las entidades piensen y estén interesados en poder contar con varias competencias Organizacionales, lo cual no tiene nada de malo, pero no poder desarrollarlas al tiempo, nada tiene de bueno. En la práctica, sugiero que se priorice y en consecuencia defina la de mayor impacto y se desarrolle. Sí, sólo una. Cuando esté presente en el desempeño diario de todos los funcionarios, se pasa a la siguiente. Es más práctico, efectivo y mejor.

### **3.2.2. Competencias Genéricas**

LevyLoboyer (1997) especifica que son aquellas que poseen mayor nivel de transferibilidad de unas profesiones a otras. Mazariegos (1999) siguen la misma clasificación afirmando que las competencias genéricas, deben tenerse en cuenta las capacidades cognoscitivas o aptitudes, los conocimientos que la persona haya adquirido a nivel teórico y a través de las experiencias, las tendencias de su comportamiento o actitudes; sus valores y rasgos de personalidad, así como sus habilidades y destrezas.

Por tanto, en una aproximación a la definición realizada por estos autores, podría afirmarse que las competencias genéricas abarcan capacidades comunes a profesiones diversas o al conjunto de un grupo de profesionales, caracterizándose por poseer un nivel elevado de transferibilidad.<sup>5</sup>

### **3.2.3. Competencias Específicas**

Sebastián y Sánchez García (2000) defienden que los perfiles profesionales exigen una serie de competencias específicas.

Las competencias específicas, son aquellas propias de un empleo o conjunto de puesto afines, por lo que no son aplicables a una variedad de empleos, son competencias muy concretas.

Son aquellas capacidades requeridas para que el desempeño en un cargo o puesto de trabajo sea superior al promedio o igual al esperado según la antigüedad del funcionario en el mismo.

---

<sup>5</sup>Ceinos Sanz, M. Diagnóstico de las competencias de los orientadores laborales en el uso de las tecnologías de información y de la comunicación, Universidad Santiago de Compostela, página 308

Ejemplo: *competencias específicas* críticas de éxito para desempeñar un cargo de Vendedor(a): habilidades de comunicación, destrezas comerciales (presentaciones, manejo de objeciones, cierres), actitud de servicio (que también puede ser la competencia organizacional).

En la práctica, al diseñar ó actualizar anualmente el perfil del cargo, para obtener el perfil del candidato a ocuparlo, de cada función se derivan la(s) competencia(s) requeridas para cumplirlas de manera efectiva (eficaz y eficiente).<sup>6</sup>

### **3.3. OTRAS DEFINICIONES DE COMPETENCIA Y SUS PRINCIPALES AGRUPACIONES**

Se debe comenzar por ver las diferentes conceptualizaciones que tiene la "competencia" viendo esta misma desde un punto de vista laboral y desde un punto de vista comportamental.

El concepto de competencia aparece ante la necesidad de realizar predicciones acerca de la ejecución de las instrucciones o tareas de la persona en su desempeño laboral (David, D. 1973) y es utilizado con fuerza a partir de los años 80, siempre asociado a las características psicológicas que posibilitan un desempeño superior.

Es con esta connotación que los siguientes autores definen la competencia:

*“Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo.”* (Boyatzis 1982, *The competent manager*” New York. Wiley and Sons).

*“Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un Rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo”*(Spencer y Spencer, 1993: *Competence at work, models of superior performance*)

---

<sup>6</sup>Google Disponible en: <http://habilidadesgerencialesaxon.wordpress.com/tag/core-competence/>, recuperado el día 15 de octubre de 2012

“Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad.” (Rodríguez y Feliú, 1996 - *“Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial”*).

“Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento y bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable,” (Ansorena Cao, 1996:76, *“15 casos para la selección de personal con éxito”*. Barcelona).

“Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir Eficientemente” (Wordruffe, 1993 - “Whatismeanby a competency”? *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 14 pp29-36).

Vargas,J. ( 2001) en su artículo *“Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización”* realiza un interesante análisis acerca de la utilización del término competencia en el ámbito gerencial expresado en las definiciones anteriores y susignificación desde una perspectiva psicológica. En este sentido destaca que las competencias:

- Son características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.

Gonzci,A. Athanasou,J. (1996 - *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*”. Editorial Limusa.). “La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas.

Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones“.<sup>7</sup>

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de “competencias”.<sup>8</sup>

1. Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos o lo alejan de otros.

**Ejemplo:** Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

2. Características: Características físicas y respuesta consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas de los pilotos de combate.

El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas, algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los Gerentes exitosos.

Los motivos y las competencias son elementos propios de una persona que determinan como se desempeñaran a largo plazo en su puesto de trabajo aun sin una supervisión cercana.

3. Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen de una propia persona.

**Ejemplo:** la confianza en sí mismo, la confianza de poder desempeñarse bien en casi cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo

---

<sup>7</sup> Artículo publicado en: Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XXII No.1. 2002, pp. 45-53).

<sup>8</sup> Alles, M. (2006) Desempeño por competencias : Evaluación de 360°, Buenos Aires, edGranica, páginas 79-83

Los valores de las personas son motivos o motivaciones íntimas que predicen como se desempeñaran en sus puestos a corto plazo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de su habilidad de liderazgo”. Por lo general las personas que valoran ocupar una posición gerencial pero, a su vez, no les gusta influenciar en otros para motivarlos a hacer una determinada tarea, pueden acceder a posiciones de mando pero luego fracasan.

4. Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.

**Ejemplo:** Conocimiento de la anatomía y del cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. En general las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma manera en que se utilizan en un puesto de trabajo. En primer lugar muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria cuando realmente lo que importa es como se utiliza la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para resolver un problema determinado y donde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar las evaluaciones de conocimiento, evalúan respuesta y no hechos concretos.

Miden la habilidad de las personas para determinar cuales la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas pero no miden si una persona puede actuar basándose en ese conocimiento. Por ejemplo la habilidad para determinar cual es el mejor argumento es muy diferente que la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

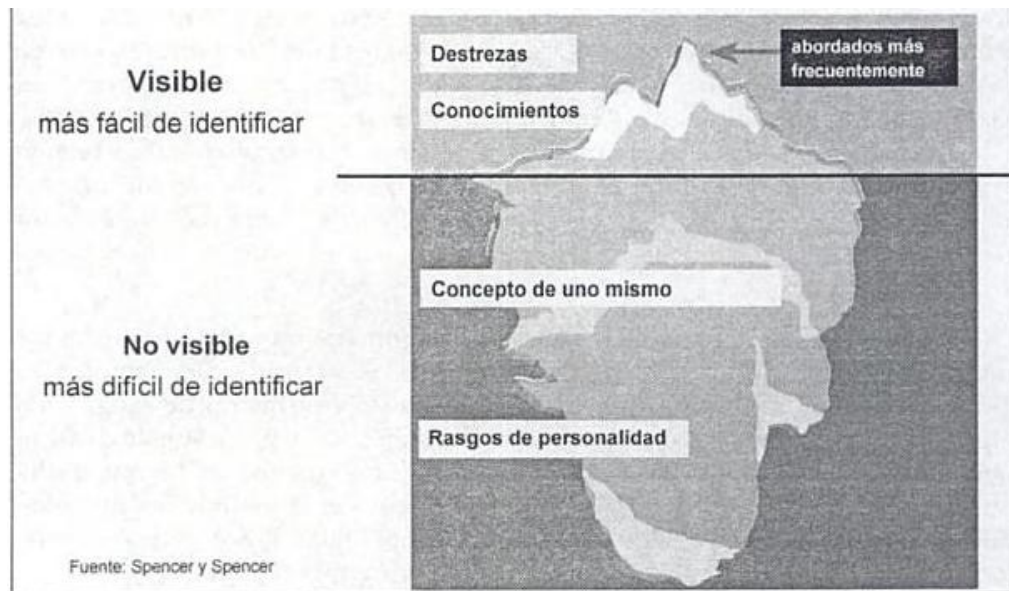
5. Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

**Ejemplo:** la mano de un dentista, la capacidad de un programador.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen el pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinando causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características, diferentes según las personas, visibles y relativamente superficiales. Las competencias referidas a las motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

Spencer y Spencer introducen el “Modelo de Iceberg” donde gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos y las menos fáciles de detectar y de desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.





*Martha Alicia Alles en su libro, Desempeño por competencias: Evaluación de 360°.*

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan basándose en los conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados tienen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen gerenciamiento. Probablemente lo contrario sería más económico: las organizaciones deberían seleccionar sobre buenas competencias de motivación y características y enseñar los conocimientos y habilidades que se requiere para los puestos.

Como dice un director de personal “Se le puede enseñar un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar una ardilla”.

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. En empleos de niveles superiores técnicos, de gerenciamiento y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual alto y estudios universitarios. Lo que distingue a quienes se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación, así como las habilidades interpersonales y las habilidades políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica de cubrir estas posiciones.

Para Spencer y Spencer las competencias pueden clasificarse en:

**3.3.1. Competencias de Logro a Acción**

Orientación al logro

Preocupación por el orden, calidad y precisión

Iniciativa

Búsqueda de información

**3.3.2. Competencias de Ayuda y Servicio**

Entendimiento interpersonal

Orientación al cliente

**3.3.3. Competencias de Influencia**

Influencia e impacto

Construcción de relaciones

Conciencia Organizacional

**3.3.4. Competencias gerenciales**

Desarrollo de personas

Dirección de Personas

Trabajo en equipo

Liderazgo

**3.3.5. Competencias Cognoscitivas**

Pensamiento Analítico

Razonamiento conceptual

Experiencia técnica, profesional y de dirección

**3.3.6. Competencias de eficacia personal**

Autocontrol

Confianza en sí mismo

Comportamiento ante los fracasos

Flexibilidad

Lo anterior es lo expuesto por un autor norteamericano, pero ahora veremos cómo aborda el tema una autora francesa, Claude Levy-Leboyer,<sup>9</sup> esta profesora de psicología del trabajo resume el tema así:

Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

La misma autora presenta una lista de competencias universales para los cuadros superiores:

Presentación oral

Comunicación oral

Comunicación escrita

Análisis de problemas de la organización

Comprensión de los problemas de la organización

Análisis de problemas fuera de la organización

Comprensión de los problemas fuera de la organización

Planificación y organización

Delegación

Control

Desarrollo de los subordinados

Sensibilidad

Autoridad sobre individuos

Autoridad sobre grupos

---

<sup>9</sup>Levy-Leboyer, Claude (1992) La gestión des competences, Les editions de organisation

Tenacidad  
Negociación  
Vocación para el análisis  
Sentido común  
Creatividad  
Toma de riesgos  
Decisión  
Conocimientos técnicos y profesionales  
Energía  
Apertura a otros intereses  
Iniciativa  
Tolerancia al estrés  
Adaptabilidad  
Independencia  
Motivación

La autora plantea diferentes listas de competencias. Otra que resulta interesante es la que denomina “supracompetencias”

### **Intelectuales**

Perspectiva estratégica  
Análisis y sentido común  
Planificación y organización

### **Interpersonales**

Dirigir colaboradores  
Persuasión  
Decisión  
Sensibilidad interpersonal  
Comunicación oral

### **Adaptabilidad**

Adaptabilidad al medio

## **Orientación a resultados**

Energía e iniciativa

Deseos de éxito

Sensatez para los negocios

Para Levy-Leboyer las competencias individuales y competencias clave de la empresa, están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.

En otras palabras así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, también los son para la empresa.

¿Cómo se identifican las unas y las otras? Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos. Las competencias de la empresa, en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para que la realice lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a corto y largo plazo.

Las competencias individuales son propiedad del individuo. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa. De todos modos, los diferentes autores coinciden en que la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos.

Para otra francesa, Nadine Jolis,<sup>10</sup> las competencias son diferentes y se correlacionan entre sí; se dividen en:

### **Competencias teóricas**

Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con información

### **Competencias prácticas**

Por ejemplo: traducir la información y conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.

### **Competencias sociales**

Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo, o capacidad para relacionarse.

### **Competencias del conocimiento**

Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder y saber aportar innovaciones y creatividad.

Las tres primeras convergen en la última.

## **3.4. METODOS DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS<sup>11</sup>**

Desde hace algunos años, se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros más que por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones.

Un ejemplo ilustrativo en este sentido, lo constituye el procedimiento propuesto por Kaplan y Norton en 1996 el cual se conoce como “Cuadro de Mando Integral” (Balance Score). En este se agregan indicadores de competencias a los indicadores de resultados y se haya una media ponderada para obtener un indicador final, el cual está asociado a una retribución variable.

Al referirse a este procedimiento se plantea que en el mismo se mezclan dos realidades distintas: los objetivos y las competencias, lo que puede producir percepciones de falta de justicia comparativa, las cuales resultan muy negativas para la motivación y el rendimiento de los empleados, llegando a socavar la capacidad creativa e innovadora de estos.

---

<sup>10</sup> Jolis, Nadine, (1998) Competences et competitivite, Les editions de organisation.

<sup>11</sup> Google Disponible en: <http://www.uv.es/~selva/gestion/articulos/sobrecomp.htm>, recuperado el día 17 de octubre de 2012

Y en este sentido, no dejan de tener razón cuando refieren que las competencias resultan “variables” nada fáciles de medir, en comparación con los objetivos, a la vez que su desarrollo requiere de una motivación intrínseca más que de una compensación “de fin de año”. Por lo tanto, requieren de un tratamiento diferente al ser evaluadas, ya que si bien son objetivas, en cuanto a que son observables, también son subjetivas, en cuanto a la percepción que de ellas tiene el examinador.

A continuación, se hace referencia a algunos de los métodos y/o técnicas que son utilizados actualmente en el diagnóstico de competencias.

#### **3.4.1. Método Evaluación 360°**

Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta?;

¿Qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conductas?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables.

Este cuestionario, en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.

Este método se comenzó a utilizar con mayor intensidad a mediados de la década de los 80, empleándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Este, rompe con el paradigma tradicional de que “el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados”, ya en este caso, tiene en cuenta la opinión de otras personas que conocen al evaluado y que lo ven actuar.

El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

Con la aplicación de este modelo en la empresa, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales y/o grupales obtenidos; identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño “difíciles de medir” como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipos, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros y por último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

En cuanto a las experiencias de aplicación de este método en la evaluación de directivos, Martha Williams (1999), socio-directora de TheWashintongQualityGroup, señala que en muchas empresas españolas se han obtenido mejoras en solo cuatro rondas de aplicación consecutivas de 360°, y destaca además que esto ha contribuido a que los directivos logren clarificar las expectativas que la empresa tiene sobre ellos, y a darse cuenta de las habilidades y conocimientos específicos que necesitan desarrollar, lo cual les ha posibilitado el éxito, tanto en el logro de metas empresariales como individuales.

#### **3.4.2. Método del Assesment Center.**

El origen de este método se remonta a los años 50, cuando la empresa norteamericana AT&T destinó un edificio suyo únicamente para la efectuar procesos evaluación. Desde entonces, esta metodología ha evolucionado notablemente, y en la actualidad ha logrado dotarse de un procedimiento aplicable a cualquier país y cultura.

Este método, considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e inputs. La metodología que se aplica para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo.

Algunos de estos ejercicios son el in-try, los grupos de discusión (sin y con roles asignados), el fact-find, ejercicios de organización, simulación de entrevistas, entre otros. Puede agregarse que también emplean los test psicológicos, aunque de manera auxiliar.

La evaluación de los individuos es llevada a cabo por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes observan y registran los comportamientos de los evaluados.

A partir de los resultados de la evaluación se detectan necesidades de desarrollo, se obtienen importantes criterios para la evaluación del desempeño, para la formación de equipos de trabajo, entre otros.

Genéricamente los Assessment Center tienen dos pasos insoslayables, devenidas en condiciones para lograr la efectividad de método.

1. Definir el puesto de trabajo de los candidatos de acuerdo a las competencias para su éxito: liderazgo, delegación, análisis de problemas, comunicación, entre otros.
2. Creación de la matriz de competencias que evalúa cada uno de los ejercicios.

En el diseño de esta matriz, se tienen en cuenta dos criterios fundamentales:

- 1- la misma competencia estará valorada por al menos tres pruebas
- 2- la misma prueba no debe valorar más de tres competencias.

La composición del grupo de evaluados puede oscilar entre seis y diez personas, y las actividades que estos deben realizar pueden desarrollarse grupal o individualmente, cuyas sesiones de trabajo se efectúan durante uno y tres días. Esto último, referido a la economía del tiempo, entre otros aspectos como son la necesidad de formar los evaluadores, y la de desarrollar y validar una serie de pruebas específicas, se le han señalado al método como inconvenientes, por las implicaciones de costos económicos y de tiempo que se necesitan invertir.

Actualmente la utilización de este método para la evaluación de competencias directivas se encuentra en una curva de ascenso, en la que se han obtenido resultados satisfactorios.

### **3.4.3. El Test de Monster**

Antes de adentrarnos en los detalles del test, consideramos importante hacer referencia a algunos datos sobre su origen. La red Monster, con base en los Estados Unidos, es una web de empleos, cuyo propósito es “poner en contacto a las mejores compañías con los candidatos más calificados”, en lo cual es considerada una empleadora líder a nivel mundial. Tiene sucursales en Alemania, Holanda, Gran Bretaña, Suecia, Canadá, Australia, España, entre otros países.

Monster.com se fundó en Maynard (MA) e Indianápolis (IN) y es el buque insignia de TMPW Worldwide (NAS DAQ: TMPW”; ASX: “TMP”), compañía fundada en 1967, que en la actualidad también es una publicitaria de páginas amarillas en el mundo y proveedora de servicios de marketing directo) se lanzó en Enero de 1999 como resultado de la fusión entre TheMonsterBoard (r), (w.w.wMonster.com) y la On line Career Center (w.w.w.occ.com) fundados en 1994 y 1993 respectivamente.

En función del referido propósito, se construye el test de Monster “on line”, con el propósito de ofrecer a las empresas soluciones avanzadas para la selección de candidatos de una manera eficaz y a bajos costos en el sitio.

A partir de un estudio exhaustivo de los cuestionarios existentes en el mercado actual, en un esfuerzo por unificar criterios a partir de la gran diversidad de estos, no solo en la forma en que son administrados, sino también en la forma y el tiempo de aplicación, el Test de Monster surge como una alternativa metodológica que permita evaluar y predecir la conducta laboral.

En función de esto, se plantearon dos cuestiones fundamentales:

1. ¿Que medir?: determinar que competencias son las más importantes en cada organización en función de su cultura organizacional y sus necesidades.

## 2. ¿Cómo medirlo?: Determinar la metodología a utilizar.

Dentro de los cuestionarios que fueron analizados pueden mencionarse: Inventario de la Personalidad de Eysenck (1973) (EPI); el Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick (1977) (PAPI); el 16 PF de Cattell (1984); el Cuestionario de Personalidad Laboral de Savilli y Holdsworth (1984), entre otros. De estos se eligieron aquellos factores o variables que en la literatura sobre Psicología Organizacional aparecen como mejores predictores del rendimiento en el contexto laboral.

Como consecuencia de este análisis, surge un listado de competencias (dando respuesta así a la primera cuestión planteada en relación a qué medir). Las competencias fueron las siguientes:

- Competencias de liderazgo: dirigidas específicamente a directivos, ya que son consideradas solo para puestos de dirección. Los puntos correspondientes a esta competencia hacen referencia a la gestión de recursos humanos y materiales por lo que no resultan predictivos si son evaluados en personas que no tienen experiencia en la gestión de dirección y de equipos de trabajo.

Indicadores definidos: dominancia, capacidad para motivar, soporte y formación, evaluación y retroalimentación, creación de equipos y toma de decisiones.

- Competencias de desarrollo de Negocios: incluye orientación al cliente, orientación hacia los resultados, visión de empresa, capacidad de organización y distribución del tiempo.
- Competencias de relaciones interpersonales: incluye persuasión, asertividad, independencia, diplomacia, observador de personas, tolerancia, flexibilidad, humanidad, sensibilidad, capacidad para resolver conflictos.
- Competencias de comunicación: incluye capacidad de escucha, comunicación oral, escrita y fluida.

- Competencias de estilos de trabajo: incluye intuición, multifuncionalidad, creatividad, práctica, método, perseverancia.
- Competencias de personalidad: incluye conocimiento y dominio de las emociones propias, resistencia a la frustración, honestidad, integralidad, orientación a la superación, pensamiento crítico, optimismo, energía, creación de relaciones de confianza.

Definidas las competencias, se procede a dar respuesta a la segunda cuestión del test en relación a cómo medirlas. Para esto, se determinaron los puntos o ítems que definen cada competencia para confeccionar el test de Monster, el cual se subdividió en dos partes:

1. Test de conductas laborales, que incluye la valoración de las competencias de personalidad emocional, de enfrentamiento a una tarea y de relación con las personas.
2. Test de conductas directivas, que incluye además de las anteriores, las de capacidad de mando y capacidad de negocios.

El test en cuestión, trata de abarcar la más amplia gama de conductas laborales para poder ofrecer a la empresa-cliente un producto completo que le permita establecer un perfil ideal, dependiendo de las características del puesto correspondiente. Cada competencia tiene de quince a veinte preguntas presentadas en una escala tipo Likert.

Se le pregunta al candidato sobre su conducta actual manifiesta en los dos últimos meses y este debe escoger una opción expresada en términos de frecuencia: siempre, casi siempre, a veces o nunca.

El evaluado elegirá dentro del grupo de competencias, aquellas (máxime cinco) que considere claves para el buen desempeño del puesto a que aspira. Las competencias se encuentran distribuidas por áreas y con sus respectivas definiciones, lo cual resulta muy importante, ya que el evaluado debe tener conocimiento de que es lo que se pretende medir.

La valoración que se realiza de los evaluados en cada competencia, se contrasta con las puntuaciones obtenidas en un perfil ideal -previamente elaborado- y se traslada a una escala de desviación típica de seis y media cien, obteniéndose así el perfil del individuo.

El test de Monster posibilita la aplicación de un programa informático, lo cual lo hace personalizado, apareciendo en pantalla solo los puntos correspondientes a las competencias elegidas, debidamente mezcladas de forma aleatoria.

Se obtiene además un informe escrito, que pretende servir de orientación para la interpretación de los resultados, lo cual no sustituye a la entrevista personal.

#### **3.4.4. El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A.**

Es el resultado de la adaptación de "SOSIE"/ ECPA y Leonard Gordon, un producto originado en Francia, que lleva años funcionando en Europa.

SOSIA integra en un solo instrumento la valoración de la personalidad (entendida como un conjunto de rasgos relativamente estables y como la predisposición a ponerla en funcionamiento de manera espontánea y constante; y los valores intra e interpersonales, en el sentido de preferencias y objetivos que guían la conducta, suponen el motor y la fuente de motivación que inspiran los comportamientos.

Este instrumento informatizado consta de 98 elementos y evalúa 21 competencias genéricas, englobando todas las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo que se agrupan en cuatro ejes, así como define cuatro estilos de comportamiento laboral.

Los cuatro ejes son:

- Dimensiones personales.
- Ascendencia: comportamientos de las personas en los grupos.
- Estabilidad emocional: estado emocional del individuo.
- Autoestima: imagen que tiene la persona de sí misma.
- Vitalidad: ritmo y energía de actividad a la hora de desarrollar las funciones laborales.
- Responsabilidad: grado de implicación con las tareas.

- Aspiraciones.

- Resultado: atención y comportamientos que se llevan a cabo teniendo en cuenta los resultados que se plantean en un puesto de trabajo.
- Reconocimiento: nivel de importancia que la persona concede a condiciones como el status, el elogio, la necesidad y los tipos de refuerzos.
- Independencia: grado de dependencia o independencia que el sujeto precisa para funcionar correctamente.
- Variedad: tipos de tareas y/o funciones con las que se obtiene un mayor rendimiento.
- Benevolencia: conductas que emite el individuo respecto a sus compañeros de trabajo.

- Trabajo.

- Cautela: nivel de prudencia y reflexión en sus decisiones, relaciones, entre otros.
- Originalidad: creatividad que la persona aporta a su puesto de trabajo.
- Practicidad: orientación a la hora de proceder y ejecutar sus acciones, exigencias en cuanto a los resultados esperados.
- Decisión: implicación y frecuencia de decisión.
- Orden: características de organización y estructuras que la persona precisa para trabajar.
- Metas: conducta laboral en cuanto a metas y objetivos de su puesto de trabajo.

- Intercambios.

- Sociabilidad: habilidades y comportamiento social.
- Comprensión: nivel de flexibilidad y adaptación que posee la persona ante las distintas situaciones de trabajo.
- Estímulo: grado de dependencia/independencia de refuerzo externo.
- Conformidad: nivel de adaptación a las normas y culturas.
- Liderazgo: tendencia a ejercer autoridad y tener posiciones elevadas dentro de la jerarquía.

La evaluación de las respuestas distribuidas dentro de los ejes, definirá el estilo de comportamiento de la persona entre los cuatro ejes existentes:

- Organización y estructura.
- Poder y actividad.
- Apertura y estabilidad.
- Altruismo y convicciones.

La aplicación del instrumento puede efectuarse de manera individual, contestando directamente en el ordenador y obteniendo en el acto los resultados, y de forma colectiva, utilizando hojas de respuestas destinadas a este efecto. Previo a la aplicación del mismo debe existir una etapa en la que se realiza un análisis de puestos con el objetivo de confeccionar una lista exhaustiva de competencias requeridas.

Los resultados que ofrece la prueba, y que resultan de gran aplicabilidad en las áreas de selección de personal, formación, planificación de carreras, orientación profesional promoción interna y externa, desarrollo de directivos y liderazgo, evaluación de desempeño y sistemas de retribución, pueden ser de tres tipos:

- Informe numérico: perfil cuantitativo que recoge las puntuaciones directas y transformadas de todas las variables.
- Informe gráfico: diagrama de barras que redistribuyen gráficamente los resultados obtenidos.
- Informe personal: informe narrativo que apoya la interpretación de cada uno de los aspectos evaluados.

Algunos autores como, Levy Leboyer (1997) también dedican un espacio al tema de la evaluación de competencias. Desde la perspectiva de este autor, el diagnóstico de competencias implica también diagnosticar los “medios útiles para adquirirlas” y por otra parte, considerar el aspecto “desarrollo”, ya que este está indisolublemente ligado al concepto de competencias. Por lo tanto, considera que deben evaluarse tres categorías de características individuales: las aptitudes, los rasgos y las competencias al tiempo que menciona tres tipos de instrumentos que pueden ser utilizados con estos fines, los cuales clasifica en tres categorías: los signos, las muestras y las referencias.

Los primeros se obtienen por medio de los test abstractos, correspondientes a dimensiones psicológicas identificadas en numerosas investigaciones y análisis factoriales y que permiten medir aptitudes y describir la personalidad. El autor señala que este tipo de instrumentos se ha utilizado por más de sesenta años, donde han sido controlados una serie de factores como son la independencia subjetiva del examinador, la coherencia, las claves y el soporte teórico para su interpretación de forma que demuestre que la evaluación se ha realizado de manera eficaz.

Siguiendo esta línea, destaca tres tipos de test:

#### **3.4.5. Test de inteligencia general.**

Considera que estos tiene un gran valor predictivo en la medición de las cualidades intelectuales del sujeto, las cuales considera de gran importancia en la adquisición de nuevas competencias, informaciones, procedimientos, y en la resolución de problemas y tareas difíciles.

#### **3.4.6. Test de aptitudes.**

Dentro de estos se encuentran los de aptitudes verbales, numéricas, de razonamiento espacial y el de aptitudes motrices. Señala que estos solo deben utilizarse si se ha demostrado con el análisis de puestos que las referidas aptitudes son claves para el desempeño de la actividad o en la adquisición de nuevas competencias, necesarias para la actividad.

#### **3.4.7. Test de personalidad.**

Acorde al autor, el uso de este tipo de test puede resultar efectivo siempre y cuando el instrumento esté bien construido, y siempre que no incluya un número de preguntas bastante reducida para evaluar cada dimensión (establece como mínimo 10 ítems). Refiere que en investigaciones recientes donde se ha empleado el análisis factorial, se ha demostrado que la personalidad puede describirse atendiendo cinco factores: extroversión, estabilidad emocional, sociabilidad, apertura intelectual y una dimensión con diferentes denominaciones que asocia la conciencia moral y el control de sí mismo.

La segunda categoría de instrumentos son las muestras o también llamados test de situación. Según Leboyer, estas se definen como situaciones simplificadas que tienen lugar en un determinado período de tiempo y que son semejantes a las actividades profesionales claves que desempeña el individuo. Estas, como en el caso de los test no son el resultado de investigaciones teóricas previas, dirigidas a definir los conceptos que miden, aun cuando sean fiables y válidos.

Siguiendo la caracterización que realiza el autor de las muestras, podemos observar que en estas se hace referencia a una serie de ejercicios (los juego de roles, el in-basket, las presentaciones orales, escritas, entre otros) que también son utilizados por los Assesment Center, con la diferencia de que en estos últimos, estos ejercicios aparecen integrados en una concepción metodológica que se ha fortalecido durante años.

Y por último se presentan las referencias como tercera categoría. Estas constituyen cualquier información sobre los comportamientos pasados del individuo, que permitan describir comportamientos futuros. No obstante, según el autor, existen cuatro razones por las que este instrumento debe utilizarse con ciertas reservas:

1. Las competencias aun cuando no existieran en el pasado, pueden ser adquiridas desde el momento en que el individuo posee las cualidades necesarias y tiene acceso a las experiencias adecuadas.
2. Una competencia existente puede pasar desapercibida para los superiores y en consecuencia no ser solicitada, siendo considerada no presente.
3. Todo comportamiento está ciertamente en función del propio individuo, pero también del contexto, por lo que resulta difícil saber si los comportamientos que son descritos por las referencias, son generalizables a otras situaciones.
4. Las precauciones para la construcción y las puntuaciones de los ejercicios de muestra, han puesto el acento en la subjetividad de los evaluadores, precauciones que no siempre se toman en lo que concierne a las referencias.

Principalmente esto se refiere al significado preciso del vocabulario utilizado y a las puntuaciones profesionales, que se ven a menudo afectadas el efecto de halo (tendencia a puntuar a todos los aspectos al mismo nivel) y el de media (tendencia a puntuar a los individuos cerca de la media).

Finalmente, menciona tres variantes de referencias:

**Biodata:** se evalúan las competencias a través de informaciones biográficas analizadas sistemáticamente. Raramente se aplica ya que su construcción es trabajosa, pues supone el acceso a una población de referencia bastante numerosa, donde se requiere reunir datos sobre una determinada muestra poblacional, como grupo comparativo, así como su de éxito profesional.

**Historial de logros:** donde se entrega a los candidatos una lista de competencias requeridas para el puesto con sus respectivas definiciones, y se les pide que describan siempre que sea posible, uno de sus logros pasados que pruebe que posee la competencia considerada como “requerida”. Seguidamente las respuestas son objeto de un análisis de contenido y de una valoración precisa.

**La entrevista:** en este caso se presenta estructurada, con puntos preestablecidos sobre el pasado personal y profesional, así como en casos pequeños en los que se sitúan a los candidatos en situaciones problemáticas concretas (semejando un test de situación), donde se les pregunta que estrategias seguirían para darle solución, obteniéndose de esta forma una mayor validez.

Como puede observarse, existen a disposición de cualquier investigador una serie de métodos y/o instrumentos que pueden ser utilizados para diagnosticar competencias. Algunos responden a concepciones tradicionales y otros, a partir de estas han ido evolucionando y enriqueciéndose, hasta convertirse en sendos cuerpos teóricos con una metodología propia. Considero que sin dudas, todo esto tiene la ventaja de poder aplicar un método u otro, e incluso de combinarlos, en función de obtener la mayor cantidad de información posible y con toda la objetividad posible.

Por otra parte, puede decirse que, si por una parte, el diagnóstico es un momento muy importante (no solo porque en él se revela el nivel de desarrollo de las competencias de los individuos en un momento determinado, sino también porque de los resultados que se obtienen en este se derivan las futuras acciones de desarrollo), por la otra, también puede afirmarse que su efectividad depende de dos momentos esenciales que lo preceden: Primero, la determinación de las “competencias requeridas” y segundo, la definición operacional de estas, momentos en los cuales el investigador debe proceder con el mayor rigor posible.

No obstante, pienso que con los métodos y/o instrumentos descritos anteriormente, no se agotan todas las vías, pues la creatividad y la práctica nos abren todo un camino de posibilidades, siempre y cuando no perdamos de vista nuestros propósitos, y los recursos a nuestro alcance.

*Aportado por: Isel Valle León, MSc en Psicología Laboral y de las Organizaciones*

#### **4.1.1. La evaluación del desempeño en el modelo por Competencias<sup>12</sup>**

La información contenida en un currículum vitae es cada vez más, solo un punto de partida en el proceso de selección de recursos humanos. Evaluar las actitudes más profundas de quienes muestran mayores niveles de excelencia en su puesto, sirve como referencia tanto o más valiosa que los datos sobre formación y experiencia laboral.

La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los “mejores en su clase”, y así establecer de una manera medible todas las características (intelectuales de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los candidatos potenciales para obtener un lugar dentro del mercado laboral.

---

<sup>12</sup>Camejo, A. (2008) Revista Interdisciplinar Entelequia No. 8, páginas 105 - 108  
<http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf>

Siempre en búsqueda de la calidad, la gestión por competencias nos da la pauta para mejorar las organizaciones por medio de asegurar la consecución y desempeño de los recursos humanos, que como ya sabemos constituyen la base fundamental del desarrollo satisfactorio de las mismas hacia el éxito.

El modelo de Evaluación del Desempeño en la Gestión por Competencia es una metodología que centra su estudio en el contenido de los puestos de trabajo si no en la investigación de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor, esto significa que la Evaluación o gestión del desempeño, se constituye en uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia de los Recursos Humanos en las organizaciones.

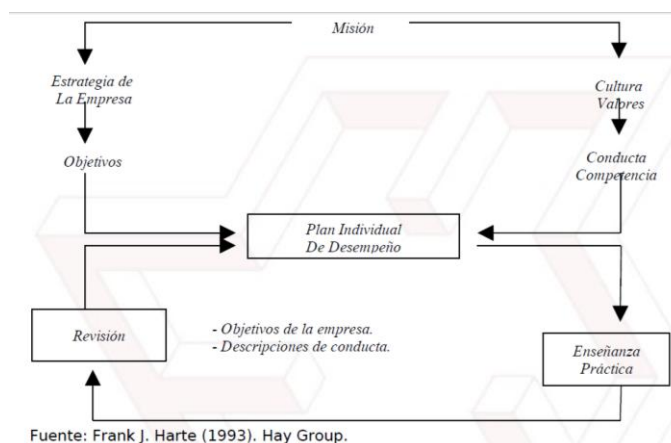
En este sentido, Según Hay Group (1997) el proceso de Evaluación del Desempeño es un ciclo integrado de planificación que involucra definiciones de las responsabilidades y determinación al inicio del período de los objetivos y metas junto con asesoramiento mediante información sobre el desempeño, desarrollo personal y una revisión del desempeño, Evaluación formal del desempeño al final del período realizado conjuntamente por los superiores y los empleados.

En otras palabras se observa que este proceso deberá producir buenos resultados a la organización cuando el mismo se lleve a cabo como un proceso distinto y a veces sin relación alguna entre sí (ver figura 2).

Este proceso integrado en ambos casos debe garantizar a los trabajadores de la organización:

- a. Adecuado reconocimiento y recompensa unidos al logro,
- b. Conocimiento y conciencia de lo que la organización espera de ello y la forma como eso encaja dentro de la organización
- c. Participación en la determinación de los objetivos que deben alcanzar
- d. Apoyo y asesoramiento adecuado en el proceso
- e. Facilitación de retos alcanzados
- f. Garantiza conocimiento de la Evaluación del Desempeño y la marcha del proceso mismo

#### 4.1.2. Evaluación integral de desempeño (Competencias)



Desde este contexto se debe entender que la Evaluación del Desempeño en el mundo de las competencias no se refiere a un conjunto de exámenes sino que es la base para la certificación de competencias y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el empleador. En conclusión al relacionar la Evaluación del Desempeño por competencias con el resto de los modelos de evaluación sustentados en otros esquemas gerenciales se infiere que los elementos coincidentes son escasos prevaleciendo más un esquema diferenciador que se traduce en las siguientes características:

#### 4.1.3. Diferencias entre Evaluación por Competencias y otros Modelos

EVALUACIÓN POR COMPETENCIA	OTROS MODELOS DE EVALUACIÓN
· Se centra en los resultados del desempeño laboral.	· La evaluación se centra en el esfuerzo más que en los resultados.
· Su resultado es competente o aún no competente.	· Usa comparaciones estadísticas cuyo resultado siempre se traduce en castigo.
· Aumenta el compromiso del personal y sus esfuerzos para lograr metas	· Disminuye el compromiso del trabajador por sesgo al castigo del supervisor

<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mejora la comunicación y las relaciones interpersonales ya que el superior no es evaluador sino agente de apoyo y orientador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sesga la comunicación y las relaciones personales se quebrantan por la verticalidad de las relaciones de poder</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· El compromiso de la gente aumenta a participar en la fijación de metas por lo que su esfuerzo en alcanzarlas aumenta significativamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se recompensa el esfuerzo más que el resultado y el compromiso se traduce solo en lograr la meta fijada por otros</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· La organización se transforma en un sistema de aprendizaje al sentirse exigidos por dar respuestas que contribuyan al logro de las metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La organización se convierte en un sistema explorador que solo exige al trabajador cumplir su tarea y lograr la meta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Constituye un medidor del clima organizacional y de su crecimiento al permitir al trabajador participar activamente en la proposición de metas a alcanzar desarrollar comportamientos autónomos hacia el logro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El clima organizacional desmejora por la escasa participación del trabajador en la proposición de sus metas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se acerca al contexto de autogestión, autoevaluación y autonomía en general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se busca solo un contexto de evaluación directa para establecer responsabilidades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Las debilidades del trabajador son afloradas por el propio interesado para que se le capacite en dichas áreas al estar más preparado puede lograr su meta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El trabajador oculta sus debilidades por el temor al castigo por parte de su superior.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· La filosofía organizacional se soporta en un sistema abierto, basado en la confianza y sus criterios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La organización funciona como sistema cerrado donde la confianza hacia el trabajador se traduce en supervisión.</li> </ul>

Desde esta perspectiva resulta evidente observar que al relacionar la Evaluación del Desempeño por Competencias con el resto de los enfoques desde su perspectiva gerencial y organizacional se visualiza un elemento coincidencial, concretado en el accionar del trabajador cuyo factor constituye para la organización la variable humanizadora del trabajo en consecuencia se hace necesario atender su conducta específicamente sus intereses, motivaciones y metas para comprender el comportamiento y funcionamiento organizacional en su conjunto, de esta manera se conjuga la eficiencia con la satisfacción y el crecimiento personal del trabajador, es decir, una acción orientada hacia la necesidad del logro.

Ahora bien, en correspondencia con la anterior tesis, se sostiene que toda organización y más específicamente la Gerencia de los Recursos Humanos debe disminuir la dependencia, la subordinación y la sumisión de sus miembros para aprovechar al máximo la capacidad humana. Esta disposición es la que muestra los grandes ejes diferenciadores entre la evaluación por competencia y los otros modelos de evaluación mostrados en el cuadro anterior.

De tal manera que, el factor de gestión del hombre hacia el hombre dentro de la organización constituye el principio que orienta su funcionamiento, al brindar al trabajador la oportunidad de decidir por sí mismo la mejor manera de ejecutar sus funciones. De allí la necesidad de que la evaluación no se convierta de un simple comprobador, de que el trabajador realiza bien su tarea a un medidor del clima organizacional y de las posibilidades de crecimiento.

En resumen el enfoque de Evaluación del Desempeño por Competencias consolida el factor Gerencial de los Recursos Humanos dentro de una concepción holística que fija la filosofía empresarial en un modelo abierto a las necesidades del trabajador y a su potencial e intereses que no son más que las motivaciones de logro, poder y participación del Recurso Humano en este escenario de cambio competitivo mundial y nacional de las organizaciones.

## **4.2. METODOLOGIA RECOMENDADA PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS<sup>13</sup>**

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “comenzar por el principio” esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos, los objetivos y la misión: que hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos.

- ✓ Definir visión y misión
- ✓ Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía
- ✓ Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- ✓ Validación de las competencias
- ✓ Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias

Es imprescindible que la máxima conducción de la compañía participe antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

### **4.2.1. Como definir criterios efectivos de competencias**

Los pasos necesarios:

- ✓ Definir criterios de desempeño
- ✓ Identificar una muestra
- ✓ Recoger información
- ✓ Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- ✓ Validar el modelo de competencias
- ✓ Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y esquemas de remuneraciones.

### **4.2.2. La aplicación de un esquema de competencias por niveles**

A continuación se dan ejemplos de una competencia con sus grados y de perfiles por competencias. Se tomaron solo para explicar la idea central de la competencia “trabajo en equipo” con sus cuatro grados (A el más alto y D el más bajo).

---

<sup>13</sup>Alles, M. (2006) Diccionario de preguntas Gestión por competencias, Buenos Aires, edGranica, páginas 34-40

A: Alto o desempeño superior. Según Spencer y Spencer *Es una desviación tipo por encima del promedio del desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.*

B: Bueno, por sobre el estándar

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido, el grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: *por lo general esto significa un nivel "mínimamente aceptable" de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario no se le considera competente para el puesto.* No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel.

#### **4.2.3. Como aplicar en cada uno de los distintos procesos de recursos humanos la gestión por competencias**

##### **4.2.3.1. Selección**

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, que podemos denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

##### **4.2.3.2. Entrevistas por Competencias**

Hemos destinado dos obras especialmente a este tema uno de los más difíciles a la hora de entrenar especialistas. Todos ellos creen saber entrevistar. Los hábitos de entrevistas están arraigados en personas con experiencia y adoptar las nuevas técnicas no es sencillo.

La clave es detectar a través de las preguntas los *comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que desea evaluar.*

#### **4.2.3.3. Evaluaciones por competencias. Evaluaciones de potencial.**

Las empresas cuando implementan un esquema de gestión por competencias, se preguntan: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible entrenarlos?

Muchas de estas preguntas sólo pueden responderse si la empresa realiza evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias. Esto no significa que la empresa cambie sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado no es el esperado. Simplemente sabrá que debe hacer, entrenar, cambiar puestos o cómo desarrollar en el futuro a su personal.

#### **4.2.3.4. Planes de carrera y planes de sucesión**

Se deriva de lo ya comentado, los planes de carrera y de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puesto. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

#### **4.2.3.5. Capacitación y Entrenamiento**

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal.

Ello es posible por distintos caminos, a partir de las evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño.

Si no se sabe que competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

#### **4.2.3.6. Desarrollo de los recursos humanos**

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos con relación a las competencias de la organización, su visión, su misión y los valores.

#### **4.2.3.7. Evaluación de desempeño**

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias.

El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar, vale acá el mismo comentario que hemos realizado sobre las entrevistas por competencias y los entrevistadores. Los jefes con experiencia tienen muy arraigados sus propios métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten nuevas técnicas.

#### **4.2.3.8. Evaluación de 360°**

La evaluación de 360 grados es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

#### **4.2.3.9. Compensaciones**

Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideran para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

### **4.3. GESTION DEL CAMBIO COMO REQUISITO PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Con el fin de implementar el modelo de gestión por competencias en la compañía y que este a su vez sea aceptado y vivenciado por los colaboradores de Aportes en Línea, es importante hacer gestión del cambio, identificando los factores claves que deben ser aplicados para que el modelo sea un gran éxito para la compañía.

#### **4.3.1. Convertirse en un agente del cambio (DaveUlrich)<sup>14</sup>**

Se identifican por parte de este autor una serie de gamas que pueden dar cambios en las organizaciones: iniciativas, procesos y adaptaciones culturales. Las iniciativas de cambio se centran en la implementación de nuevos programas, proyectos o procedimientos, se dan todos los años en la mayoría de las organizaciones. Los cambios en los procesos se centran en la manera en que se hace el trabajo, se identifican los procesos centrales y se tratan de mejorar a través de la simplificación del trabajo, la evaluación del valor agregado y otros esfuerzos en rediseño. Los cambios culturales se dan cuando la empresa se reconceptualiza en sus modos fundamentales de hacer negocios, se renueva la identidad de la firma tanto para los empleados como para los clientes.

Los tres tipos de cambio son importantes. Las iniciativas que mejoran la calidad de la conducción equivalen al alimento diario que necesita un organismo. Realimentan la organización con nuevas ideas, comprensión y enfoques. Las mejoras de los procesos redefinen la infraestructura de la organización. Los cambios culturales afectan el alma y la mente de la organización, cambian la percepción, es decir, la manera como la organización se ve y se siente.

Cuando los profesionales de RR.HH. actúan como agentes del cambio generan la capacidad de la organización para manejar los tres tipos de cambio. Aseguran que las iniciativas se definan, desarrollen y concreten en tiempo y forma; que los procesos se detengan, se pongan en marcha y se simplifiquen; y que los valores fundamentales de la organización sean discutidos y adaptados de una manera adecuada a las condiciones cambiantes de los negocios.

---

<sup>14</sup>Ulrich, D. (2006) Recursos Humanos Champions, Buenos Aires, edGranica, páginas 249-275

Si bien es fácil comprometerse intelectualmente con el cambio, los esfuerzos prácticos que involucra el cambio presentan grandes dificultades. Los agentes del cambio de RR.HH. que tienen éxito superan la resistencia con la decisión de llevar los cambios adelante, concretan los planes en resultados y enfrentan el temor al cambio con el entusiasmo despertado por las posibilidades que dicho cambio entraña.

Comprender porque no se consolidan los cambios puede ser un primer paso hacia la superación del fracaso, adjuntamos tabla con la lista de las diez principales razones por las que los cambios no se concretan.

1. No están ligados a la estrategia
2. Son vistos como una moda o una salida fácil
3. Una visión de corto plazo
4. Las realidades políticas conspiran contra el cambio
5. Expectativas grandiosas frente a éxitos sencillos
6. Rígido diseño del cambio
7. Falta de liderazgo para el cambio
8. Falta de resultados medibles y tangibles
9. Miedo a lo desconocido
10. Incapacidad de lograr apoyo para sostener el cambio

Si bien mucha gente y organizaciones reconocen la necesidad de cambiar, pocos son los que resultan capaces de llevar adelante iniciativas de cambio que tengan éxito. Los profesionales de RR.HH. como agentes del cambio deben transformar su deseo en capacidad reconociendo los obstáculos que enfrenta el cambio para llegar a un buen fin y creando planes para enfrentar los obstáculos.

#### **4.3.2. Crear la capacidad de cambio**

Los profesionales de RR.HH. que actúan como agentes del cambio, ayudando a que sus empresas respondan a los nuevos objetivos y que lo hagan rápidamente, deben tener en cuenta los siguientes pasos:

### **Paso 1: Identificar los factores clave del éxito para crear la capacidad de cambio**

En 1992 en centro de desarrollo de management de General Electric en crotonville examino los estudios y la teoría sobre el cambio identificando los siguientes siete factores críticos para el éxito.

- **Liderar el cambio:** tener un padrino del cambio que sea dueño de la iniciativa para el cambio y lo conduzca.
- **Crear una necesidad compartida:** asegurarse de que los individuos saben el porqué del cambio y que la necesidad de cambiar es mayor que la resistencia al cambio
- **Presentar una visión:** expresar el resultado deseado del cambio
- **Movilizar apoyo:** identificar, involucrar y comprometer a los interesados clave que deben participar en el logro del cambio.
- **Cambiar sistemas y estructuras:** usar herramientas de RR.HH y gerenciamiento, para garantizar que el cambio se introduce en la infraestructura de la organización.
- **Supervisar los avances:** definir referencias, hitos y experimentos a partir de los cuales sea posible medir y demostrar el avance.
- **Hacer que el cambio sea duradero:** asegurarse de que el cambio se dé, por medio de planes de implementación, seguimiento y compromisos sostenidos.

### **Paso 2: Evaluar en qué medida estos factores clave del éxito están bajo control**

La planilla de control de un piloto ofrece una metáfora para usar los siete factores de cambio. Si se los toma como una planilla de control de navegación para conducir el cambio, estos factores clave del éxito deben tomarse en cuenta en cada iniciativa de cambio. Revisando cada factor, cada vez, la probabilidad de lograr un cambio feliz aumenta de forma decisiva.

Las probabilidades de implementar cualquier iniciativa mejoran en forma espectacular cuando se evalúan, se perfilan y se discuten estos siete factores de éxito. Lo más importante en el proceso de trazar un perfil no es la puntuación sino la discusión que se realiza para definir el puntaje.

### **Paso 3: Identificar la actividad de mejora para cada factor de éxito**

Después de trazar un perfil de la probabilidad de éxito de una iniciativa de cambio y de centrarse en el trabajo necesario para mejorar la iniciativa de cambio, el profesional de RR.HH puede ayudar al grupo a identificar actividades que mejoren el desempeño en los factores en los que se dio una baja puntuación.

Cuando se realizan las discusiones con el equipo ejecutivo, el profesional de RR.HH. ayuda a crear un plan de acción para concretar el cambio. Un error que comenten a menudo los profesionales de RR.HH como agentes del cambio es creer que deben controlar todas las acciones para hacer que el cambio se dé. No es así. La tarea central del profesional de RR.HH como agente del cambio es conducir a quienes deben llevar a cabo el cambio para que elijan acciones adecuadas.

### **Paso 4: Considerar a los siete factores clave como un proceso iterativo, no un hecho episódico**

Los profesionales de RR.HH que actúan como agentes del cambio reconocen que periódicamente es necesario volver a los siete factores de cambio para hacer que la agenda del cambio siga avanzando.

#### **4.3.3. Convertirse en un agente del cambio**

El cambio es factible. Siempre ha sido así y siempre lo será. Si algo hay que decir, es que se da ahora más rápido que nunca. Para ayudar a las organizaciones a responder a las iniciativas y procesos de cambio y al cambio de cultura, los managers de línea y los profesionales de RR.HH deben dominar tanto la teoría como la práctica del cambio. En particular, como adalides del cambio, los managers de línea deben ser responsables de alcanzar las siguientes metas:

- Coordinar la cultura interna con la identidad deseada en el mercado.
- Entender el proceso de creación de una actitud común
- Tener un modelo de cambio que se use en toda la empresa
- Mantener la tensión en la empresa para responder al cambio, aun cuando se estén creando nuevas estrategias.

Los profesionales de RR.HH cumplen un rol crítico como agentes del cambio cuando realizan las siguientes funciones:

- Conducir la transformación llevándola a cabo ante todo en la función misma de RR.HH
- Servir como catalizadores del cambio, facilitadores del cambio y diseñadores de sistemas para el cambio.
- Utilizar la planilla de control para el cambio con los managers operativos

Cuando se entiende la teoría y se aplican las herramientas del cambio, los profesionales de RR.HH y los managers operativos pueden empezar a ver el cambio como un amigo y dejar de verlo como un enemigo, como una oportunidad y no como una desgracia, como una ventaja competitiva y no un obstáculo, como una fuente de valor.

#### **4.4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS DE ESTE ESTUDIO**

##### **4.4.1. Objetivo general**

Diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias para la empresa Aportes en Línea, donde se definan las competencias por cargo, metodología de medición para identificar brechas comportamentales para posterior diseño de planes de mejoramiento de las competencias, a través de la formación que permitan aumentar el nivel de desempeño de la empresa y lograr la acreditación según la norma ISO 9001.

##### **4.4.2. Objetivos específicos**

- a. Identificar las competencias necesarias para cada cargo con sus comportamientos asociados.
- b. Identificar las metodologías de medición de las competencias.
- c. Sentar las bases documentales para la selección de personal.
- d. Determinar las brechas comportamentales basados en el perfil del cargo construido vs el perfil actual de los empleados.
- e. Sentar las bases para la construcción de planes de formación con el fin de cerrar las brechas, potencializando el desempeño laboral.
- f. Ajustar la evaluación de desempeño que realiza la empresa, con las competencias identificadas en la implementación de este modelo.

#### **4.5. JUSTIFICACION**

Este trabajo nos permitirá aplicar de forma práctica los conceptos sobre el desarrollo de competencias aprendidas en el transcurso de la especialización de Gestión Humana, logrando así afianzar las teorías aprendidas con el fin de apoyar la gestión de una empresa colombiana.

El diseño y la implementación de este modelo le permitirán a la empresa Aportes en Línea tener una herramienta para gestionar adecuadamente las competencias de los empleados de la compañía, aumentando su desempeño.

Con la implementación de este modelo los empleados de Aportes en Línea podrán aumentar su desempeño ya que los esfuerzos de la organización en el proceso de formación estarán direccionados correctamente y facilitaran el acople con el desarrollo de las actividades de la empresa, lo cual mejorara el perfil profesional de los mismos.

El desarrollo de este trabajo le permitirá a la empresa cumplir con uno de los requisitos de Icontec para obtener la certificación ISO 9001, lo que a su vez generara confianza de sus clientes frente a la gestión que se realiza, aumentando la posibilidad de obtener más dividendos y mejores resultados frente a sus competidores.

Este trabajo requiere de un esfuerzo económico y de recursos humanos para su aplicabilidad y la empresa está dispuesta a asumirlo, porque entiende que los beneficios obtenidos son el retorno de dicha inversión.

## **4.6. METODOLOGÍA**

Con el propósito de diseñar el modelo de gestión por competencias y proceder a la evaluación del desempeño con base en este modelo, se cumplieron las siguientes etapas:

### **4.6.1. Identificación de los perfiles**

En esta etapa los autores identificaron los perfiles para cada uno de los cargos, los cuales describen las funciones que se realiza el cargo, conociendo así los procesos que maneja, determinando los requisitos en cuanto a formación y experiencia que se requieren de un funcionario que ocupe dicho cargo. Esto con el fin de identificar las competencias responsables del cumplimiento de las funciones en cada cargo.

### **4.6.2. Definición de las competencias**

En esta etapa se determinó con las directivas de la empresa cuales son las competencias transversales que los empleados deben tener para cumplir con los objetivos estratégicos de la misma. Por otra parte, en reuniones con los líderes de proceso, se determinaron las competencias específicas de los cargos que estaban bajo su responsabilidad.

### **4.6.3. Medición de las competencias**

Una vez identificadas las competencias de cada cargo se determinaron las brechas que existen entre dichas competencias y las que el trabajador domina en la actualidad, a través de una evaluación de desempeño de 360°, entendiendo que este modelo tiene la participación de los jefes, los pares del cargo, la autoevaluación del funcionario, los colaboradores (para cargos con personal a cargo).

#### **4.6.4. Análisis de fortalezas y debilidades**

Se identificaron las fortalezas y debilidades de cada participante y de cada equipo según la estructura jerárquica. Con el fin de dejar sentadas las bases para la definición de posteriores planes de capacitación y formación.

#### **4.6.5. Estrategia de comunicación del proyecto**

De manera paralela a las etapas de ejecución se realizó un plan de divulgación frente a los empleados de la empresa y los responsables de la implementación del modelo, para mantenerlos informados de los propósitos de los procesos que se iban sucediendo en cada etapa del proyecto y así facilitar el proceso de cambio al que se enfrenta la empresa.

### **5. DISEÑO METODOLOGICO**

El tipo de estudio que se desarrolló en la implementación del modelo de gestión por competencias fue Descriptivo, pues se analizó como son y cómo se manifiestan las competencias de los empleados de la empresa Aportes en Línea, las cuales se detallaron con una medición en la cual participaron todos los empleados permitiendo identificar las oportunidades de desarrollo de los mismos.

Este estudio es de orden Cualitativo ya que se pretende describir competencias, identificando la manifestación de las mismas en el abanico comportamental de los empleados.

Se utilizaron dos métodos de recolección de datos. Para definir las competencias de la empresa se realizaron entrevistas con las directivas de la misma y los jefes de área. Para medir las competencias se utilizó el método de encuesta computarizada para todos los empleados.

Para determinar las competencias se utilizó el cuadro método DELPHI, y los resultados de la evaluación 360° se analizaron con histogramas por cada una de las áreas.

De acuerdo con el diseño metodológico, las etapas se desarrollaron de la siguiente manera:

### **5.1. Identificación de los perfiles**

Los autores se entrevistaron con los líderes de las áreas con el fin de conocer los perfiles de cargo de los empleados, lo cual permitió identificar el perfil del trabajador de Aportes en Línea.

### **5.2. Definición de las competencias**

Se realizaron reuniones con las directivas de la empresa con el fin de conocer las expectativas frente a las competencias que se quieren para los empleados de Aportes en Línea de los diferentes niveles.

Se les dio a conocer una amplia variedad de competencias, de las cuales los directivos de acuerdo con el negocio definieron las competencias.

Posteriormente se aplicó el método DELPHI para concluir las competencias de la compañía, lo cual se detalla más adelante,

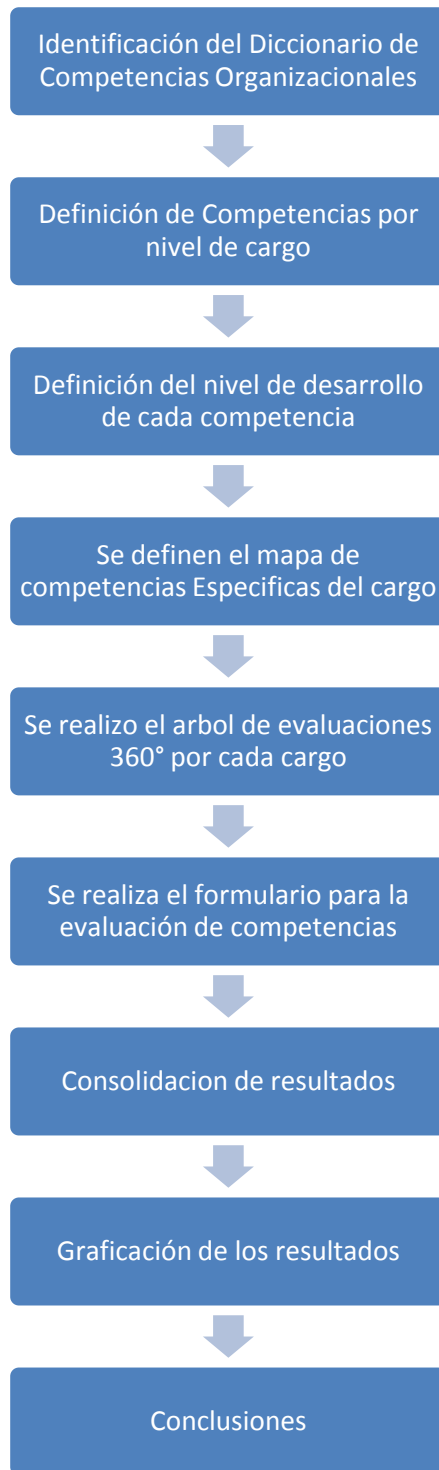
Posteriormente a la definición de las competencias se escogieron los niveles que se consideraba para cada competencia, por parte de las directivas.

### **5.3. Medición de las competencias**

Los autores diseñaron un formato para realizar evaluación de competencias con el modelo de 360°, aplicando encuestas a los empleados con el fin de identificar las brechas en las competencias que cada empleado debe tener para el desarrollo de su cargo.

En este modelo participaron los jefes, los pares del cargo, la autoevaluación del funcionario y los colaboradores (para cargos con personal a cargo).

#### 5.4. Etapas del diseño metodológico



## 6. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE APORTES EN LINEA

"Son tan relevantes que una empresa u organización desea que todo su personal las posea y desarrolle."

A continuación describimos el diccionario de competencias organizacionales, que fueron escogidas por las directivas y asociadas a cada uno de los comportamientos, las cuales fueron extraídas del libro "DICCIONARIO DE COMPETENCIAS" de Martha Alles.

### 6.1. Competencias Organizacionales

**Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

**Orientación al Cliente:** Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

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

Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

## **6.2. Competencias de Liderazgo o Competencias Ejecutivas**

Se definen las competencias de cargos ejecutivos y su nivel de desarrollo, en donde el nivel **A** corresponde a alto desarrollo y el nivel **D** a bajo desarrollo.

**Desarrollo de su equipo:** Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

**A:** Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.

**B:** Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.

**C:** Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.

**D:** Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.

**Liderazgo:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

**A:** Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

**B:** El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

**C:** Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

**D:** El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

**Pensamiento estratégico:** Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

**A:**Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

**B:** Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

**C:**Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

**D:**Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.

**Empowerment (Empoderamiento):** Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

**A:** define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

**B:** Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

**C:** Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.

**D:** Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

### 6.3. Competencias Operativas - Administrativas (niveles intermedios)

Se definen las competencias de cargos operativos y administrativos y su nivel de desarrollo, en donde el nivel **A** corresponde a alto desarrollo y el nivel **D** a bajo desarrollo.

**Calidad del trabajo:** Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

**A:**Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

**B:**Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

**C:**Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

**D:**Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

**Habilidad analítica:** Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

**A:** Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

**B:** Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

**C:** Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.

**D:** Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

### **Alta adaptabilidad – Flexibilidad**

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

**A:** Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.

**B:** Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.

**C:** Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.

**D:** Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

**Iniciativa – Autonomía:** Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.

**A:** Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.

**B:** Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.

**C:** Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.

**D:** Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.

**Comunicación asertiva:** Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

**A:** Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.

**B:** Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

**C:** Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.

**D:** Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas.

#### **6.4. Competencias comerciales**

Se definen las competencias de cargos comerciales y su nivel de desarrollo, en donde el nivel **A** corresponde a alto desarrollo y el nivel **D** a bajo desarrollo.

**Orientación al cliente interno y externo:** Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad.

Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

**A:** Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.

**B:** Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

**C:** Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.

**D:** Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

**Orientación a los resultados:** Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

**A:** Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

**B:** Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

**C:** Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

**D:** Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

**Orientación al cliente:** Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

**A:**Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.

**B:**Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.

**C:**Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.

**D:**Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.

## 7. DEFINICION DE COMPETENCIAS PARA APORTES EN LÍNEA

Para realizar la definición de las competencias, los autores colocaron en práctica el **método Delphi**, reuniendo a los directivos de la compañía Aportes en Línea, se realizaron 3 rondas para las competencias organizacionales y las competencias específicas para directivos administrativos y comerciales, así como las competencias específicas por nivel de cargo, en donde se necesitaron menos rondas.

Adjuntamos los resultados obtenidos, resaltando en color amarillo las competencias que fueron escogidas por los directivos.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARA APORTES EN LINEA			
	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 3
Descripción de Competencia	(+/-)	(+/-)	(+/-)
Compromiso	+	+	+
Ética	-	-	-
Prudencia	-	-	-
Justicia	-	-	-
Fortaleza	+	-	-
Orientación al cliente	+	+	+

<b>Orientación a los resultados</b>	+	+	+
Calidad del trabajo	-	-	-
Sencillez (transparencia)	-	-	-
Adaptabilidad al cambio	+	-	-
Temple (berraquera)	-	-	-
Perseverancia	+	-	-
Integridad	+	-	-
Iniciativa	-	-	-
Innovación	+	-	-
Flexibilidad	-	-	-
Empowerment (empoderamiento)	+	+	-
Autocontrol	-	-	-
Desarrollo de las personas	-	-	-
Conciencia organizacional.	+	+	-

<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO PARA DIRECTIVOS ADMINISTRATIVOS Y COMERCIALES</b>			
	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 3
<b>Descripción de Competencia</b>	(+/-)	(+/-)	(+/-)
<b>Desarrollo de su equipo</b>	+	+	+
Modalidades de contacto	+	-	-
Habilidades mediáticas	-	-	-
<b>Liderazgo</b>	+	+	+
Liderazgo para el cambio	-	-	-
<b>Pensamiento estratégico</b>	+	+	+
<b>Empoderamiento</b>	+	+	+
Dinamismo – Energía	-	-	-
Relaciones públicas	+	-	-
Orientación al cliente	-	-	-
Trabajo en equipo	-	-	-
Orientación a los resultados	+	+	-
Integridad	-	-	-
Iniciativa	+	-	-

COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO PARA COORDINADORES			
	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 3
Descripción de Competencia	(+/-)	(+/-)	(+/-)
Desarrollo de su equipo	+	+	+
Modalidades de contacto	-	-	-
Habilidades mediáticas	+	-	-
Liderazgo	+	+	+
Liderazgo para el cambio	-	-	-
Pensamiento estratégico	-	-	-
Empowerment	-	-	-
Dinamismo – Energía	+	-	-
Relaciones públicas	+	-	-
Orientación al cliente	-	-	-
Trabajo en equipo	-	-	-
Orientación a los resultados	+	+	-
Integridad	-	-	-
Iniciativa	+	-	-

COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO PARA PROFESIONALES OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS		
	Ronda 1	Ronda 2
Descripción de Competencia	(+/-)	(+/-)
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	+	+
Orientación al cliente interno y externo	+	-
Colaboración	-	-
Calidad del trabajo	+	+
Habilidad analítica	+	+
Dinamismo – Energía	+	-
Empoderamiento	-	-
Franqueza – Confiabilidad – Integridad.	-	-
Iniciativa – Autonomía	+	+
Comunicación asertiva	+	+

<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO PARA PROFESIONALES COMERCIALES</b>	
	Ronda 1
<b>Descripción de Competencia</b>	(+/-)
Orientación al cliente interno y externo	+
Orientación a los resultados	-
Orientación al cliente	-
Orientación a los resultados	-
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	-
Franqueza – Confiabilidad – Integridad.	-

<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO PARA PERSONAL DE APOYO</b>	
	Ronda 1
<b>Descripción de Competencia</b>	(+/-)
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	+
Colaboración	-
Calidad del trabajo	+
Habilidad analítica	-
Dinamismo – Energía	-
Iniciativa – Autonomía	-
Orientación a los resultados	-

## **8. RESULTADOS ESPERADOS**

Generar un alto impacto a la compañía en el desempeño de los empleados, aumentando los indicadores de productividad.

Que la organización adapte y mantenga el modelo, pasando de la ejecución solo por el cumplimiento, a la ejecución por convicción de la norma.

Con este proyecto se espera que la compañía adopte el modelo de gestión por competencias que cumpla con las necesidades que indica la norma ISO 9001.

## **9. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL METODO 360° PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS**

En los anexos de este documento se podrán apreciar los resultados consolidados por cada uno de los cargos de la compañía Aportes en Línea, en ellos podemos ver trazada como línea de tendencia el estándar ideal de cada cargo y en las barras el resultado final, donde se evidencian algunas brechas de cada una de las competencias.

## **10. CONCLUSIONES**

Con base en el análisis de los resultados antes descritos, los autores se permiten formular las siguientes conclusiones:

### **10.1. Competencias Organizacionales**

Se deben realizar programas de formación orientados a toda la organización con el fin de aumentar el desarrollo de estas en el comportamiento de los colaboradores a todo nivel. Especialmente en la competencia de orientación a los resultados, que es la que presenta menor nivel de desarrollo, entendiéndose que el trabajo debe ser general en las tres pues, aunque su nivel no es bajo si es similar y las tres están por debajo del nivel deseado.

### **10.2. Competencias Equipo Directivo**

Ideas del trabajo ya mencionado sobre las competencias organizacionales (para este equipo se debe hacer énfasis en la competencia de orientación al cliente), con los directivos se deben desarrollar programas de capacitación fomentando las competencias de desarrollo de su equipo de trabajo y empoderamiento. Es importante que el equipo directivo trabaje en su capacidad de delegar y de dar mayor responsabilidad a sus reportes directos.

### **10.3. Competencias de Coordinadores**

Este es un nivel de la organización que tiene un desarrollo parejo en sus competencias. Su ajuste al nivel deseado en uno de los más cercanos con -0.81. En las competencias organizacionales se debe hacer énfasis en las tres aunque para priorizar se puede trabajar en orientación a los resultados.

En las competencias específicas superan el nivel ideal, por lo que se entendería que el trabajo de formación que se haga aquí es más de mantenimiento que de desarrollo. Puede ser importante corroborar por medio de otra herramienta de medición como un Assessment Center estos resultados

#### **10.4. Competencias de Analistas y Auxiliares**

Para obtener una mejor información sobre los resultados de los cargos, lo mejor es ver el análisis elaborado a cada participante, pues las competencias específicas del cargo son muy diferentes entre sí, lo que dificulta hacer un análisis general de estas familias de cargo. Si embargo del análisis de las competencias organizacionales, se puede decir específicamente para estos cargos que deben trabajar en su orientación a resultados, ayudándoles a entender de una mejor forma con sus retos y metas son parte fundamental del cumplimiento de las estrategias de la organización.

#### **10.5. Competencias de Comerciales**

Aunque es difícil generalizar el resultado comercial por solo una valoración es importante resaltar que se debe trabajar en el desarrollo de las competencias asignadas y para un próximo trabajo de valoración incluir más funcionarios de esta área.

El presente estudio espera haber cumplido con el propósito de presentar un modelo de gestión por competencias para la empresa Aportes en Línea que genere una cultura basada en las competencias genéricas y específicas en la empresa, que apalanquen el cumplimiento de sus metas y crecimiento organizacional.

Al mismo tiempo esperamos que este sea un modelo que les sirva a las empresas del sector para definir competencias organizacionales y específicas en cada uno de sus cargos.

Luego de la entrega de este documento queda pendiente diseñar y colocar en práctica las acciones de mejoramiento en cuanto al desarrollo de las competencias, que mejoren la productividad.

Aportes en Línea es una PYME que se encuentra en constante crecimiento, siendo una de las Pymes como mejor proyección en el mercado, es así como al colocar las mejores prácticas de recursos humanos en sus procesos logrará permear la cultura organizacional y llegar a ser la empresa número 1 en el sector.

## **11. RECOMENDACIONES ACERCA DE LA INVESTIGACION**

Para una próxima actualización del modelo de competencias para la compañía Aportes en línea se recomiendan los siguientes puntos:

1. Involucrar más participantes
2. Involucrar más evaluadores para cada rol, más pares, más colaboradores
3. Involucrar más participantes del área comercial.

## **BIBLIOGRAFIA**

Alles, M. (2005) Gestión por competencias, Buenos Aires, edGranica, página 39

Alles, M. (2010) Diccionario de Preguntas La Trilogía, Buenos Aires, edGranica, página 86

Camejo, A. (2008) Revista Interdisciplinar Entelequia No. 8, páginas 108 – 110

Google disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/sobrecomp/sobrecomp.shtml#princ>, recuperado el día 15 de octubre de 2012

Ceinos Sanz, M. Diagnóstico de las competencias de los orientadores laborales en el uso de las tecnologías de información y de la comunicación, Universidad Santiago de Compostela, página 308

Google Disponible en: <http://habilidadesgerencialesaxon.wordpress.com/tag/core-competence/>, recuperado el día 15 de octubre de 2012

Artículo publicado en: Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XXII No.1. 2002, pp. 45-53).

Alles, M. (2006) Desempeño por competencias: Evaluación de 360°, Buenos Aires, edGranica, páginas 79-83

Levy-Leboyer, Claude (1992) La gestión des competences, Les editions de organisation

Jolis, Nadine, (1998) Competences et competitivite, Les editions de organisation.

Google Disponible en: <http://www.uv.es/~selva/gestion/articulos/sobrecomp.htm>, recuperado el día 17 de octubre de 2012

Camejo, A. (2008) Revista Interdisciplinar Entelequia No. 8, páginas 105 - 108  
<http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf>

Alles, M. (2006) Diccionario de preguntas Gestión por competencias, Buenos Aires, edGranica, páginas 34-40

Ulrich, D. (2006) Recursos Humanos Champions, Buenos Aires, edGranica, páginas 249-275

Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias*, Madrid, Prentice Hall. p.25 pp.25-36

Valle León, I. MSc en Psicología Laboral y de las Organizaciones, recuperado de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Luis Sagi- Vela Grande (2006). *Gestión por Competencias, El reto compartido del crecimiento personal y de la organización* - Esic Editorial Madrid

# Resultados 360°



# Consolidado Competencias Organizacionales

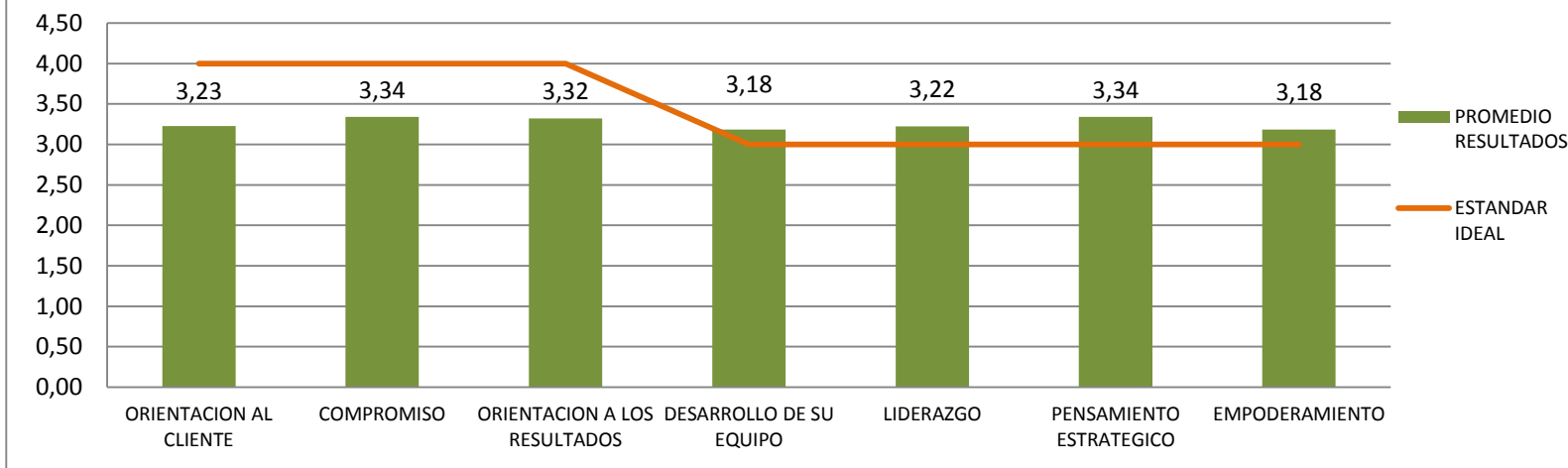


CONSOLIDADO COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
COMPETENCIAS	PROMEDIO RESULTADOS GERENTES	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
ORIENTACION AL CLIENTE	3,30	4,00	83%
COMPROMISO	3,33	4,00	83%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	3,22	4,00	80%
PROMEDIO GENERAL	3,28	4,00	82%

- El nivel de ajuste esta por mejorar (95%)
- Ningún funcionario alcanza el nivel esperado en las competencias organizacionales

# Consolidado Equipo Directivo

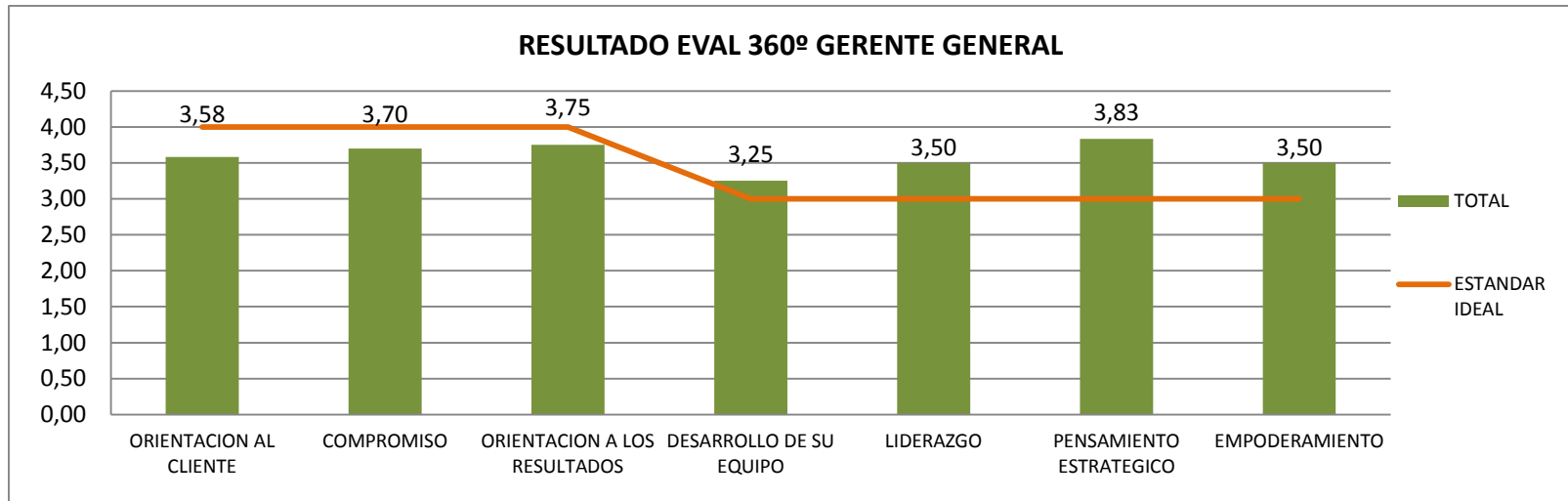
RESULTADO EVAL 360º EQUIPO DIRECTIVO



EQUIPO DIRECTIVO - CONSOLIDADO			
COMPETENCIAS	PROMEDIO RESULTADOS	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
ORIENTACION AL CLIENTE	3,23	4,00	81%
COMPROMISO	3,34	4,00	84%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	3,32	4,00	83%
DESARROLLO DE SU EQUIPO	3,18	3,00	106%
LIDERAZGO	3,22	3,00	107%
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	3,34	3,00	111%
EMPODERAMIENTO	3,18	3,00	106%
PROMEDIO GENERAL	3,26	3,43	95%

- El nivel de ajuste adecuado (95%)
- Equipo relativamente homogéneo.

# Resultado Gerente General



COMPETENCIAS	PROMEDIOS		TOTAL	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
	AUTO	CONSOLIDADO EVALUADORES			
ORIENTACION AL CLIENTE	3,33	3,83	3,58	4,00	90%
COMPROMISO	3,80	3,60	3,70	4,00	93%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	3,75	3,75	3,75	4,00	94%
DESARROLLO DE SU EQUIPO	3,00	3,50	3,25	3,00	108%
LIDERAZGO	3,67	3,33	3,50	3,00	117%
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	4,00	3,67	3,83	3,00	128%
EMPODERAMIENTO	3,33	3,67	3,50	3,00	117%
PROMEDIO GENERAL	3,55	3,62	3,59	3,43	105%

- El nivel de ajuste bastante adecuado (105%)
- Similitud de percepción entre evaluadores.

# Resultado Gerente General

## Conclusiones



Competencias en las que puede trabajar :

**Orientación por el cliente**, manifestando una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar sus actividades.

**Compromiso**, previniendo y superando obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.

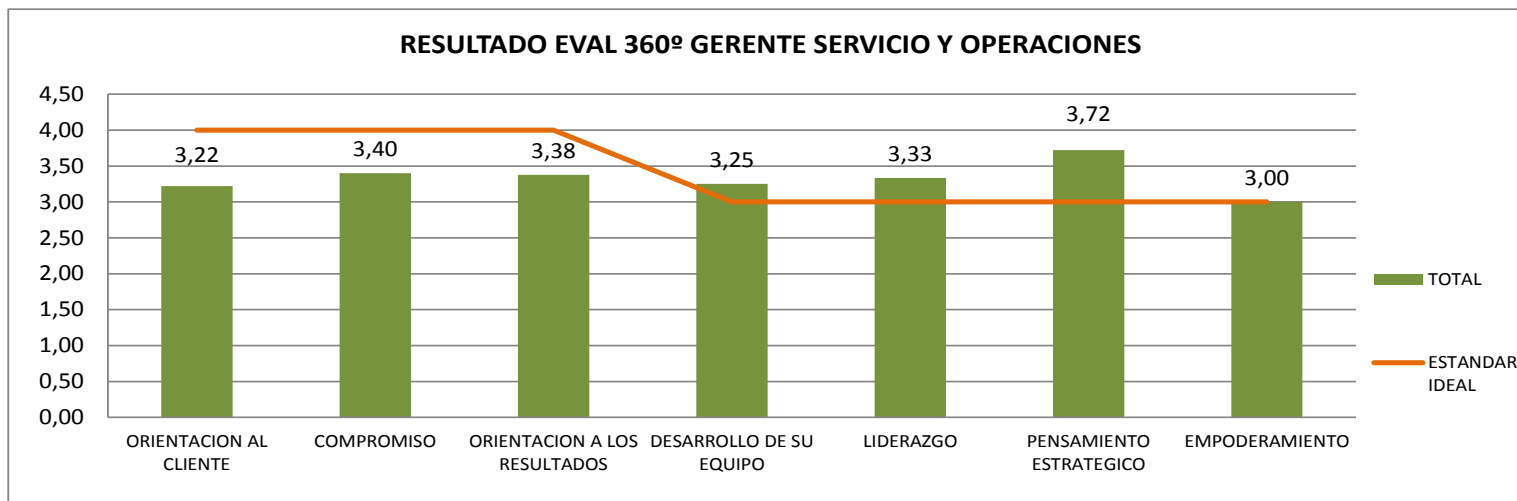
**Orientación a los resultados** , administrando los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

**Desarrollo de su equipo**, mostrando mayor convicción del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular.

**Liderazgo**, orientando aún mas la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.



# Resultado Gerente Servicio y Operaciones



GER. SERVICIO Y OPERACIONES					
COMPETENCIAS	PROMEDIOS		TOTAL	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
	AUTO	CONSOLIDADO EVALUADORES			
Orientación al Cliente	3	3,44	3,22	4,00	81%
Compromiso	3,20	3,60	3,40	4,00	85%
Orientación a los Resultados	3,25	3,50	3,38	4,00	84%
Desarrollo de su Equipo	3,00	3,50	3,25	3,00	108%
Liderazgo	3,00	3,67	3,33	3,00	111%
Pensamiento Estratégico	3,67	3,78	3,72	3,00	124%
Empoderamiento	2,33	3,67	3,00	3,00	100%
PROMEDIO GENERAL	3,06	3,59	3,33	3,43	97%

- El nivel de ajuste adecuado (97%)
- Similitud de percepción entre evaluadores.

# Resultado Gerente Servicio y Operaciones

## Conclusiones



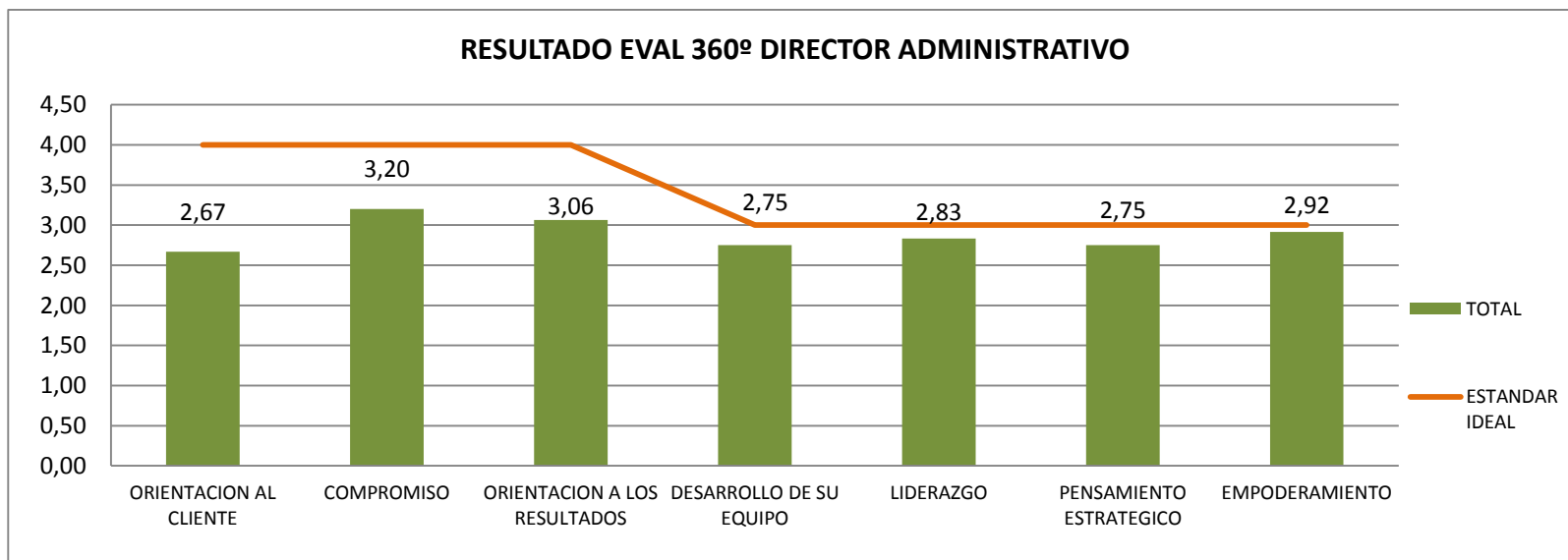
Competencias en las que puede trabajar :

**Orientación al cliente**, esforzándose por conocer un poco más y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final como del personal de la organización.

**Empoderamiento**, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados y generando mas espacios de comunicación entre usted, sus reportes directos y los demás colaboradores.



# Resultado Director Administrativo



DIRECTOR ADMINISTRATIVO					
COMPETENCIAS	PROMEDIOS		TOTAL	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
	AUTO	CONSOLIDADO EVALUADORES			
ORIENTACION AL CLIENTE	3	2,33	2,67	4,00	67%
COMPROMISO	3,60	2,80	3,20	4,00	80%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	3,25	2,88	3,06	4,00	77%
DESARROLLO DE SU EQUIPO	3,00	2,50	2,75	3,00	92%
LIDERAZGO	3,00	2,67	2,83	3,00	94%
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	3,00	2,50	2,75	3,00	92%
EMPODERAMIENTO	3,00	2,83	2,92	3,00	97%
PROMEDIO GENERAL	3,12	2,64	2,88	3,43	84%

- El nivel de ajuste por mejorar (84%)
- Percepción desaprobatoria de sus evaluadores.

# Resultado Director Administrativo

## Conclusiones



Competencias en las que puede trabajar :

**Orientación al cliente**, expresando un deseo de ayudar o servir a los clientes internos, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.

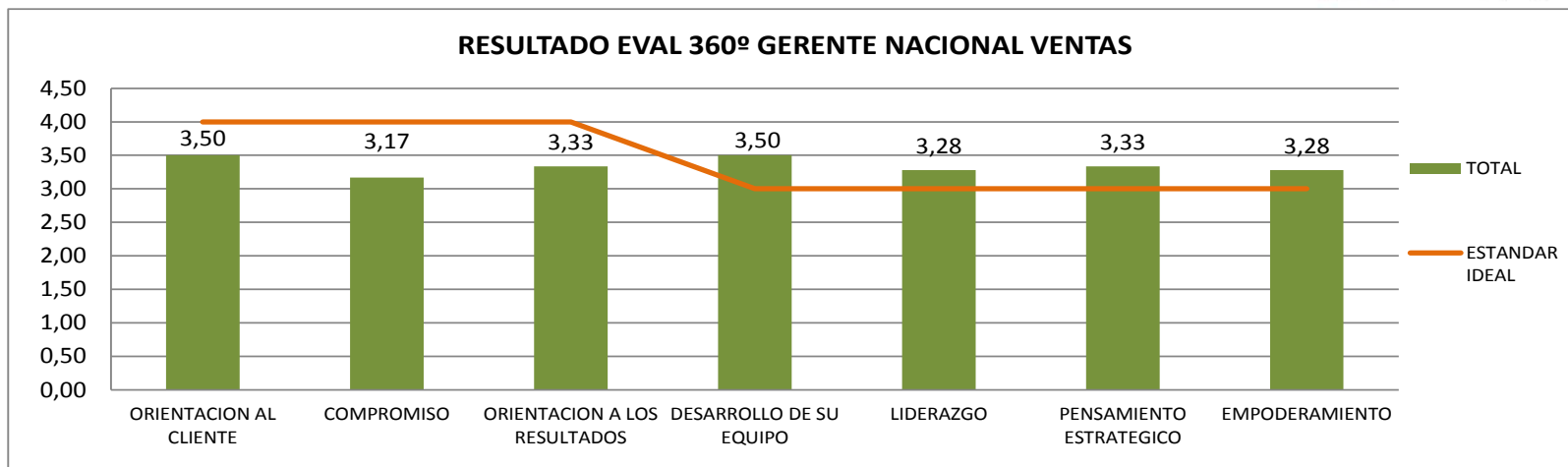
**Orientación a los resultados**, al fijarse metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, teniendo como referencia las estrategias de la organización.

**Desarrollo de su equipo de trabajo**, mostrando convencimiento sobre el valor estratégico que sus colaboradores aportan a la gestión general y a los negocios en particular y gestionando de una forma integral a su equipo, velando porque tengan metas claras, dando oportuna retroalimentación y reconociendo sus logros.

**Pensamiento analítico**, detectando nuevas oportunidades de negocio y de realizar alianzas estratégicas con clientes y proveedores.



# Resultado Gerente Nacional de Ventas



GERENTE NACIONAL VENTAS					
COMPETENCIAS	PROMEDIOS		TOTAL	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
	AUTO	CONSOLIDADO EVALUADORES			
ORIENTACION AL CLIENTE	3,67	3,33	3,50	4,00	88%
COMPROMISO	3,40	2,93	3,17	4,00	79%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	3,50	3,17	3,33	4,00	83%
DESARROLLO DE SU EQUIPO	4,00	3,00	3,50	3,00	117%
LIDERAZGO	3,67	2,89	3,28	3,00	109%
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	3,67	3,00	3,33	3,00	111%
EMPODERAMIENTO	3,33	3,22	3,28	3,00	109%
PROMEDIO GENERAL	3,61	3,08	3,34	3,43	97%

- El nivel de ajuste adecuado (97%)
- Percepción benévola propia.

# Resultado Gerente Nacional de Ventas

## Conclusiones



Competencias en las que puede trabajar :

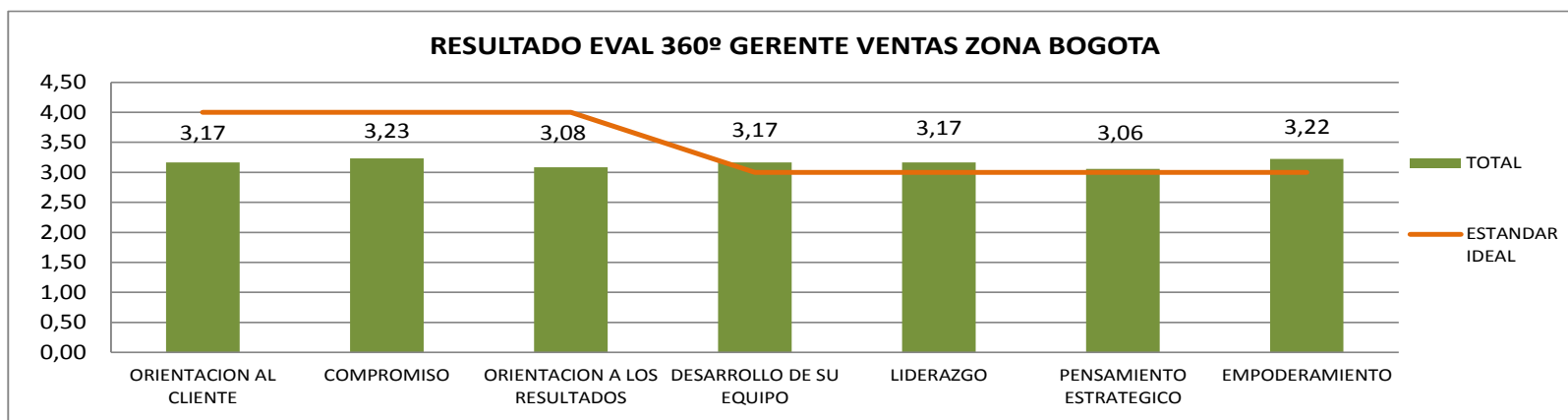
**Compromiso** al prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.

**Liderazgo** fijando objetivos, realizando su seguimiento y dando retroalimentación, integrando las opiniones de los diferentes miembros del equipo.

**Empoderamiento** buscando entender mas las capacidades de sus colaboradores para, dependiendo de ellas, asignar responsabilidades a sus colaboradores y así obtener el máximo potencial de ellos.



# Resultado Gerente Ventas Zona Bogotá



GERENTE VENTAS ZONA BOGOTA					
COMPETENCIAS	PROMEDIOS		TOTAL	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
	AUTO	CONSOLIDADO EVALUADORES			
ORIENTACION AL CLIENTE	3	3,33	3,17	4,00	79%
COMPROMISO	3,00	3,47	3,23	4,00	81%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	3,00	3,17	3,08	4,00	77%
DESARROLLO DE SU EQUIPO	3,00	3,33	3,17	3,00	106%
LIDERAZGO	3,00	3,33	3,17	3,00	106%
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	3,00	3,11	3,06	3,00	102%
EMPODERAMIENTO	3,00	3,44	3,22	3,00	107%
PROMEDIO GENERAL	3,00	3,31	3,16	3,43	92%

- El nivel de ajuste adecuado (92%)
- Percepción benévola de sus evaluadores.

# Resultado Gerente Ventas Zona Bogotá

## Conclusiones



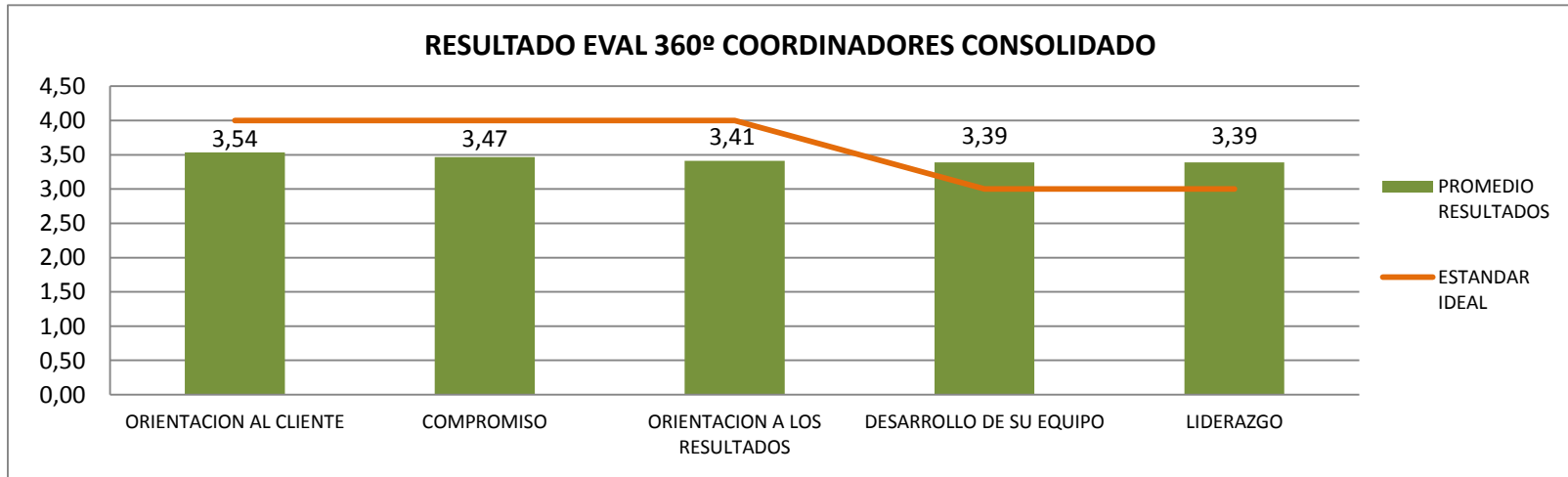
Competencias en las que puede trabajar :

**Orientación a los resultados** administrando los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados y fijándose metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, teniendo como referencia las estrategias de la organización.

**Pensamiento estratégico**, si bien el resultado supera el nivel deseado, es la competencia mas bajita entre sus competencias especificas del cargo. Para esto puede buscar comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica; y conocer al detalle sus funciones para potencializar su desempeño.



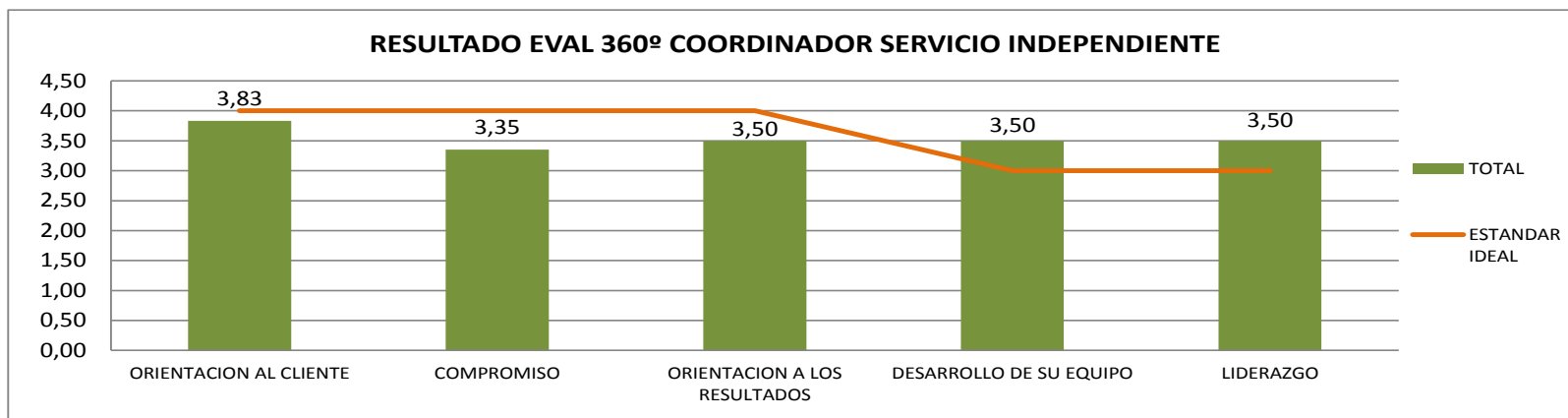
# Resultado Consolidado Coordinadores



COORDINADORES - CONSOLIDADO			
COMPETENCIAS	PROMEDIO RESULTADOS	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
ORIENTACION AL CLIENTE	3,54	4,00	88%
COMPROMISO	3,47	4,00	87%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	3,41	4,00	85%
DESARROLLO DE SU EQUIPO	3,39	3,00	113%
LIDERAZGO	3,39	3,00	113%
PROMEDIO GENERAL	3,44	3,60	96%

- El nivel de ajuste adecuado (96%)

# Resultado Coordinador Servicio Independiente



COORDINADOR DE SERVICIO INDEPENDIENTE					
COMPETENCIAS	PROMEDIOS		TOTAL	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
	AUTO	CONSOLIDADO EVALUADORES			
Orientación al Cliente	4	3,67	3,83	4,00	96%
Compromiso	3,60	3,10	3,35	4,00	84%
Orientación a los Resultados	3,75	3,25	3,50	4,00	88%
Desarrollo de su Equipo	4,00	3,00	3,50	3,00	117%
Liderazgo	4,00	3,00	3,50	3,00	117%
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>3,87</b>	<b>3,20</b>	<b>3,54</b>	<b>3,60</b>	<b>98%</b>

- El nivel de ajuste adecuado (92%)
- Percepción benévola propia

# Resultado Coordinador Servicio Independiente

## *Conclusiones*

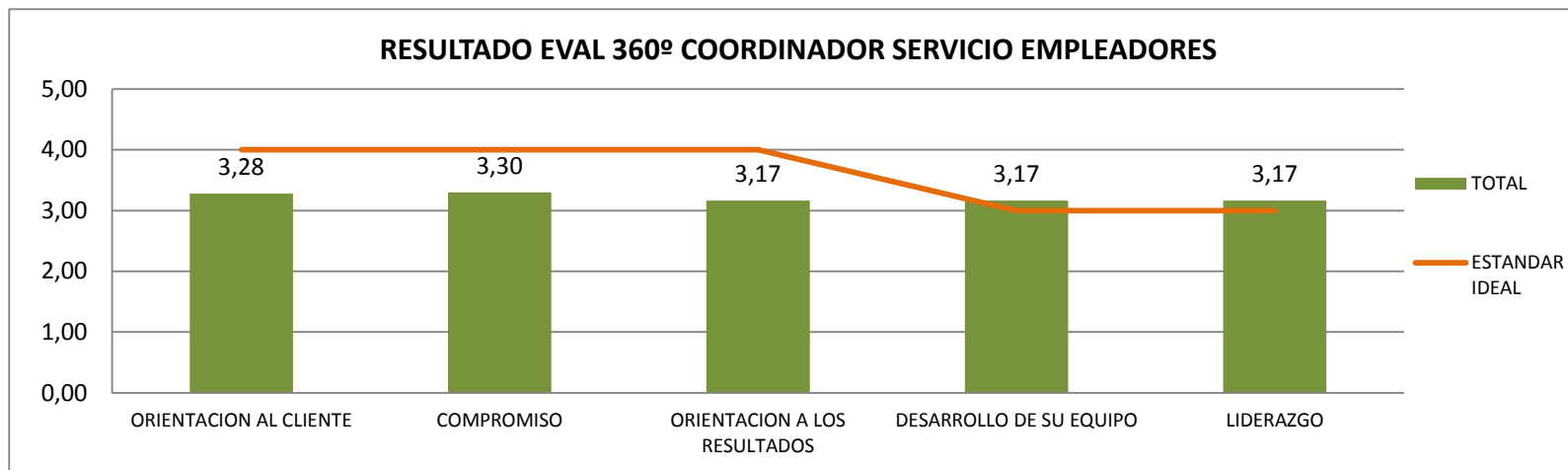


Competencias en las que puede trabajar :

**Compromiso**, específicamente al luchar mas por los objetivos comunes que por los individuales.



# Resultado Coordinador Servicio Empleadores



COORDINADOR SERVICIO EMPLEADOR					
COMPETENCIAS	PROMEDIOS		TOTAL	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
	AUTO	CONSOLIDADO EVALUADORES			
ORIENTACION AL CLIENTE	3	3,56	3,28	4,00	82%
COMPROMISO	3,20	3,40	3,30	4,00	83%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	3,00	3,33	3,17	4,00	79%
DESARROLLO DE SU EQUIPO	3,00	3,33	3,17	3,00	106%
LIDERAZGO	3,00	3,33	3,17	3,00	106%
PROMEDIO GENERAL	3,04	3,39	3,22	3,60	89%

- El nivel de ajuste está por mejorar (89%)
- Percepción benévola de los evaluadores

# Resultado Coordinador Servicio Empleadores

## Conclusiones



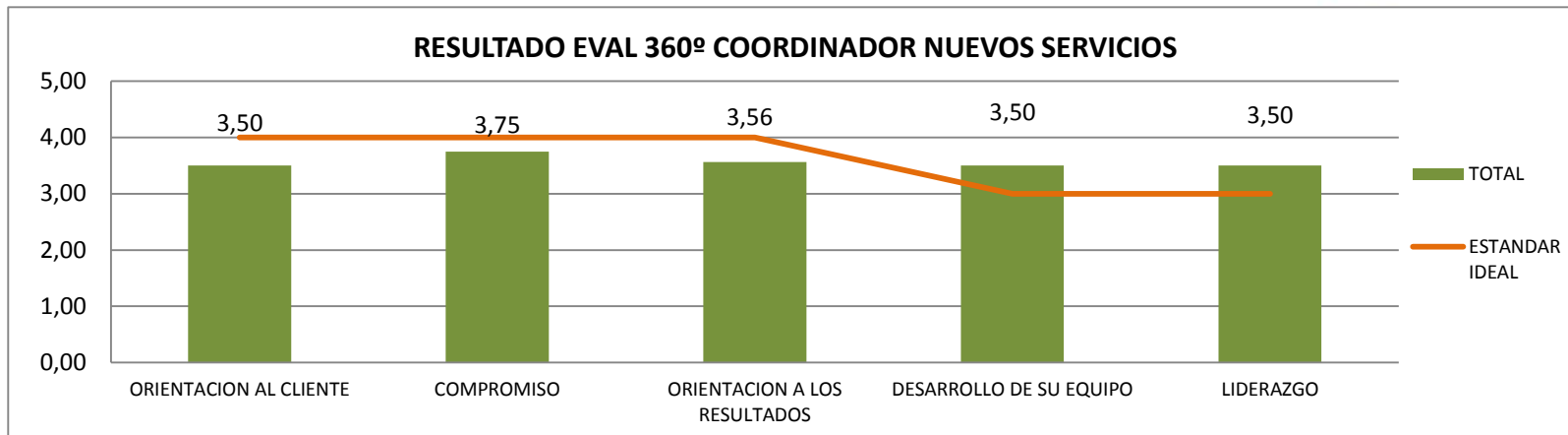
Competencias en las que puede trabajar :

**Orientación a los resultados** especialmente si se Fija metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, teniendo como referencia las estrategias de la organización.

**Orientación al cliente** manifestando una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar sus actividades.



# Resultado Coordinador Nuevos Servicios



COORDINADOR NUEVOS SERVICIOS					
COMPETENCIAS	PROMEDIOS		TOTAL	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
	AUTO	CONSOLIDADO EVALUADORES			
ORIENTACION AL CLIENTE	3,33	3,67	3,50	4,00	88%
COMPROMISO	3,80	3,70	3,75	4,00	94%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	3,50	3,63	3,56	4,00	89%
DESARROLLO DE SU EQUIPO	3,50	3,50	3,50	3,00	117%
LIDERAZGO	3,33	3,67	3,50	3,00	117%
PROMEDIO GENERAL	3,49	3,63	3,56	3,60	99%

- El nivel de ajuste adecuado (99%)
- Percepción benévola de los evaluadores

# Resultado Coordinador Nuevos Servicios

## Conclusiones



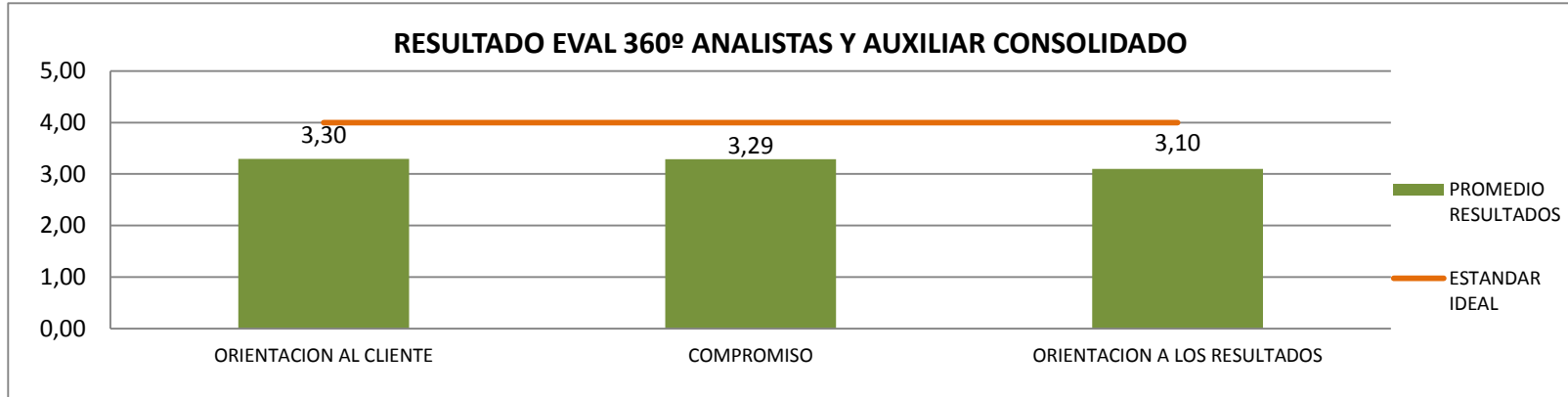
Competencias en las que puede trabajar :

**Orientación al cliente**, manifestando una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar sus actividades.

**Orientación a los resultados**, administrando los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.



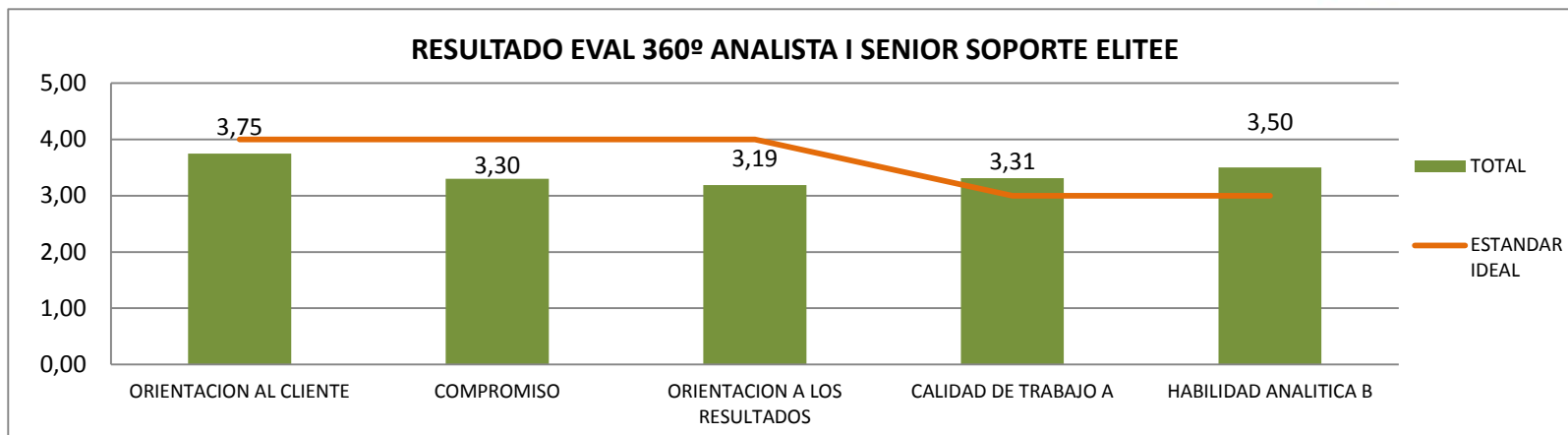
# Resultado Consolidado Analistas y Auxiliar



ANALISTAS Y AUXILIAR - CONSOLIDADO			
COMPETENCIAS	PROMEDIO RESULTADOS	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
ORIENTACION AL CLIENTE	3,30	4,00	82%
COMPROMISO	3,29	4,00	82%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	3,10	4,00	77%
PROMEDIO GENERAL	3,23	4,00	81%

- El nivel de ajuste esta por mejorar (81%)

# Resultado Analista I Senior Soporte Elite



ANALISTA I SENIOR SOPORTE ELITE					
COMPETENCIAS	PROMEDIOS		TOTAL	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
	AUTO	CONSOLIDADO EVALUADORES			
ORIENTACION AL CLIENTE	4	3,50	3,75	4,00	94%
COMPROMISO	3,60	3,00	3,30	4,00	83%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	3,50	2,88	3,19	4,00	80%
CALIDAD DE TRABAJO A	3,50	3,13	3,31	3,00	110%
HABILIDAD ANALITICA B	4,00	3,00	3,50	3,00	117%
PROMEDIO GENERAL	3,72	3,10	3,41	3,60	95%

- El nivel de ajuste adecuado (95%)
- Percepción benévola propia

# Resultado Analista I Senior Soporte Elite

## Conclusiones



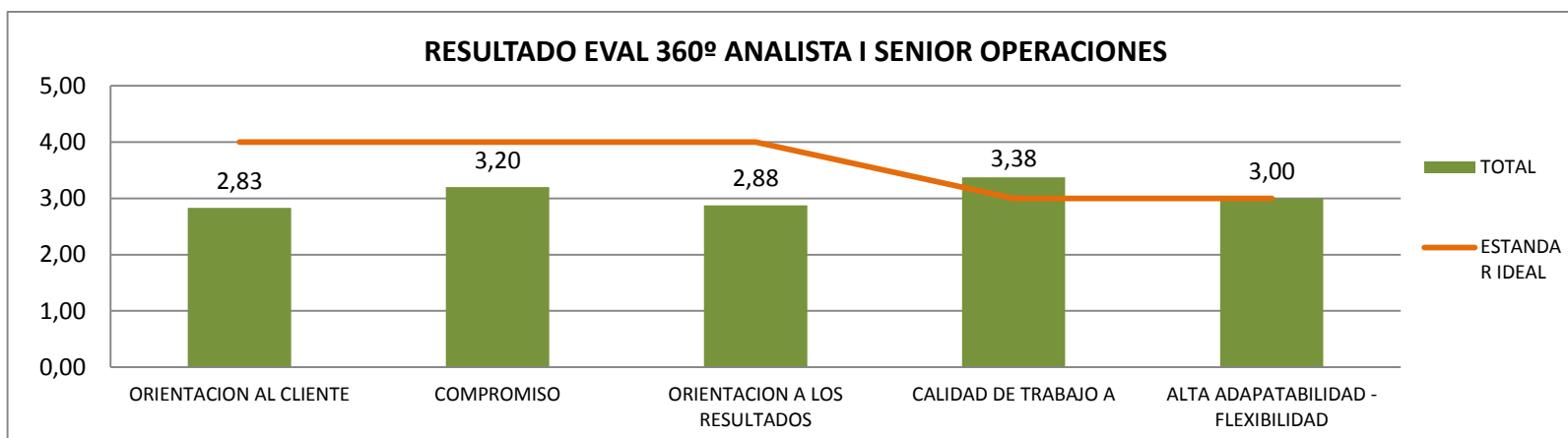
Competencias en las que puede trabajar :

**Compromiso** apoyando e instrumentando decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.

**Orientación a resultados** fijándose metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, teniendo como referencia las estrategias de la organización.



# Resultado Analista I Senior Operaciones



ANALISTA I SENIOR OPERACIONES					
COMPETENCIAS	PROMEDIOS		TOTAL	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
	AUTO	CONSOLIDADO EVALUADORES			
ORIENTACION AL CLIENTE	2,67	3,00	2,83	4,00	71%
COMPROMISO	3,00	3,40	3,20	4,00	80%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	2,75	3,00	2,88	4,00	72%
CALIDAD DE TRABAJO A	3,25	3,50	3,38	3,00	113%
ALTA ADAPATABILIDAD - FLEXIBILIDAD	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
PROMEDIO GENERAL	2,93	3,18	3,06	3,60	85%

- El nivel de ajuste por mejorar (86%)
- Percepción desaprobatoria propia.

# Resultado Analista I Senior Operaciones

## Conclusiones



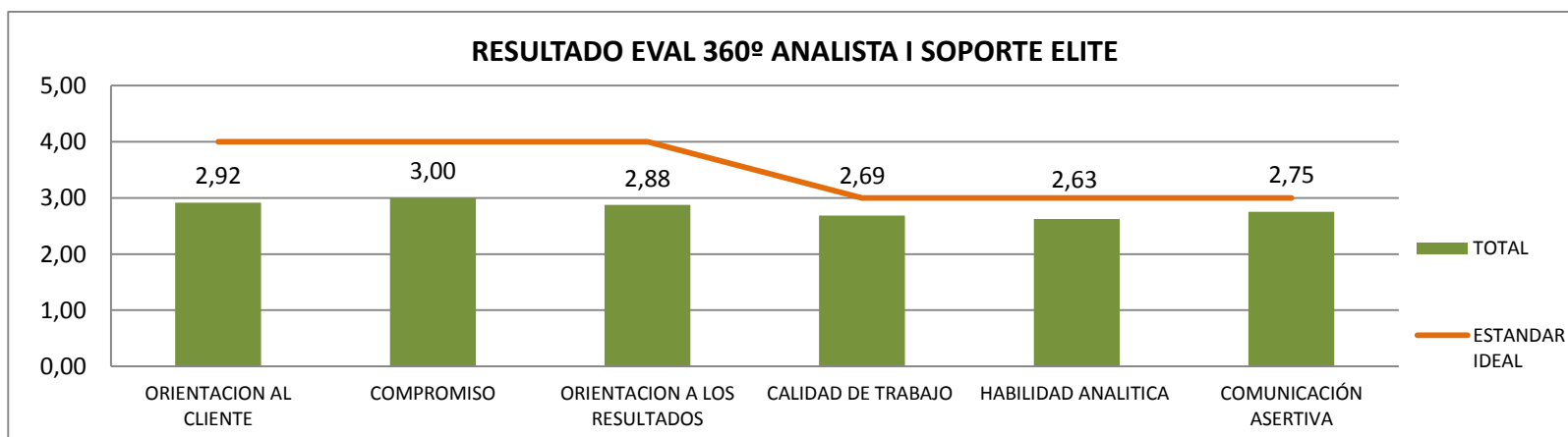
Competencias en las que puede trabajar :

**Orientación al cliente**, manifestando una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar sus actividades.

**Orientación a resultados**, fijándose metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, teniendo como referencia las estrategias de la organización.



# Resultado Analista I Soporte Elite



ANALISTA I SOPORTE ELITE					
COMPETENCIAS	PROMEDIOS		TOTAL	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
	AUTO	CONSOLIDADO EVALUADORES			
ORIENTACION AL CLIENTE	3,00	2,83	2,92	4,00	73%
COMPROMISO	3,00	3,00	3,00	4,00	75%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	3,00	2,75	2,88	4,00	72%
CALIDAD DE TRABAJO	3,00	2,38	2,69	3,00	90%
HABILIDAD ANALITICA	3,00	2,25	2,63	3,00	88%
COMUNICACIÓN ASERTIVA	3,00	2,50	2,75	3,00	92%
PROMEDIO GENERAL	3,00	2,62	2,81	3,50	80%

- El nivel de ajuste por mejorar (80%) – Ninguna competencia por encima del nivel esperado.
- Percepción desaprobatória de sus evaluadores.

# Resultado Analista I Soporte Elite

## Conclusiones



Competencias en las que puede trabajar :

**Orientación al cliente** debe trabajar en que este funcionario manifieste una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar sus actividades.

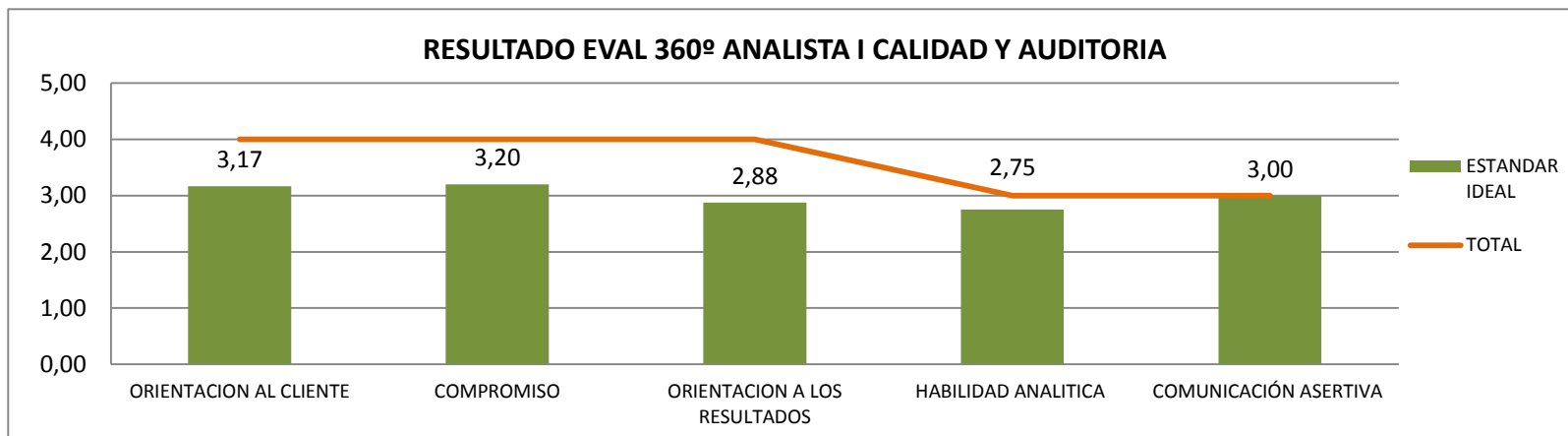
**Orientación a los resultados** debe trabajar en fijarse metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, teniendo como referencia las estrategias de la organización.

**Calidad de trabajo** debe trabara para ser referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa y en demostrar constantemente interés por aprender.

**Habilidad analítica** adquiriendo la capacidad y habilidad para analizar, organizar, presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

**Comunicación** la puede mejorar si procura hacer excelentes preguntas que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos.

# Resultado Analista I Calidad y Auditoria



ANALISTA I DE CALIDAD Y AUDITORIAº					
COMPETENCIAS	PROMEDIOS		TOTAL	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
	AUTO	CONSOLIDADO EVALUADORES			
ORIENTACION AL CLIENTE	NO REALIZA	3,17	3,17	4,00	79%
COMPROMISO	NO REALIZA	3,20	3,20	4,00	80%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	NO REALIZA	2,88	2,88	4,00	72%
HABILIDAD ANALITICA	NO REALIZA	2,75	2,75	3,00	92%
COMUNICACIÓN ASERTIVA	NO REALIZA	3,00	3,00	3,00	100%
PROMEDIO GENERAL	#¡DIV/0!	3,00	3,00	3,60	83%

- El nivel de ajuste esta por mejorar (83%)
- No se realizó autoevaluación

# Resultado Analista I Calidad y Auditoria

## Conclusiones



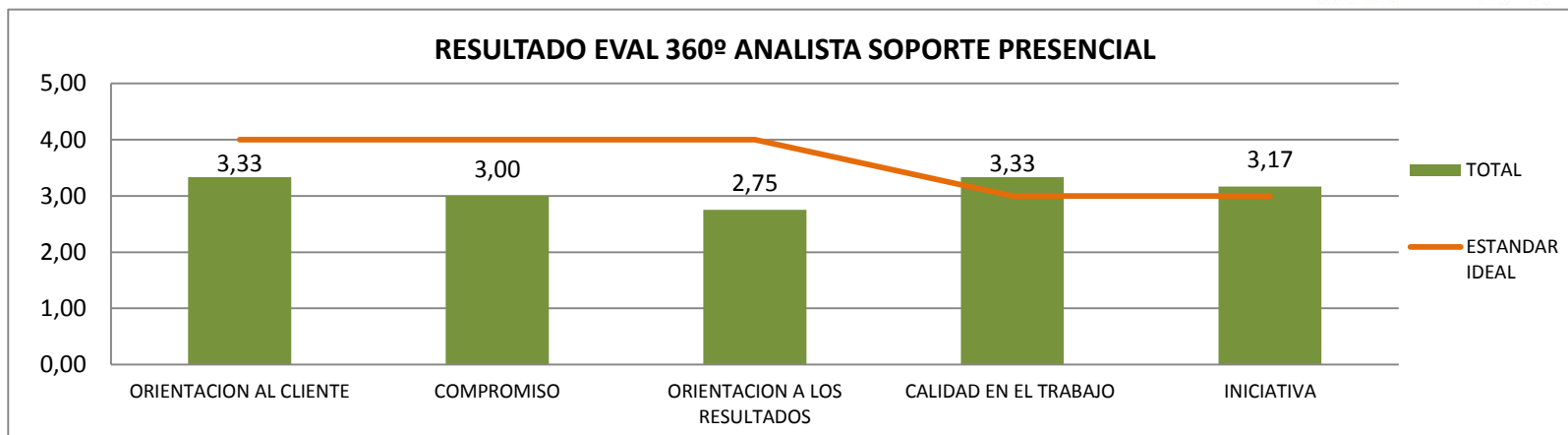
Competencias en las que puede trabajar :

**Orientación a los resultados**, fijándose metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, teniendo como referencia las estrategias de la organización.

**Habilidad analítica**, procurando aumentar su capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos



# Resultado Analista Soporte Presencial



ANALISTA SOPORTE PRESENCIAL					
COMPETENCIAS	PROMEDIOS		TOTAL	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
	AUTO	CONSOLIDADO EVALUADORES			
ORIENTACION AL CLIENTE	3,67	3,00	3,33	4,00	83%
COMPROMISO	3,00	3,00	3,00	4,00	75%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	2,75	2,75	2,75	4,00	69%
CALIDAD EN EL TRABAJO	3,67	3,00	3,33	3,00	111%
INICIATIVA	3,67	2,67	3,17	3,00	106%
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>3,35</b>	<b>2,88</b>	<b>3,12</b>	<b>3,60</b>	<b>87%</b>

- El nivel de ajuste esta por mejorar (87%)
- Percepción desaprobatoria de sus evaluadores.

# Resultado Analista Soporte Presencial

## Conclusiones



Competencias en las que puede trabajar :

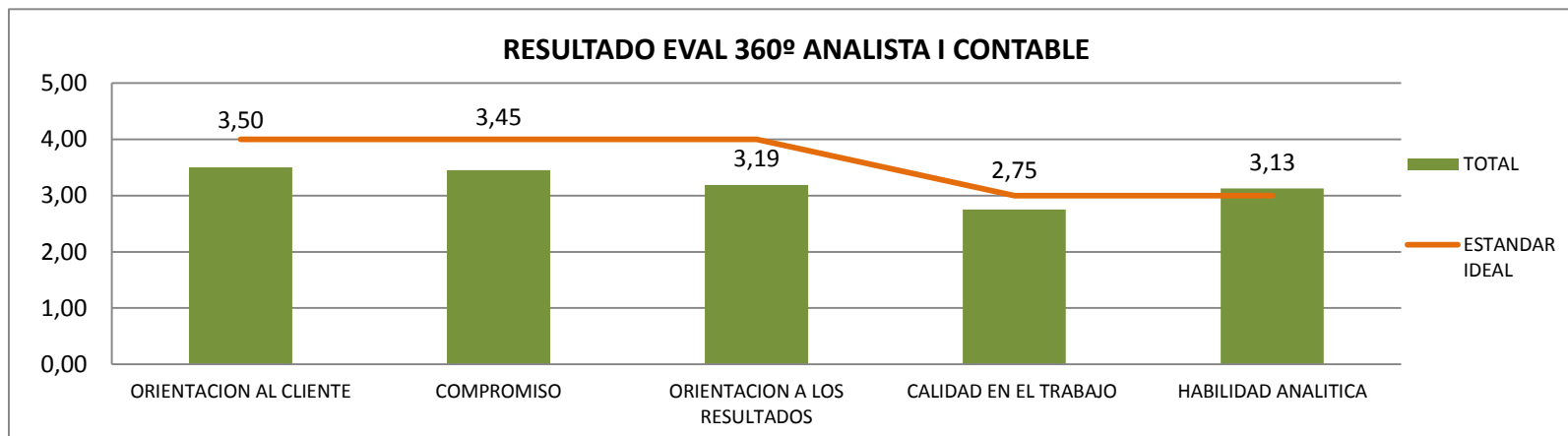
**Orientación a los resultados**, entendiendo la importancia de que este funcionario se fije metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, teniendo como referencia las estrategias de la organización.

**Orientación al cliente**, esforzándose por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final como del personal de la organización.

**Compromiso**, previniendo y superando obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.



# Resultado Analista I Contable



ANALISTA I CONTABLE					
COMPETENCIAS	PROMEDIOS		TOTAL	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
	AUTO	CONSOLIDADO EVALUADORES			
Orientación al Cliente	4	3,00	3,50	4,00	88%
Compromiso	3,80	3,10	3,45	4,00	86%
Orientación a los Resultados	3,25	3,13	3,19	4,00	80%
Calidad en el Trabajo	2,33	3,17	2,75	3,00	92%
Habilidad Analítica	3,00	3,25	3,13	3,00	104%
PROMEDIO GENERAL	3,28	3,13	3,20	3,60	89%

- El nivel de ajuste esta por mejorar (89%)
- Percepción benévola propia

# Resultado Analista I Contable

## Conclusiones



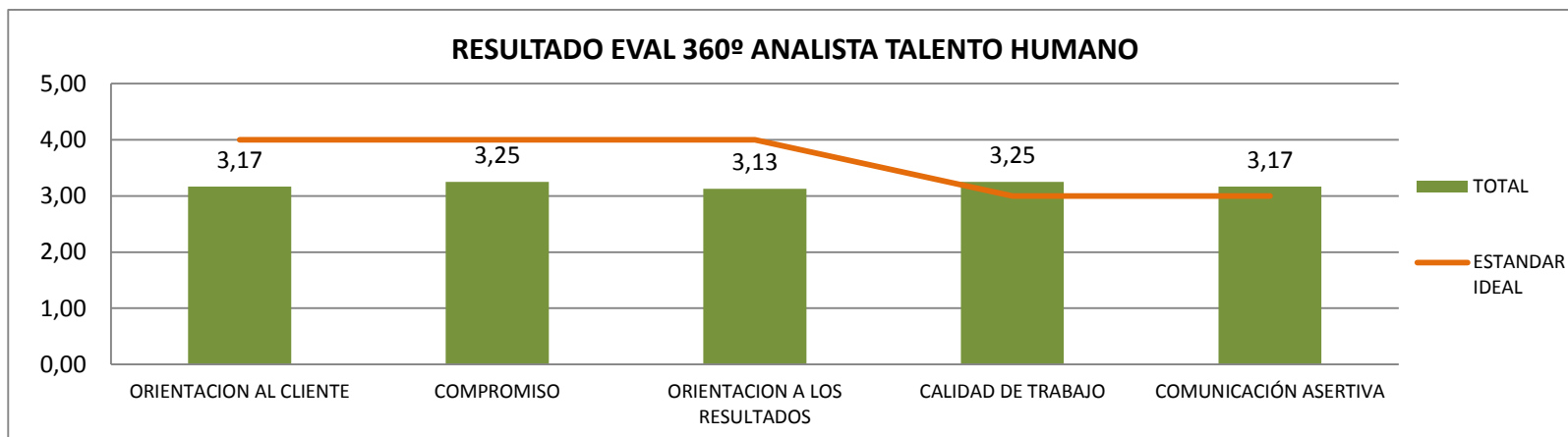
Competencias en las que puede trabajar :

**Calidad en el trabajo**, entendiendo esto como una carencia en la claridad de las funciones a desarrollar y la valoración que su equipo hace del trabajo que desarrolla.

**Orientación a los resultados** al fijarse metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, teniendo como referencia las estrategias de la organización..



# Resultado Analista I Recursos Humanos



ANALISTA TALENTO HUMANO					
COMPETENCIAS	PROMEDIOS		TOTAL	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
	AUTO	CONSOLIDADO EVALUADORES			
ORIENTACION AL CLIENTE	3	3,33	3,17	4,00	79%
COMPROMISO	3,20	3,30	3,25	4,00	81%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	3,25	3,00	3,13	4,00	78%
CALIDAD DE TRABAJO	3,00	3,50	3,25	3,00	108%
COMUNICACIÓN ASERTIVA	3,00	3,33	3,17	3,00	106%
PROMEDIO GENERAL	3,09	3,29	3,19	3,60	89%

- El nivel de ajuste esta por mejorar (89%)
- Percepción benévola de sus evaluadores

# Resultado Analista I Recursos Humanos

## Conclusiones



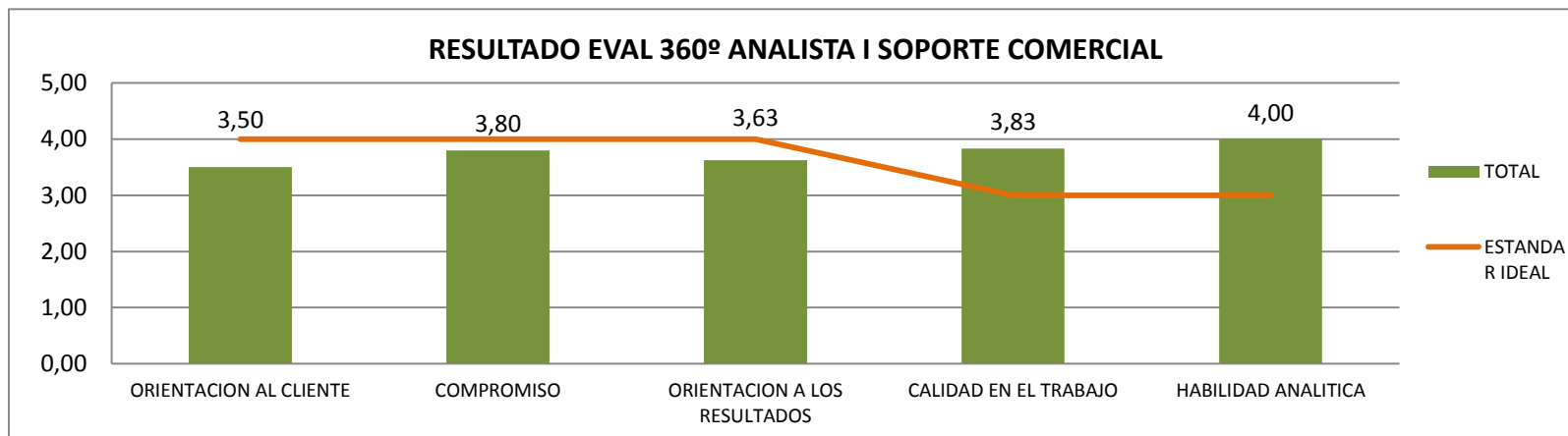
Competencias en las que puede trabajar :

**Orientación a los resultados** comprendiendo cada vez mas las necesidades del negocio fijándose metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, teniendo como referencia las estrategias de la organización.

**Orientación al cliente** esforzándose por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final como del personal de la organización.



# Resultado Analista I Soporte Comercial



ANALISTA I SOPORTE COMERCIAL					
COMPETENCIAS	PROMEDIOS		TOTAL	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
	AUTO	CONSOLIDADO EVALUADORES			
ORIENTACION AL CLIENTE	3,67	3,33	3,50	4,00	88%
COMPROMISO	3,60	4,00	3,80	4,00	95%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	3,50	3,75	3,63	4,00	91%
CALIDAD EN EL TRABAJO	4,00	3,67	3,83	3,00	128%
HABILIDAD ANALITICA	4,00	4,00	4,00	3,00	133%
PROMEDIO GENERAL	3,75	3,75	3,75	3,60	104%

- El nivel de ajuste es bastante adecuado (104%)
- Similitud de percepción entre evaluadores.
- Único que alcanza el nivel perfecto en una competencia específica

# Resultado Analista I Soporte Comercial

## Conclusiones



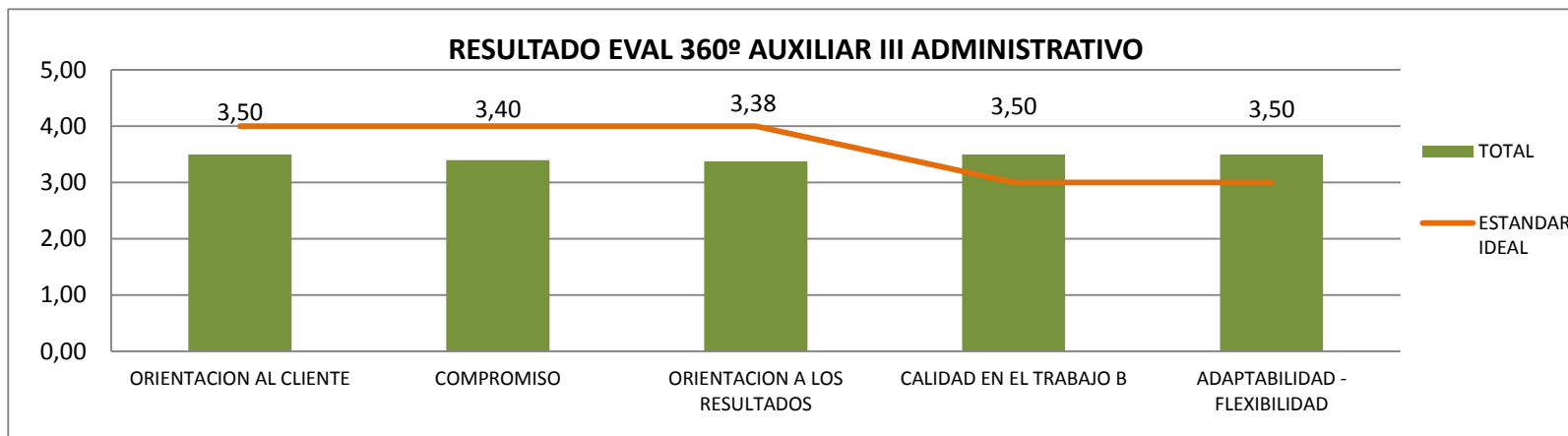
Competencias en las que puede trabajar :

**Orientación al cliente** expresando aun mas su deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.

**Orientación a resultados**, flexibilizando sus procesos de forma que se conviertan en palanca de solución y no en obstáculo para alcanzar los objetivos



# Resultado Auxiliar III Administrativo



AUXILIAR III ADMINISTRATIVO					
COMPETENCIAS	PROMEDIOS		TOTAL	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
	AUTO	CONSOLIDADO EVALUADORES			
ORIENTACION AL CLIENTE	3,33	3,67	3,50	4,00	88%
COMPROMISO	3,40	3,40	3,40	4,00	85%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	3,25	3,50	3,38	4,00	84%
CALIDAD EN EL TRABAJO B	3,67	3,33	3,50	3,00	117%
ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD	3,50	3,50	3,50	3,00	117%
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>3,43</b>	<b>3,48</b>	<b>3,46</b>	<b>3,60</b>	<b>96%</b>

- El nivel de ajuste es adecuado (96%)
- Similitud de percepción entre evaluadores.

# Resultado Auxiliar III Administrativo

## Conclusiones



Competencias en las que puede trabajar :

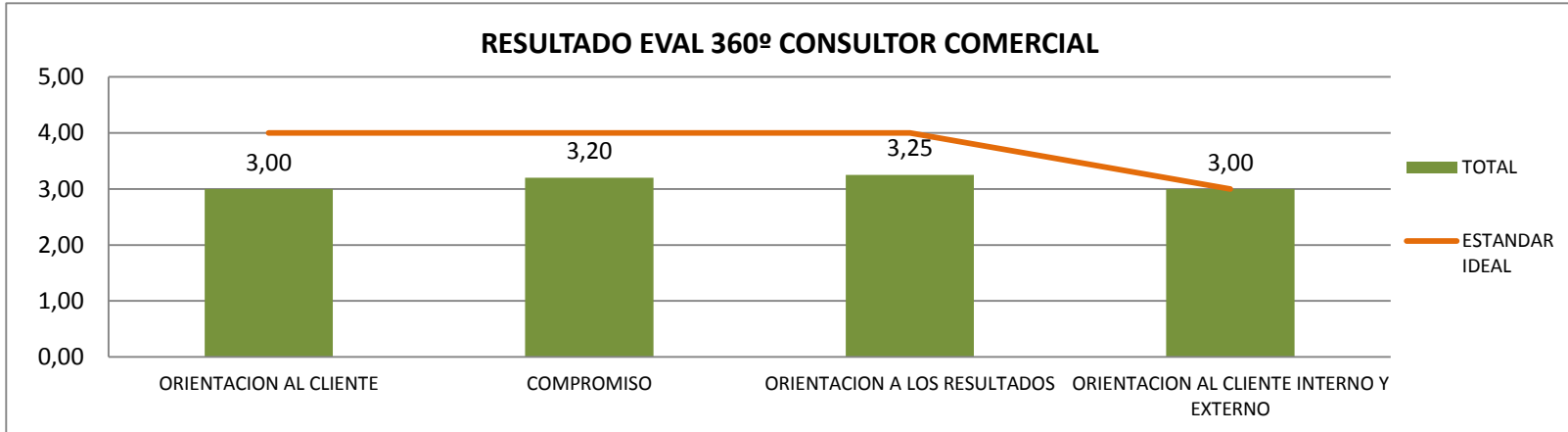
Orientación a resultados actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización, también fijándose metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, teniendo como referencia las estrategias de la organización.

**Compromiso** trabajando mas por los resultados en común para el equipo, y garantizando la ejecución de las responsabilidades asignadas.

**Orientación al cliente**, manifestando una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar sus actividades.



# Resultado Consultor Comercial



CONSULTOR COMERCIAL					
COMPETENCIAS	PROMEDIOS		TOTAL	ESTANDAR IDEAL	DIFERENCIA
	AUTO	CONSOLIDADO EVALUADORES			
ORIENTACION AL CLIENTE	3	3,00	3,00	4,00	75%
COMPROMISO	3,40	3,00	3,20	4,00	85%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	3,50	3,00	3,25	4,00	88%
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
PROMEDIO GENERAL	3,23	3,00	3,11	3,75	86%

- El nivel de ajuste esta por mejorar (86%)
- Similitud de percepción entre evaluadores.

# Resultado Consultor Comercial

## Conclusiones



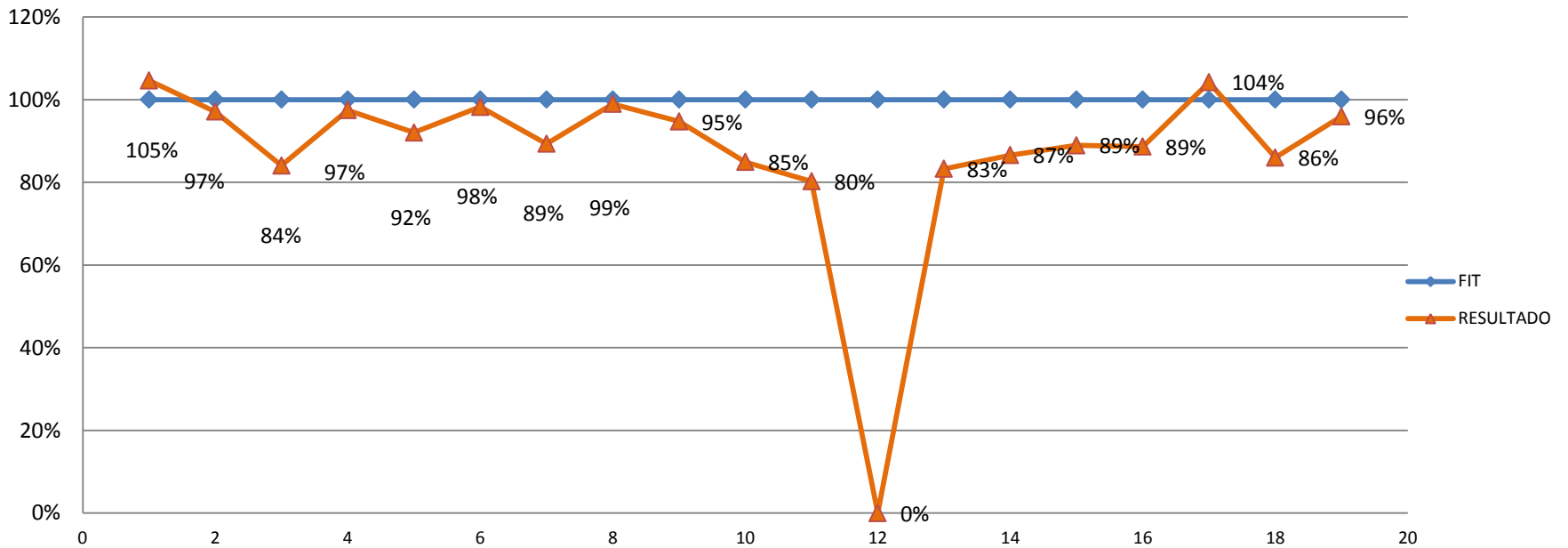
Competencias en las que puede trabajar :

Aunque es difícil generalizar el resultado comercial por solo una valoración es importante resaltar que se debe trabajar en el desarrollo de las competencias asignadas y para un próximo trabajo de valoración incluir mas funcionarios de esta área.



# Consolidado porcentaje de ajuste

RESULTADO EVAL 360º DIFERENCIA (AJUSTE) ENTRE EN NIVEL IDEAL Y EL RESULTADO



# Consolidado porcentaje de ajuste

CONSOLIDADO DIFERENCIA (AJUSTE) ENTRE NIVEL IDEAL Y RESULTADOS			
CARGOS		RESULTAD	FT
1	GERENTE GENERAL	105%	100%
2	GERENTE OPERACIONES Y SERVICIO	97%	100%
3	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	84%	100%
4	GERENTE NACIONAL DE VENTAS	97%	100%
5	GERENTE ZONAL BOGOTA	92%	100%
6	COORDINADOR SERVICIO INDEPENDIENTE	98%	100%
7	COORDINADOR SERVICIO EMPLEADOR	89%	100%
8	COORDINADOR NUEVOS SERVICIOS	99%	100%
9	ANALISTA I SENIOR SOPORTE ELITE	95%	100%
10	ANALISTA I SENIOR OPERACIONES	85%	100%
11	ANALISTA I SOPORTE ELITE	80%	100%
12	ANALISTA I OPERACIONES	NO INFO	100%
13	ANALISTA I DE CALIDAD Y AUDITORIA	83%	100%
14	ANALISTA SOPORTE PRESENCIAL	87%	100%
15	ANALISTA I CONTABLE	89%	100%
16	ANALISTA TALENTO HUMANO	89%	100%
17	ANALISTA I SOPORTE COMERCIAL	104%	100%
18	CONSULTORES COMERCIALES	86%	100%
19	AUXILIAR III ADMINISTRATIVO	96%	100%



# aportes en línea

fácil, rápido y confiable



[www.aportesonlinea.com](http://www.aportesonlinea.com)



## MAPA DE COMPETENCIAS

	ORGANIZACIONALES			ESPECIFICAS DEL CARGO									
	Orientación al cliente	Compromiso	Orientación a los resultados	Desarrollo de su equipo	Liderazgo	Pensamiento estratégico	Empoderar	Calidad del trabajo	Habilidad analítica	Alta adaptabilidad – Flexibilidad	Iniciativa	Orientación al cliente interno y externo	Comunicación asertiva
<b>DIRECTIVOS ADMINISTRATIVOS</b>													
GERENTE GENERAL	X	X	X	XA	XA	XA	X						
GERENTE OPERACIONES Y SERVICIO	X	X	X	XA	XA	XA	X						
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	X	X	X	XA	XA	XA	X						
<b>DIRECTIVOS COMERCIALES</b>													
GERENTE NACIONAL DE VENTAS	X	X	X	XA	XA	XA	X						
GERENTE ZONAL BOGOTA	X	X	X	XA	XA	XA	X						
<b>COORDINADORES</b>													
COORDINADOR SERVICIO INDEPENDIENTE	X	X	X	XA	XA								
COORDINADOR SERVICIO EMPLEADOR	X	X	X	XA	XA								
COORDINADOR NUEVOS SERVICIOS	X	X	X	XA	XA								
<b>PROFESIONALES OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS</b>													
ANALISTA I SENIOR SOPORTE ELITE	X	X	X					XA	XB				
ANALISTA I SENIOR OPERACIONES	X	X	X					XA		XB			
ANALISTA I SOPORTE ELITE	X	X	X					XA	XB				XA
ANALISTA I OPERACIONES	X	X	X					XB	XB				
ANALISTA I DE CALIDAD Y AUDITORIA	X	X	X						XA				XB
ANALISTA SOPORTE PRESENCIAL	X	X	X					XB			XA		
ANALISTA I CONTABLE	X	X	X					XB	XA				
ANALISTA TALENTO HUMANO	X	X	X					XB					XA
ANALISTA I SOPORTE COMERCIAL	X	X	X					XB	XA				
<b>PROFESIONALES COMERCIALES</b>													
CONSULTORES COMERCIALES	X	X	X									XB	
<b>PERSONAL DE APOYO</b>													
AUXILIAR III ADMINISTRATIVO	X	X	X					XB		XB			

## ARBOL EVALUACIONES 360°

	EVALUADORES				
	AUTOEVALUACION	PAR	JEFE	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2
<b>DIRECTIVOS ADMINISTRATIVOS</b>					
GERENTE GENERAL	JUAN PABLO ORTIZ	ALEJANDRO GOMEZ / ANDRES VASQUEZ	CARLOS ZULETA / MIGUEL LARGACHA	GABRIEL GOMEZ HERRERA	MICHELLE CERON
GERENTE OPERACIONES Y SERVICIO	GABRIEL GOMEZ	MICHELLE CERON	JUAN PABLO ORTIZ	DIEGO ALEJANDRO DIEZ CASTRO	
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	ARTURO PICO CUBIDES	-	JUAN PABLO ORTIZ	JULIE KARIM CORREDOR CASTILLO	
<b>DIRECTIVOS COMERCIALES</b>					
GERENTE NACIONAL DE VENTAS	LUIS HECTOR VARELA GUEVARA	MICHELLE CERON	JUAN PABLO ORTIZ	LADY YAMARY MENA PALACIOS	
GERENTE ZONAL BOGOTA	MICHELLE CERON	LUIS HECTOR VARELA GUEVARA	JUAN PABLO ORTIZ	CIELO PAOLA ALVARADO PACHON	
<b>COORDINADORES</b>					
COORDINADOR SERVICIO INDEPENDIENTE	DIEGO ALEJANDRO DIEZ CASTRO	DIANA CAROLINA MORENO GUERRERO	GABRIEL GOMEZ HERRERA		
COORDINADOR SERVICIO EMPRESARIAL	SANDRA ROCIO TOVAR AVENDAÑO	DIEGO ALEJANDRO DIEZ CASTRO	GABRIEL GOMEZ HERRERA	SANDRA PATRICIA BERNAL BUITRAGO	
COORDINADOR NUEVOS SERVICIOS	DIANA CAROLINA MORENO GUERRERO	DIEGO ALEJANDRO DIEZ CASTRO	GABRIEL GOMEZ HERRERA	-	
<b>PROFESIONALES OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS</b>					
ANALISTA I SENIOR SOPORTE ELITE	ALEJANDRA MARIA CHAMORRO PULGARIN	SANDRA PATRICIA BERNAL BUITRAGO	SANDRA ROCIO TOVAR AVENDAÑO	-	
ANALISTA I SENIOR OPERACIONES	YULI PAOLA CATOLICO GIRALDO	-	GABRIEL GOMEZ HERRERA	-	
ANALISTA I SOPORTE ELITE	JEAN PIERRE ARCE SARMIENTO	JOHANNES SEBASTIAN VICTORIA LÓPEZ	SANDRA ROCIO TOVAR AVENDAÑO	-	
ANALISTA I OPERACIONES	-	-	-	-	
ANALISTA I DE CALIDAD Y AUDITORIA	CLAUDIA LEONOR RODRIGUEZ	-	GABRIEL GOMEZ HERRERA	MONICA ASTRID GUTIERREZ GUTIERREZ	
ANALISTA SOPORTE PRESENCIAL	SANDRA YADIRA PERALTA PEÑA	EDUARD VIVAS CASTRO	SANDRA ROCIO TOVAR AVENDAÑO		
ANALISTA I CONTABLE	ASTRID JASBLEIDY HENAO VIVAS	-	ARTURO PICO CUBIDES	MICHAEL EDWARD GONZALEZ JIMENEZ - APRENDIZ SENA	
ANALISTA TALENTO HUMANO	JULIE KARIM CORREDOR CASTILLO	-	ARTURO PICO CUBIDES	MICHAEL EDWARD GONZALEZ JIMENEZ - APRENDIZ SENA	
ANALISTA I SOPORTE COMERCIAL	HOLTMAN ANDRES AYALA SOMBRADERO	-		ANGIE LIZETH ANDRADE RUEDA -APRENDIZ SENA	
<b>PROFESIONALES COMERCIALES</b>					
CONSULTORES COMERCIALES	CIELO PAOLA ALVARADO PACHON	MARIA JIMENA FONSECA	MICHELLE CERON	-	
<b>PERSONAL DE APOYO</b>					
AUXILIAR III ADMINISTRATIVO	ANGELICA ACUÑA		ARTURO PICO CUBIDES	MICHAEL EDWARD GONZALEZ JIMENEZ - APRENDIZ SENA	



**EVALUACION 360° - APORTES EN LÍNEA  
GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

<b>NOMBRE EVALUADOR</b>	<b>NOMBRE EVALUADO</b>	Fecha Evaluación DD - MM- AAAA
ARTURO PICO CUBIDES	GABRIEL GOMEZ HERRERA	
<b>CARGO EVALUADOR</b>	<b>CARGO EVALUADO</b>	
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	GERENTE DE OPERACIONES	

PREGUNTAS	OPCIÓN DE RESPUESTA
Siente como propios los objetivos de la organización.	
Apoya e instrumenta decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	
Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.	
Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.	
Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.	
Expresa un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas.	
Se esfuerza por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final como del personal de la organización.	
Manifiesta una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar sus actividades.	
Conoce al detalle sus funciones para potencializar su desempeño	
Se fija claramente objetivos retadores de desempeño para el cumplimiento de las metas corporativas	
Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	
Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	

Bogotá, 08 de marzo de 2013

Señores  
**UNIVERSIDAD EAN**  
Ciudad

En la presente comunicación autorizo la publicación en los repositorios de la universidad de la tesis de grado “Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias para la empresa Aportes en Línea y evaluación del personal según el modelo” de los señores, NILSON BELTRAN BUITRAGO y DIEGO URREA VELANDIA, para la Especialización en Gestión Humana.

Cordial Saludo,



**GABRIEL GOMEZ HERRERA**  
Gerente General

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo NILSON OSWALDO BEURAN BURRAGO

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 80040584

Nombre Completo DIEGO MAURICIO URREA VALANDIA

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 80818499

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y  
EVALUACIÓN DEL PERSONAL SEGUN EL MODELO, PARA LA EMPRESA  
APORTES CO LÓJICA

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

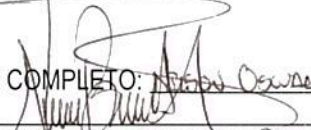

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Nelson Osvaldo Beltrán Bello</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Diego Mauricio Correa Velando</u>
FIRMA: 	FIRMA: 
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80040584</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80818499</u>
FACULTAD: <u>POSTGRADOS</u>	FACULTAD: <u>POSTGRADOS</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 20 MAYO 2013