



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY®**

Gestión del capital humano por competencias

Bienvenida

Introducción

Se torna cada vez más evidente cómo diferentes tipos de organizaciones, tanto públicas como privadas, adoptan modelos de competencias buscando integrar más efectivamente sus estrategias competitivas y de desarrollo, con las tendencias globales y sus requerimientos de capital humano.

Una excelente gestión del talento humano, se basa en:

Visión futurista

Visión futurista de la alta dirección y su capacidad de manejar los avances tecnológicos que activan una avalancha de cambios, a los que muchas empresas no sobreviven. Para poder sobrellevar estos cambios es importante una estructura organizacional sólida y bien definida.

Actualmente las nuevas tendencias obligan a cambios profundos en las organizaciones y el personal.

Toma de decisiones

Las **decisiones sobre el talento humano** que toma una organización o institución determinan su éxito, ya que sea que involucre a los directores o a empleados a nivel operativo.

Gestionar el talento humano significa atraer, mantener y desarrollar personas, en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable, para lograr los objetivos y metas de la organización.

Profundas tendencias

Frente a estas profundas tendencias, el **papel de la gestión del talento humano** está evolucionando. La función de personal se transformó de forma importante al incluir, por ejemplo:

- Cambios en las prestaciones de servicios de los empleados.
- Nuevas estructuras de la organización.
- Reestructuración de los planes de carrera.
- La experimentación con nuevos métodos de reclutamiento y selección.
- Una mayor y más amplia capacitación de los directivos y colaboradores.

Todo lo anterior para ayudarlos a salir adelante con los nuevos perfiles basados en competencias y estrategias claramente orientadas a su desarrollo.

Objetivo

Comprender la importancia estratégica de las competencias en la gestión y desarrollo del capital humano y sus repercusiones más significativas en el desarrollo y desempeño organizacional.

Temario

Tema 1. El perfil por competencias

Tema 2. Implicaciones en el proceso de gestión de capital humano

Tema 3. Evaluación por competencias

Tema 1. El perfil por competencias

Introducción

¿La aplicación de perfiles por competencias es un tema nuevo?

No es un tema relativamente nuevo en su planteamiento conceptual, pero sí en su aplicación y desafortunadamente no muy extendido en la práctica empresarial, pero con cada vez mayor interés por parte de la alta dirección y con una clara tendencia de expansión.

Cada vez más se refiere que la **competitividad de la organización depende** de las **competencias de su gente** y muchas empresas buscan mejorar su gestión, para así mejorar sus propios resultados.

¿Qué atienden las organizaciones?

Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su propia estrategia empresarial, cuáles son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto unas u otras técnicas.

Objetivo

Conocer la relevancia del empleo de las competencias en los perfiles de puestos y la detección de las posibles brechas entre los requerimientos del puesto y las características específicas de las personas que los ocupan o pretenden ocuparlos.

1. El perfil por competencias

¿Qué es un perfil por competencias?

Es el **conjunto de las distintas competencias** que son esenciales para el desarrollo de un puesto, tarea o proyecto, así como los niveles adecuados para cada uno de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables; tanto para lo que es un desempeño aceptable, como para un desempeño superior y se vincula a la **estrategia, estructura y cultura organizacional**.

Esto quiere decir que no solo se refiere a un modelo o referencia, sino que depende de la empresa, lo que implica que un puesto genérico puede tener perfiles diferentes en empresas distintas, o bien, una persona que parece ser apta para una empresa, puede no serlo o parecerlo para otra.

En la práctica, una persona puede ser “**buena**” o **competente** en un puesto determinado en una empresa y no serlo en otra organización; y además esto puede cambiar con el tiempo dentro de una misma institución, lo anterior implica que hay que tomar con muchas reservas las referencias o guías que pretenden “normalizar” diversos puestos.

¿De qué dependerá un perfil?

Fundamentalmente de la **función** que se desarrolle en el puesto de trabajo y de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencias en función de los **objetivos que persiga y de las estrategias** que implemente la misma.

Por ello, cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo. Dicho modelo debe describir comportamientos observables, además de ser **conciso, fiable y válido** para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

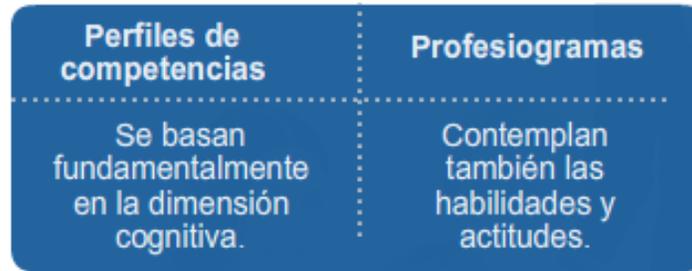
La propia organización, es quien define el **perfil por competencias** y es éste el que se considera para muchos fines que van desde el reclutamiento, hasta el desarrollo, como se muestra en la imagen, donde destaca que la pieza inicial del proceso es precisamente la definición del perfil referido:



El esquema anterior indica entre otras cosas, que si se parte de una inadecuada definición del perfil, todo el proceso estará sustentado en bases inadecuadas poniéndose en riesgo el desempeño organizacional.

Aunque las actividades claves de la **gestión del capital humano (GCH)** no se manifiestan lineales, el perfil de competencias tiene una conexión, en particular con **la formación, la selección, el desarrollo, la evaluación del desempeño** (evaluación de competencias) y **la compensación laboral**.

¿Cuál es la diferencia entre perfiles de competencias y profesiogramas?



No a todas las empresas les funciona lo mismo, ni les da un desempeño superior lo mismo, y por ello, los perfiles no necesariamente son iguales.

Un perfil...

Toma en cuenta

- Sus retos (actuales y futuros).
- Las condiciones.
- La cultura de la organización.

Puede responder a:

- ¿Qué hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Para qué se hace?

Características (por competencias)

- Superan a los tradicionales.
- Comprenden las funciones y las características generales deseadas.

Su ausencia

Genera descontextualización de la realidad de los sistemas con consecuencias funcionales como la falta de alineación.

Para la determinación de competencias existen diferentes técnicas que hacen posible el desarrollo eficaz de la elaboración de los perfiles, entre los que se encuentran:

- Paneles de expertos: En el **panel o grupo de expertos**, se planteará como objetivo la clarificación de los retos a los que se enfrenta la organización y la definición de estrategias generales y específicas de la gestión del capital humano.

En él deberán participar un grupo de directivos conocedores a profundidad de los puestos a analizar, el área de Recursos Humanos y personas con una clara visión del futuro dentro de la organización. Este grupo de expertos han de gozar de un alto prestigio en la empresa, lo que facilitará una mayor credibilidad en la gestión.

- Entrevistas generales direccionalizadas y entrevistas de incidentes críticos a ocupantes del puesto: La conducta definida mediante el panel de expertos, no proporciona por sí sola una base sólida para una gestión de recursos humanos que verdaderamente añada valor, razón por la que para obtener una mayor objetividad, es conveniente el uso de **entrevistas direccionalizadas y las llamadas entrevistas de incidentes críticos** a los ocupantes del puesto, a través de las cuales se obtendrá información acerca de lo que la persona pensó, sintió, dijo e hizo en determinadas situaciones vividas recientemente.

Para ello también se seleccionará una **muestra representativa** de los ocupantes del puesto, la cual debe estar constituida (según expertos) por lo menos con **un 60% de personas con un alto desempeño** y el resto por personas con un desempeño medio, a fin de adecuar la definición de competencias y sus niveles a desempeños superiores al promedio.

- Bases de datos: Las técnicas a usar deberán estar respaldadas, siempre que sea necesario, por la documentación correspondiente en cada caso. Asegurándose así una **base de datos** que apoyará para el correcto desarrollo del proceso de implantación de los perfiles correspondientes.

Determinado el perfil de competencia de un puesto o grupos de puestos, se hace necesario la medición de las competencias de las personas para obtener así la adecuación persona - puesto que lo proporciona el mismo perfil.

Para conocer el **perfil de competencia** de una persona también existen **técnicas especializadas** que tienden a contar con un alto grado de confiabilidad, como:

Cuestionarios de Competencias

A través de ellos se recoge información sobre los **comportamientos de las personas**, basados generalmente en frecuencias.

Podrá ser complementado por la propia persona analizada y aquellos que trabajan con él. A esto se le denomina usualmente **feedback 360 grados** y tiene como objetivo la uniformidad de criterios en la observación de comportamientos.

Entrevista focalizada

Esta técnica sigue la metodología de la entrevista de incidentes críticos.

Permite detectar el nivel de desarrollo de las **competencias de la persona** mediante una estrategia estructurada de preguntas. Las mismas deben realizarse por técnicos de recursos humanos entrenados en la metodología o por consultores externos competentes.

Assesment Center

Consiste **en crear situaciones que simulen la realidad laboral** en que se ha de desenvolver la persona. Por tanto, las pruebas deben ser específicas para el puesto y adaptadas a la cultura de la empresa.

Normalmente incluye una **entrevista focalizada** que permitirá aportar valiosa información sobre las competencias que han sido observadas en los participantes por observadores expertos quienes consensan sus apreciaciones en torno a una persona o grupo.

Las **entrevistas de incidentes** críticos también pueden ser utilizadas en la búsqueda del perfil de competencia de la persona. De todas las técnicas mencionadas para llevar a cabo dicho proceso, los estudiosos, en general, consideran el **Assesment Center** como la de mayor valor predictivo por estar basada en el resultado de diferentes pruebas y en la observación de expertos entrenados ampliamente en la técnica; pero esto tiende a hacerla más costosa que otras técnicas alternativas o complementarias.

El análisis hasta aquí efectuado permite concluir que todas las competencias, aunque no en igual medida, son susceptibles a ser desarrolladas. Por esta razón, la **norma básica de gestión de capital humano** deberá ser, para fines de contratación o promoción, dar un peso sustancial a la motivación (actitudes) y desarrollar conocimientos y capacidades.

Al respecto, sirve de reflexión la situación donde un jefe señala a un colaborador:

”...Si no entiendes, te explico; si no sabes, te enseño; pero si no quieres, tengo muy poco que hacer...”

No obstante, para definir objetivamente las **competencias de una organización**, es necesario tener en cuenta como un elemento fundamental **el contexto y la cultura** existente en la organización.

¿Cuál es el obstáculo que dificulta la implantación de un modelo de gestión por competencias?

Encuestas realizadas coincidieron en su mayoría en que la **“cultura”** aparece como el principal obstáculo que dificulta la implantación de un modelo efectivo de gestión por competencias.

Conviene destacar que hay situaciones paradójicas, donde la alta dirección muestra un gran interés en instrumentar en su organización un enfoque de competencias, pero en la práctica es ella misma quien lo bloquea con sus actitudes.

¿Qué es la cultura organizacional?

La **cultura organizacional** es el **conjunto de principios y creencias básicos de una organización** que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones.

A este conjunto de elementos, que marcan la diferencia, se le dan comúnmente diversas denominaciones:

- “estilo”,
- “ideología”,
- “manera de ser”,
- “valores”,
- “filosofía”,
- Incluso, “cultura”.

Son ellos los que **establecen o no las barreras** ante determinadas políticas o la adaptación o no de las personas que forman parte de la organización.

¿Quién ejerce el mayor impacto en la formación de la cultura organizacional?

Ahora bien, el mayor impacto en la formación de la cultura lo ejerce **el fundador o fundadores de la empresa y la alta dirección** a partir de sus valores, ideas, objetivos y personalidad, influenciados a su vez por los valores del entorno.

De esta manera la organización, con el modelado de los altos funcionarios o ejecutivos, forma las bases de su existencia” inconscientemente” va asumiendo la cultura organizativa a través del tiempo. Las políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta exteriorizan la manifestación de dicha cultura.

¿Qué es una pared de competencias?

En la literatura relacionada con el tema de competencias es fácil encontrar las llamadas “**paredes de competencias**” que pueden desarrollarse con diversos criterios y son simplemente como un **menú o listado de competencias con sus descripciones**.

Es muy importante señalar que cada empresa u organización debe desarrollar o adoptar la propia y generar un acuerdo consensual de su significado.

Por ejemplo, “Liderazgo” puede significar diversas cosas para distintas personas y al menos dentro de una organización debe haber un consenso de lo que se va a entenderse con ello.

Existen también las que se denominan **competencias referenciales** que tienden a tener un enfoque más global y con un carácter de aplicación más universal como las del modelo Mc Cauley, que representa un marco de referencia obligado para quien explore este campo y que contiene las siguientes:

- 1. Ser una persona de muchos recursos**
Saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
- 2. Hacer lo que conoce**
Ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.
- 3. Aprender rápido**
Dominar rápidamente nuevas tecnologías.

- 4. Tener espíritu de decisión**
Actuar con rapidez de forma apropiada y con precisión.
- 5. Administrar equipos con eficacia**
Saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
- 6. Crear un clima propicio para el desarrollo**
Ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
- 7. Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas**
Actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
- 8. Estar orientado hacia el trabajo en equipo.**
- 9. Formar un equipo de talentos**
Invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
- 10. Establecer buenas relaciones en la empresa**
Saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
- 11. Tener sensibilidad**
Demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
- 12. Enfrentar los desafíos con tranquilidad**
Poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
- 13. Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal**
Ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.
- 14. Autoconocerse**
Tener una idea clara de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.
- 15. Tener buen relacionamiento**
Ser agradable y dar muestras de buen humor.

16. Actuar con flexibilidad

Capacidad para adoptar actitudes opuestas, –ejercer liderazgo y dejarse liderar– opinar y aceptar opiniones de los demás.

Ejemplo de una “Pared de Competencias”

A continuación se presenta un **ejemplo de una “Pared de Competencias”** que contiene las más usuales, aunque no contiene las de carácter técnico y da una muy buena guía de una pared, pero no está de más recordar que cada organización debe adoptar o desarrollar la propia cómo se comentó anteriormente.

Conviene destacar que no basta definir las competencias, sino que también es necesario trabajar en el **establecimiento de sus niveles o calificaciones** y que será la base de referencia para determinar su nivel, se suele usar por ejemplo bajo, medio, alto (a veces con rangos como por ejemplo “muy bajo”) o referencia numéricas con diferentes escalas o bases (como por ejemplo del 1 al 5 del 1 al 10).

En general, las bases o referencias numéricas tienen la ventaja de permitirnos agrupar, promediar o ponderar la información y hacer más sencillo y entendible el proceso de medición y comparación, y con ello, fomentar en la organización la cultura de la medición y cuidar el principio de que: **“Lo que no se mide, no se puede gestionar”**.

Ejemplo pared de competencias

El siguiente ejemplo que contiene las más usuales aunque no contiene las de carácter técnico y da una muy buena guía de una pared, pero no está de más recordar que cada organización debe adoptar o desarrollar la propia pared de competencias.

Impacto	Habilidad para crear una primera impresión positiva, imponer atención y respeto mostrando un aire de confianza para lograr el reconocimiento personal. Esta característica la posee los individuos que puede lograr una primera y rápida impresión positiva.
Habilidad de Comunicación	Efectividad de expresión oral durante situaciones interpersonales o de grupo, a las que dedica un porcentaje significativo de su tiempo, incluyendo todo tipo de comunicación no verbal. Interés en personal cuya capacidad de expresión le facilite sus papeles interpersonales como representantes de su unidad Organizacional, interactuando con los subordinados, clientes, proveedores y colegas de la empresa; sus papeles informacionales, así como sus papeles decisionales.

<p>Creatividad.</p>	<p>Habilidad para generar, reconocer y aceptar soluciones imaginativas e innovadoras en situaciones de negocios.</p> <p>Muchas empresas buscan entre sus miembros la creatividad y la definen como la generación de una nueva idea e innovación como el traslado de esa nueva idea, una nueva compañía, un nuevo producto, un nuevo servicio, un nuevo proceso, o un nuevo método de producción.</p>
<p>Tolerancia a la presión.</p>	<p>Estabilidad emocional y de adecuación para desempeñarse en situaciones de presión y oposición.</p> <p>Inclinación por contar con personas que posean el temple necesario ante diversas clases de tensión, como la que resulta de la oposición de ideas, la presión del tiempo, la dificultad de tareas, la presión por resultados y las presiones de grupo y de alta competitividad.</p> <p>El individuo que posee esta competencia se caracteriza por su madurez emocional, es decir, por su capacidad de disfrutar de modo apropiado las emociones que deben ser expresadas y gobernar las que deben controlarse, especialmente en el mundo de los negocios.</p>
<p>Motivación para trabajar.</p>	<p>La importancia de desempeñarse ante los retos del trabajo con satisfacción y el deseo de logro.</p> <p>Ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros.</p> <p>Un individuo es motivado si encuentra el trabajo intrínsecamente interesante y gratificante. La persona disfruta trabajando, le interesan nuevos retos, expresa su sentido de logro, busca responsabilidades adicionales y disfruta el reconocimiento.</p>
<p>Habilidad para escuchar.</p>	<p>Capacidad para interpretar el mensaje de otras personas y traducirlo en información significativa.</p> <p>El personal que manifiesta esta dimensión se caracteriza por su habilidad para entender exactamente la comunicación verbal de quienes les rodean: puede utilizar y recordar información que ha sido obtenida de esta manera, intentando compartir significados mediante los mensajes recibidos.</p>
<p>Planeación y organización.</p>	<p>Habilidad para establecer eficientemente un apropiado curso de acción para sí mismo y para otros, con el fin de lograr la meta específica, designar apropiadamente al personal y utilizar adecuadamente los recursos.</p> <p>Disponer de personas capaces de planear y organizar por sí mismas, establecer reglas, presupuestar el tiempo y el dinero, establecer prioridades y mantener una conciencia de la interrelación entre las actividades y los responsables de llevarlas a cabo.</p>

Delegación.	<p>Conducir al personal de manera efectiva para la realización del trabajo necesario para el cumplimiento de las metas organizacionales y entender en dónde y cuándo una decisión debe ser tomada.</p> <p>Inclinación por el personal que posea la habilidad de transferir autoridad formal y responsabilidad a sus subordinados, para el cumplimiento de actividades específicas, pues de ese modo, cuantas más actividades pueda delegar un administrador, mayor oportunidad tendrá de buscar y aceptar más responsabilidades de los administradores de nivel superior, originando así mismo, mejores y más oportunas decisiones.</p>
Control gerencial.	<p>Asegurarse de que las actividades reales correspondan a las actividades proyectadas, estableciendo los procedimientos y parámetros para regular las actividades de los subordinados.</p> <p>La empresa busca individuos que realicen en esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación para diseñar y utilizar los sistemas de retroalimentación, con la finalidad de comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados.</p>
Análisis de problemas.	<p>Identificar problemas y posibles oportunidades, obteniendo información relevante para identificar causas y soluciones.</p> <p>En muchos casos un problema puede no ser más que una oportunidad oculta. Dado que las empresas se encuentran con muchos problemas y oportunidades, están interesadas en individuos que puedan identificar y prever problemas actuales y futuros, así como para reunir los factores necesarios para tomar decisiones y resolverlos favorablemente, convirtiéndolos en oportunidades.</p>
Juicio.	<p>Desarrollar alternativas y soluciones para problemas, evaluando objetivamente el curso de una acción para establecer decisiones lógicas y provechosas.</p> <p>Las instituciones están interesadas en personas que puedan generar métodos y alternativas para solucionar problemas y evaluar dichas alternativas.</p>
Liderazgo.	<p>Capacidad de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de su equipo de trabajo.</p> <p>Personas que logren efectividad para conseguir que las ideas sean aceptadas y para conducir grupos o gente hacia el logro de una tarea u objetivo. Llevar a su personal hacia la meta deseada.</p>
Servicio.	<p>Satisfacer y exceder las necesidades de los clientes, encontrando una solución personalizada a sus requerimientos.</p> <p>Las personas que están orientadas al servicio: entienden las necesidades de los clientes y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas. Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad. Ofrecen de buen agrado asistencia adecuada.</p> <p>Comprenden el punto de vista del cliente y actúan como asesores de confianza.</p>

Negociación.	Habilidad para comunicarse efectivamente para manejar conflictos, lograr acuerdos y alcanzar resultados mutuamente satisfactorios.
Trabajo en equipo.	Organización y realización de actividades efectivas y flexibles, basadas en la confianza, conocimiento y responsabilidad de los miembros de los departamentos que componen la empresa.
Calidad.	Hacer las cosas bien, desde la primera vez, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes. Requerimiento de personas que logren los estándares de perfección establecidos. A través de los cuales juzgamos si se llevó a cabo lo que se propusieron, cuando y como dijeron que lo harían y de modo que satisfaga las necesidades de sus clientes.
Proactividad.	Iniciativa, anticipación a los hechos y ejecución de tareas en forma previa al surgimiento de problemas. Gente con visión, capaz de anticiparse a los problemas y poner en práctica sus conocimientos y experiencia para anticiparse a cualquier contingencia o problema.
Profesionalismo	Favorecer el desarrollo de sistemas, procedimientos y medios, cuya finalidad sea incrementar el valor agregado en cada puesto, mejorando la competitividad y rentabilidad de la organización. Ejecutar las funciones inherentes a la posición, dentro y fuera de la empresa, desde una perspectiva y con un soporte técnico ajustados a las necesidades y expectativas de los clientes, con espíritu de servicio, la asunción de responsabilidades y riesgos controlados.
Confianza en sí mismo.	Fuerte sentido de lo que valemos y de nuestras capacidades. Las personas que poseen esta cualidad: Se muestran seguras de sí mismas, tienen "presencia". Pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto. Son decididas, puede tomar decisiones firmes a pesar de la oposición.
Autodominio.	Mantener controladas las emociones y los impulsos perjudiciales. Las personas que se caracterizan por tener esta competencia: Manejan adecuadamente los impulsos y las pasiones. Se conservan imperturbables aún en momentos difíciles. Piensan con claridad y no pierden la concentración, cuando son sometidas a presión.

Descripción de funciones

En este documento, cuya lectura y análisis es muy importante e ilustrativo, se presenta una descripción con el enfoque tradicional por funciones y que se refiere a un caso real de una empresa farmacéutica en México que por cuestiones de confidencialidad se mantiene el anonimato y se omiten o cambian algunas referencias.

En este anexo se presenta de manera parcial la descripción de un puesto para el área de ventas y atención al cliente y contiene básicamente el nombre de puesto, la referencia de a quien reporta, la “misión” del puesto, así como las principales funciones y responsabilidades en tres dimensiones: **Ventas, gerenciales y administrativas.**

Su integración a este nivel parece clara y completa, posiblemente da información valiosa o “pistas” para derivar de ellas la competencias del puesto pero para fines prácticos será incompleta o de uso limitado sin éstas.

Descripción de funciones

Código:

Fecha de Revisión:

1	<p>Título del Puesto:</p> <p>Gerente de Distrito</p> <p>Nombre del Ocupante:</p>	<p>División:</p> <p>Lugar:</p>
	<p>Reporta a:</p> <p>Gerente de Unidad de Negocios</p>	<p>Unidad de Negocios:</p>
2	<p>Misión del puesto</p> <p>Describa la misión del puesto dentro de organización, señalando sintéticamente cada una de las áreas de acción bajo su responsabilidad, ordenándolos en importancia decreciente.</p> <ul style="list-style-type: none"> Es responsable de planear, coordinar, implementar y controlar las acciones necesarias en su distrito a fin de asegurar que los recursos y esfuerzos de la empresa se dirijan adecuadamente al logro de los objetivos de ventas y en estricta alineación al Programa Estratégico de Generación de la Demanda (PEGD). 	

3	<p>Funciones y responsabilidades principales</p> <p>VENTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de lograr los objetivos de ventas mensuales y acumulado, asignados a su distrito. • Desarrolla e implementa estrategias de ventas específicas para su territorio. • Se asegura de que todas las acciones de su equipo están alineadas al fortalecimiento del modelo de negocios. • Mantiene una planeación y seguimiento sistemáticos de las actividades propias y de su gente en coordinación con Marketing y el asesor técnico para las visitas a distribuidores y cuentas claves, con la finalidad de establecer e implementar planes de acción enfocados en el cumplimiento de los objetivos. • Se asegura que su equipo mantenga actualizada y organizada la base de datos de sus clientes y distribuidores, así como el cumplimiento en la cobertura de visitas determinado por el PEGD. • Participa en la toma de decisiones (preestablecidas en su rango) en cuanto a negociaciones de precios y volumen con sus distribuidores y clientes directos.
---	---

	<p>GERENCIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece los objetivos del personal a su cargo en función de las necesidades del PEGD. • Fomenta la capacitación y el desarrollo de los integrantes de su equipo a través del coaching de campo, dando una retroalimentación constante sobre el desempeño. • Orienta, apoya y supervisa la elaboración y ejecución de los programas de trabajo para cada integrante de su distrito, asegurándose de que sean realistas, alineados al PEGD y que optimicen al máximo los recursos en general de la empresa. • Monitorea y da seguimiento a las métricas de desempeño de su equipo y en caso necesario implementa las acciones correctivas adecuadas. • Analiza los reportes semanales de ventas y mensuales del PEGD para validar los avances alcanzados al momento. • Se manifiesta como un líder que vive los valores y conductas de liderazgo consistentemente, generando el máximo desempeño y desarrollo del personal a su cargo. • Aplica la cultura de retroalimentación para mejorar el desempeño, resultados y generar un ambiente laboral agradable en su distrito. • Apoya decisiones tomadas por el Gerente de Unidad de Negocios y establece recomendaciones. • Resuelve conflictos que beneficien a la empresa, al personal a su cargo y a los clientes.
--	---

ADMINISTRACIÓN:

- Administra su tiempo efectivamente para distribuir sus actividades en un promedio de 70% al campo y un 30% al trabajo administrativo.
- Genera y revisa los reportes semanales de actividades de su equipo a través del sistema correspondiente para dar un seguimiento efectivo de las mismas.
- Asegura la máxima eficiencia y productividad de cada recurso destinado por la empresa en cada zona de su Distrito.
- Coordina la selección y la capacitación de los nuevos representantes profesionales de ventas y asesores punto de venta.

Descripción y perfil de puesto

El documento que a continuación se anexa, presenta una **descripción de la Dirección que contiene las principales funciones** y les asigna un valor de acuerdo a su importancia relativa.

Aunque de manera relativamente elemental, incluye un enfoque de competencias que corresponde a una empresa de cuidado de la piel y que al igual que el caso de la empresa referida anteriormente se maneja con los criterios de confidencialidad mencionados.

En ella ya aparece un apartado que refiere a competencias, pero:

- No se tiene ni la referencia al significado de cada competencia ni cómo se integra el rango de calificación, o sea los criterios para asignar una calificación.

Esta descripción refiere **10 competencias de una “pared”**, lo cual se estima manejable ya que hay empresas que pretenden **incluir muchas competencias en sus perfiles lo cual no es recomendable**, sugiriéndose limitarse a las estratégicas o relevantes al puesto y evitar el riesgo de la dispersión y atender así la precaución que señala que “cuando todo es importante, nada es más o menos importante y entonces el único criterio para priorizar es la “urgencia”.

FECHA DE REVISION:

Formato para descripción y perfil de puesto**1. CARACTERISTICAS GENERALES DEL PUESTO**

NOMBRE: Director General

REPORTA A:

RANGO DE SUELDO:

MAXIMO:**MINIMO:****2. MISION DEL PUESTO** (Describa la misión o propósito del puesto)

Consolidar la empresa.

Desarrollo de nuevos negocios

Posicionar la empresa en el mercado especialmente con marcas propias.

Desarrollar alianzas estratégicas.

Desarrollar canales alternos de distribución.

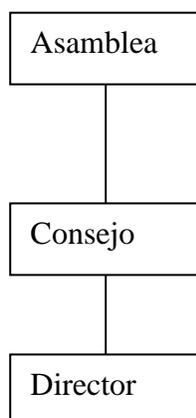
Aumentar la rentabilidad.

3. PRINCIPALES FUNCIONES DEL PUESTO (Pondere cada una según su importancia relativa de tal forma que sumen 100%)

FUNCIONES / RESPONSABILIDADES	PESO (%)
1. Coordinación de los programas y actividades de todas las áreas.	10
2. Integrar plan de negocios y direccionar y dar seguimiento a presupuestos de todas las áreas	9
3. Atención personalizada a negocios y relaciones estratégicas.	11
4. Desarrollar sistemas de motivación y compromiso para el personal clave.	9
5. Evaluar el desempeño y alentar el desarrollo del personal bajo su línea directa.	9
6. Alentar mejores sistemas de comunicación y liderazgo.	9
7. Asegurar el cumplimiento de las buenas prácticas de calidad y mejora continua	11
8. Garantizar un adecuado clima laboral	9
9. Optimizar el uso de recursos.	11
10. Consolidar la organización y lograr mejores resultados.	12
	100%

4. DESCRIBA LAS RELACIONES CLAVE	
INTERNAS	EXTERNAS
Personal clave	Clientes, proveedores.

5. LOCALIZACION DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN



6. NIVEL Y TIPO DE ESTUDIOS REQUERIDOS		
ESTUDIOS	AREA	OBLIGATORIA /DESEABLE
PROFESIONAL:	Ingeniería, Administrativa, financiera, comercialización	Obligatoria
MAESTRIA:	Mercadotecnia, finanzas, negocios, dirección, finanzas	Deseable
OTROS:	Diplomados y cursos vinculados	Deseable

7. IDIOMAS (Indique el porcentaje de dominio requerido por el puesto para cada apartado)				
IDIOMA	HABLAR (%)	LEER (%)	ESCRIBIR (%)	TRADUCIR (%)
1) INGLES	85	85	80	80
2)				
3)				

8. EXPERIENCIA			
AREA O DEPTO.	OBLIGATORIA /DESEABLE	Años	PRINCIPALES FUNCIONES
FINANZAS COMERCIALIZACION(Prod . consumo)		3	Manejo de información financiera. conocimiento de presupuestos y planeación financiera Estrategia de comercialización ,Lanzamiento de nuevos productos, apertura nuevos mercados, desarrollo de canales y manejo de fuerza de venta Coordinación, control, indicadores, manejo y desarrollo de personal,
ADMINISTRACIÓN		3	
		2	

9. <u>COMPETENCIAS CLAVE DEL PUESTO</u> (Habilidades requeridas para el desempeño óptimo de la posición)					
COMPETENCIAS					
	1	2	3	4	5
1. Liderazgo					X
2. Habilidad De Comunicación oral				X	
3. Tolerancia a la presión				X	
4. Creatividad					X
5. Persuasión				X	
6. Toma de riesgos				X	
7. Planeación y organización					X
8. Análisis de problemas					X
9. Decisión					X
10.integridad					X

10. CARACTERISTICAS DE LA PERSONA: EDAD: DE 32 A 45 años SEXO: X M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> INDISTINTO ESTADO CIVIL: <input type="checkbox"/> SOLTERO(A) X CASADO <input type="checkbox"/> INDISTINTO <input type="checkbox"/> OTRO REQUIERE VIAJAR: X SI <input type="checkbox"/> NO REQ. CAMBIAR RESIDENCIA: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>

Evaluación de puesto

La evaluación de puesto es un reporte donde se presenta la valoración de las capacidades de una persona para un puesto en una empresa.

Este tipo de reporte emplea una escala que contempla los siguientes niveles de desempeño: **Inadecuado, promedio bajo, alto y superior; y generalmente considera cuatro competencias: liderazgo, innovación, seguimiento y planeación.**

Así mismo incluye información sobre

- Experiencia laboral,
- Perfil personal,
- Programa de entrenamiento y
- Conclusiones.

Conclusión

En este tema se revisaron diferentes aspectos, entre ellos la importancia de **utilizar las competencias para el desarrollo de los perfiles de puestos**, para encontrar candidatos idóneos que se puedan desempeñen exitosamente en la empresa.

Con lo revisado y analizado en el tema, reflexiona las siguientes preguntas:

¿A qué se refiere un perfil por competencias?

No sólo se refiere a un modelo establecido, sino que depende de cada empresa, por lo que:

Un puesto genérico puede tener perfiles diferentes en empresas diferentes o bien, una persona que parece ser apta para una empresa, puede no serlo o parecerlo para otra.

¿Cuál es el primer paso para desarrollar un perfil por competencias?

El primer paso es lograr una **correcta definición del perfil**, si se parte de una inadecuada definición de éste, todo el proceso estará sustentado en bases inadecuadas poniéndose en riesgo el desempeño organizacional.

Tema 2. Implicaciones en el proceso de gestión de capital humano

Introducción

El desarrollo de **la gestión por competencias** ha impactado fuertemente en las organizaciones, sustituyendo los actuales modelos de gestión de talento humanos por otros basados en competencias, enfocados fundamentalmente a la búsqueda de un mayor desempeño organizacional.

Modelo de gestión por competencias

Es visto como un **sistema** que integra las potencialidades de cada trabajador con la filosofía de gestión de la organización, integra estrategias con niveles de competencias para alcanzar metas.

Bajo esta filosofía de integración se define un sistema de trabajo específico para cada organización, que precisa que exista:

- Una coordinación entre el desempeño de cada individuo.
- Las necesidades de formación y desarrollo del mismo en función de los procesos que lleve a cabo, enmarcado en el fortalecimiento de sus competencias innatas y aprendidas, para lograr alinear éstas con los objetivos organizacionales.

Objetivo

Obtener una visión del impacto y utilidad de la adopción del modelo de competencias en los procesos humanos de la organización, considerando especialmente las fases de selección, capacitación y desarrollo.

1. Implicaciones en el proceso de gestión de capital humano

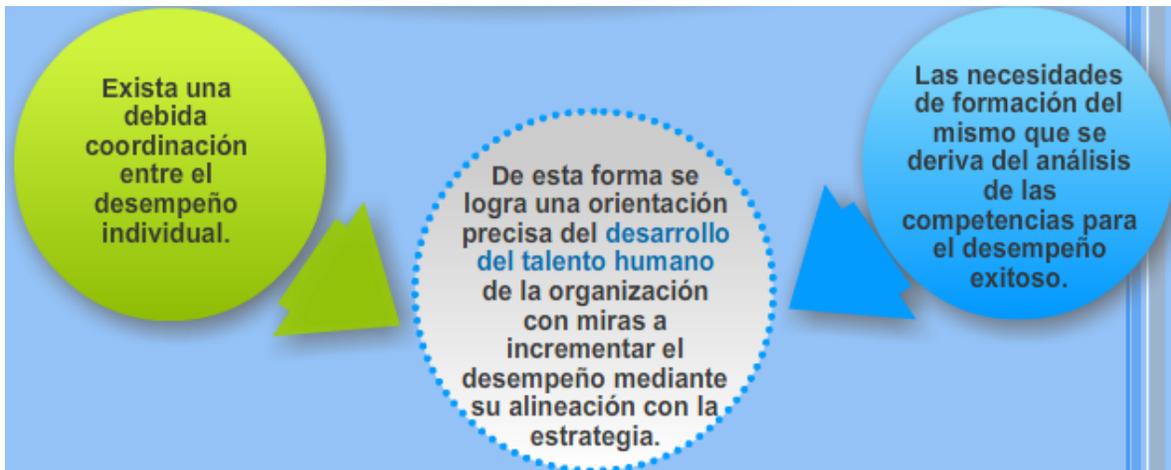
Los **sistemas de gestión de recursos humanos por competencias** facilitan la ejecución de las funciones de la administración del capital humano, entre ellas la **selección, capacitación y desarrollo**.

El **proceso general**:

1. Inicia con la **identificación de las competencias y definición de perfiles**.
2. Prosigue con la **evaluación del candidato** frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su compatibilidad o adecuación al puesto al que aspira o al que se analiza pudiera ser promovido.

De este modo, el **proceso de selección** se apoya en las competencias definidas por la organización, ya sea mediante la aplicación de normas de competencias establecidas con el análisis funcional o, a partir de la definición de las competencias claves requeridas.

Bajo la filosofía del aprendizaje, la cual se orienta a la adquisición de determinadas conductas exitosas para un trabajo específico, se requiere que:



¿Cuáles son los principios fundamentales que soportan la filosofía del sistema?

Hay algunos **principios fundamentales** que soportan la filosofía del sistema:

- Las organizaciones logran sus objetivos por la **definición y desarrollo de sus estrategias** mediante la administración efectiva y eficiente de sus recursos en donde juega un papel determinante el capital humano.
- La forma cómo una organización **capta, integra, retiene, coordina y desarrolla a su capital humano es decisiva** en su éxito, competitividad y sobrevivencia.
- Si la organización no cuenta con personal con las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos (estratégico, operativo, funcional).
- Cuando las personas que integran la organización tienen las competencias requeridas, la empresa podrá alcanzar los objetivos corporativos... cuando no, tendrá dificultades.

¿Cuáles son los beneficios del sistema?

El sistema presenta diversos **beneficios potenciales** como:

- **Ajustar los procesos de selección** a la evaluación de competencias.
- El diseño de las pruebas y entrevistas psicológicas de evaluación de personal, ayuda a **la efectividad de los procesos de selección y retención de personal**.
- **Establecer sistemas de evaluación de desempeño formal por competencias**, y establecer valoraciones más ajustadas a las competencias que busca la organización en cada puesto.
- **Ayudar a elaborar los planes de capacitación y formación** sobre la base del mejoramiento de las competencias integrales de la persona.
- Proporcionar bases para conseguir una mejor redistribución de los salarios.

A continuación se presenta un esquema en el que se muestra **los elementos clave del proceso de selección**, en ella figuran las necesidades de la empresa, los perfiles de puestos, así como las características de los candidatos y el elemento central que son las competencias, las cuales permiten saber si los posibles candidatos cubren o no el perfil requerido por la empresa.

Elementos clave del proceso de selección

Candidatos: En el proceso de selección de candidatos externos a ser contratados en una organización o candidatos internos a ser promovidos o transferidos, figuran las necesidades de personal que tiene la empresa.

Necesidades: Demanda de recursos que tiene y tendrá la empresa en función de sus necesidades actuales y las que se derivan de sus planes estratégicos y factores de movilidad como jubilaciones.

El atender adecuadamente en términos cuantitativos y cualitativos y con oportunidad y suficiencia, es uno de los grandes retos de las áreas de recursos humanos.

Competencias: En el **sistema de competencias**, el primer paso es precisamente definir “la **pared de competencias**” que se empleará, así como sus niveles. Posteriormente se pasa a la integración de los perfiles propiamente dichos.

En este punto, por su importancia estratégica, conviene hacer un alto y reflexionar algunos aspectos sutiles pero de gran relevancia.

Descripción puesto: Los **requerimientos del puesto** y sus principales retos actuales y futuros son factores que afectan la integración de los perfiles de puestos por competencias, los cuales son la base para poder evaluar a los candidatos.

La integración de perfiles se ha basado en la tarea del análisis y descripción de puestos lo cual tradicionalmente ha resultado una tarea muy operativa así como ardua, de baja remuneración y por tanto, en general, se ha delegado o asignado personal con poca capacitación, algunos de ellos recién egresados o incluso a pasantes que cubren con ello su servicio social.

¿Qué sucede si se parte de una inadecuada integración de perfiles?

Se pone en riesgo no solo la funcionalidad del sistema de competencias, sino el desempeño integral de la organización, ya que sobre este factor se sostienen los demás procesos humanos en la organización.

La **evaluación** es un proceso importante en la gestión del capital humano para capacitación y desarrollo así como selección, y puede presentarse en dos vertientes:

Evaluación a candidatos

Partiendo del supuesto de contar con un adecuado perfil, se pasaría a la **evaluación de los candidatos**, para lo cual podrían emplearse diversas herramientas para:

- Ver el grado de compatibilidad puesto/persona.
- Determinar la importancia relativa de la posible brecha (gap).
- Definir si procede la contratación o movimiento (promoción o transferencia) y en su caso, planes de mejora orientados a cerrar dichos gaps.

En una **etapa inicial** se emplean las siguientes herramientas:

Exámenes psicométricos

Miden por ejemplo inteligencia, personalidad, estilos de pensamiento, preferencias, auto- imagen y estado afectivo.

Entrevista

En los procesos de selección es muy usual desarrollar una **primera entrevista** como “filtro”, para ver si el candidato cubre de entrada ciertos requerimientos y definir si con este candidato se continúa o no con el proceso.

De continuarse el proceso, normalmente se aplican instrumentos de mayor precisión o que complementen la información para la toma de decisiones, como son una **batería de pruebas, la entrevista dimensional o un *assessment center***.

Entrevista dimensional

Llamada también por competencias, es una técnica orientada específicamente a **obtener evidencias de comportamientos asociados con las competencias** que interesa evaluar (requiere el puesto) y poder calificar al candidato en cuanto al nivel que posee de las mismas.

Assessment center

Herramienta muy útil para **observar el nivel de algunas competencias y en especial las de tipo interpersonal** como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Por su especialización suele emplearse para mandos altos y consiste en hacer una especie de simulador donde normalmente, en una primera etapa, un candidato opera de manera individual algunos ejercicios ocultos donde se observan competencias personales y administrativas como priorización, manejo de agenda, administración del tiempo y análisis de problemas/soluciones

Casos en grupo

Posterior al *assessment center*, con esta herramienta **se observan competencias de tipo interpersonal que no es posible ver ni en los exámenes psicométricos, ni en los individuales**, pues aquí se ve al sujeto en acción e interacción.

Evaluación a personal ejecutivo

Aplicables básicamente a personal ejecutivo que ya se encuentra en la empresa, como pueden ser:

360°

Consiste básicamente en **obtener la percepción que algunas personas tienen sobre el nivel de ciertas competencias** que tiene un evaluado.

Se llama 360° porque considera el círculo que lo rodea, esto es:

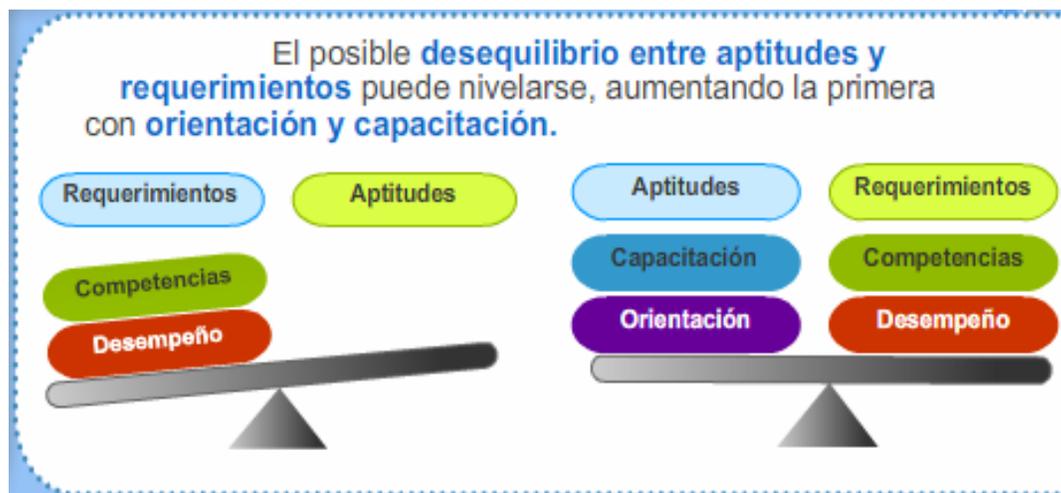


Evaluación de desempeño

Otro elemento que suele considerarse se refiere a la evaluación de desempeño cuyos resultados son de gran utilidad para los **planes de capacitación y desarrollo**.

De manera gráfica se muestra:

Si los requerimientos del perfil son mayores a las aptitudes, se genera un **desequilibrio** (hay un gap) entre lo que tiene en candidato y lo que reclama el puesto o entre lo que tiene el ocupante de un puesto y lo que reclama el mismo.



Con lo anterior, la **capacitación** se orienta a adecuar competencias al puesto y el desarrollo al crecimiento de la persona (**formación integral**), y se centra más para mandos medios y superiores.

Los instrumentos mencionados anteriormente pueden aplicarse también para soportar una **Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)** y programas de desarrollo para personal en funciones y ya no solo para fines de selección o promoción.

¿A qué se refiere el término DNC?

El término se empieza a cambiar por el de **Detección de Necesidades de Desarrollo (DND)**, lo cual se considera más adecuado ya que no se limita solo a la capacitación como herramienta potencializadora.

¿Qué debe considerar la DNC?

Debe **considerar brechas actuales y desafíos futuros** apoyándose, como ya se mencionó, en varias fuentes como:

- 360°
- Evaluación de desempeño.
- Opinión de expertos, indicadores como quejas, calidad, rotación, encuestas de salida, análisis de competencia, entre otros.

Tomando en cuenta lo anterior, se debería integrar un programa como se muestra en el siguiente esquema:

Consideraciones capacitación



Dentro del esquema se consideran las acciones e iniciativas a emprender para trabajar sobre competencias definidas para cada nivel organizacional (alto, medio y bajo) y en horizontes de tiempo (corto, mediano y largo plazo).

Este programa de aparente sencillez conceptual implica un gran reto, ya que muchas empresas no lo tienen desarrollado e incluso las existentes, determinan sus DNC's con base en encuestas al personal sobre lo que les gustaría tomar en cursos.

Conclusión

El **enfoque de competencias** tiene un gran impacto en los procesos de gestión del capital humano, y afecta de manera determinante los relativos a la selección, la capacitación y desarrollo.

La **adecuada instrumentación de un sistema de competencias** puede tener grandes beneficios a la gestión, especialmente:

- Al coadyuvar a la mejoría de competencias directivas que repercutan sobre la coordinación de acciones organizacionales.
- Al abrir nuevos horizontes de posibilidades a la empresa.

Tema 3. Evaluación por competencias

Introducción

¿Qué permite el sistema de competencias?

El sistema de competencias permite conocer y medir, no sin dificultades, como se están ejerciendo las competencias críticas de un puesto o nivel.

¿Por qué cobra tanta importancia?

Cobra particular importancia este ejercicio a nivel de alta dirección por el impacto que el mismo ejerce en toda la organización y por el modelamiento que realiza en la cultura organizacional.

1. Evaluación por competencias

El perfil por competencias de un puesto está constituido, por:

Perfil “hard”: Concentra los conocimientos y capacidades necesarios, de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de responsabilidad del mismo.

Perfil “soft”: Constituido por aquellas conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto.

Ambos perfiles están integrados por determinadas competencias desarrolladas por cada individuo, correspondientes respectivamente a:

Las aptitudes: Responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles.

Las actitudes: La dificultad de su identificación radica en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos, ya que exigen un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser descubiertas.

Los responsables de la gerencia tienen metas que cumplir, esto significa que es su responsabilidad asegurar que se cuenta con la competencia adecuada para alcanzar estas metas y siempre considerando que las necesidades de la compañía cambian.

El **nivel de competencia** debe ser evaluado tanto desde una perspectiva **organizacional como individual**.

En el **nivel organizacional**, los directivos son responsables de tener una idea clara de la situación de las competencias personales y de su equipo de colaboradores.

Una vez determinados los niveles de competencia actuales se pueden establecer las **brechas de competencias**, de las que se derivaran planes de mejora y desarrollo con una descripción de acciones.

Al establecer un **modelo de gestión por competencias**, es necesario adoptar algunas premisas:

1. Concientizarse de que cada empresa necesita **personas con perfiles específicos** y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene **características propias** y debe ser ocupado por personas que posean **un determinado perfil de competencias**.
2. Reconocer que aquellos que ocupan **puestos directivos**, son responsables de ofrecer a sus colaboradores, oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el **desarrollo de nuevas competencias**, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele **nuevos desafíos**.

Etapas de la gestión por competencias

1. Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo.

2. Análisis de los puestos de trabajo

Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

3. Definición del perfil de competencias requeridas

Listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles con base en ello.

Los colaboradores que demuestren:

Desempeño acorde o por encima del perfil exigido. Recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Desempeño por abajo del exigido. Tendrán soporte con un plan para su desarrollo.

Es importante contar con un **plan estratégico** que contemple sensibilizar y capacitar previamente a los responsables de las áreas.

Se podrían adoptar **niveles de calificaciones** como por ejemplo:

Si un empleado obtiene 100 puntos	Satisface plenamente o supera las exigencias del cargo.
75 puntos	Satisface las exigencias mínimas.
De 25 a 50 puntos	Requiere entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño requerido.

En este ejemplo cada competencia será evaluada, habrá una puntuación, y el dominio se expresará en un puntaje total, dentro de una escala de valoración considerando criterios por cada 25 puntos.

El **registro individual** está establecido en una alineación sobre competencias, por lo que permitirá determinar:

- Capacidades.
- Competencias.
- Conocimientos.
- Capacitación
- Necesidades específicas de desarrollo de cada trabajador.

Todo con el objetivo de **obtener información completa y fundamentada**, que permitirá a los responsables **tomar decisiones más adecuadas** a las necesidades reales del puesto actual.

Con base en los resultados de la evaluación de competencias se creará un **plan de desarrollo para los empleados**, cuyo objetivo es mejorar y aumentar el perfil de cada empleado individual.

¿Cuáles son los principales beneficios potenciales de la evaluación por competencias?

Algunos de los principales beneficios potenciales de la evaluación por competencias podrían ser:

- Identificar las necesidades de desarrollo.
- Alinear los objetivos y metas de la organización y el equipo
- Reducir la subjetividad en la selección y evaluación de las personas.
- Analiza el desarrollo de los empleados;
- Mejora la relación entre directivos y subordinados;
- Mantener la motivación y el compromiso.

¿Cuáles son los principales pasos para la evaluación?

Los principales pasos para la evaluación se muestran a continuación:



Inicialmente se realiza a partir de un diagnóstico de necesidades, establecer objetivos con sus métricas, definir los principios de aprendizaje/desarrollo, establecer los programas de acción, ver los resultados, hacer un análisis de discrepancia, proceder a evaluar y hacer un nuevo programa de mejora para repetir el ciclo.

Dado que la mayoría de los elementos referidos son de uso común, no reclaman mayor explicación y la utilidad de este modelo radica en su sencillez conceptual y poder explicativo.

Sin embargo, conviene profundizar en lo relativo al “**análisis de discrepancias**” que en realidad se refiere a:

Una comparación entre lo presupuestado y lo real, pero no se limita a ver solamente la variación, sino cuáles fueron sus causas así como cuáles son sus impactos.

A continuación se expondrá un ejemplo que ayudará a la comprensión del tema:

Reporte de evaluación por competencias

Se presenta un **informe resumen de una evaluación** por competencias a un funcionario de la industria restaurantera.

Se aplicó una batería **de psicométricos, entrevista dimensional y assessment center**, que como resultado derivaron acciones de mejora. El nombre por cuestiones de confidencialidad se cambió y se omitieron sus generales.

Posteriormente es construida una descripción general y luego se van observando:

- Siete **competencias clave** (de acuerdo al perfil) determinándose su nivel.
- Una “**Matriz de desarrollo**” con iniciativas propuestas donde se involucra al jefe, al evaluado y a la organización (capacitación).

En seguida se desarrolla dicho ejemplo:

Descripción del funcionario

Edgar es una persona:

- Motivada por los retos y el crecimiento.
- Muestra niveles altos en sus habilidades para relacionarse y trabajar en equipo.
- Tiende a actuar de una forma cuidadosa y conservadora.
- Proyecta poca flexibilidad al ajustarse de manera sumamente estricta a las reglas.
- Tiende a ser constante y comportarse en forma cordial.
- Busca establecer relaciones armoniosas, más no profundas y evitar el conflicto.
- En la toma de decisiones, le gusta contar con toda la información posible y tomar su tiempo para revisarla y consultar opiniones respecto a diversas alternativas.
- Tiene buena habilidad de comunicación y es directo y conciso, tiende a ser un tanto introvertido y reservado así como muy observador y detallista

Solución de problemas

En situaciones o problemas nuevos, Edgar:

- Trata de identificar las principales causas y sus interrelaciones,
- Explora y evalúa soluciones alternas,
- Define las acciones a emprender.

Tiene una mente muy analítica y sistemática, trata de disponer de la mayor información posible. Gusta escuchar opiniones y contar con el apoyo de otros.

Cuando enfrenta problemas, tiende a ser:

- Conservador, prefiere buscar caminos ya probados con base en criterios ya establecidos y particularmente el seguimiento de reglas lo que le da un soporte de seguridad.
- Prefiere ambientes estructurados donde existan bajos niveles de incertidumbre.
- En sus acciones del día al día está más orientado básicamente a la operación.
- Si bien se anticipa a requerimientos futuros, tiende a mantener una visión más a corto plazo.

MATRIZ DE DESARROLLO		
JEFE	AUTODESARROLLO	CAPACITACIÓN
Trabajar con él la visión estratégica del negocio y solicitarle un planteamiento de los principales lineamientos en su área de responsabilidad.	Lecturas sobre Planeación estratégica.	Curso de Planeación estratégica Taller presentaciones efectivas.

Orientación a resultados

Muestra un **gran entusiasmo** por iniciar una nueva tarea que involucre reto, tiende a mostrar **baja tolerancia a la frustración** cuando las cosas no se dan como se espera.

Tiende a **evitar el conflicto**, pero será muy exigente con el cumplimiento de las metas y los estándares establecidos, así como con el **estricto seguimiento de las reglas y procedimientos establecidos**.

Busca el **logro de resultados** bajo un enfoque de eficiencia en procedimientos y a la cuidadosa atención a detalles o aspectos técnicos.

Al trabajar con proyectos complejos establece como parte importante el **beneficio para la organización**, pero no destaca ni el del colaborador ni el del cliente interno.

MATRIZ DE DESARROLLO		
JEFE	AUTODESARROLLO	CAPACITACIÓN
Retroalimentación en relación a su desempeño/ enfoque.	Dar <i>coaching</i> a sus colaboradores respecto al desarrollo de pensamiento estratégico en sus restaurantes.	Tomar un curso de la cadena cliente proveedor interno.

Dirige a las personas



Dentro de este esquema se tiene el riesgo de que la gente no se encuentre adecuadamente comprometida y con los niveles de motivación e involucramiento requeridos.

Edgar mantiene buenas relaciones con contactos clave y tiene habilidad de comunicación, aunque tiende a ser un poco introvertido.

MATRIZ DE DESARROLLO		
JEFE	AUTODESARROLLO	CAPACITACIÓN
<p>Apoyarlo a trascender su inercia de supervisor, entrenador/controlador para que se enfoque más bien en un desarrollador/facilitador.</p> <p>Darle los argumentos claros, y establecer límites específicos, que clarifique su dirección.</p>	<p>Lectura del Libro La Inteligencia emocional, de D. Goleman.</p> <p>Lecturas sobre <i>Coaching</i></p> <p>Profundizar con sus colaboradores su percepción y actitudes respecto a la forma de operar (ver aspecto emocional)</p> <p>Cuidar el balance tarea/relación.</p>	<p>Taller sobre Inteligencia Emocional</p> <p>Lecturas sobre Desarrollo Humano.</p> <p>Taller de <i>Coaching</i></p>

Ejerce influencia sobre los demás

Edgar tiende a:

- Ser **introvertido pero es amable** y puede relacionarse adecuadamente con distinto tipo de personas y grupos.
- Mantener **buenas relaciones** con contactos clave, es claro y directo.
- Cuenta con el **reconocimiento de sus conocimientos técnicos, su tenacidad y su habilidad de entrenador y de supervisión.**
- Da **mucho énfasis a la tarea** y en ocasiones puede no atender adecuadamente el aspecto emocional.
- Da **mucho énfasis al aspecto técnico y operativo**, puede perder influencia cuándo la gente adquiere cierto grado de dominio del mismo.
- **No es tolerante a desviaciones.**
- Esta **dispuesto a colaborar y ayudar a quien lo necesite**, le gusta la acción directa, así mismo, tiende a desarrollar una supervisión personalizada muy estrecha, lo que en algunos casos puede generar cierta dependencia por parte de sus colaboradores.

MATRIZ DE DESARROLLO		
JEFE	AUTODESARROLLO	CAPACITACIÓN
Solicitarle que identifique las redes organizacionales que pueden apoyarlo y solicitarle ideas para mejorar la calidad de las relaciones.	Libro: El ejecutivo al minuto de Blanchard. Lecturas sobre negociación (todo es negociable de H. Cohen) y de cómo influir en la gente.	Técnicas de presentación efectivas. Taller de Trabajo en Equipo. Taller de Habilidades de Comunicación. Dar seguimiento al curso de Influencia.

Muestra empuje/vigor

Edgar se muestra claramente **motivado por el nivel de reto**, está orientado a resultados, en sus relaciones será estricto.

Muestra **interés por aspectos de detalle**, insistiendo en la importancia de atender todos los lineamientos establecidos.

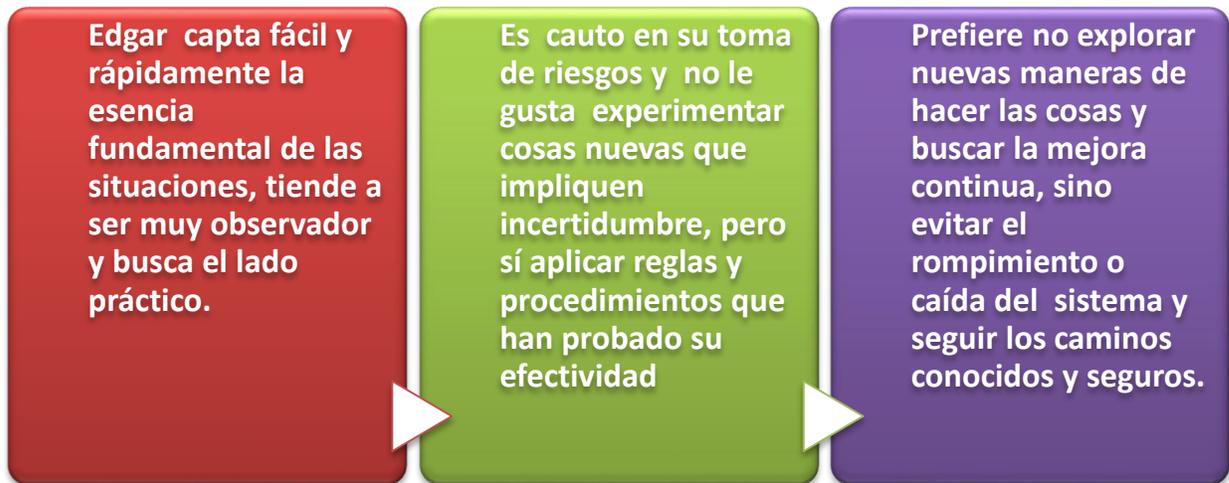
Ante situaciones de conflicto buscará ser **conciliador pero será exigente** con su gente y definirá metas elevadas y controles estrictos.

Presenta un **buen nivel de energía y concentración en el trabajo**, tiene perseverancia y asume responsabilidades de forma profunda.

MATRIZ DE DESARROLLO		
JEFE	AUTODESARROLLO	CAPACITACIÓN
Darle retroalimentación en relación a como se percibe que está enfocando y concentrando su energía.	Pedir retroalimentación a su jefe en esta competencia.	Taller de creatividad e innovación. Taller que desarrolle el sentido de emprendedor, y aplicarlo en sus restaurantes.

Aprende con rapidez

Aprende con rapidez



MATRIZ DE DESARROLLO		
JEFE	AUTODESARROLLO	CAPACITACIÓN
<p>Involucrarlo en la solución de problemas complejos.</p> <p>Solicitarle un planteamiento sobre los retos que implica el nuevo perfil del gerente de distrito para que lo exponga a sus compañeros posteriormente.</p>	<p>Lectura del Libro El ciclo del cambio, de C. McClelland.</p> <p>Lectura: La Quinta Disciplina, de P. Senge.</p> <p>Lectura sobre Programación Neurolingüística.</p>	<p>Taller de Inteligencia Emocional.</p>

Puede realizar múltiples roles

Prefiere **mantenerse en su área de seguridad, usar métodos probados y seguros**, así como mantener la estabilidad de su estructura, por lo que puede presentar cierto nivel de resistencia al cambio.

Cuando se le asignan **nuevas tareas**, dentro de arenas conocidas en las que se siente **confortable**, atiende cada una de ellas con **interés, empeña un alto nivel de energía y compromiso**.

Cuando esto sucede en nuevas arenas, que siente que no conoce o trascienden lo operativo, el reto se traduce en **altos niveles de presión emocional**.

MATRIZ DE DESARROLLO		
JEFE	AUTODESARROLLO	CAPACITACIÓN
<p>Venderle los beneficios de las nuevas responsabilidades, reforzar en mucho el reconocimiento a sus habilidades y experiencia.</p> <p>Reforzar la idea de la flexibilidad es importante para el desempeño eficiente del nuevo perfil.</p>	<p>Lectura: Quién se robó mi queso, de Johnson&Blanchard.</p> <p>Película: GEO, derribando Muros.</p> <p>Atender menos los detalles, y voltear su mirada hacia la gente.</p> <p>Ser más empático en cuanto a la forma en que impacta o trascienden las experiencias diversas en su gente.</p>	<p>Taller sobre Cambio personal y Crecimiento Personal.</p> <p>Taller para hablar en público, de Dale Carnegie.</p>

Compromiso

Edgar busca:

- Resultados trabajando con y a través de la gente,
- Pretende lograr el compromiso de otros a sus planes e ideas.

Pero su impacto **no es tan efectivo** como podría ser porque **da mayor énfasis a la tarea que a la relación**, maneja muchos detalles y argumentos en el plan intelectual pero no atiende el aspecto emocional de los involucrados, especialmente en la toma de decisiones.

Su tendencia a supervisar y controlar tan estrechamente puede ser percibida como un **acto de delegar aspectos operativos y mantener una responsabilidad de las unidades de negocio** que no le corresponden de manera directa, con lo que se **genera dependencia y se limita el desarrollo del pensamiento estratégico** de sus colaboradores.

MATRIZ DE DESARROLLO		
JEFE	AUTODESARROLLO	CAPACITACIÓN
Solicitarle que haga un planteamiento de la naturaleza y alcance de los principales compromisos asumidos por cada uno de sus gerentes para el presente mes.	Cuidar que los gerentes se vuelvan dependientes. Integrar una estrategia para elevar las competencias de su equipo de trabajo.	Taller de Trabajo en Equipo, donde técnicas muy específicas, que le permitan aprovechar más a sus colaboradores.

Conclusión

Analizando detalladamente el ejemplo y lo revisado en este tema, es conveniente reflexionar lo siguiente:

¿Cuáles son los niveles de competencia de Edgar?

Edgar presenta en niveles promedio sus competencias en función de los requerimientos del puesto. Sin embargo, **deberá trabajarse en forma intensa** particularmente en lo que se refiere a:

- Dirección de personas.
- Influencia.
- Flexibilidad.

¿Qué muestran sus niveles de competencia y cuáles son sus fortalezas?

El alto porcentaje de las competencias (44%) se ubica en el segmento de áreas promedio “bajas” por lo que se debe integrar un **programa de mejora que promueva un cambio de esta situación a corto plazo.**

Puede decirse que sus mayores fortalezas son:

- Su alto nivel de motivación.
- Sus conocimientos.
- Su nivel de inteligencia.
- Su actitud.

Cierre

Has finalizado el curso **Gestión del capital humano por competencias**, en el que se revisó que en la actualidad hay un reconocimiento general sobre un factor clave para el crecimiento y desarrollo, el **potencial del capital humano**, lo que significa considerarlo como el principal activo y elemento estratégico de una organización.

Analice las siguientes preguntas:

¿Qué deben hacer las empresas para lograr un mejor desempeño?

Las empresas para lograr un mejor desempeño en la búsqueda de su desarrollo deben priorizar una **mayor inversión en la formación de su capital intelectual** para garantizar recursos humanos con las competencias profesionales que requiere la organización.

¿Cómo deben estar regidas las competencias?

Las competencias definidas en una organización deben estar dirigidas a:

- Preservar sus valores.
- Enfrentar los nuevos retos.
- Mantener su capacidad de respuesta.
- Parámetros de profesionalidad y excelencia.

¿Cuál es el beneficio del sistema de competencias?

El sistema de competencias puede ser una excelente herramienta para el desarrollo organizacional, buscando desempeños más robustos y sustentables de la gestión.