

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“EL MODELO DE GESTION POR  
COMPETENCIAS EN LA DIRECCION  
ESTRATEGICA DEL RECURSO HUMANO”**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL

**Profesor Guía: CLAUDIO PARRA RETAMAL**

**JAIME ANTONIO HENRIQUEZ FERNANDEZ**

VIÑA DEL MAR, 2008

## INDICE

### INTRODUCCION

<b>Capítulo Primero: “El Rol de los Administradores”</b>	<b>1</b>
<b>1.1 La Administración</b>	<b>1</b>
Funciones de la Administración	1
Introducción al Estudio de los Recursos Humanos	2
La Administración de Recursos Humanos	4
La importancia de la Administración de Recursos Humanos	5
Conceptos de línea y staff en la Administración de Recursos Humanos	5
<b>1.2 Recursos Humanos Estratégicos</b>	<b>6</b>
¿Por qué los Recursos Humanos son estratégicos?	6
La Estrategia de Recursos Humanos	7
Planeamiento de Recursos Humanos Estratégicos	8
<b>1.3 La Gestión de Recursos Humanos por Competencias</b>	<b>8</b>
Primeras Teorías de la Motivación	10
Teoría de la Jerarquía de las Necesidades	10
Teoría X y Teoría Y	11
Teoría de los Dos Factores	11
Motivación humana según David McClelland	12
Competencias: Como Definirlas	14
Competencias: ¿Quién las define?	15
Pasos de un sistema de Gestión por Competencias	15
<b>Capítulo Segundo: “Modelo de Gestión por Competencias”</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Determinación de la Misión, Visión y Valores</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Análisis y descripción de puestos</b>	<b>19</b>

Análisis de Puestos	20
Información necesaria para en análisis de puestos	20
Asignación de Competencias a Puestos	21
<b>2.3 Atracción, Selección e Incorporación</b>	<b>21</b>
La importancia de una buena selección para las organizaciones	21
Inicio del Proceso	22
Evaluación de las reales necesidades de la línea	22
La remuneración como un elemento más del perfil	23
Cómo definir el perfil	23
El antiperfil	23
Cómo recolectar la información del perfil	24
Planificación de la Búsqueda	25
Planificación	26
Concepto de Reclutamiento	27
Pasos del proceso de selección	28
Entrevistas por competencias	28
Las competencias y el proceso de selección	29
<b>2.4 Desarrollo y Planes de Sucesión</b>	<b>30</b>
Planes de Carrera y de sucesión	30
Planes de Carrera y familias de puestos	31
<b>2.5 Capacitación y Entrenamiento</b>	<b>33</b>
Elementos básicos de capacitación y entrenamiento	33
La Capacitación	34
El Entrenamiento	34
La función de Capacitación dentro del área de Recursos Humanos	34
Capacitación y entrenamiento en la gestión por competencia	36
Cómo iniciar Capacitación por Competencias	37
El rol de Recursos Humanos en la Capacitación	38
Determinar objetivos y necesidades	40

<b>2.6 Evaluación de Desempeño</b>	<b>41</b>
Relación con otros subsistemas	42
Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño	43
Pasos de una evaluación de desempeño	43
Evaluar desempeño en gestión por competencias	44
Análisis del rendimiento	44
Análisis del desempeño	45
Recomendaciones	47

***Capítulo Tercero: “Descripción de Puestos y Sistema de Evaluación del desempeño”. Caso: Gestión Integral de Clientes S.A. (Telmex Chile) basado en el modelo de Gestión por Competencias*** 48

<b>3.1 Misión, Visión y Valores</b>	<b>48</b>
<b>3.2 La experiencia en Gestión Integral de Clientes S.A.</b>	<b>50</b>
Contexto General	50
Forma de aproximación al modelo de competencias genéricas de Gestión Integral de Clientes S.A.	51
Competencias Cardinales	53
Descripción de Puestos	54
<b>3.3 Evaluación de Desempeño</b>	<b>55</b>
Concepto	55
Objetivos Generales	55
Metodología de Evaluación	55
Personal Afecto	56
Periodo de Evaluación	56
Registro de hechos relevantes y metas, compromisos o estándares a lograr	56
El Evaluador	56
Procedimientos de Evaluación	57

Consideraciones Generales	58
Evaluación General	59
Conclusión	60
Anexos	61
Diccionario de Competencias	62
Descripciones de Cargo	85
Evaluaciones de Desempeño	87
Bibliografía	88

## **INTRODUCCIÓN**

La presente tesis plantea la necesidad de establecer y dar a conocer la Estrategia en las organizaciones, con el objetivo de determinar los subsistemas y planificar estratégicamente para el corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo con lo anterior, se plantea una herramienta de Gestión Integral basada en el Sistema de Competencias que sea capaz de motivar a las personas, y alinear estratégicamente los subsistemas de Recursos Humanos, con miras a desarrollar un negocio sustentable y crear valor en el tiempo.

En el desarrollo de este estudio nos pasaremos por temas tales como el rol del administrador, la función de la administración, evolución de la administración y de los Recursos Humanos, el rol estratégico de Recursos Humanos y la Gestión por Competencias.

Para finalizar, se desarrolla la teoría presentada en una empresa del rubro de la externalización de Servicios y Telecomunicaciones de Valparaíso, obteniendo interesantes conclusiones al término del planteamiento del caso.

## **CAPITULO I**

### **El Rol de los Administradores.**

Comencemos por definir brevemente los términos Administrador y el sitio donde trabajan los administradores, la organización. Pasemos luego al trabajo del administrador; en concreto, a preguntarnos qué hacen los administradores.

Los administradores hacen cosas a través de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás para conseguir metas.

Los administradores hacen su trabajo en una organización, que es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes. De acuerdo con esta definición, las empresas de manufactura y las de servicios son organizaciones, como lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas, departamentos de policía y las dependencias de los gobiernos, federal, estatal o local. Las personas que

supervisan las actividades de los demás y que son responsables de conseguir las metas de esas organizaciones son los administradores.

### **Función de la administración**

En la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol escribió que todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: planean, organizan, mandan, coordinan y controlan. En la actualidad, las condensamos en cuatro: planeación, organización, dirección y control.

Dado que la finalidad de las organizaciones es alcanzar metas, alguien tiene que definir las y señalar los medios para alcanzarlas. El administrador es esa persona. La función de **planeación** abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas y la preparación de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.

Los administradores también son responsables de diseñar la estructura de la organización, la función que llamamos **organizar**, y que comprende determinar qué tareas hay que hacer, quién va a hacerlas, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones.

En toda organización hay personas; dirigir las y coordinarlas es trabajo del administrador en la función de **dirigir**. Cuando los administradores motivan a los empleados, eligen las actividades de los demás, eligen los mejores canales de comunicación o resuelven conflictos entre los miembros, se ocupan de dirigir.

La última función que cumplen los administradores es la de **controlar**. Para que las cosas marchen como deben, la administración debe supervisar el desempeño de la organización. El desempeño real debe compararse con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es tarea del administrador el hacer que la organización regrese al camino correcto. Este acto de supervisar, comparar y, eventualmente, corregir es lo que se entiende por la función de controlar.

Entonces, con un enfoque de funciones, la respuesta a la pregunta sobre cuál es el rol de los administradores, es que planean, organizan, dirigen y controlan.

## **Introducción al estudio de los recursos Humanos:**

### **Cómo nos encuentra el inicio del tercer milenio en materia de recursos humanos.**

La última década del segundo milenio fue rica en una innumerable cantidad de aspectos. Vivimos – también- un cambio vertiginoso en la disciplina que nos ocupa: Recursos Humanos. Tanto ha cambiado en los últimos tiempos que muchos preconizan un cambio de nombre, llamando a esta disciplina Capital Humano. Esta idea se fundamenta en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y dar la idea de un cambio potente. Podemos agregar otra motivación: reconocer el verdadero lugar de las personas, y no considerar que son un mero “recurso” del cual dispone. Más allá de las denominaciones, trabajaremos sobre el contenido y continuaremos con la tradicional Recursos Humanos.

El enfoque de los Recursos Humanos Estratégicos, con el director de Recursos Humanos formando parte del comité de dirección de la compañía, es casi reciente, de los últimos años del siglo XX, y constituye un cambio originado por la economía, por el devenir de los negocios. Observaremos de esta manera que es el mundo de los negocios el que ha influenciado sobre la disciplina de Recursos Humanos. La realidad es que fue necesario que la comunidad de negocios pensara que “los recursos humanos harán la diferencia” para que las compañías estuvieran dispuestas a gastar enormes sumas de dinero en modificar sus sistemas (y subsistemas de recursos humanos) e implementar, por ejemplo, la **Gestión por Competencias**, con el fin de competir en el mercado y ser exitosas.

La necesidad de competir en un mundo casi “caníbal” ha impulsado cambios e la concepción acerca de la gente que trabaja, y así ha surgido, por ejemplo, la Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Este modelo de gestión, bien aplicado, es bueno para los seres humanos que integran la compañía,

pero sin embargo no se implementa pensando en los beneficios que representa para las personas, sino en que ayuda a la empresa a ser competitiva en el mercado, mejorar la rentabilidad o resistir una oferta de compra.

Cuando se hace referencia a “Recursos Humanos Estratégicos” pensamos justamente en eso, en la estrategia, pero de negocios. Por lo tanto, todo lo que se desarrollará en esta tesis tendrá un único y fundamental propósito; ayudar al empresario en el éxito de sus negocios.

Todos tenemos algo que ver con los recursos humanos. Si bien todos los temas se abordarán desde la óptica de la empresa y dentro de una organización y no del individuo o empleado.

Las personas que integran el área de Recursos Humanos, o cualquiera otra dentro de una organización, como subordinados tendrán jefes, y como jefes tendrán que seleccionar empleados, supervisarlos y comprender los aspectos que harán a una fructífera relación laboral.

## **La Administración de Recursos Humanos**

Usaremos aquí la palabra administración en el sentido amplio del término. No no estamos refiriendo a los aspectos administrativos del área sino a “la acción de administrar”, y administrar en su primera acepción: “gobernar, regir, aplicar”. Administración de recursos humanos hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno.

Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal/ contractual.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- Desarrollar carreras / evaluar desempeño.

- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar higiene y seguridad del empleado.
- Desvincular empleados.

### **La importancia de la Administración de recursos humanos:**

La administración de recursos humanos es de suma importancia para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno:

- Tomar a la persona equivocada.
- Tener alta rotación de personal.
- Que la gente no esté comprometida.
- Que los empleados piensen que su salario es injusto.
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

Para evitar estos inconvenientes, los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas. Es decir, no sólo una temática del área de Recursos Humanos sino que, por el contrario, debe preocupar por igual a gerentes y jefes de todas las áreas de la organización.

### **Conceptos de línea y staff en la administración de recursos humanos:**

De un modo simple se pueden definir como línea aquellas áreas o sectores que tienen a su cargo tareas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización, como puede ser las áreas de producción y de ventas. En cambio, son consideradas staff aquellas otras que realizan tareas que, si bien son necesarias para un buen logro de los objetivos centrales, no son imprescindibles o pueden ser mercerizadas.

¿La Gerencia de Recursos Humanos es línea o Staff? Una respuesta correcta es que Recursos Humanos es línea dentro de su área y staff respecto de las otras gerencias de la empresa.

Cabe señalar que a su vez todos los gerentes de línea son gerentes de Recursos Humanos, porque muchas veces también seleccionan, entrenan, evalúan y desarrollan a su personal.

### **¿Por qué Los Recursos humanos son estratégicos?**

La tecnología es ya un commodity. Las máquinas “A” son tan buenas como las máquinas “B”. Si esto es así, ¿Cuál es la diferencia entre la empresa que vende las máquinas “A” y la que vende las máquinas “B”? la gente que trabaja en las respectivas compañías. De ese modo los recursos humanos marcan la diferencia.

Las empresas deben enfrentar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo. La única “herramienta” diferenciadora con la que cuentan on sus recursos humanos.

Si esta visión de la problemática del siglo XXI es compartida con la dirección de la empresa, entonces será posible que los gerentes operativos, en conjunto con el área de Recursos Humanos, puedan crear ese clima. Juntos deben dedicar tiempo y esfuerzo a la capacitación y entrenamiento de la organización para lograr recursos humanos estratégicos que creen la diferencia entre las compañías que venden productos de similares características.

De este modo es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor para la compañía.

La estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa y define la Visión, la Misión y las prioridades de la función de recursos humanos.

La organización de recursos humanos diagnostica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegura que las estrategias de recursos humanos se concreten.

Si se le solicita una definición al respecto a cualquier profesional o empresario responderá en esta dirección: “las personas que integran la organización representan un valor estratégico para la misma”. Sin embargo, este concepto

no se verifica en la práctica, no al menos con la amplitud y frecuencia que serían esperables. Se dice que los recursos humanos son estratégicos, pero no se actúa en consecuencia.

Muchas organizaciones no tienen definida su Misión y Visión, y hay otras que, aunque las tienen, o están vigentes, no son representativas y/o no son conocidas por todos sus integrantes. Frente a la pregunta ¿qué hacer al respecto?, la respuesta será definir y/o revisar la Misión y, especialmente, la Visión, y luego implementar modelos de Gestión por competencias ajustados a estas definiciones. Si se diseña un modelo a medida de la organización éste podrá ser el vehículo para lograr alinear los recursos humanos con la estrategia.

## **LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS**

Desarrollar el potencial estratégico de las personas que integran una organización requiere un fuerte compromiso del área de Recursos Humanos con los planes estratégicos de la misma. El gerente del sector deberá abandonar el antiguo rol de jefe de personal cuya tarea finalizaba con el correcto cumplimiento de las leyes.

Deberá lograr convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos. Para ello deberá conocer y hacer suya la estrategia organizacional, desarrollando métodos de trabajo para llevarla adelante. Como se dijo en párrafos precedentes, a partir de la Misión y la Visión se definirá, junto con la máxima conducción, cuales son las características básicas requeridas para los distintos puestos y los valores a seguir. Con estos elementos se diseñarán los distintos subsistemas de Recursos Humanos. A partir de que se determinan estos conceptos fundamentales para la organización, Recursos Humanos debe acompañar la estrategia general del negocio a través de la implementación de procesos pertinentes. La Metodología de competencias será el vehículo para conectar la estrategia la estrategia organizacional con los subsistemas de Recursos Humanos.

## **Planeamiento de recursos humanos estratégicos:**

Una de las funciones del área de Recursos Humanos es participar en el planeamiento general de la organización. Deberá por un lado planear los costos de su área, pero además, podrá aportar, participar y colaborar en el planeamiento general.

## **LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

David C. McClelland analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

La explicación de los términos claves de esta definición debería ayudarnos a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. Básicamente, un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales. Una persona que recién ha comido puede a veces pensar acerca del alimento, pero una persona que piensa continuamente acerca de verse privada de alimentos, aun cuando no está hambrienta, es aquella que podríamos caracterizar como fuertemente motivada por la comida.

**Considerando que la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, empezaremos por el principio:**

¿Qué es la motivación? Quizá el punto de partida sea decir lo que la motivación no es. Muchas personas cometen el error de pensar que la motivación es un rasgo de personalidad, es decir, algo que unos tiene y otros no. En la práctica,

los administradores inexpertos llaman flojos a los empleados que no están motivados. Con este calificativo se supone que el individuo es flojo o siempre carece de motivación, pero nuestros conocimientos de la materia indican que no es verdad. Lo que sabemos de la motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación. Sin duda, las personas tienen un impulso motivador básico distinto, pero el mismo estudiante al que le cuesta trabajo leer un libro de texto de más de 20 minutos puede devorar un libro de Harry Potter en una tarde. Para este estudiante, el cambio de motivación procede de la situación. Así, mientras analizamos el concepto de motivación, tenga presente que su intensidad varía según las personas y en las mismas personas en momentos distintos.

Definiremos motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar cualquier meta, nosotros restringiremos nuestra atención a las metas organizacionales, en razón de nuestro interés especial en el comportamiento laboral.

Los tres elementos fundamentales en nuestra definición son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad consiste en cuánto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando hablamos de motivación. Ahora bien, no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

## **PRIMERAS TEORIAS DE LA MOTIVACION**

La década de 1950 fue un período fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon tres teorías que, si bien fueron muy atacadas y hoy se pone en tela de juicio su validez, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, las teorías X y Y, y la teoría de los dos factores. Como veremos más adelante, desde entonces hemos concebido explicaciones más válidas de la motivación, pero debemos conocer estas teorías por cuando menos dos razones:

- 1) representan los cimientos sobre los que erigen las teorías contemporáneas,
- 2) los administradores en ejercicio todavía recurren a ellas y a su terminología para explicar la motivación de los empleados.

## **TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES**

Podemos decir con seguridad que la teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de necesidades de **Abraham Maslow**, quien postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

1. Fisiológicas. Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
2. De seguridad. Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
4. De estima. Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización. El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo potencial propio y autorrealización.

En la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la

teoría afirmarían que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar. Entonces, y de acuerdo con Maslow, para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores

Maslow separó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como de orden superior.

## **TEORÍA X Y TEORÍA Y**

**Douglas McGregor** postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno, negativo, llamado Teoría X, y el otro, positivo, la Teoría Y.

1. Teoría X. Suposición de que a los empleados nos les gusta su trabajo., son flojos, rehúsan las responsabilidades y deben ser obligados a trabajar.
2. Teoría Y. Suposición de que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos.

## **TEORIA DE LOS DOS FACTORES**

También llamada teoría de motivación e higiene, fue propuesta por el psicólogo **Frederick Herzberg**. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia este bien puede determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó en la pregunta sobre qué quiere la gente en su trabajo. Así, pidió a las personas que detallaran situaciones en las que se hubieran sentido excepcionalmente bien o mal con su puesto. A continuación, tabuló y clasificó las respuestas.

Los factores intrínsecos, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros, están vinculados con la satisfacción. Los entrevistados que se sentían

bien con su trabajo se atribuían a ellos mismos estos factores. En cambio los encuestados insatisfechos citaban factores extrínsecos, como la supervisión, los salarios, normas de la compañía y condiciones laborales a los denominó como factores de higiene. Cuando estos son adecuados las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas.

### **Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland.**

Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

#### Los Logros como motivación

La primera que se investigó intensamente fue la motivación por el logro o “n achievement”. A medida que se progresó en esta investigación fue resultado evidente que podría haber sido mejor demonizado el motivo Eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio input /output. Mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output con el mismo trabajo o, lo mejor de todo, obtener un mayor output con menos trabajo.

De esta manera la gente con alto “n achievement” prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No son atraídas -y por lo tanto no trabajan más duro- por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo.

## El poder como motivación

La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta "n power".

Altos niveles de "n power" están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

Sin embargo, desde que la competencia y particularmente las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía considerablemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

## La pertenencia como motivación

Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción.

Paretti se refiere al gran déficit, para este siglo que se inicia, derivados de las mutaciones tecnológicas con sus consecuencias en materia de empleos, calificación formación, motivación y remuneración. Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un approach dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación del personal en su puesto de trabajo. El desarrollo y movilidad de empleados y

los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre necesario de un esquema de dirección del empleo y de las competencias.

Para los autores Caretta, Dalziel y Mitrani los complejos escenarios del fin de siglo pasado y en especial del mundo laboral, requieren:

- **Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto siempre más complejo y desafiante.**
- **Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.**
- **Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.**

### **Como Definir una Competencia:**

Si bien fue David McClelland el propulsor de estos conceptos comenzaremos por la definición de competencia de Spencer y Spencer: competencia es una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y / o a una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Siguiendo a Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin

embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de una organización.

### **¿Quién define las competencias?**

Es imprescindible el compromiso y participación de la máxima línea de conducción. La definición de las competencias no puede dejarse en manos de un menor nivel dentro de la organización, aunque sean expertas. Si recurre a la ayuda de una consultora externa ésta deberá trabajar, sin excepción, con los número uno de la empresa para definir las competencias.

Las competencias así definidas se aplican a las diferentes funciones y procesos de recursos humanos.

### **Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias:**

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir o revisar la Visión de la empresa: hacia donde vamos; los objetivos y la Misión: qué 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 las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias

### **Para implementar gestión por competencias se requiere:**

- Definición de las competencias.

- Definición de los grados o niveles.
- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.
- Análisis (evaluación) de las competencias.
- Implantación del sistema.

## CAPITULO II

### MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS

#### DETERMINACIÓN DE LA MISION, VISION Y VALORES:

**Misión:** Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización?

A continuación se muestran, para una mayor comprensión, la declaración de la misión de diversas empresas o instituciones.



Declaración de la misión de la prestigiosa consultora KPMG

Transformar el conocimiento en valor para el beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y los mercados de capitales.



Declaración de la misión de Ford

Nuestra misión: somos una familia global, diversa con una herencia orgullosa, confiada apasionado a proporcionar productos excepcionales y servicios.

**Visión:** Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y como somos?



Declaración de la Visión de KPMG.

Ser líderes en los mercados en los que participamos.



Declaración de la Visión de Ford.

Nuestra visión: Convertirnos en la compañía principal del mundo de productos y servicios para el automóvil.

**Valores:** Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.



Declaración de los valores de KPMG.

- Lideramos con el ejemplo
- Trabajamos en equipo
- Respetamos a la persona
- Analizamos los hechos y brindamos nuestra opinión
- Nos comunicamos abierta y honestamente
- Nos comprometemos con la comunidad
- Ante todo, actuamos con integridad



Declaración de los valores de Ford.

Nuestros valores: Hacemos bien las cosas para nuestra gente, nuestro ambiente y nuestra sociedad, pero sobretodo para nuestros clientes.

### **ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS:**

Analizar puestos para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y que tipo de personas deben contratarse para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Cualquier sistema de gestión de recursos humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, con prescindencia del tamaño de la organización.

El cometido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencia, habilidades, etc.

El análisis del puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo.

Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar, es decir, aquel sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción:

Según el nivel jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.

Por la formación requerida: Alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesario.

Por los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.

Por los recursos humanos que maneja.

Igualmente es importante definir, antes de la recolección de información, y luego confirmarla durante el proceso de recolección, la relación entre los puestos: puestos paralelos y puestos subordinados.

## **ANALISIS DE PUESTOS**

El análisis de puesto es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

El contenido de un puesto

Los requerimientos específicos

El contexto en que las tareas son realizadas

Que tipo de personas deben contratarse para esa posición.

## **INFORMACION NECESARIA PARA EL ANALISIS DE PUESTOS**

La descripción de puestos tiene varios momentos, como ya hemos visto, que se realimentan entre sí para lograr el objetivo central. El análisis de puesto se

hace a partir de la información recolectada y se utiliza para darle consistencia a lo revelado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsqueda. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis del puesto.

La información necesaria para realizar el análisis del puesto es:

Actividades del puesto de trabajo y comportamiento asociado.

Estándares de rendimiento.

Maquinas u otros elementos necesarios.

Condiciones laborales o contexto de la posición.

Requerimientos de personalidad.

## **ASIGNACION DE COMPETENCIAS A PUESTOS**

Una vez que se ha definido el modelo de competencias y se han elaborado las descripciones de puestos, se deberán asignar las competencias y sus grados a los diferentes puestos de trabajo.

En primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización. Luego, se deberá considerar a qué área pertenece el puesto, de este modo se asignaran las competencias específicas. Por último se deberá analizar, en función de las tareas del puesto y la importancia de éstas, el grado requerido de las competencias. Para ellos se deberá leer con suma atención la descripción de cada competencia en cada grado o nivel. Existe una tendencia generalizada a asignar grados más altos que los necesarios a los diferentes puestos de trabajo. Una forma de hacerlo correctamente es analizar en profundidad la apertura en grados de la competencia y asignar sólo el grado o nivel necesario de ésta para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto.

## **ATRACCION, SELECCIÓN E INCORPORACION**

**La importancia de una buena selección para las organizaciones**

Si bien muchas cosas parecen obvias, no por ello se debe dejar de mencionarlas. Los buscadores de empleo suelen suponer que los procesos de selección están pensados sólo para el mejor desenvolvimiento de las organizaciones. Esto en parte es cierto, pero la realidad indica que un buen proceso de selección debe ser beneficioso tanto para la empresa contratante como para el nuevo colaborador; si esto no se logra, el resultado final no será el esperado.

La selección en contextos con alto desempleo suele presentar una situación paradójica. Si bien frente a una convocatoria de empleo pueden recibirse muchas postulaciones, será necesario “atraer” a aquellas que realmente interesan en relación con el perfil. La selección deberá incorporar nuevas técnicas, como la selección por competencias para aquellos que adopten este sistema de gestión de recursos humanos.

### **Inicio del Proceso**

Para Milkovich y Boudreau, el reclutamiento no sólo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.

Para Schein la organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primer y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al puesto para asegurar la mayor eficiencia.

Una de las tesis centrales de Schein es que es posible mantener las dos perspectivas; la del individuo, que pretende satisfacer sus necesidades por medio de la organización; y la del administrador; que quiere utilizar el recurso humano para resolver las necesidades de la organización. Estos dos problemas, aparentemente divergentes pero supuestos e la realidad, se complican más a la luz de la perspectiva del desarrollo, ya que las necesidades de la organización y las de sus miembros cambian con el tiempo y la experiencia. Así, por ejemplo, una solución que fue viable para la organización en un momento dado puede que no lo sea en otro.

### **Evaluación de las reales necesidades de la línea**

En el momento de revelar el perfil es muy importante descubrir las reales necesidades de la línea. Ni sobrevalorar ni subvaluar lo que se requiere. De muy buena fe, nuestro interlocutor puede tener una idea equivocada de lo que necesita. Es muy importante despejar esta incógnita, ya que será clave en todo el proceso que se inicia.

### **La remuneración como un elemento más del perfil**

Otro elemento clave que es necesario despejar al inicio de la búsqueda es el componente remuneración dentro del perfil. Muchas veces este factor hace imposible la resolución de una búsqueda.

Recursos Humanos en su rol de asesor/ consultor deberá incluir un claro asesoramiento sobre si ese perfil requerido, con ese salario previsto, es factible o no de encontrarse en el mercado. Para ello utilizará información de mercado producto de encuestas salariales o de consultas informales.

El salario es de ese modo un dato más del perfil. No es posible definir un perfil sólo con los requisitos del puesto. La remuneración prevista es un elemento más a tener e cuenta.

### **Como definir el perfil**

La aceptación número 6 de la palabra perfil, según el Diccionario de la Real Academia Española, es la que más se ajusta a nuestro tema. En pintura, perfil es “contorno aparente de la figura, representado por líneas que determinan la forma de aquella”, y en sentido figurado, la octava aceptación, “miramientos de las conductas o en el trato social”. También nos es útil la definición 4, relacionada con la geometría, que lo define como “figura que representa un cuerpo cortado, real o imaginariamente, por un plano vertical”.

### **El antiperfil**

Cuando un cliente interno define una búsqueda diciendo: necesito “alguien como el Sr. X”, Recursos Humanos se encuentra frente a un eventual problema. Cuando ante el pedido de mayores precisiones, las que se obtienen son “mayores precisiones sobre una persona” y no sobre un puesto y los requisitos del mismo, tenemos lo que se puede definir como anteperfil.

### **Cómo recolectar la información del perfil**

Parece bastante sencillo preguntar qué estudios o conocimientos especiales se requieren para determinado puesto. Por o tanto nos vamos a centrar en detalle en los aspectos del perfil más complejos de detectar:

Es importante destacar algunos aspectos: la persona que toma nota del perfil debe comprenderlo. En la actualidad, las características de un puesto son

complejas en ocasiones, producto de la compleja realidad de los negocios. Si se está revelando un perfil de una posición para negocios financieros, por ejemplo, es preciso entender en qué consiste ese negocio en particular. Será necesario preguntar y repreguntar hasta una correcta comprensión del perfil a buscar; por dos motivos igualmente importantes: para realizar la búsqueda y para entrevistar a los posibles candidatos. La entrevista se realiza “con desventajas” si el entrevistador “no entiende” lo que hace el entrevistado.

Datos objetivos como edad, sexo, educación y experiencia laboral se resuelven en una primera instancia y no es la parte más difícil de la tarea; de todos modos es necesario despejar la real necesidad que nos plantea. Los puntos clave y de más difícil definición están dados por las competencias o características personales y las relacionales dentro de la organización. Sobre este último aspecto es conveniente primero revisar el organigrama, analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer las modificaciones necesarias. Es fundamental detectar las relaciones informales, las denominadas “líneas de puntos” en el organigrama. Definir correctamente: de quien depende, a quién supervisa y quiénes son sus pares.

En una segunda etapa es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto y la influencia que esto tenga en la definición del perfil. Con estos elementos se está en condiciones de definir las competencias o características personales que realmente se requieren.

Como un último punto e idealmente, definir o esbozar el plan de carrera del candidato a seleccionar:

Un completo asesoramiento al cliente interno finaliza con el análisis de las posibilidades de encontrar lo requerido. Si el perfil es de aquellos que a priori se consideran “difíciles” hay que tratar de obtener un segundo perfil, por ejemplo al 80% del ideal fijado y al cual se le pueda asignar una probabilidad mayor.

## **Planificación de la Búsqueda**

El proceso de selección no puede quedar fuera del contexto de la organización. Sin embargo, cada organización en particular manejará determinadas normas internas, explícitas o no, que inciden en la modalidad de encarar cada etapa del proceso. Por ejemplo, recurrir sólo a fuentes internas de reclutamiento, transferir el proceso a una consultora externa.

Lo importante es, más allá de las particularidades de cada organización, que el proceso de selección no pierda de vista su objetivo principal: cubrir la posición con quién más se adecue a los requerimientos definidos. La planificación de una selección incluye determinar y estimar los pasos a seguir y las herramientas a utilizar.

El número de entrevistas dependerá de cada búsqueda en particular y de los sectores de la organización que participan en el proceso. Realizar una evaluación psicológica que aporte información sobre aspectos de la personalidad de los candidatos y de sus habilidades intelectuales también permitirá detectar la capacidad actual y potencial del candidato para desempeñar distintas funciones.

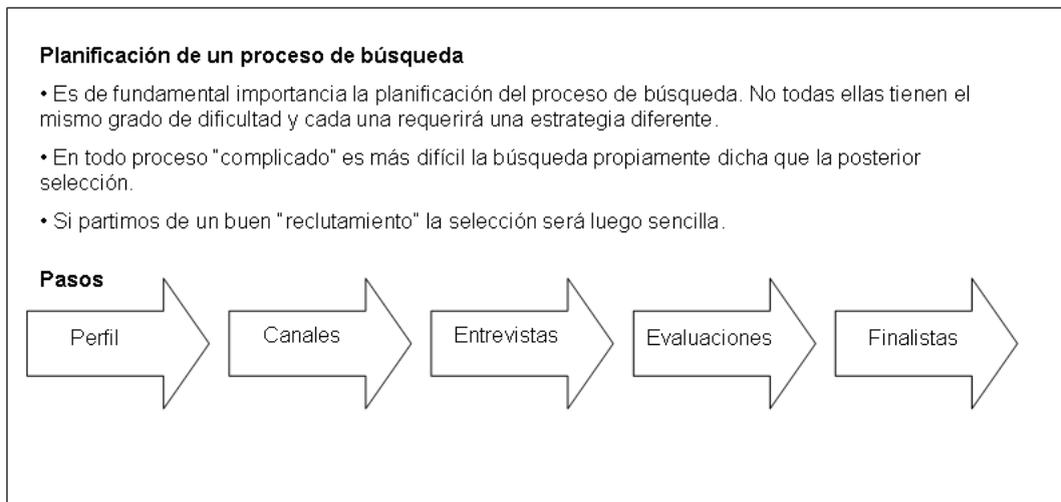
En algunos casos, especialmente en aquellas posiciones estrictamente técnicas, también se recurre a una evaluación específica, por ejemplo: un lenguaje de computación, conocimientos legales, impositivos, etc. En ocasiones el futuro jefe u otro entrevistador idóneo revisan los conocimientos técnicos del postulante.

En síntesis, el proceso de selección implica una toma de decisión permanente, ya que cada etapa aportará información necesaria para la siguiente. Estas decisiones encadenadas se apoyarán en el sistema de comparación de atributos de los postulantes y permitirán alcanzar la decisión final sobre quién es la persona que más se adecua a los requerimientos del perfil.

Un aspecto fundamental de la tarea es el correcto planeamiento del proceso completo de selección. Para ello es necesaria la correcta identificación de los pasos a seguir, no sólo en teoría, sino en la búsqueda particular que se desea resolver.

Una vez que se haya identificado los pasos y el grado de dificultad que se prevé para realizar esta búsqueda, se definirán los plazos, con un adecuado margen.

Ni excesivo, para que el cliente interno no suponga desinterés o ineficiencia, ni demasiado estrecho como para que no pueda ser cumplido.



## Planificación

Para un correcto planeamiento de los recursos humanos, el análisis global de la situación incluye ciertos parámetros básicos: las necesidades de personal, la nómina actual de empleados, incluyendo sus capacidades y competencias, y por último las nuevas incorporaciones. ¿Cómo realizar este análisis? Teniendo en cuenta la Visión y la Misión de la organización.



### **Concepto de Reclutamiento**

Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.

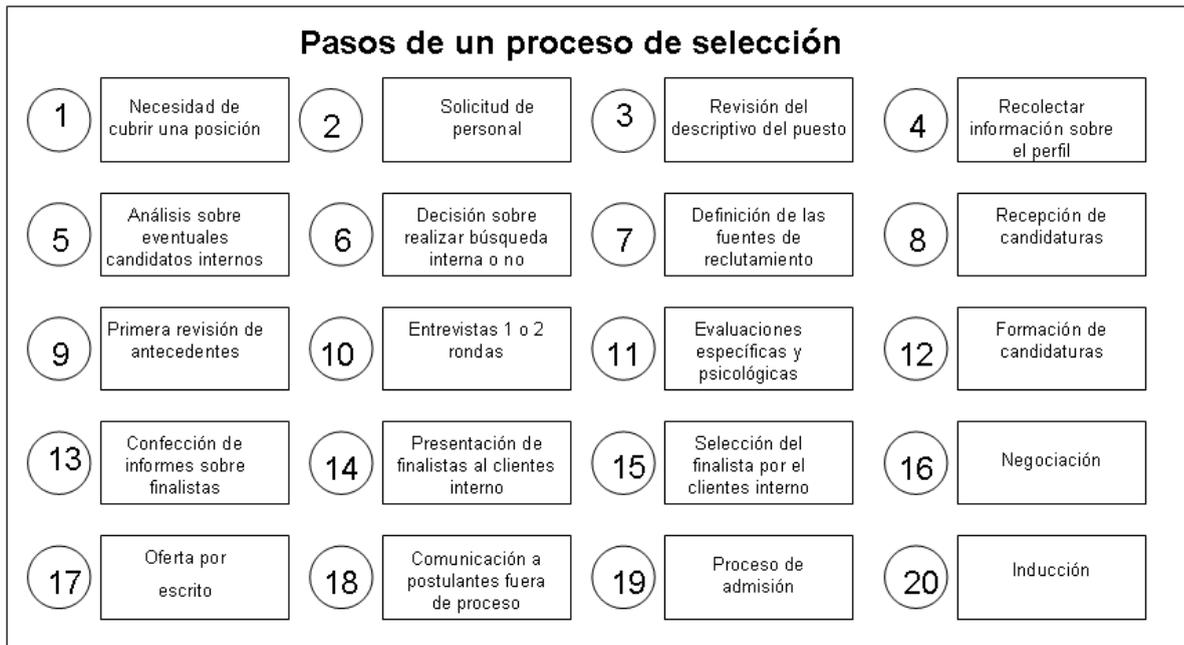
Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que presente llenar:

Los métodos son diversos y cada vez es más necesario apelar a recursos imaginativos. La imagen institucional es un punto muy importante, las empresas muy conocidas son el objetivo principal de los buscadores de empleo y ellos se postulan en forma espontánea.

### **Pasos del proceso de selección**

La clave del éxito de todo proceso consiste, básicamente, en que sea sencillo y corto, cubriendo, desde ya, los requerimientos de la organización: contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado.

Además del riesgo de contratar a la persona incorrecta, también es conveniente evitar tener que procesar muchas respuestas irrelevantes de las distintas fuentes seleccionadas. Uno de los recursos más tradicionales en los procesos de búsqueda es la publicación de anuncios, y estos, cuando no están bien confeccionados, constituyen una frecuente fuente de “respuestas irrelevantes”.



## Entrevistas por competencias

La evolución de los negocios y su complejidad han enriquecido el concepto tradicional sobre lo que se requería para cubrir una posición. Un contador, además de sus amplios conocimientos técnicos, debe poseer hoy orientación al cliente interno o externo, cosa sobre la que quizá no se pensaba hace unos años.

Siendo así, se ha agudizado la necesidad de detección de estas “otras” capacidades: las competencias. Luego de la incorporación de las mismas a los perfiles, hay que analizar cómo se evalúan en el proceso de selección.

Una entrevista por competencias es similar a una entrevista tradicional, con un agregado fundamental: una serie de preguntas destinadas a explorar de qué

manera se presentan en el entrevistado las competencias que requiere la posición a cubrir.

### **Las competencias y el proceso de selección**

Al plantearse la selección por competencias, más aún si se están seleccionando personas jóvenes, se deben definir, además de las competencias necesarias, aquellas otras que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias.

La autora francesa Claude Levy- Leboyer hace un resumen del tema que podemos utilizar como guía:

- Analizar los perfiles en función de las competencias.
- Elaborar los informes de candidatos finalistas con relación a las competencias definidas.
- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias.
- Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se pueden desarrollar.
- Eliminar parámetros inútiles. Un esquema simple no sólo facilita la tarea sino que ayuda a un mejor resultado.
- Describir los perfiles de forma confiable y realista.
- Elaborar casos situacionales y test de situación pertinentes.
- Planificar la movilidad de personas (rotación de puestos) teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

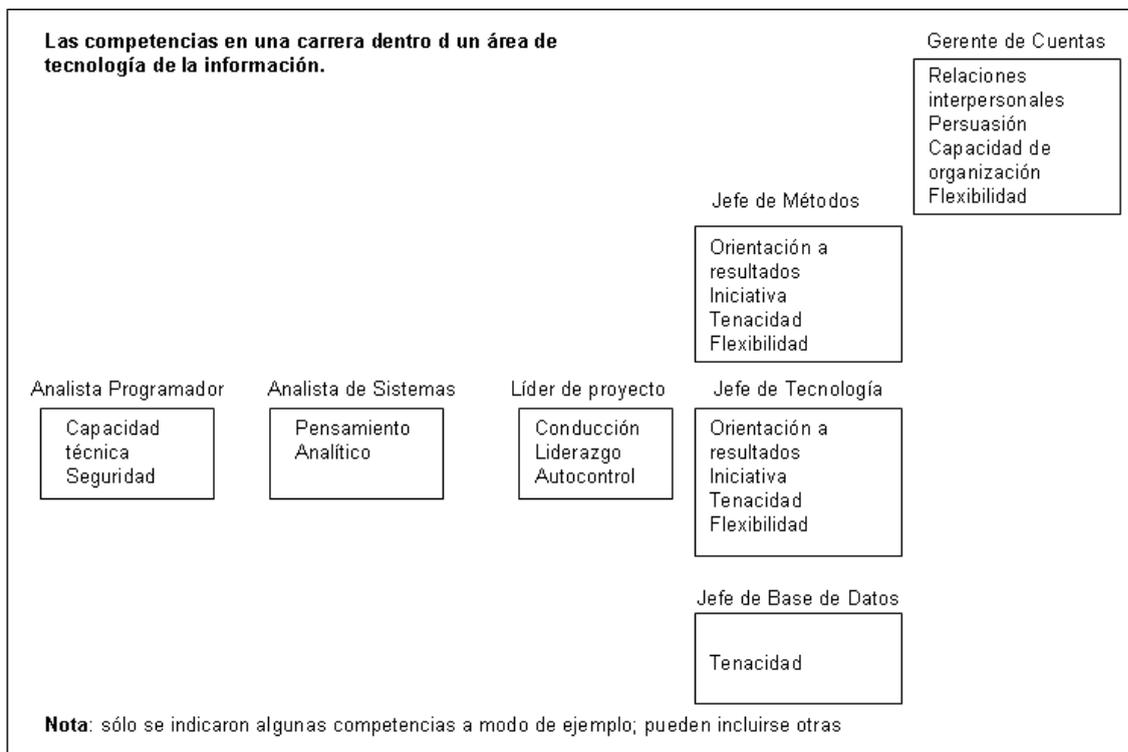
## DESARROLLO Y PLANES DE SUCESIÓN

### Planes de carrera y de sucesión, y su relación con el desarrollo de competencias

Las organizaciones definen planes de carrera y confeccionan planes de sucesión en los cuales se encuentran involucrados algunos de sus integrantes. Con seguimiento y orientación, los individuos podrán mejorar, en el caso de ser necesario, sus capacidades (tanto conocimientos como competencias) para acceder a una nueva posición, siempre en función de los requisitos que esta presente. Esta orientación se materializa de diferentes maneras.

Al trabajar por competencias para el desarrollo de un individuo, deben evaluarse sus competencias; esto podrá ser a través de evaluaciones específicas o como resultado de la evaluación del desempeño y su evolución en los planes de carrera.

Ejemplo teórico- práctico.



En el gráfico se presentan las competencias relativas a una familia de puestos o plan de carrera para un área de tecnología. En el primer nivel se muestran las competencias para un analista programador, y luego estas van evolucionando en una carrera ascendente.

### **Planes de Carrera y familias de puestos**

Según Spencer, el desarrollo tiene una estrecha relación con la capacitación y la ruta profesional o plan de carrera.

La comparación de las competencias individuales con los requisitos de competencias del puesto indicará que clase de capacitación requiere cada persona: entrenamiento en habilidades interpersonales y de influencia, asistencia de un mentor en política corporativa, etc.

Esto ayudará a los empleados a mejorar su desempeño laboral y los preparará para avanzar hacia niveles elevados.

### **Planes de carrera**

Estos son los principales objetivos de los planes de carrera, sucesión y promoción:

- Favorecer la retención del personal clave

Cuando un empleado anuncia que se retira porque tiene una oferta de la competencia, se le hace una contraoferta que supera en salario y a veces también en responsabilidades a la propuesta que viene del exterior. Esto ocasiona muchos inconvenientes, por ejemplo:

Desajuste en las competencias de la compañía.

Promesas que luego no se pueden cumplir;

Fracaso en la retención del empleado;

Efecto “contagio”: los demás empleados pueden ver la oportunidad de presionar con una oferta exterior para mejorar sus condiciones laborales.

La existencia de planes de carrera, promoción o sucesión no es lo que decidirá que un empleado se quede, pero puede ser un elemento que este en cuenta al comparar las ofertas.

Desde el punto de vista de la empresa, si no se dispone de un plan de carrera definido y de las herramientas que lo complementan (análisis de puestos, evaluación de desempeño), no se dispone de la información y de los elementos de juicio necesarios para evaluar las consecuencias de un contraoferta. Será complicado encontrar una adecuada y equilibrada solución para ambas partes.

- Asegurar la continuidad gerencial

Muchas compañías tienen “vacíos gerenciales”. ¿Cómo se cubren? ¿Cuáles son las causas? ¿Es necesario tener más gerentes para cubrir ese vacío? ¿Cuántos puestos gerenciales se han cubierto con los empleados menos malos? La respuesta a estas preguntas se obtiene a partir de una gestión integrada de planes de carrera y sucesión.

- Posibilitar el desarrollo y la realización del personal.

Nos hemos referido en párrafos anteriores a la carrera y sus nuevos conceptos. Los planes de carrera basados en las competencias del puesto y en las del individuo resultarán un adecuado planeamiento desde la óptica de la empresa, brindando a su vez satisfacción al empleado.

Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en planes de carrera y sucesión que definan una evolución adecuada de capacidades, puede ocurrir que:

el empleado no conozca cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar;

los puestos sean cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias;

la empresa haga “un gasto” en formación y no una inversión.

## **CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO**

Especialistas y personas en general tienen, en ocasiones, una cierta confusión acerca del concepto de capacitación o formación en el ámbito de las organizaciones, por ello es importante realizar las siguientes definiciones:

Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto.

Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

La capacitación debe estar en relación con el puesto o con el plan de carreras, y con los planes de la organización, su Visión, Misión y Valores. No puede estar disociada de las políticas generales de la empresa.

Por lo tanto, si bien para el empleado puede ser interesante, por ejemplo, recibir formación en un idioma extranjero, esto sólo será considerado capacitación cuando el puesto de esa persona lo requiera. En caso contrario deberá ser considerado un beneficio para el individuo y comprendido dentro del paquete de compensaciones y beneficios.

### **Elementos básicos de capacitación y entrenamiento**

Si bien capacitación y entrenamiento pueden ser utilizados como sinónimos, no lo son.

## **La capacitación**

Se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades.

Organizada;

Planificada;

Evaluable.

## **El entrenamiento**

Entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la Visión y la Misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar.

Implica:

transmisión de información;

desarrollo de habilidades;

desarrollo o modificación de actitudes;

desarrollo de conceptos.

## **La función de capacitación dentro del área de recursos humanos**

La función del subsistema de capacitación o formación, como la de cualquier otro de Recursos Humanos, debe estar alineada con la estrategia de la organización. Por lo tanto, los planes de capacitación deben estar diseñados para ese propósito. Dentro de este enunciado es posible encontrar desde actividades para formar a personas en ciertos conocimientos básicos, hasta

sofisticadas acciones para realizar un ajuste cultural cuando esto sea necesario.

Las competencias de los integrantes del área de Formación también deben ser variadas, ya que ciertas capacidades como la adaptabilidad al cambio o la capacidad para comprender a los demás serán más importantes que conocer ciertas rutinas educativas, no porque éstas no sean necesarias, sino porque el éxito llegará de la mano de competencias como las mencionadas u otras, como el pensamiento estratégico o la visión de negocio.

La función de Formación enfrenta grandes desafíos:

- Promover la generación de conocimientos y ponerlo a disposición de todos los actores de la organización.

- Innovar en materia de formación. Las viejas recetas pueden ser válidas en algunos casos y en otros se deberá ser permeable a los nuevos descubrimientos científicos.

- Desarrollar competencias que faciliten el trabajo así como el aprendizaje en entornos virtuales.

Para responder a estos desafíos, la función debe estar en condiciones de preparar a las personas para:

- Aprender en la acción; “meterse en el hacer y educarse uno mismo antes de saber qué es lo que estamos tratando de aprender”.

- Predisponerse para la autoinstrucción.

- Conducirse efectivamente en contextos de cambios continuos.

- Acceder a información a través de redes informáticas.

- Seleccionar la información relevante para la toma de decisiones.

- Comunicarse y trabajar productivamente en entornos virtuales.

- Conducirse en entornos multidisciplinarios y multiculturales.

- Ejercer influencia interdependiente de las jerarquías.

Es frecuente observar en las empresas cómo el conocimiento, muchas veces clave para el éxito de la gestión, no circula, se concentra generalmente en la cúspide y se torna inaccesible a quienes lo necesitan para operar. En tales

casos, la principal contribución de los especialistas en capacitación consiste en generar sistemas que permiten la fluida circulación, aplicación y revisión del conocimiento con objeto de mejorarlo permanentemente.

### **Capacitación y entrenamiento en la gestión por competencia**

El desarrollo de competencias es un factor clave para cualquier modelo de competencias. No tiene sentido implementarlo si a posteriori no se toman medidas para acortar las brechas entre los perfiles por competencias requeridos según los diferentes puestos y las personas que los ocupan. Por lo tanto así como se puede decir que gestión por competencias es un modelo de management que permite alinear a las personas con los objetivos organizacionales, se puede decir también que el desarrollo de competencias es el propósito fundamental de su puesta en marcha, ya que es la única vía posible para lograr un cambio de cultura o para alcanzar un objetivo estratégico.

Muy pocos autores tratan en profundidad el desarrollo de competencias.

Según **Spencer**, el entrenamiento puede tener diferentes vertientes. Por ejemplo, para el entrenamiento en disertaciones carismáticas propone la Teoría de aprendizaje social.

Esta teoría sostiene que las personas aprenden habilidades interpersonales mediante un "modelo de conducta": observando e imitando a otras personas que demuestran una conducta eficaz en una situación. Los métodos de modelos de conducta muestran a los participantes muchos ejemplos en vivo, filmados o grabados, de una persona que utiliza las competencias específicas en una situación real. Los participantes deben imitar el modelo.

Si una organización ha implantado un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, será sobre estas que se concentrarán los mayores esfuerzos de capacitación y entrenamiento, de modo que la nómina en su conjunto logre el perfil requerido.

¿Cómo entrenar por competencias? ¿Cómo desarrollar competencias? Como se deriva del gráfico siguiente, la gestión por competencia se relaciona con todos los procesos o funciones, y a su vez estos entre sí.

Ejemplos de interacción de distintos procesos de recursos Humanos con la capacitación y entrenamiento por competencias:

1. De la aplicación de un esquema de evaluación de desempeño por competencias se desprende que una persona o grupo deben mejorar ciertas competencias.
2. La empresa decide entrenar a determinado colectivo, por ejemplo, los comerciales de segundo nivel de la red de sucursales, en ciertas competencias.
3. A los primeros, segundos y terceros niveles, la organización desea entrenarlos en liderazgo y trabajo en equipo.
4. Se requiere entrenar a toda la empresa en orientación al cliente interno y externo.
5. Reforzar las habilidades comerciales y de atención al público de todos los que de un modo u otro tienen relación con clientes.

Para estos casos y otros similares deben primero definirse las competencias y su alcance, y a partir de allí preparar las actividades de desarrollo más adecuadas.

### **Cómo iniciar capacitación por competencias**

En todos los casos, para la capacitación o formación en competencias se deberán definir las competencias tanto cardinales como específicas.

1. Definir competencias y sus gados para luego asignarlos a los respectivos puestos de trabajo.

2. A partir de las descripciones de puestos por competencias será factible medir el grado de desarrollo de competencias y hacer un inventario de competencias del personal.
3. De la comparación de ambos pasos (1 y 2) surgirán las necesidades de desarrollo de competencias.

### **El rol de recursos humanos en la capacitación**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar el material del entrenamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer la información necesaria.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar los esfuerzos de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar necesidades de entrenamiento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduce y organiza el entrenamiento fuera del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe como coach hace seguimiento del desarrollo de conocimientos y competencias dentro del trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña la forma de recolectar las necesidades de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar quién debe ser capacitando a través de la evaluación de conocimientos y competencias.</li> </ul>

Para una exitosa gestión de capacitación deben intervenir Recursos Humano, a través de su área de Capacitación, y la línea (cliente interno) para la cual se está desarrollando la actividad. Debe ser necesariamente un trabajo en equipo para un correcto desempeño de todos los involucrados, capacitadores y participante. En una apretada síntesis, las funciones de cada uno son:

Recursos Humanos	Cliente Interno
------------------	-----------------

El diseño de la actividad está a cargo de Recursos Humanos. Si el área tiene un responsable de Capacitación, será éste el encargado de hacerlo.

El diseño de una actividad de capacitación debe tener en cuenta una serie de elementos:

Contenidos de la actividad, los temas y el alcance de los mismos.

Extensión de la actividad y formato para su dictado.

Capacidad de los instructores no sólo en relación con el conocimiento de los contenidos a impartir, sino desde cómo lo hace, es decir, sus competencias de comunicación, entre otras fundamentales.

La logística. Este aspecto es fundamental a la hora de la planificación de las actividades de capacitación, para llegar a personas ubicadas en diferentes localizaciones geográficas, para atender sus propias responsabilidades, etc.

Objetivos a alcanzar. Deberán ser consensuados con el cliente interno.

Métodos a utilizar: No olvidase aspectos tales como el material que recibirán los participantes, las ejercitaciones más adecuadas en cada caso según el tema y las características de quienes participan de la actividad.

Criterios de evaluación sobre los resultados alcanzados. Usualmente sólo se realiza una encuesta sobre “la percepción” que el participante tiene sobre la capacitación recibida. Si bien estos es muy importante, es insuficiente. Se deberían fijar criterios de evaluación respecto de la mejora del desempeño del participante. En cuanto a conocimientos, esta evaluación de resultados deberá ser definida con los jefes de aquel. En cuanto a competencias, el único método posible será una nueva medición de competencias.

Las funciones de capacitación y entrenamiento están en constante interacción con el desarrollo del personal. Constituyen la herramienta básica para lograrlo. En las empresas ambas funciones están dentro de un área y responden por lo general a un mismo gerente o responsable.

Es todos los casos, el plan de formación o capacitación debe ser diseñado en relación con la estrategia organizacional. Como usualmente los presupuestos asignados son limitados, es decir, se reserva un monto anual determinado, será responsabilidad del área de Recursos Humanos hacer un uso inteligente del mismo; para ello deberá establecer prioridades según las brechas detectadas, tanto en conocimientos como en competencias, para un mejor desempeño de

los colaboradores y, como propósito final, llevar adelante el plan estratégico. En ocasiones se incluye dentro de estas temáticas el desarrollo de competencias necesario para lograr un cambio cultural u otros objetivos organizacionales.

Para que un plan resulte plenamente eficaz, deberá estar coordinado con el resto de las políticas y herramientas de recursos humanos, que a su vez serán coherentes con la tecnología y los medios disponibles en la organización.

### **Determinar objetivos y necesidades**

La detección de necesidades de capacitación puede provenir de diferentes fuentes: de la evaluación de desempeño, de planes de sucesión, o de otras funciones dentro del desarrollo de las personas. Otras fuentes es la administración a los supervisores de cuestionarios.

Estas necesidades deben devenir en planes de capacitación concretos y operativos.

Cuando se administran formularios para la recolección de necesidades de formación, en el momento de las evaluaciones de desempeño o cuando se inician programas de cambio cultural, las necesidades de capacitación pueden exceder a las posibilidades de la organización. Por ello es imprescindible establecer cuáles son las necesidades prioritarias.

De este modo, relacionando las necesidades de capacitación con la magnitud de los problemas a solucionar y con los recursos disponibles, es posible confeccionar el presupuesto de capacitación.

### **EVALUACION DEL DESEPEÑO**

La evaluación del desempeño de las personas ha sido uno de los primeros temas que fueron tratados por diversos autores dentro de las temáticas de recursos humanos y, sin embargo, sigue aún preocupando. Las razones son

diversas, desde metodologías de evaluación que hoy se consideran obsoletas hasta, más frecuentemente, un cierto descrecimiento por parte de los evaluadores respecto de la fiabilidad de los métodos utilizados, producto, en casi todos los casos, de un deficiente entrenamiento del cliente interno. Dado este escenario, los gerente y jefes que deben evaluar a sus colaboradores recelan acerca de cómo otros evalúan a sus subordinados, y no son objetivos ellos mismos. Los juicios previos, que deben ser dejados de lado, no lo son por la falta de un conocimiento acabado sobre cómo evaluar personas. El resultado: sistemas que solo son burocráticos y no se convierten en herramientas de gestión organizacional. La solución a esta problemática se alcanza mediante un diseño adecuado de la herramienta de evaluación, considerando la cultura organizacional y las reales necesidades de cada organización. La evaluación debe estar alineada con los objetivos organizacionales, y luego de asegurarse que la herramienta es la adecuada comenzará el entrenamiento al cliente interno, que debe ser de carácter continuo. El área de Recursos Humanos será, fundamentalmente, un asesor de sus clientes internos.

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quién hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

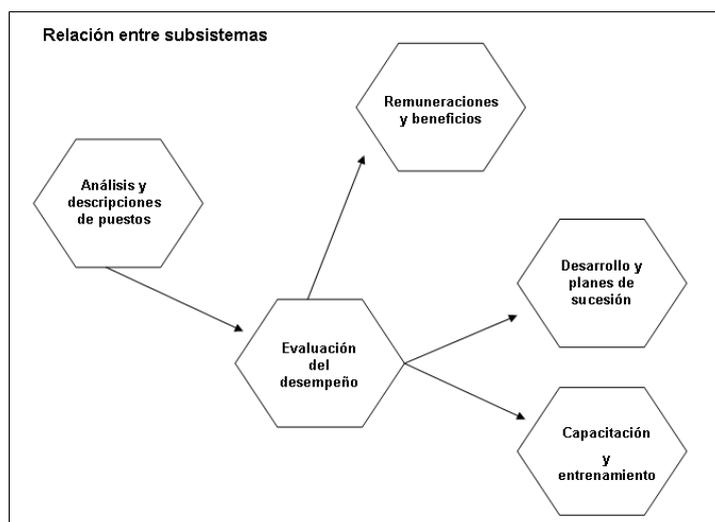
Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones.

Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.

La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

### **La evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas**

La evaluación de desempeño es un electo fundamental entre las buenas prácticas de Recursos Humanos y se relaciona con otros subsistemas. En primer lugar con las descripciones de puestos, ya que no es posible evaluar el desempeño de un colaborador si primero no se definieron las características del puesto que ocupa y si se definieron los objetivos a alcanzar este año.



## **Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño**

Los distintos métodos para evaluar el desempeño presentan algunos errores o problemas frecuentes en su puesta en marcha, desde métodos anárquicos, donde cada gerente o jefe aplica su propio criterio, hasta herramientas bien diseñadas que no son bien implementadas, por ejemplo, al dar una retroalimentación inadecuada. Los problemas más comunes son:

- carencia de normas;
- criterios subjetivos o poco realistas;
- falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado;
- errores del evaluador;
- mala retroalimentación;
- comunicaciones negativas;

### **Para evitar estos problemas**

Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo.

Entrenar a los evaluadores. Muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla.

### **Pasos de una evaluación de desempeño**

Definir el puesto. Como se señaló anteriormente, la evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas, en primer lugar con el de Análisis y descripción de puestos (o cargos). El primer paso es la definición del modelo de competencias, para luego describir los puestos de la organización.

Evaluar el desempeño en función del puesto: para ello se sugiere fijar criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado.

Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

### **Evaluar desempeño en gestión por competencias**

Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas.

Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Para trabajar en un modelo de competencias es imprescindible que se realice una apertura de las competencias en grados o niveles, como se explicará más adelante cuando analicemos algunos modelos, considerando además los anexos de esta tesis.

La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo éstas, y en el grado en que son requeridos por el puesto.

### **Análisis del rendimiento**

Anteriormente nos referimos a la necesidad de fijar los objetivos al inicio del período de evaluación. El análisis del rendimiento se realizará en base a esos objetivos. A su vez, estos objetivos deben ser medidos o ponderados de algún modo, idealmente con valores que sumen diez o cien para su rápida visualización.

Los objetivos serán evaluados en relación con el grado de consecución, por ejemplo, en una escala de 1 a 5:

1. Supera ampliamente lo esperado.
2. Supera lo esperado.
3. Alcanzó el objetivo.
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo.
5. No alcanzó el objetivo.

	Objetivo de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1				
2				
3				
4				
5				
6				
		100%		

### **Análisis del desempeño**

Para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición.

Para ello se sugiere también una escala de 1 a 5 a modo de ejemplo:

1. Excelente.
2. Muy bueno.
3. Normal.
4. Necesidad de desarrollo.
5. Necesidad de mejora urgente.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO**PERIODO EVALUACION AÑO EVALUADOR  
PERIODO  
NOMBRE EVALUADO  
CARGO

<hr/>	
<hr/>	<hr/>
<hr/>	
<hr/>	

	Nivel según el evaluado (1 a 5)	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
<b>EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO</b> Ha tenido una conducta de alto compromiso con la organización y su trabajo, lograr los mejores resultados por superar cualquier dificultad; cuando ha incurrido en errores, omisiones o deficiencias, las ha asumido desarrollando conducta de buscar todas las alternativas y causas para corregirlas. Valora el trabajo en equipo realizado con alegría, compromiso y responsabilidad.			
<b>VOCACION DE SERVICIO</b> Se debe considerar la disposición, interés, respeto y amabilidad del trabajador para lograr la mejor atención y otorgar soluciones y demandas de los clientes internos y externos, con un trato justo, equitativo, con una orientación al resultado y a la satisfacción de la necesidad. Desarrolla relaciones interpersonales adecuadas a todo nivel, caracterizándolo por la cordialidad, franqueza, compañerismo y la estimulación de un buen clima de trabajo. Efectividad en el manejo de relaciones interpersonales necesarias para el cumplimiento de las metas asignadas. Cooperación y aporte al desarrollo de su grupo de trabajo, integrándose y asumiendo responsabilidad compartida por el logro de las metas de equipo.			
<b>INICIATIVA Y CREATIVIDAD</b> Se anticipa y resuelve con autonomía las situaciones laborales de su ámbito de acción. Propone iniciativas constantemente en beneficio de su área de trabajo. Tendencia a proponer soluciones a los problemas aunque no sean de su ámbito de acción. Grado de actuación y toma de decisiones sin necesidad de supervisión y coordinación en ausencia de instrucciones detalladas.			
<b>DISPOSICION AL CAMBIO</b> Predisposición para considerar el cambio como una oportunidad interesante en lugar de amenaza. Se adapta a los cambios con gran velocidad y los propone y se reprograma con facilidad ante nuevas prioridades, acepta el cambio.			
<b>SEGURIDAD DE LAS PERSONAS</b> Conocimiento y cuidado que el trabajador tiene de la prevención de riesgos y del desarrollo de su trabajo. Siempre actúa en forma responsable, cuidadosa y reflexiva.			

**PROMEDIO**\_\_\_\_\_  
FIRMA EVALUADOR\_\_\_\_\_  
FIRMA EVALUADO

## **Recomendaciones**

En base a los objetivos para el nuevo ejercicio y al desempeño evaluado en “Análisis del desempeño”, es factible recomendar acciones específicas para cada colaborador evaluado, por ejemplo capacitación o entrenamiento, participación en determinados proyectos de la compañía, asignaciones especiales, etc. Las mencionadas acciones deben ser acordadas con el evaluado.

## **CAPITULO III**

### **DESCRIPCION DE PUESTOS Y SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO CASO GESTION INTEGRAL DE CLIENTES S.A. (TELMEX CHILE) BASADOS EN EL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS.**

A mediados del año 2000 nace la idea de crear una empresa de servicios de valor agregado en la cual se implemente una plataforma tecnológica de primer nivel que permita atender las distintas necesidades de los clientes en forma centralizada.

Una vez validado el modelo de negocios y contando con el auspicio de CORFO, se decidió instalar nuestra base de operaciones en Valparaíso y así participar activamente en el desarrollo de la Quinta Región. CORFO calificó nuestras oficinas e instalaciones, en Valparaíso, como CONDOMINIO TECNOLÓGICO, por cumplir con todas las exigencias y parámetros definidos por esa Corporación, para prestar servicios de Contact Center de alta tecnología a nivel mundial.

Es así como finalmente, en Octubre del año 2001, Gestión Integral de Clientes S.A. comienza a operar desde Valparaíso para el resto del país y el mundo.

#### **MISIÓN**

Gestión Integral de Clientes S.A. es un Contact Center que presta servicios de Inbound, Outbound y otros servicios afines, mediante el recurso humano que forma nuestra empresa, caracterizada por el trabajo en equipo y la calidad humana que es fundamental para lograr un buen desempeño, traduciéndose en un compromiso responsable con nuestros clientes.

#### **VISION**

Ser una empresa reconocida en Chile en la prestación de servicios relacionada al área de los Contact Center; valorada por nuestros clientes y trabajadores

## **VALORES**

Gestión Integral de Clientes S.A. es una empresa emprendedora e innovadora que posee una firme convicción de que el concepto de valor agregado se genera mediante las personas que forman la organización. Estos valores son percibidos como los principios que siempre se deben aplicar para alcanzar los objetivos personales y organizacionales.

## **LA EXPERIENCIA EN GESTION INTEGRAL DE CLIENTES S.A.**

### **I. CONTEXTO GENERAL**

Derivado de la necesidad de adaptarse al nuevo escenario en términos de la demanda de los servicios que Gestión Integral de Clientes S.A. entrega, se llevan a cabo un conjunto de acciones orientadas a fortalecer la capacidad de la empresa para adecuarse a las nuevas exigencias.

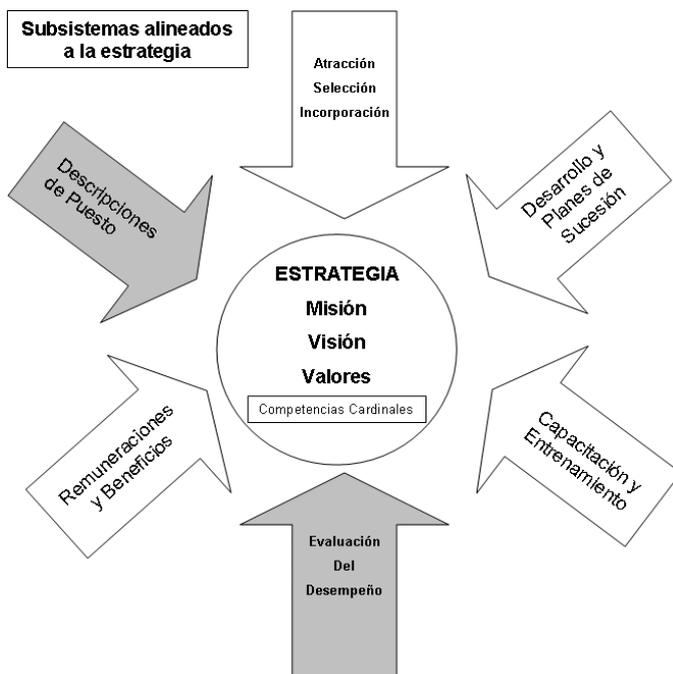
Como parte de estas acciones, la Gerencia General y el Departamento de Recursos Humanos coordinaron la formulación del Plan Estratégico, el cual *“orienta la dirección de los esfuerzos de la organización a seguir en el ejercicio de un servicio de alta calidad, que sirva de guía para la adopción de decisiones y ejecución de la gestión de las áreas, a la luz de los criterios establecidos”*.

Este contexto, exige entonces al Departamento de Recursos Humanos, el contribuir con la definición del perfil deseado del recurso humano de Gestión Integral de Clientes, de forma tal que, dicha definición se constituya en el punto inicial sobre el cual articular e integrar los diferentes subsistemas por medio de los cuales se instrumente la gestión del área.

Como respuesta a esta exigencia, se produce entonces el esfuerzo desplegado por el Departamento de Recursos Humanos, que se cristaliza en el diseño de un Modelo de Competencias Genéricas, con el que se persigue fundamentalmente, ofrecer un nuevo enfoque orientado a detectar, potenciar y desarrollar en el personal, las características técnicas y personales que ofrezcan valor agregado al quehacer de la organización para permitir así el desplazamiento al estándar de gestión deseado, plasmado en el plan estratégico.

### **FORMA DE APROXIMACION AL MODELO DE COMPETENCIAS GENERICAS DE GESTIÓN INTEGRAL DE CLIENTES S.A.**

Antes de empezar, se definió por que subsistemas del modelo definido se empezaría a trabajar.



Para el diseño del Modelo de Competencias Genéricas se siguió un proceso de análisis desde dos perspectivas:

a. Dimensión Organizacional

## b. Dimensión de Recursos Humanos

a. Dimensión Organizacional: A través de ella se posibilitó la identificación de los asuntos clave para la organización.

Esta dimensión se abordó a través del estudio (con cada área de la organización) de:

- La de definición de los objetivos fundamentales del Gestión Integral de Clientes, su naturaleza empresarial, sus funciones y los principios que regirán la actuación y la coordinación.

- Plan Estratégico organizacional: donde recaen con especial énfasis los nuevos retos organizacionales, es fundamental analizar su misión, visión, orientación estratégica, y objetivos.

- Diccionario de competencias: Útil para, ir categorizando las conductas que, producto del análisis, iban surgiendo como comportamientos favorecedores de un desempeño superior.

En esta misma dimensión se incorporó el enfoque descripción de cargo, con la finalidad de comprender el proceso, y el papel que corresponde a cada cargo.

b. Dimensión Recursos Humanos: Como resultado del análisis anterior, se definieron un grupo de competencias cardinales consideradas clave, de orden personal, las cuales dan soporte a la estrategia organizacional, apoyan la direccionalidad del cambio y contribuyen a la consolidación del modelo de gestión deseado.

Por otra parte el departamento de recursos Humanos trabajó con cada área en las competencias individuales para cada cargo, para lo cual se utilizó el diccionario de competencias.

Las definiciones de cada competencia, se presentan en el anexo de este documento.

Producto de la aplicación del esquema de análisis de cargo, que se mencionó anteriormente, se asociaron las competencias genéricas y competencias cardinales para cada cargo.

Junto con la Gerencia General, el Departamento de Recursos Humanos y las distintas áreas de la organización trabajaron en la definición de las competencias cardinales, que sería por tanto, transversales a toda la organización:

### **Competencias Cardinales:**

1. Orientación al Cliente: deseo de ayudar, servir, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, aun aquellas no expresadas.
2. Excelencia en el desempeño: Excelencia y efectividad en la ejecución de las tareas a realizar.
3. Integridad: Obrar con rectitud y honestidad. Actuar en consonancia con lo que uno dice o considera importante.
4. Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.
5. Respeto: Por las personas, a sus derechos y a quienes lo rodean.
6. Calidad de Servicio: Ser primeros en cuanto a lo que se desarrolla en la empresa.

### **DESCRIPCION DE PUESTOS**

Para levantar la información requerida, en cuanto a la descripción de puestos para cada área se solicitó a las jefaturas responsables de cada una, hacer un análisis, descripción y documentación de cada puesto de trabajo, que de forma sintética, estructurada y clara, que recogiera la información básica de cada puesto de trabajo, utilizando como instrumento de apoyo, el diccionario de competencias (Ver Anexos).

La iniciación de este proceso empezó con el levantamiento o recolección de la información de competencias que luego sería analizada, luego se confirmaría el levantamiento y finalmente se realizaría la descripción del puesto utilizando un formulario estandarizado, como se señala en Anexo.

## **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

### **1.- CONCEPTO**

Para Gestión Integral de Clientes S.A. la evaluación del desempeño es una opinión franca, honesta y sincera que se emite sobre el trabajador, en base a conceptos, metas, compromiso y estándares que la organización considera necesarios y fundamentales para desempeñar en forma eficiente el cargo que le ha sido asignado.

### **2.- OBJETIVOS GENERALES**

Contribuir a optimizar en la administración de los Recursos Humanos identificándolo como fundamental para el logro de los objetivos y metas de las dependencias de la organización aportando en forma significativa a la obtención de los objetivos generales de la empresa y alineados a la estrategia.

Permitir al trabajador conocer la apreciación que sus niveles de jefaturas tiene sobre el desempeño de sus labores y responsabilidades, proporcionando información para el desarrollo de políticas de administración de Recursos humanos como: capacitación, aumentos de rentas, ascensos y otros estímulos

al trabajador, como asimismo, será considerado para reestructuraciones y desvinculaciones.

### **3.- Metodología de Evaluación:**

Se utilizará la metodología de Evaluación de desempeño por competencias

### **4.- PERSONAL AFECTO**

Todo el personal de la compañía, que hayan trabajado más de 6 meses dentro del correspondiente período.

El personal que hay desempeñado dos o más cargos durante la anualidad, será evaluado en aquél que lo hubiera hecho por más tiempo. Si fuera en tiempos iguales será evaluado en el último cargo.

### **5.- PERIODO DE EVALUACION**

La evaluación se realizará una vez al año considerando desde el 01 de diciembre al 30 de noviembre del año siguiente. Las evaluaciones se deben remitir a la subgerencia de recursos Humanos a más tardar el 15 de diciembre de cada año.

### **6.- REGISTRO DE HECHOS RELEVANTES Y METAS COMPROMISOS O ESTANDARES A LOGRAR**

Es recomendable que todo evaluador lleve un registro en donde deje constancia de las amonestaciones, reconocimientos, hechos específicos y concretos centrados en la conducta del trabajador que le permitirá tenerlo como base para los efectos de la evaluación de los diversos factores.

### **7.- EL EVALUADOR**

El evaluador tiene una gran responsabilidad en este proceso, es él quien lo aplica y le da el dinamismo, logrando a través de una comunicación transparente, que el subalterno tenga conciencia de su desempeño laboral como vehículo para los logros de cada área y de la empresa.

La evaluación del desempeño debe tener relación en el logro de metas y objetivos, en caso contrario carece de sentido.

## **8.- PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION**

### **a.- Evaluación**

La evaluación será realizada por el jefe directo del trabajador.

Una vez finalizada la aplicación del instrumento para cada uno de los casos evaluados, el evaluador deberá reunirse con su jefe directo, para darle a conocer el registro de hechos relevantes y las evaluaciones. El jefe del evaluador deberá confirmar esta evaluación o, en su defecto, sugerir modificaciones, llegando a un acuerdo con el evaluador directo, siendo esta la Evaluación que será comunicada al evaluado.

Deberá revisar detenidamente cada factor evaluado y marcar en el recuadro que identifique el mejor desempeño del trabajador el porcentaje correspondiente.

Deberá tener presente las anotaciones y compromisos registrados en “Registros de hechos relevantes” y “Metas, compromisos o Estándares a Lograr”.

La Evaluación debe ser siempre fundamentada, válida y confiable. La apreciación del evaluador, debe circunscribirse sólo al contexto del desempeño laboral del evaluado.

### **b.- Información al trabajador**

Una vez terminado el proceso de Evaluación del Personal, el evaluador deberá tener una entrevista personal y confidencial con el trabajador,

en la cual le dará a conocer las razones del resultado de la Evaluación y el de las metas, compromisos o estándares acordados.

La evaluación deberá ser entregada al trabajador con un día hábil de anticipación a la fecha de la entrevista.

Se expone al trabajador las razones de la Evaluación deteniéndose en cada concepto evaluado, generando un intercambio creativo y constructivo de ideas.

Concluida la entrevista, el trabajador deberá firmar el documento de evaluación a modo de constancia que tomó conocimiento.

## **9 OPINION DEL EVALUADO**

El evaluado si lo estima pertinente podrá efectuar sus comentarios sobre la evaluación en general en carta dirigida al evaluador directo. Sin perjuicio de lo antes expuesto podrá solicitar, si así lo estima necesario, la reevaluación respectiva, aportando los antecedentes del caso, indicando los factores que solicita evaluar.

## **10 CONSIDERACIONES GENERALES**

### **a.- Entrevista Personal**

Se sugiere que dicha entrevista se efectúe en un lugar privado, evitando las interferencias y generando un clima favorable para el intercambio de opiniones.

Sin perjuicio que uno esté o no de acuerdo con la opinión que un superior tenga de nuestro desempeño, es fundamental conocer dicha opinión, ésta es la única forma que se tiene para mantener o mejorar la calidad de nuestro trabajo.

“Converse con el evaluado sus apreciaciones, la Evaluación del Desempeño es un trabajo fundamental en su gestión de jefatura”.

**b.- Carta de Felicitaciones o Amonestaciones (se sugiere hacerlo en la opción Observaciones y Hechos relevantes)**

Estos documentos son otro instrumento que el Evaluador debe utilizar cuando se desee destacar aspectos especiales del desempeño laboral. Es necesario reconocer a los trabajadores cuando hagan cosas especialmente bien hechas. Del mismo modo, esta opción debe utilizarse para amonestar cuando acciones o actitudes lo ameriten.

Es importante destacar que esta comunicación debe ser oportuna, sincera, transparente y con criterio.

## **11 EVALUACION GENERAL**

Efectuada la Evaluación final ésta se debe imprimir y dar a conocer al trabajador quien debe firmar el formulario. Este formulario firmado por el trabajador deberá remitirse a la Subgerencia de RR.HH. en forma física (reservada) y vía electrónica.

En Evaluación de desempeño Gestión Integral de Clientes S.A. considerara competencias cardinales y competencias propias del cargo.

## **Conclusión**

La Estrategia de una organización es el punto de partida de la definición de todos los subsistemas que la componen.

Entregar a los integrantes de la empresa información sobre la visión, misión y valores, le dará sentido a cada acción que se desarrolle en ella y motivará las decisiones y actos de las personas tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo.

No obstante, no basta solamente con definir la Estrategia y comunicarla adecuada y oportunamente. Es importante que todos los subsistemas se encuentren alineados a ella y tengan coherencia entre sí. De esta manera, se podrá planificar estratégicamente y se contará con el compromiso de quienes tienen la misión de alcanzar las metas y objetivos planteados.

Finalizada esta tesis se puede concluir que las Competencias son efectivamente el Sistema de Gestión de Recursos Humanos que permite alinear todos sus subsistemas a la Estrategia de la empresa y los relaciona con las metas en los distintos niveles de la Organización.

Esta conclusión cobra mayor relevancia desde el momento en que el subsistema de Incentivos y Compensaciones, que tiene directa relación con el logro de objetivos y evaluación de desempeño, se relaciona desde su origen con la estrategia. Esto se desprende también del punto de partida que la evaluación de desempeño debe necesariamente basarse en las Competencias definidas inicialmente, por lo que el alineamiento será total y se podrá avanzar hacia el logro de la Visión de la Compañía mediante una presupuestación adecuada de todos los recursos.

## Anexos

- 1.-Diccionario de Competencias.
- 2.- Descripciones de Cargo.
- 3.- Evaluaciones del desempeño.

<b>Competencia</b>	<b>Adaptación y Flexibilidad ante los cambios</b>	
<b>Definición</b>	Predisposición para adecuarse a situaciones nuevas o cambiantes, reaccionar positivamente, y aceptar, entender, o introducir nuevos puntos de vista cuando la situación lo precise. Requiere cierta disposición para interpretar la realidad y cambiar las expectativas cuando se producen cambios en el entorno.	
	Definición del Nivel	Descripción de Indicadores

<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Aceptar y comprender nuevas ideas y puntos de vista y estar dispuesto a adaptar el comportamiento, siguiendo las normas cuando el contexto así lo requiere, o pudiendo necesitar la ayuda de otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mostrar objetividad frente a situaciones cambiantes, opiniones o conductas que difieren de las propias.</li> <li>▪ Adaptar o adecuar el comportamiento, ante una nueva situación, información o procedimiento.</li> <li>▪ Estar dispuesto a compartir y comprender las ideas de otros.</li> </ul>
	Media-Baja	Adaptar el comportamiento a las nuevas situaciones, nuevos conocimientos, hechos o procedimientos y ser consciente de la necesidad del cambio, trabajando de forma positiva para alcanzar los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser consciente de la necesidad de cambio de conducta en situaciones concretas cuando haya indicios que así lo demuestren.</li> <li>▪ Modificar sus planes para alcanzar los objetivos cuando se justifica la necesidad de hacerlo.</li> <li>▪ Mostrar flexibilidad al aplicar planes, normas o procedimientos.</li> </ul>
	Media-Alta	Mostrar un comportamiento adecuado y disposición para adaptarse a las situaciones y/o personas, aceptando nuevas ideas, posturas o enfoques y prescindiendo de los anteriores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introducir y ser capaz de ayudar a otros a entender y aceptar los cambios.</li> <li>▪ Mostrar un “saber estar”, en entornos diversos, aceptando nuevas situaciones y eliminando las anteriores.</li> <li>▪ Buscar y propiciar puntos de acercamiento de posiciones diferentes.</li> <li>▪ Mostrar apertura, efectuando cambios diversos e incorporándolos a los propios esquemas de conducta.</li> <li>▪ Prever posibles barreras a los cambios que plantee.</li> <li>▪ Adaptarse con facilidad a situaciones nuevas.</li> </ul>
	Alta	Buscar nuevas formas para cambiar el comportamiento, evaluando los métodos de trabajo en función de los resultados. Planificar estratégicamente el cambio. Inducir al cambio a través de la comunicación de los beneficios que produce.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cooperar y participar activamente, con buena disposición, en la búsqueda de nuevas formas de cambiar el comportamiento.</li> <li>▪ Evaluar los métodos de trabajo y los cambios en función de los resultados para el global de la empresa.</li> <li>▪ Participar activamente en acciones de comunicación de los motivos y beneficios de los cambios que se produzcan.</li> <li>▪ Definir estrategias de cambio y alternativas a medio y largo plazo, generando escenarios diferentes hacia las metas, valores y cultura de la Empresa.</li> <li>▪ Favorecer e infundir el cambio en la Organización en función de las estrategias de la empresa.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Autoaprendizaje
--------------------	-----------------

<b>Definición</b>	Motivación y capacidad por y para asimilar rápidamente conceptos, ideas y experiencias dándole un carácter personal a lo aprendido. Supone curiosidad por saber sobre temas nuevos y utilizar estrategias para ampliar el conocimiento.
-------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Ser consciente de la importancia del aprendizaje permanente y preocuparse por adquirir nuevos conocimientos en su trabajo, normalmente con la ayuda y apoyo de otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demostrar interés en adquirir nuevos conocimientos aplicables a actividades rutinarias.</li> <li>▪ Realizar un esfuerzo por comprender y asimilar nuevos conceptos en su trabajo.</li> <li>▪ Hacer preguntas a las personas indicadas para poder asimilar nuevos enfoques.</li> <li>▪ Imitar las conductas de otros para mejorar.</li> </ul>
	Media-Baja	Aplicar sus conocimientos y experiencias anteriores a nuevas situaciones aprovechando las oportunidades de su entorno para incorporar nuevas estrategias o formas de hacer las cosas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encontrarse cómodo ante situaciones en el trabajo poco habituales y extraer de ellas lo esencial.</li> <li>▪ Captar un número diverso de elementos aprovechando la nueva información y aplicándola de manera adecuada.</li> <li>▪ Incorporar a las tareas cotidianas nuevos métodos o formas de hacer las cosas.</li> <li>▪ Ser receptivo y aplicar la escucha activa ante situaciones que supongan incorporar conocimientos o habilidades.</li> <li>▪ Leer, estar al día de todo lo que acontece en su entorno de trabajo.</li> </ul>
	Media-Alta	Buscar y orientarse hacia las nuevas oportunidades de desarrollo personal y profesional; aprender de los errores utilizando nuevas estrategias para mejorar de forma constante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compartir información con otros y preocuparse por buscar fuentes alternativas (personales, técnicas, grupales) de conocimiento.</li> <li>▪ No frustrarse ante los pequeños fracasos y sacar provecho de sus experiencias.</li> <li>▪ Utilizar la capacidad para aprender como una fuente de desarrollo personal.</li> <li>▪ Observar las acciones y comportamientos de sus interlocutores aprovechando las soluciones aportadas por ellos.</li> </ul>
	Alta	Utilizar diferentes formas y estilos para aprender (experiencias, reflexiones, oportunidades, proyectos) valorando los resultados de ese proceso. Capacidad para desaprender, comportamientos o formas de hacer adquiridas cuando dejan de ser válidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrar y extraer de sus experiencias respuestas y conclusiones valiosas.</li> <li>▪ Integrar un número elevado de recursos, adaptando su actuación de forma ágil y adecuada.</li> <li>▪ Pertenecer y participar activamente en actividades/ asociaciones profesionales en su campo.</li> <li>▪ Puesta al día constante a través de la "investigación aplicada".</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Autonomía y toma de decisiones
--------------------	--------------------------------

<b>Definición</b>	Disposición para trabajar de forma independiente, según las propias consideraciones y criterios, sin necesidad de la guía o la supervisión de otros y asumiendo las decisiones y responsabilidades derivadas de su acción.
-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Actuar con independencia en actividades y tareas propias de su rol, o explícitamente conocidas. Necesita la guía o el apoyo de otros para iniciar nuevas acciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempeñar las funciones que le han sido encomendadas en los términos establecidos de control y supervisión.</li> <li>▪ Mostrar cierta independencia dentro de su ámbito de acción.</li> <li>▪ Necesitar del apoyo y seguimiento de otros para emprender nuevas tareas.</li> </ul>
	Media-Baja	Actuar de forma independiente, cuando se le requiere, mostrando cierta autonomía para desempeñar las acciones requeridas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar con autonomía sus funciones y responsabilidades.</li> <li>▪ Si le dan oportunidad de emprender nuevas acciones y confirman su autonomía, se apoya en criterios propios y actúa de forma independiente..</li> </ul>
	Media-Alta	Desarrollar sus propias ideas y propuestas, actuando con criterios propios. Puede aprovechar y desarrollar ideas de otros, manteniendo independencia para proponer cambios o tomar decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actuar independencia, en situaciones poco habituales.</li> <li>▪ Desarrollar soluciones propias, dentro de su marco de actuación, actuando de forma consciente y responsable con sus decisiones</li> <li>▪ Ser capaz de mantener una idea, decisión o criterio independientemente del contexto o la tendencia.</li> </ul>
	Alta	Destacar por su independencia de criterio y acción, combinando adecuadamente su autonomía con la habilidad para construir a partir del valor de las aportaciones de otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poner en marcha, con decisión acciones por cuenta propia, asumiendo y valorando los inconvenientes o consecuencias que puedan surgir.</li> <li>▪ Ser capaz de mantener su criterio o los criterios de otros en situaciones especialmente delicadas.</li> <li>▪ Asumir riesgos personales, cuando toma decisiones o plantea alternativas, manteniendo unos criterios de valor reconocidos.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Capacidad de Análisis y Síntesis
--------------------	----------------------------------

<b>Definición</b>	Capacidad para identificar y valorar las situaciones y problemas, separando y organizando sus partes integrantes, y reflexionar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.
-------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Reconocer los factores y circunstancias implicadas en un problema y desglosarlo simplídicamente, utilizando criterios básicos o reconocidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar un análisis y exposición clara acerca de problemas sencillos.</li> <li>▪ Considerar distintos elementos de un problema para llegar a juicios certeros.</li> <li>▪ Desglosar hechos o situaciones a partir de criterios de valor definidos.</li> </ul>
	Media-Baja	Identificar las partes y relaciones básicas de las situaciones y problemas comunes o de su campo de actividad, aplicando criterios propios en el análisis de sus elementos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buscar datos adicionales y aplicar el sentido común en el análisis de las situaciones.</li> <li>▪ Pronosticar problemas u obstáculos para la aplicación de un plan.</li> <li>▪ Reservar tiempo para la recopilación y análisis de información antes de tomar decisiones.</li> <li>▪ Reconocer las principales relaciones causa-efecto de los problemas.</li> <li>▪ Identificar los aspectos principales y secundarios.</li> </ul>
	Media-Alta	Analizar los hechos circunstanciales y significados de un problema o situación compleja, con detalle y detenimiento, ponderando los elementos importantes sin ofuscarse en los secundarios, para presentarlos de forma clara y concisa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buscar la información o referencias necesarias (dentro de un contexto) para completar un análisis.</li> <li>▪ Desglosar un problema complejo en partes, estableciendo vínculos causales.</li> <li>▪ Seguir la cadena causa-efecto en el análisis de resultados.</li> </ul>
	Alta	Realizar análisis complejos, estableciendo de forma dinámica las relaciones causales, e incorporando la información nueva para llegar a conclusiones y o soluciones seguras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extraer y centrarse en los asuntos clave, tras considerar todos los factores así como las interdependencias entre ellos u otras circunstancias.</li> <li>▪ Extraer los elementos determinantes de las situaciones para su análisis y consideración, y llegar a conclusiones seguras en las más diversas circunstancias.</li> <li>▪ Identificar relaciones múltiples, desglosando problemas complejos en varias partes y estableciendo vínculos causales complejos entre ellos.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Comunicación escrita
--------------------	----------------------

<b>Definición</b>	Habilidad para transmitir o redactar con corrección, claridad y precisión ideas y opiniones a través de un mensaje escrito, utilizando un lenguaje adaptado al objetivo y al receptor.
-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Expresar ideas y mensajes escritos que requieran poca elaboración, de forma clara en contextos predefinidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener corrección en el lenguaje.</li> <li>▪ Transmitir con claridad.</li> <li>▪ Transmitir mensajes escritos en un marco predefinido.</li> </ul>
	Media-Baja	Expresar con claridad y de forma ordenada los aspectos clave de la información escrita; capacidad para redactar mensajes en contextos no predefinidos, adecuando el lenguaje al propio contexto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructurar bien los mensajes escritos.</li> <li>▪ Comunicar las ideas de forma lógica y secuencial.</li> <li>▪ Delimitar los contenidos de la propia comunicación escrita.</li> <li>▪ Transmitir el mensaje escrito adaptándolo al interlocutor.</li> </ul>
	Media-Alta	Explicar con precisión y propiedad las ideas contenidas en el texto abordando de forma secuencial los elementos clave de la información /comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escribir pensando en la mejor forma de llegar al interlocutor a través del mensaje escrito.</li> <li>▪ Escribir con propiedad y corrección gramatical.</li> <li>▪ Encontrar el principal hilo conductor del mensaje, así como las ideas secundarias.</li> </ul>
	Alta	Utilizar las posibilidades de la escritura para comunicar y transmitir mensajes complejos, teniendo en cuenta a los interlocutores, sus motivaciones o expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolver por escrito y de forma eficaz las situaciones difíciles que motivan la comunicación escrita.</li> <li>▪ Presentar contenidos de forma atractiva y adaptada al contenido y finalidad.</li> <li>▪ Emplear correctamente las técnicas de exposición, descripción, narración y argumentación de acuerdo a la finalidad e intención prevista.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Comunicación oral
--------------------	-------------------

<b>Definición</b>	Capacidad para expresar sus ideas de forma clara y convincente, de manera que su mensaje pueda ser entendido con claridad. Supone además la habilidad para escuchar y entender a otros estableciendo un diálogo de forma efectiva.
-------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Expresar ideas y mensajes con los que se está familiarizado, de forma clara y sencilla, mostrando fluidez en el discurso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener una cierta actitud de escucha.</li> <li>▪ Hablar con claridad.</li> <li>▪ Transmitir mensajes orales sencillos en un marco predefinido.</li> </ul>
	Media-Baja	Expresar con claridad y de forma ordenada los aspectos clave de la información; capacidad para comunicar y expresar mensajes en contextos no predefinidos, mostrándose receptivo ante su interlocutor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructurar bien los mensajes que se quieren transmitir.</li> <li>▪ Informar y comunicar las ideas de forma lógica y secuencial.</li> <li>▪ Normalmente mantener el interés de su interlocutores.</li> <li>▪ Mantener el silencio y escucha sin interrumpir a los demás.</li> </ul>
	Media-Alta	Explicar con fluidez y precisión ideas y elementos complejos; presentar de forma sistemática los elementos clave y contrastar el seguimiento y comprensión de los mensajes con su interlocutor o audiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poseer buena habilidad para la comunicación bidireccional apoyándose en propuestas, soluciones y argumentaciones oportunas.</li> <li>▪ Ofrecer información variada, pudiendo apoyar el discurso con ejemplos y metáforas.</li> <li>▪ Buscar y propiciar puntos de encuentro que acerquen posiciones divergentes.</li> <li>▪ Dar y recibir feedback.</li> <li>▪ Saber escuchar y hacerse escuchar.</li> </ul>
	Alta	Adecuar el estilo y forma de comunicar en función del contexto y de las audiencias, mostrando flexibilidad para expresar y captar los elementos verbales y no verbales que faciliten una comunicación efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transmitir información de forma clara, precisa y agradable, adaptada a los interlocutores.</li> <li>▪ Saber escuchar al interlocutor o al grupo, entendiendo sus motivos e influyendo en su mejora de escucha.</li> <li>▪ Resolver de forma eficaz las situaciones difíciles que se planteen durante la comunicación.</li> <li>▪ Valorar con precisión las distintas posiciones de los interlocutores para llegar a puntos de entendimiento.</li> <li>▪ Proponer mejoras en los medios y canales de comunicación formal utilizados en la organización.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Delegación
--------------------	------------

<b>Definición</b>	Habilidad para dotar a los colaboradores de un mayor grado de autonomía y decisión en las funciones que realizan o puedan realizar, responsabilizándose del proceso de apoyo y seguimiento necesarios para que se alcancen las metas previstas.
-------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Comunicar las acciones o proyectos previstos y requerir de los colaboradores sus opiniones y propuestas, llegando por sí mismo a la decisión final.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explicar las razones que pueden estar presentes en la toma de decisiones.</li> <li>▪ Proponer reuniones para facilitar la comunicación de las acciones previstas.</li> <li>▪ Mantener una relación cercana al equipo y les mantiene informado de las acciones y decisiones tomadas.</li> </ul>
	Media-Baja	Comunicar las metas y objetivos a alcanzar y estimular la intervención de los colaboradores estableciendo un seguimiento y control inmediato de sus acciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Delimitar el nivel de autonomía de los colaboradores y mantener el control de las decisiones que se han de tomar.</li> <li>▪ Ofrecer oportunidades para que el equipo participe y proponga soluciones a os problemas.</li> <li>▪ Intervenir en el seguimiento de los trabajos o proyectos, solicitando información previa a la consecución de las metas y objetivos.</li> </ul>
	Media-Alta	Responsabilizar a los colaboradores confiándoles una actividad, función o misión, fijando los límites en cuanto a las decisiones posibles y dejando que el equipo decida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explicar el problema y sus límites en cuanto a las elecciones posibles, dejando que el equipo decida.</li> <li>▪ Estar disponible ante cualquier problema o duda que los colaboradores puedan plantearle.</li> <li>▪ Ofrecer confianza y alentar ante las dificultades.</li> <li>▪ Delegar funciones o actividades al equipo.</li> </ul>
	Alta	Dotar a los colaboradores de poder de acción y decisión para que adquieran de forma progresiva nuevas y mayores responsabilidades convirtiéndose en un coach o facilitador del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reforzar la autonomía progresiva de los colaboradores hacia una mayor independencia de acción.</li> <li>▪ Alentar el autodescubrimiento y el “vivir de la experiencia”.</li> <li>▪ Demostrar tolerancia con los errores, considerándolo como un aspecto ligado al aprendizaje.</li> <li>▪ Apoyar el traspaso de poder facilitando información sobre las políticas, orientaciones, reglas y procedimientos).</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Dirección y desarrollo de Personas
--------------------	------------------------------------

<b>Definición</b>	Capacidad para conseguir que los colaboradores obtengan un rendimiento y desempeño adecuado, utilizando de forma apropiada la autoridad y adecuando su estilo de dirección en función de las personas y el contexto.
-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Ofrecer a los colaboradores instrucciones detalladas sobre cómo realizar un trabajo, en los términos requeridos (calidad, cantidad, tiempo o plazo) ofreciendo sugerencias para apoyarles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mostrar interés por el trabajo que realizan los colaboradores sabiendo las dificultades que se encuentran en la realización del mismo.</li> <li>▪ Dar Instrucciones adecuadas para la realización del trabajo.</li> <li>▪ Delegar actividades o tareas a las que no puede dedicar su atención.</li> <li>▪ Fomentar un clima de confianza y colaboración.</li> </ul>
	Media-Baja	Establecer las pautas para alcanzar un nivel alto de rendimiento estableciendo claros estándares de calidad, cantidad o servicio, reforzando su autoridad ante el equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estimular a los colaboradores para que alcancen los resultados previstos.</li> <li>▪ Mantenerse firme en el desempeño de su papel, haciendo que se cumplan sus directrices.</li> <li>▪ Informar de los niveles de rendimiento e indicadores de resultado.</li> </ul>
	Media-Alta	Gestionar y orientar el rendimiento de los colaboradores, facilitando los recursos y apoyo necesarios y proponiendo acciones de mejora que contribuyan a los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acordar con los colaboradores planes de mejora que contribuyan a mejorar su rendimiento</li> <li>▪ Asignar actividades complejas llevando a cabo un seguimiento correcto.</li> <li>▪ Realizar evaluaciones de desempeño anuales de los colaboradores y estimular el alto rendimiento.</li> <li>▪ Generar reconocimiento y apoyo en los miembros del equipo en el desempeño de su actividad.</li> </ul>
	Alta	Dirigir a un equipo de personas adecuando su estilo directivo a la situación, objetivos y tareas, y a la madurez y experiencia de los colaboradores, mostrando un equilibrio adecuado en la orientación a las personas y los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener entrevistas personalizadas con los colaboradores para atender a los aspectos formales y personales de su rendimiento.</li> <li>▪ Adecuar su comportamiento, expectativas o seguimiento en función de las necesidades de los colaboradores para alcanzar los resultados.</li> <li>▪ Mostrarse accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad reconocida en el equipo.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Disponibilidad
--------------------	----------------

<b>Definición</b>	Aptitud para buscar nuevas oportunidades y aceptar nuevos retos o tareas. Supone tanto la predisposición como la capacidad para asumirlos.
-------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Asumir nuevas tareas que puedan derivarse del marco de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Precisar de un marco definido de actividad en el que pueda ir progresando en sus funciones.</li> <li>▪ Necesitar de la ayuda o asesoramiento de otros para asumir nuevas tareas.</li> </ul>
	Media-Baja	Aceptar nuevas tareas en su área de actividad o especialidad, mostrando interés en ampliar el contenido de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prepararse para asumir nuevas tareas.</li> <li>▪ Mostrar una actitud abierta hacia los requerimientos de sus distintos interlocutores.</li> <li>▪ Estar dispuesto a asumir las oportunidades que se le ofrecen.</li> </ul>
	Media-Alta	Buscar nuevas oportunidades en el trabajo, ampliando y enriqueciendo progresivamente las actividades y funciones que desempeña.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estar atento a cualquier demanda que pueda surgir para ofrecer su colaboración inmediata.</li> <li>▪ Mostrar su disponibilidad ante posibles contingencias.</li> <li>▪ Identificar las oportunidades que de forma implícita le ofrece el trabajo.</li> </ul>
	Alta	Crear oportunidades y asumir nuevos retos profesionales, manteniendo una actitud de apertura y compromiso ante las nuevas posibilidades que ofrece el entorno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar y aprovechar las oportunidades del entorno laboral para contribuir a los objetivos.</li> <li>▪ Proponer alternativas, ampliando el marco de "lo establecido" para obtener mejores resultados.</li> <li>▪ Comprometerse con los nuevos retos o responsabilidades, asumiendo las dificultades que conlleva.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Dominio de uno mismo/ Autoafirmación
--------------------	--------------------------------------

<b>Definición</b>	Capacidad para dominar las emociones y afectos ante situaciones y condiciones difíciles, adoptando firmeza y confianza en sus propias potencialidades y evitando reacciones emocionales negativas.
-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Lograr dominar las emociones manteniéndose al margen cuando se es consciente de las dificultades y de que la situación está mediatizada por afectos y emociones, sin llegar a actuar para mejorar la situación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No dejarse llevar por los impulsos aunque no se llegue a actuar deliberadamente.</li> <li>▪ Rehuir el elemento estresante o desencadenante de una situación.</li> <li>▪ Requerir la presencia o autoridad de otros cuando la situación presenta cierta complejidad.</li> </ul>
	Medi a-Baja	Asumir positivamente las situaciones y fuentes habituales de conflicto y/ o presión mostrando seguridad y autonomía en la realización de su actividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emitir opiniones con cierto aplomo, mostrando sus ideas de forma efectiva, sin dejar entrever dudas acerca de las mismas.</li> <li>▪ Dominar las emociones fuertes de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.</li> <li>▪ Controlar las preferencias afectivas a la hora de juzgar o tratar a las personas.</li> <li>▪ Solventar las situaciones habituales de trabajo de forma adecuada y con autonomía, mostrando seguridad en la realización de sus funciones.</li> </ul>
	Medi a-Alta	Responder con calma ante posibles situaciones inesperadas mostrando confianza ante la adversidad y resolver de forma firme y constructiva una amplia gama de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener la tranquilidad ante las dificultades y problemas inesperados, sin que ello interfiera en el ritmo habitual de trabajo.</li> <li>▪ Expresar opiniones mostrando convicción en sus ideas, valores y formas de actuar.</li> <li>▪ Mostrar asertividad, decir no o mostrar desacuerdos con tacto y seguridad cuando la situación lo requiere.</li> <li>▪ Actuar serenamente en situaciones adversas y afrontar de forma constructiva la causa de los problemas.</li> <li>▪ Asegurar con firmeza y decisión lo que se dice y hace sin que ello se confunda con terquedad o inflexibilidad.</li> </ul>
	Alta	Mostrar claro dominio personal y seguridad en muy variados contextos, afrontando las situaciones inesperadas u hostiles con eficacia y apertura, evitando manifestaciones emocionales que no contribuyan a responder de forma constructiva a los problemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evitar las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés, respondiendo eficazmente a las mismas.</li> <li>▪ Actuar con calma y seguridad, mostrando un control de los afectos en situaciones de permanente dificultad, agobio y dispersión.</li> <li>▪ Mantener el optimismo ante las dificultades y ser paciente ante las frustraciones, asumiendo los errores y estableciendo elementos correctivos para que no se vuelvan a dar.</li> <li>▪ Inspirar seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Establecimiento de Prioridades
--------------------	--------------------------------

<b>Definición</b>	Habilidad para, ante una secuencia de actividades y/u operaciones, establecer el orden de actuación teniendo en cuenta, tanto la urgencia como la importancia de las mismas.
-------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Realizar las tareas asignadas teniendo en cuenta el tiempo que se invierte en su realización, sabiendo distinguir las tareas urgentes de las importantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecutar las tareas repetitivas y de poca trascendencia en las que las prioridades vienen dadas de antemano.</li> <li>▪ Conocer la diferencia entre lo urgente y lo importante.</li> <li>▪ Vigilar y conocer el tiempo que conlleva la realización de las tareas en general.</li> </ul>
	Media-Baja	Distribuir las tareas a realizar en función del tiempo disponible y del carácter urgente o importante de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajar de una manera clara, organizada y sistematizada.</li> <li>▪ Conocer los plazos de consecución de las tareas.</li> <li>▪ Diferenciar las tareas tanto por la urgencia como por la importancia de las mismas.</li> </ul>
	Media-Alta	Utilizar modelos y herramientas para la planificación de las actividades garantizando su realización en los plazos preestablecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Priorizar las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.</li> <li>▪ Realizar y concluir las tareas dentro de los plazos preestablecidos.</li> <li>▪ Preparar de forma meticulosa, detallada y eficaz, el tiempo que puede llevar la ejecución de cada una de las tareas.</li> </ul>
	Alta	Definir prioridades de manera sistemática, previendo imprevistos y realizando correcciones con objeto de cumplir los plazos previstos sin merma de la calidad de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizar el criterio de priorización como metodología de trabajo, organizándose de manera eficaz en función de posibles imprevistos.</li> <li>▪ Compaginar eficazmente la diversidad, la urgencia y la importancia de las tareas, incluso en situaciones de presión.</li> <li>▪ Prever posibles imprevistos, y crear de antemano estrategias de corrección ante obstáculos que dificulten el cumplimiento de los plazos previstos.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Establecimiento de relaciones interpersonales
--------------------	-----------------------------------------------

<b>Definición</b>	Capacidad para establecer contactos con otras personas mostrando intuición y perspicacia social. Supone la capacidad para escuchar, interpretar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás y un cierto conocimiento para los usos y costumbres sociales.
-------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Mantener los contactos y relaciones habituales en el ámbito de sus funciones y actividades sin expresar dificultades de relación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrarse en nuevos puestos de trabajo sin problemas de relación interpersonal.</li> <li>▪ Mantener una cierta actitud de escucha.</li> <li>▪ Asistir a charlas, reuniones o encuentros relacionados con su actividad..</li> </ul>
	Media-Baja	Interesarse por establecer contactos en su trabajo y mostrar una actitud receptiva hacia las relaciones interpersonales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mostrar interés por trabajar con los demás, relacionándose con ellos de forma adecuada.</li> <li>▪ Mantener una actitud activa para los contactos y relaciones.</li> <li>▪ Valorar las consecuencias que representan el establecimiento de relaciones positivas.</li> </ul>
	Media-Alta	Mantener y propiciar las relaciones y contactos más allá de su entorno inmediato, favoreciendo un clima de concordia y entendimiento en las relaciones personales y profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generar un buen clima en las relaciones de trabajo.</li> <li>▪ Tener buena imagen y ser reconocida su disposición y habilidad para las relaciones.</li> <li>▪ Organizar y mantener relaciones laborales dentro de la empresa y a nivel de mercado.</li> <li>▪ Utilizar y aprovechar sus relaciones personales en su entorno laboral.</li> <li>▪ Entender y empatizar con las motivaciones e intereses de otros.</li> </ul>
	Alta	Buscar y crear nuevas relaciones positivas dentro y fuera de su contexto laboral, evaluando el impacto de las relaciones personales y profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar nuevos contactos y relaciones en entornos complejos y competitivos.</li> <li>▪ Saber tratar y resolver con éxito situaciones difíciles en las relaciones con los demás.</li> <li>▪ Pertenecer a grupos activos que desarrollen iniciativas y nuevos proyectos dentro de la Organización.</li> <li>▪ Acceder a instituciones u organizaciones de todo tipo, externas a la suya, y generar buenas relaciones con ellas.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Identificación e integración con la empresa
--------------------	---------------------------------------------

<b>Definición</b>	Voluntad e interés por comprometerse con las necesidades y metas de la compañía, compartiendo su misión y valores, con una clara orientación y voluntad hacia los resultados y calidad en las actuaciones.
-------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Adaptarse a la cultura corporativa, adecuando su saber hacer a las normas y principios de la organización en relación con su función o rol.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprender la Misión, adaptarse a la Cultura y valores.</li> <li>▪ Realizar de forma adecuada las funciones y tareas habituales.</li> <li>▪ Preocuparse por los métodos y procedimientos establecidos, manteniendo un orden adecuado en las actividades que realiza.</li> <li>▪ Comprobar que se ha realizado el trabajo adecuadamente..</li> </ul>
	Media-Baja	Mostrar apertura y disponibilidad para aceptar los principios y valores de la compañía, dando muestras de compromiso con sus principales atribuciones y responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actuar a favor de la misión y objetivos de la compañía.</li> <li>▪ Colaborar en la consecución de los objetivos con la aportación del trabajo diario.</li> <li>▪ Entender y preocuparse por las repercusiones de su actividad en otras unidades o departamentos.</li> <li>▪ Presentar cierta predisposición para responsabilizarse de funciones nuevas.</li> </ul>
	Media-Alta	Cooperar y actuar de forma favorable a la misión y objetivos de la compañía, comprometiéndose con sus principios y valores y colaborando con otros para alcanzar resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conseguir los objetivos establecidos aportando adecuados análisis, iniciativas y sugerencias.</li> <li>▪ Transmitir a otros entusiasmo y formas de hacer en su afán de colaboración con la Empresa, alcanzando retos de riesgo controlado.</li> <li>▪ Abordar temas de responsabilidad en su entorno de trabajo próximo.</li> <li>▪ Participar en grupos de mejora, actividades de formación interna, etc.</li> <li>▪ Mantenerse al día sobre los proyectos actuales y futuros de la compañía.</li> </ul>
	Alta	Compartir la visión y misión organizativas, favoreciendo la transmisión de valores y objetivos comunes siendo referente para otros dentro y fuera de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mostrar una actitud proactiva hacia la misión, cultura y valores de la empresa.</li> <li>▪ Apoyar las decisiones que benefician a la Organización aunque puedan resultar impopulares o vayan en contra de su unidad a corto plazo.</li> <li>▪ Buscar de forma constante las condiciones para alcanzar mayor ventaja competitiva sostenible.</li> <li>▪ Conocer y actualizar los conocimientos a cerca del entorno competitivo, que puedan afectar al desarrollo de la compañía.</li> <li>▪ Mantenerse actualizado en el conocimiento del entorno externo a la compañía.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Iniciativa
--------------------	------------

<b>Definición</b>	Disposición para actuar de forma proactiva, poniendo en marcha acciones por cuenta propia, detectando y aprovechando oportunidades para mejorar los resultados.
-------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Acometer sus propios proyectos y acciones, reaccionando ante las oportunidades presentes en línea con lo requerido por su puesto o función.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniciar actividades y tareas previstas dentro de los límites de las expectativas.</li> <li>▪ Abordar problemas o superar barreras dentro de su ámbito de acción.</li> <li>▪ Empezar proyectos bajo la tutela de otros.</li> </ul>
	Media-Baja	Actuar de forma decidida para afrontar sus responsabilidades, actividades o proyectos, esforzándose por identificar oportunidades en su entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar con autonomía sus funciones.</li> <li>▪ Estar atento a las oportunidades que se le ofrecen para orientar su acción.</li> <li>▪ Actuar sobre la marcha afrontando las situaciones presentes con decisión.</li> </ul>
	Media-Alta	Descubrir oportunidades y ventajas potenciales que no son evidentes, aprovechando los medios y recursos disponibles para ofrecer soluciones o resolver problemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actuar con presteza, de forma resolutiva, en situaciones de crisis.</li> <li>▪ Aportar soluciones, dentro de su marco de actuación, reconociendo oportunidades y actuando en consecuencia para resolver problemas presentes.</li> <li>▪ Actuar de forma proactiva cuando la situación lo requiere.</li> </ul>
	Alta	Crear y buscar oportunidades para sí mismo o para otros, actuando con decisión para anticiparse a problemas y situaciones complejas, que requieran de un esfuerzo evidente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poner en marcha, con decisión y rapidez, acciones por cuenta propia, adelantándose a los problemas que se puedan plantear y reconociendo oportunidades que se brindan.</li> <li>▪ Crear oportunidades, minimizando y anticipando obstáculos potenciales, invirtiendo un esfuerzo extra.</li> <li>▪ Realizar actividades en un marco poco definido, bajo directrices escasas, que requiere establecer las pautas de actuación.</li> <li>▪ Asumir riesgos personales, cuando los resultados no están garantizados y conseguir metas que sean provechosas para la Organización.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Innovación y Creatividad
--------------------	--------------------------

<b>Definición</b>	Capacidad para establecer nuevas ideas y soluciones originales y eficaces de manera diferente a la habitual, aportando nuevos enfoques y respuestas que contribuyan a la mejora de la calidad, la rentabilidad, la eficacia y /o los resultados de la actividad.
-------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Manifestar predisposición para captar las ideas innovadoras de otros y aproximar por sí mismo nuevos enfoques en situaciones conocidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Llevar a cabo nuevas acciones en su puesto (ideadas por otros) que mejoran el rendimiento.</li> <li>▪ Sentirse cómodo trabajando en situaciones novedosas.</li> <li>▪ Manifestar interés por conocer nuevas soluciones o enfoques a un problema.</li> </ul>
	Media-Baja	Identificar alternativas de mejora en su ámbito de intervención, proponiendo ideas novedosas que permitan obtener soluciones efectivas a los problemas y situaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar el rendimiento haciendo algo nuevo o diferente que antes no ha hecho.</li> <li>▪ Indagar en los problemas y situaciones para proponer otras soluciones alternativas.</li> <li>▪ Aportar ideas y soluciones nuevas en un marco de actuación definido.</li> </ul>
	Media-Alta	Proponer y adaptar soluciones no practicadas anteriormente en su entorno, que suponen una manera de hacer innovadora, y establecer los medios y recursos necesarios para implementar las acciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introducir novedades singulares o punteras que no se han aplicado anteriormente para mejorar los resultados de la empresa.</li> <li>▪ Informarse y buscar respuestas novedosas en otros ámbitos.</li> <li>▪ Poder ser requerido por otros para la búsqueda de nuevas soluciones.</li> </ul>
	Alta	Generar y desarrollar nuevas soluciones y acciones innovadoras, utilizando enfoques no contemplados o conocidos que faciliten la gestión o la mejora organizativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar ideas innovadoras adelantándose a los problemas/ necesidades de los clientes/ mercados.</li> <li>▪ Presentar propuestas nuevas que añadan valor a lo establecido o sean eficaces para la resolución de problemas o búsqueda de oportunidades.</li> <li>▪ Introducir cambios en las nuevas formas de hacer o pensar el negocio.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Liderazgo
--------------------	-----------

<b>Definición</b>	Capacidad para influir y guiar las acciones de un individuo o grupo hacia la consecución de una visión común y compartida, obteniendo el apoyo y compromiso hacia el logro de metas significativas
-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Mantener en las relaciones con su grupo la orientación y guía hacia objetivos comunes, ejerciendo una influencia positiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fijar metas claras para el equipo centrándose en el trabajo.</li> <li>▪ Facilitar un clima de confianza y participación, transmitiendo a los colaboradores los planes de la Organización.</li> <li>▪ Conocer la situación de su equipo de trabajo, las dificultades, la posición de la empresa.</li> </ul>
	Media-Baja	Utilizar la influencia para mantener el estímulo y la motivación del equipo, guiándoles en sus logros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fomentar un clima positivo y de seguridad en los colaboradores.</li> <li>▪ Organizar, inducir y coordinar las acciones del equipo de trabajo para conseguir metas comunes.</li> <li>▪ Reconocer y celebrar el éxito de los colaboradores.</li> </ul>
	Media-Alta	Actuar como líder del grupo, asegurando una posición de credibilidad y autoridad responsable; supone preocuparse para que los demás compartan las metas y adquieran compromiso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adaptar su estilo de actuación a las diferentes situaciones y personas.</li> <li>▪ Generar un reconocimiento y apoyo en los miembros del equipo, facilitando información de retorno (feedback/ retroalimentación) con regularidad.</li> <li>▪ Crear un clima de aprendizaje y superación, favoreciendo el desarrollo personal y profesional.</li> <li>▪ Proporcionar a cada colaborador y al equipo, las orientaciones precisas, definiendo con claridad los papeles y objetivos a alcanzar.</li> <li>▪ Mantener relaciones cercanas y de mutua confianza con cada uno de los colaboradores, en las que pueden expresarse sin recelos las emociones, problemas y dificultades.</li> </ul>
	Alta	Trasmitir y generar entusiasmo con un proyecto o visión de futuro, comprometiéndose con los cambios y generando compromiso en los miembros de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tener presencia y autoridad, visión de futuro y mentalidad orientada al cambio y evolución</li> <li>▪ Comprender y participar activamente en los cambios y estrategias de la organización.</li> <li>▪ Motivar a otros entrenando y orientando su desarrollo profesional.</li> <li>▪ Servir como referente para otros miembros de la organización.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Orientación a resultados
--------------------	--------------------------

<b>Definición</b>	Motivación para alcanzar y si es posible superar los resultados previstos, fijando metas exigentes, gestionando los recursos y atendiendo a la calidad, los costes y los beneficios.
-------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Orientar las acciones y esfuerzos hacia el cumplimiento de las tareas y funciones establecidas, identificando y/ o eliminando los elementos de ineficacia en su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplir plazos si no ocurren imprevistos.</li> <li>▪ Orientar el modo de hacer al cumplimiento de tareas y funciones que contribuyan a los objetivos del área.</li> <li>▪ Utilizar los métodos, sistemas, procesos y estructuras que vienen dadas por la Organización.</li> <li>▪ Orientar su trabajo a los indicadores claves de su unidad.</li> </ul>
	Media-Baja	Orientar las acciones y esfuerzos hacia al logro o beneficios y utilizar los recursos a su alcance para verificar resultados y alcanzar los estándares establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fijar planes para cumplir con las fechas previstas.</li> <li>▪ Fijar objetivos a sí mismo o a los colaboradores con apoyo de los superiores.</li> <li>▪ Identificar problemas y proponer soluciones a los mismos.</li> <li>▪ Eliminar posibles barreras para lograr los objetivos.</li> <li>▪ Resolver los problemas surgidos en el proceso sin necesidad de supervisión.</li> <li>▪ Alinear los objetivos con los indicadores clave.</li> </ul>
	Media-Alta	Establecer metas y objetivos exigentes, mejorando el rendimiento, la eficacia o el sistema de trabajo, superando los estándares habituales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar el trabajo para minimizar posibles imprevistos en la consecución de objetivos.</li> <li>▪ Fijar objetivos integrados en la empresa sin necesidad de apoyo.</li> <li>▪ Buscar activamente formas de mejora y sistemas más eficientes de hacer las cosas.</li> <li>▪ Encontrar estímulo en objetivos, proyectos y cometidos nuevos y desafiantes.</li> <li>▪ Manifiestar esfuerzo por crear nuevas áreas de actividad.</li> <li>▪ Orientarse a la consecución de retos con riesgo controlado.</li> </ul>
	Alta	Asumir decisiones y comprometer recursos personales y/ o materiales para mejorar los resultados y alcanzar objetivos ambiciosos para la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimizar tiempo y medios, mejorando la productividad de su equipo y detectando costes ocultos.</li> <li>▪ Proponer o diseñar nuevos procesos o estructuras que contribuyan a la eficiencia organizativa.</li> <li>▪ Orientar a sus colaboradores al trabajo por objetivos.</li> <li>▪ Orientarse a los beneficios potenciales de una inversión.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Orientación al cliente
--------------------	------------------------

<b>Definición</b>	Motivación para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos) ofreciéndoles los servicios y/ o productos, y, si es posible, anticiparse a sus necesidades y demandas.
-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Responder de forma reactiva a las demandas o problemas que pueda plantear el cliente utilizando las guías y cauces establecidos en la forma adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valorar los aspectos elementales de la posición del cliente.</li> <li>▪ Proponer puntos de vista, transmitiendo los argumentos recibidos según directrices marcadas.</li> <li>▪ Transmitir las demandas de los clientes a los superiores.</li> </ul>
	Media-Baja	Mantener disponibilidad y preocupación para ofrecer un servicio adecuado a sus necesidades, escuchar y valorar las peticiones que realiza, esforzándose por dar respuesta ágil y eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener una actitud proactiva, implicándose personalmente, realizando un seguimiento y aportando información cuando sea requerida por el cliente.</li> <li>▪ Proponer y transmitir opiniones y puntos de vista propios, comunicando argumentos adaptados a las situaciones concretas.</li> <li>▪ Valorar los efectos que representan la posición propia y la del cliente.</li> <li>▪ Ofrecer disponibilidad en su relación con el cliente.</li> </ul>
	Media-Alta	Detectar y comprender las necesidades no explícitas de los clientes e identificar y persuadir de las ventajas de una mutua colaboración, ofreciendo valor añadido a las relaciones que establece.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar esfuerzos para darle un valor añadido: nuevas informaciones, propuestas, oportunidades etc.</li> <li>▪ Buscar información e iniciativas para crear expectativas favorables y nuevos servicios al cliente.</li> <li>▪ Convocar reuniones y comunicaciones con clientes y colaboradores para facilitar preacuerdos y acercamientos futuros.</li> <li>▪ Establecer estándares de calidad de atención al cliente.</li> <li>▪ Establecer un compromiso personal con el cliente.</li> <li>▪ Implicarse personalmente realizando un seguimiento y ofreciendo información relevante.</li> </ul>
	Alta	Fidelizar las relaciones y orientarse al mutuo beneficio, involucrándose en el negocio y necesidades del cliente y ofrecer soluciones más allá de lo previsto para sobrepasar las expectativas creadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considerar al cliente como bien estratégico.</li> <li>▪ Anticiparse a las necesidades del cliente desarrollando y ofreciendo nuevos productos/ servicios y alternativas.</li> <li>▪ Actuar como consejero sin perder el punto de referencia de la Empresa.</li> <li>▪ Convocar reuniones y comunicaciones con clientes y colaboradores para cerrar acuerdos ventajosos para ambas partes.</li> <li>▪ Crear necesidades y vínculos de fidelización en el cliente.</li> <li>▪ Estar totalmente comprometidos con la calidad de servicio y atención al cliente.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Persuasión y Negociación
--------------------	--------------------------

<b>Definición</b>	Habilidad para transmitir una impresión favorable a los demás, induciéndoles para que, mediante la escucha, análisis y conciliación de puntos de vista encontrados, razonamientos, etc., creen en una idea, adopten una actitud determinada que convenga y/ o alcancen acuerdos satisfactorios para ambas partes.
-------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Mostrar una actitud de colaboración y buena disposición para manejar razonamientos diferentes o contrarios, puntualizando sobre las cuestiones tratadas y sacando conclusiones favorables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponer puntos de vista, transmitiendo los argumentos recibidos.</li> <li>▪ Valorar los aspectos elementales de la posición de ambas partes.</li> <li>▪ Preparar documentos elementales para la negociación e identificar algunas necesidades propias.</li> </ul>
	Media-Baja	Analizar claramente la situación de ambas partes y poder establecer los límites de la negociación valorando los efectos que representa la posición propia y la contraria en sus aspectos fundamentales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponer y transmitir opiniones y puntos de vista propios apoyándose en la preparación y expresión de argumentaciones suficientes y precisas.</li> <li>▪ Utilizar los argumentos y comentarios ajenos, adaptándolos a los intereses y motivaciones del interlocutor, para reforzar nuestro punto de vista.</li> <li>▪ Establecer jerarquías claras en sus objetivos, valorando los efectos que representan la posición propia y la contraria en sus aspectos elementales.</li> <li>▪ Adelantar beneficios para los que nos escuchan, identificando de forma precisa los puntos de desacuerdo.</li> <li>▪ Preparar documentos y borradores necesarios para llevar a cabo la negociación.</li> </ul>
	Media-Alta	Utilizar estrategias adecuadas a la situación evaluando de forma precisa las posiciones para obtener acuerdos favorables y lograr las metas propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conseguir habitualmente que los demás aprueben los planteamientos propuestos sin dejar de escuchar la argumentación de los demás de una forma objetiva.</li> <li>▪ Priorizar los argumentos en sus comunicaciones desde el más contundente al menos.</li> <li>▪ Identificar las ventajas mutuas de una negociación y los inconvenientes de una no negociación.</li> <li>▪ Obtener compensaciones adicionales y cerrar acuerdos satisfactorios.</li> <li>▪ Preguntar y ahondar en los puntos de vista, opiniones y argumentos de la otra parte, evaluando de forma precisa el valor que la otra parte le da a cada una de las concesiones propias que se pueden realizar.</li> <li>▪ Adaptar los objetivos y las estrategias al desarrollo de la negociación.</li> </ul>
	Alta	Desarrollar una habilidad negociadora en contextos conflictivos, resolver bloqueos y llegar a consensos, realizando las concesiones necesarias para lograr las metas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lograr del interlocutor la aceptación de un objetivo basándose fundamentalmente en los beneficios que para él y la empresa tendría ese logro en situaciones complejas.</li> <li>▪ Comunicar decisiones impopulares y ser comprendido (no aceptado).</li> <li>▪ Valorar y convencer de las ventajas mutuas de una negociación y destacar los inconvenientes de una no negociación.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Resistencia a la presión
--------------------	--------------------------

<b>Definición</b>	Capacidad para mantener una acción o logro estable a pesar de los obstáculos y situaciones difíciles que se presenten, aunque ello suponga un esfuerzo adicional. Supone no personalizar las situaciones en las que se ve implicado, evitar situaciones de bloqueo y demostrar comprensión y tolerancia ante los fracasos.
-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Tener una actitud voluntariosa, mostrando empeño en vencer obstáculos o situaciones no previstas, dentro del ámbito limitado de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aceptar los fracasos como parte de su entrenamiento.</li> <li>▪ Estar alerta ante hechos no esperados.</li> <li>▪ Necesitar o solicitar ayuda ante posibles situaciones desfavorables.</li> <li>▪ Precisar de refuerzos positivos para vencer obstáculos.</li> </ul>
	Media-Baja	Demostrar moderada constancia del nivel de actividad, en las tareas y funciones establecidas, ante hechos o situaciones poco favorables o inesperados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No personalizar demasiado las situaciones en las que se ve implicado.</li> <li>▪ Valorar positivamente las críticas, sin que decaiga el nivel de actividad.</li> <li>▪ Orientarse hacia el avance y progresivo logro de las acciones previstas.</li> <li>▪ Resolver situaciones comunes sin ayuda o supervisión.</li> </ul>
	Media-Alta	Establecer una acción firme y estable en situaciones de cierta complejidad, manteniendo el avance hacia los objetivos marcados y no retrocediendo ante los fracasos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asumir el fracaso como medio para el aprendizaje.</li> <li>▪ Determinar planes y acciones de continuidad ante la presencia de dificultades.</li> <li>▪ Perseverar en la acción, conservando su nivel de autoestima en situaciones conflictivas.</li> </ul>
	Alta	Analizar y valorar el origen de las posibles resistencias o situaciones adversas para vencer los obstáculos, conservando la calma y la entereza en los más variados contextos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser reflexivo ante las posibles situaciones de crisis equilibrando el análisis y la acción.</li> <li>▪ Desplegar de los más variados recursos ante las posibles contingencias que puedan surgir.</li> <li>▪ Planificar acciones y mejoras ante posibles obstáculos previstos.</li> <li>▪ Encauzar las situaciones adversas hacia fines provechosos.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Planificación y Organización
--------------------	------------------------------

<b>Definición</b>	Capacidad para anticipar y asignar, de una forma lógica y ordenada, las acciones a seguir distribuyendo recursos para lograr unos resultados.
-------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Mostrar interés por clarificar los pasos a seguir en la realización de un trabajo, diferenciando la secuencia de actividades de acuerdo con unas pautas o prioridades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Llevar a cabo planificaciones a corto plazo.</li> <li>▪ Funcionar por objetivos, organizando los medios y recursos necesarios.</li> <li>▪ Poner en práctica herramientas de planificación y programación.</li> <li>▪ Mostrar preocupación por la claridad en funciones, tareas y datos prefiriendo tenerlos por escrito.</li> </ul>
	Media-Baja	Prever una secuencia de trabajo y distribuir las actividades y recursos de acuerdo con las necesidades o prioridades previstas, estimando los esfuerzos necesarios para su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer y dominar herramientas de planificación necesarias para la correcta elaboración de planes objetivos definidos por la Organización.</li> <li>▪ Establecer tiempos para las subtareas.</li> <li>▪ Fijar reuniones/ momentos de evaluación de los progresos.</li> </ul>
	Media-Alta	Adelantar las distintas fases de un plan, contemplando distintas alternativas en su ejecución y asignando a cada fase los recursos necesarios para conseguir los resultados finales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar planes definiendo etapas, plazos y recursos a emplear y acordes con los objetivos fijados.</li> <li>▪ Participar desde su función en la planificación de acciones, teniendo en cuenta los factores personales y materiales.</li> <li>▪ Desarrollar y utilizar sistemas para organizar y controlar la información.</li> <li>▪ Prever de manera eficaz el tiempo de cada una de las tareas, siendo capaz de compaginar la urgencia con la importancia de las mismas, aún en situaciones de presión.</li> </ul>
	Alta	Anticipar y evaluar los momentos clave y las barreras potenciales en las distintas etapas de un plan de acción, para centrarse en los resultados globales de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Llevar a cabo la planificación estratégica, definiendo los objetivos generales, diseñando las estrategias adecuadas a cada escenario para su implementación.</li> <li>▪ Planificar a largo plazo teniendo en cuenta el entorno ( sector y mercado), su evolución (tendencias de competidores, clientes, tecnología...), así como las capacidades y recursos disponibles.</li> <li>▪ Desarrollar nuevos sistemas complejos para mejorar el orden y la calidad de la información.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Trabajo en equipo
--------------------	-------------------

<b>Definición</b>	Disposición favorable para pensar y trabajar de forma colectiva. Colaborar e integrarse dentro de un grupo de trabajo de forma activa y receptiva dirigiendo sus esfuerzos para trabajar con otros hacia la consecución de metas comunes.
-------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Trabajar con otros como un miembro más realizando su cometido dentro del grupo y reportando información y/o resultados siguiendo las pautas establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participar como un miembro más, desempeñando el rol asignado.</li> <li>▪ Desarrollar el trabajo en colaboración con otros sin generar conflictos.</li> <li>▪ Compartir información y mantener al corriente a los compañeros cuando la situación lo requiere.</li> <li>▪ Colaborar y responder a las solicitudes de ayuda de sus compañeros y superiores, cuando estos lo demandan.</li> </ul>
	Media-Baja	Mantener una actitud de cooperación y participación con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias e ideas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colaborar con sus compañeros y superiores sin necesidad de ser requerido.</li> <li>▪ Mantener a los demás miembros, colaboradores y superiores, informados sobre los temas que afecten al grupo.</li> <li>▪ Participar de forma activa en las actividades del grupo.</li> <li>▪ Demandar opiniones y puntos de vista.</li> <li>▪ Valorar las contribuciones de otros miembros.</li> </ul>
	Media-Alta	Contribuir activamente a los resultados del equipo fomentando la participación e intercambio entre los distintos miembros, haciéndoles sentir parte activa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuir al desarrollo de la identidad de grupo, compartir experiencias y logros.</li> <li>▪ Fomentar la interacción entre distintos grupos, aportando ideas para alcanzar los objetivos del grupo.</li> <li>▪ Reconocer y celebrar los éxitos del grupo.</li> <li>▪ Tomar iniciativas que favorezcan los intereses y el progreso del grupo.</li> <li>▪ Minimizar y encauzar las discrepancias surgidas del trabajo en grupo.</li> </ul>
	Alta	Potenciar el alto rendimiento del equipo y mantener a los miembros/ grupos motivados hacia el logro de objetivos comunes manteniendo un buen clima y espíritu cooperativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover la cooperación entre áreas y equipos multidisciplinares manteniendo relaciones positivas en todos los entornos.</li> <li>▪ Superar obstáculos y mantener la cohesión del equipo.</li> <li>▪ Motivar al equipo hacia los compromisos asumidos.</li> <li>▪ Potenciar el reconocimiento y resaltar el éxito de los miembros del equipo.</li> <li>▪ Crear señas de identidad positivas.</li> </ul>

<b>Competencia</b>	Visión de negocio
--------------------	-------------------

<b>Definición</b>	Capacidad para anticipar y formular una perspectiva de negocio que le permita detectar y aprovechar oportunidades para obtener ventajas y posiciones competitivas; supone adelantarse a los acontecimientos y visualizar escenarios futuros.
-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
<i>Capacidad Requerida</i>	Baja	Conocer el objeto, la finalidad del negocio y la estructura organizativa, realizando estimaciones realistas en su campo de acción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer de forma genérica la situación actual de la compañía.</li> <li>▪ Mostrar capacidad para establecer conclusiones generales a partir de hechos y datos.</li> <li>▪ Establecer planes y estrategias limitadas a su área de actividad.</li> </ul>
	Media-Baja	Tener conocimiento de su área o unidad, anticipando posibles oportunidades de mejora que afecten a los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plantear acciones y planes de mejora a corto, medio plazo.</li> <li>▪ Identificar oportunidades de negocio en su propia unidad.</li> <li>▪ Actuar de acuerdo a intereses y valores corporativos.</li> </ul>
	Media-Alta	Analizar y reflexionar sobre el entorno en el que se desarrolla el negocio, identificando los principales "agentes" (clientes, proveedores, competencia...), y sus intereses para adelantarse a futuros acontecimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar planes de acción para aprovechar oportunidades.</li> <li>▪ Actuar integrando los valores de su área con los de la empresa.</li> <li>▪ Sugerir posibles soluciones a problemas potenciales.</li> <li>▪ Conocer y seguir indicadores de cambio y evolución del entorno y mercado y sus consecuencias.</li> </ul>
	Alta	Ser capaz de anticipar escenarios futuros, basándose en los hechos, la información objetiva y la intuición, formulando y presentado estimaciones acertadas sobre el futuro del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizar y evaluar el mercado para conocer su evolución e identificar nuevas oportunidades de negocio.</li> <li>▪ Buscar soluciones y los recursos necesarios para lograr un incremento de valor en los procesos y productos que supongan ventajas competitivas.</li> <li>▪ Promover acciones para mejorar posicionamientos competitivos.</li> <li>▪ Reestructurar los negocios para adaptarse y/o adelantarse a los cambios del mercado.</li> </ul>

## Descripción de Puesto

Fecha Actualización:

### 1.- Identificación del puesto.

Nombre:

Reporta a:

Área :

### 2.- Propósito del Puesto de Trabajo.

### 3.- Deberes y Responsabilidades del Puesto de Trabajo

### 4.- Educación y Capacitación Deseada

ESTUDIOS (Educación Media/ Esc. Industrial/ Comercial/ Inst. Form Técnica/Universitaria/ Otra)	Años	TITULO

**Capacitación y experiencia específica en:**

### 5.- Requisitos de salud mínima para el puesto

### 6.- Competencias personales para el puesto (Ejemplos)

- Empatía
- Autoestima
- Creatividad
- Comunicación efectiva
- Vocación de Servicio.
- Integridad
- Automotivación
- Capacidad de trabajo en equipo
- Proactivo
- Justo
- Acertivo

- Disposición al Cambio

**7.- Competencias cardinales**

- Orientación al Cliente
- Excelencia en el desempeño
- Integridad
- Compromiso
- Respeto
- Calidad de Servicio

Firma Jefe Directo:

Firma Trabajador:

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO**PERIODO EVALUACION AÑO EVALUADOR PERIODO NOMBRE EVALUADO CARGO 

	Nivel Según el Evaluado (1 a 5)	Nivel Según el Evaluador (1 a 5)	Comentarios
<b>EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO</b> Ha tenido una conducta de alto compromiso con la organización y su trabajo,lograr los mejores resultados por superar cualquier dificultad; cuando ha incurrido en errores, omisiones o deficiencias, las ha asumido desarrollando conducta de buscar todas las alternativas y causas para corregirlas. Valora el trabajo en equipo realizado con alegría y compromiso			
<b>RELACIONES CON EL MEDIO</b> Desarrolla relaciones interpersonales adecuadas a todo nivel, caracterizándolo por la cordialidad, franqueza, compañerismo y la estimulación de un buen clima de trabajo. Efectividad en el manejo de relaciones interpersonales necesarias para el cumplimiento de las metas asignadas.			
<b>VOCACION DE SERVICIO</b> Se debe considerar la disposición, interés, respeto y amabilidad del trabajador para lograr la mejor atención y otorgar soluciones y demandas de los clientes internos y externos, con un trato justo, equitativo, con una orientación al resultado y a la satisfacción de la necesidad.			
<b>INICIATIVA Y CREATIVIDAD</b> Se anticipa y resuelve con autonomía las situaciones laborales de su ámbito de acción. Propone iniciativas constantemente en beneficio de su área de trabajo. Tendencia a proponer soluciones a los problemas aunque no sean de su ámbito de acción.			
<b>DISPOSICION AL CAMBIO</b> Predisposición para considerar el cambio como una oportunidad interesante en lugar de amenaza. Se adapta a los cambios con gran velocidad y los propone y se reprograma con facilidad ante nuevas prioridades, acepta el cambio.			
<b>INTEGRIDAD</b> Obrar con rectitud y honestidad. Actuar en consonancia con lo que uno dice o considera importante.			
<b>ORIENTACION AL CLIENTE</b> deseo de ayudar, servir, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, aun aquellas no expresadas.			
<b>COMPROMISO</b> Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.			

PROMEDIO



## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Mertens, Leonard; "Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos". DINAE, CINTERFOR/OIT, Montevideo, 1998
2. Stephen P. Robbins; "Comportamiento Organizacional" 10ª Edición, Pearson Educación, México, 2004.
3. Marta Alles; "Gestión por Competencia" el diccionario, nueva edición, 2005, Buenos Aires, Argentina.
4. Marta Alles; "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Granica, Primer tomo, Buenos Aires, 2005.