



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL



*“ANALISIS DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES REQUERIDAS PARA DIRIGIR EL RECURSO HUMANO DE LA COMPAÑÍA SUDAMERICANA DE VAPORES; DESARROLLO DE PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS”*

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

PROFESOR GUÍA  
SR. CARLOS VÁSQUEZ VÁSQUEZ

MAUREEN OYANEDER CARVAJAL  
GLORIA SANCHEZ HENRY

VIÑA DEL MAR, 2008

*Para mis papás y hermanas quienes siempre estuvieron junto a mí en los buenos y malos momentos. Ellos me ayudaron en esta tarea tan difícil y estoy segura que lo seguirán haciendo, muchas gracias.*

*Gracias a una persona muy especial, mi hijo Cristóbal, él fue mi apoyo, mi ayuda, mi compañero, mi impulso, a él le debo todo lo que he logrado. Hijo disculpa las horas que te quite por estar estudiando pero siempre existe una recompensa para todo.*

*Gloria*

*Gracias Rodrigo por tu apoyo constante, por tu ayuda y sobretodo por acompañarme incondicionalmente en este arduo y largo camino, sin ti no habría sido posible concretar este objetivo.*

*Francisca, mi princesa, gracias hija mía por darme el impulso para seguir adelante, mucho de este logro te lo debo a ti.*

*Maximiliano, mi bebé, llegaste al final de este camino, sin embargo, también contribuiste a que mi esfuerzo por cumplir esta meta se redoblara. Gracias hijo.*

*Papitos, les agradezco infinitamente todo el apoyo que siempre me han brindado, los dos forman parte importante en toda esta etapa.*

## Índice

### **I. MARCO TEÓRICO**

1.1. Definición de Competencias.....	7
1.2. Características fundamentales de las competencias.....	9
1.3. Elementos de las competencias.....	12
1.4. Clasificación de las competencias.....	15
1.4.1 Competencias Gerenciales.....	17
1.5. Gestión por Competencias.....	19
1.6. Modelos de Competencias.....	21
1.6.1 Enfoque de Modelos de Competencias según José María Saracho.....	24

### **II. ANÁLIS DEL MODELO**

2.1 Modelo de Competencias de José María Saracho.....	28
2.2 Modelo de Competencias Funcionales.....	29
2.2.1 Descripción del Modelo.....	29
2.2.2. Conceptualización de competencias Funcionales.....	30
2.2.3 Identificación de competencias Funcionales.....	31
2.3 Modelo de Competencias Genéricas.....	32

2.3.1 Descripción del Modelo.....	32
2.3.2 Conceptualización de competencias Genéricas.....	33
2.3.3 Identificación de competencias Genéricas.....	34
2.4 Modelo de Competencias Distintivas.....	35
2.4.1 Descripción del Modelo.....	35
2.4.2 Conceptualización de competencias Distintivas.....	36
2.4.3 Identificación de competencias Distintivas.....	37
2.4.4 Entrevista de Eventos conductuales.....	40
2.4.5 Construcción de Competencias.....	41
2.5 Pasos para la implementación de los tres Modelos.....	44
2.6 ¿Por qué implementar un Modelo de Gestión por Competencias?.....	46
2.6.1 Beneficios de la implementación de una Gestión por Competencias.....	47
2.7 Problemas en la Implementación de un Modelo de Gestión por Competencias.....	48
2.8 Factores críticos de éxito para la implementación.....	48

### **III. PROPUESTA DE MODELO DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS**

3.1 Descripción de la Compañía.....	53
3.1.1 Antecedentes Generales.....	53
3.1.2 Misión.....	53
3.1.3 Objetivos.....	53
3.1.4 Organigrama y estructura formal.....	54
3.2 Determinación de Brecha e identificación de personas con desempeño superior.....	55

3.3 Metodología para identificar que conductas llevan a estas personas a tener un desempeño superior.....	56
3.4 Formulación de competencias.....	57
3.5 Perfil requerido para un Gerente de excelencia.....	58
3.6 Retroalimentación.....	63
<b>IV. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>72</b>
<b>V. ANEXOS.....</b>	<b>74</b>

# CAPÍTULO I

# MARCO TEÓRICO

En la actualidad se considera al Recurso Humano el elemento que marca la diferencia entre organizaciones, esta distinción es la base de la competitividad organizacional y está constituido principalmente por las competencias de los individuos. Trabajar con personas para cualquier organización además de esencial es complejo, debido a que ellas poseen múltiples diferencias, sean estas sociales, culturales, religiosas, políticas, las cuales hacen más difícil su administración.

La gestión por competencias, marca la posibilidad de distinguir y realzar la presencia de una empresa en los mercados. Es por esta razón que se hace necesario establecer un modelo de competencias dentro de la organización,

debido a que se considera un factor de éxito en la misma, por su relación directa con el logro de calidad y competitividad.

Los recursos humanos constituyen un factor crítico para alcanzar la misión de la empresa, desde esta perspectiva urge desarrollar recursos humanos que asuman competentemente las responsabilidades precisas para la aplicación de las estrategias empresariales, las competencias han de integrarse en todas las prácticas de recursos humanos, y éstos a su vez, han de trabajar en coherencia con la dirección estratégica y vinculados al éxito empresarial.

Este capítulo muestra un marco teórico que describe el concepto de competencias, se presentan variadas definiciones, elementos y características de las mismas. Esto con el objetivo de introducirlos al tema del Modelo de Gestión por Competencias.

### **1.1.- Definición de Competencias.**

El término competencia tiene variados significados, sin embargo en este trabajo se hará referencia al término competencia como la pericia, aptitud e idoneidad para hacer algo<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Real Academia Española, 23ª Edición.

Las competencias son un grupo de características que contribuyen al desempeño eficaz de los recursos humanos, permitiendo a una organización alcanzar sus estrategias de negocio en un mercado competitivo. Las competencias se definen como atributos personales relacionados con el trabajo, conocimiento, destrezas y valores que los individuos realizan al llevar a cabo sus funciones y actividades de manera eficiente.

La definición de qué es una competencia ha evolucionado con el correr de los años. El primer concepto proviene del profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland<sup>2</sup>, quien analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla el “enfoque de competencia” a nivel de empresas, a través de la aplicación del “enfoque conductista”. McClelland se refiere a las competencias como componentes de desempeño y como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo.

Spencer y Spencer<sup>3</sup>, consideran que una competencia es una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo a superior en una situación de trabajo, definido en términos de un criterio.

Con esta definición, la competencia es:

---

<sup>2</sup> McClelland, David, profesor emérito de psicología en la Universidad de Harvard, fundador de la firma de consultoría McBer & Companyen, “Evaluando por competencias más que por inteligencia” (“Testing for competence rather than ‘intelligence’”).

<sup>3</sup> Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.

**-Característica fundamental:** Se refiere a que la competencia es una parte importante de la personalidad de las personas.

**-Implica una relación causal:** Significa que una competencia causa o predice el comportamiento y el rendimiento.

**-Está basada en criterios:** Significa que las competencias realmente predicen lo que se hace bien o mal, medido en forma de criterios o estándares.

*Boyatzis (1993)*, señala que son conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones. Además plantea que una competencia puede ser una motivación, un rasgo, una destreza, la auto imagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo.

*Mertens* indica que es una aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

Del análisis de estas definiciones se puede decir que las competencias<sup>4</sup>:

1. Son características permanentes de las personas.

---

<sup>4</sup> Vargas J. "Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización".

2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral; es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.
6. Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.

### **1. 2.- Características fundamentales de las competencias.**

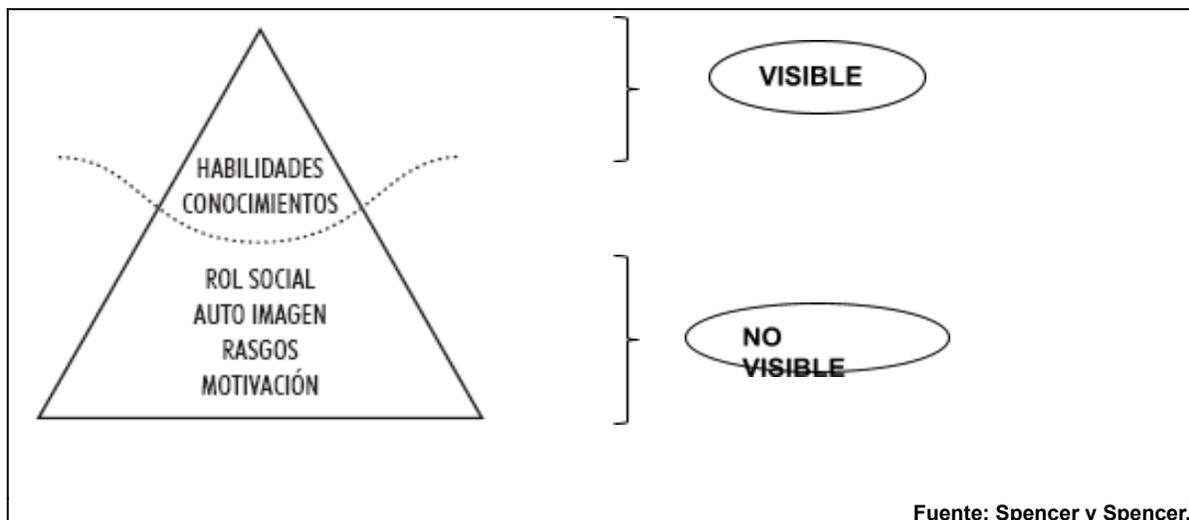
El carácter multidimensional de las competencias, provoca que las mismas se tornen complejas, haciéndose necesario un análisis de ellas. De acuerdo a Spencer y Spencer, las Competencias están compuestas por las siguientes características: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción), formas de comportamiento, auto concepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas.

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales, son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más óptima de hacerlo es mediante la capacitación. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad. Mientras algunos elementos son fácilmente

identificables sobre la superficie y mensurables, hay otros que son más difíciles de detectar y que, sin embargo, son más significativos en la mayoría de los casos.

El modelo del Iceberg<sup>5</sup>, divide las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las habilidades y conocimientos, y las menos fáciles de detectar, por consiguiente las más difíciles para desarrollar, como el concepto de rol social, auto imagen, rasgos y motivación (Figura N° 1.1).

Figura N° 1.1 “Modelo Iceberg de competencias”



- **Habilidades:** Son las cosas que las personas hacen bien.

- **Conocimiento:** Lo que una persona sabe sobre un tema específico.

- **Rol social:** Imagen que un individuo muestra en público; representa lo que la persona considera importante. Refleja sus valores.

- **Auto imagen:** Visión que los individuos tienen de sí mismos. Refleja la identidad.

---

<sup>5</sup> Spencer y Spencer.

- **Rasgos:** Características duraderas de las personas. Reflejan la manera como tendemos a describirlas. Estas características son conductas habituales mediante las cuales reconocemos a las personas.

- **Motivación:** Pensamientos y preferencias inconscientes que conducen y orientan la conducta con un determinado foco.

Las competencias gerenciales son como un iceberg cuyo vértice está formado por las habilidades y el conocimiento. Los elementos subyacentes de las competencias son menos visibles, pero dirigen y controlan en gran medida la conducta superficial. El rol social y la autoimagen existen en un nivel conciente; los rasgos y las motivaciones existen debajo de la superficie, más cerca del núcleo de la persona. Cuanto más complejo sea el puesto o el rol, más probabilidades hay que el mejor desempeño esté conducido por las características encontradas en los niveles más bajos del iceberg que por las habilidades y conocimientos relacionados con la tarea que se encuentran en el tope.

### **1.3.- Elementos de las Competencias.**

Para que una persona realice un trabajo o actividad de manera exitosa, debe ser necesariamente competente, para ello debe poseer ciertas competencias claves como conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si alguno de estos elementos fallase, se diría que no se es competente. Es lo que Charles Lawshe y Michael Balma planteaban hace muchos años como<sup>6</sup>:

La potencialidad para aprender a realizar un trabajo (capacidades), conocimiento y “competencias” que le permitan lograr resultados.

La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo (acción), no solo hay que saber y querer hacer, sino también llevarlo a cabo y en el tiempo que se requiere.

La disposición para realizarlo, su motivación o su interés (compromiso), ya sea con el proyecto o con su empresa.

Estos autores señalan que estos tres aspectos deben complementarse, es posible que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa como hacerlo, o no sepa como hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

---

<sup>6</sup> Lawse, Charles y Balma, Michael (1966). Principles of personnel testing. Citado por Rodríguez, Nelson. Selección efectiva de personal basada en competencias. [en línea] Caracas, PsicoConsult C.A. (1999). <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/intex.htm>>

Para que una persona muestre los comportamientos que conforman las competencias, se hace necesaria la unión de cinco elementos, modelo propuesto por Miguel García Sáiz, quien señala que, “la competencia se estructura en base a cinco elementos fundamentales: el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer”<sup>7</sup>.

Saber: “Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). En ambos casos, la experiencia tiene un rol esencial” (basado en Spencer y Spencer, relacionado con el conocimiento).

Saber hacer: “Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas) y cognitivas (para procesar la información que llega y que se debe utilizar para la toma de decisiones) y por regla general, las mismas debe interactuar entre sí” (basado en Spencer y Spencer, relacionado con las habilidades).

---

<sup>7</sup> García, Miguel. Gestión por competencias. En.: Artidiello, I y Conrado, R. Competencias: un nuevo reto (I). (en línea) La Habana, (s.e.), 2005 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>

Saber estar: “Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado” (basado en Spencer y Spencer, relacionado con la autocomprensión).

Querer hacer: “Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no quiera realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente) y/o externo (dinero "extra") a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia” (basado en Spencer y Spencer, relacionado con las motivaciones).

Poder hacer: “Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional.

\* Desde el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona.

\* Desde el punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar, la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la

competencia” (basado en Spencer y Spencer, relacionado con los rasgos de personalidad).

En Anexo 1 se muestra esquema el cual refleja la relación entre los cinco elementos cuya suma conceptual genera la competencia de la persona.

#### **1.4.- Clasificación de Competencias.**

Existen innumerables clasificaciones en la literatura, cada autor relaciona su clasificación de acuerdo a sus criterios personales (Anexo 2). Spencer y Spencer las redujo a 20 competencias agrupadas en 6 grupos (Figura N° 1.2).

**Figura N° 1.2 “Clasificación de Competencias”**

<b>GRUPOS</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>1.- Competencias de logro y acción.</b>	1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia. 2. Habilidad para el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, establecimiento de sistemas claros y ordenados. 3. Iniciativa, predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades. 4. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.
<b>2.- Competencias de ayuda y servicios.</b>	

	<p>5. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.</p> <p>6. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La aceptación cliente puede ser externa o interna.</p>
<p><b>3.- Competencias de Influencia.</b></p>	<p>7. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.</p> <p>8. Conocimiento organizacional, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.</p> <p>9. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas propuestas.</p>
<p><b>4.- Competencias Gerenciales.</b></p>	<p>10. Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.</p> <p>11. Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.</p> <p>12. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás colaboren unos con otros.</p> <p>13. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.</p>

<p><b>5.- Competencias cognitivas.</b></p>	<p>14. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas separando sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.</p> <p>15. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.</p> <p>16. Conocimientos y experiencia, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.</p>
<p><b>6.- Competencias de Eficacia Personal.</b></p>	<p>17. Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.</p> <p>18. Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.</p> <p>19. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.</p> <p>20. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.</p>

Fuente: Spencer y Spencer.

#### 1.4.1.- Competencias Gerenciales.

Como la presente tesis busca ahondar en el tema de las competencias gerenciales, se muestra a continuación algunos tópicos de las mismas.

El dinamismo actual y la exigencia de los mercados obligan a quienes hacen una carrera gerencial o aspiran a ocupar cargos de mayor responsabilidad organizacional a adecuar sus competencias en cantidad y calidad. Entre éstas destacan la organización, el trabajo bajo presión y la comunicación.

Dentro de los requerimientos del mercado laboral de gerentes para diferentes niveles organizacionales, así como el perfil demandado, se encuentra un conjunto de competencias que de manera reiterativa se exige, estas competencias son valoradas como claves en un Gerente (Anexo 3).

El desempeño gerencial, al igual que otros muchos aspectos de la conducta humana, probablemente puede ser mejor entendido como una función de las competencias del individuo, las demandas del cargo y el contexto dentro del cual la competencia es ejercitada. Los gerentes trabajan en una amplia variedad de situaciones y en diferentes niveles, por lo que es razonable pensar que las demandas del puesto de trabajo y los factores situacionales van a influenciar sobre qué clase de competencias son necesarias para el desempeño exitoso de un trabajo. Por otra parte, es también razonable creer que las competencias

personales de un gerente van a influenciar su desempeño en un cargo o puesto de trabajo<sup>8</sup>.

Las personas que ocupan cargos gerenciales en las organizaciones y son eficientes, tienen en común una serie de rasgos, comportamiento y responsabilidades entre las cuales figuran (por orden de importancia); control del trabajo, análisis de problemas y adopción de decisiones, planificación del trabajo, comunicaciones orales informales, proporcionar retroalimentación sobre el desempeño a sus más cercanos colaboradores, capacitación, orientación y desarrollo de los colaboradores, provisión de comunicaciones escritas y documentación, creación y mantenimiento de una atmósfera motivadora, administración del tiempo personal, reuniones y conferencias, actividades de autodesarrollo, orientación de la carrera a los colaboradores y representación de la compañía ante la comunidad. Esto se considera generalmente aplicable a casi todo gerente, independientemente de la jerarquía del cargo que ocupa.

El conocimiento de las Competencias Gerenciales puede constituir una noción que permita trabajar la adquisición y el aprendizaje de éstas, pues permite explicar la manera en que los gerentes deben entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas.

---

<sup>8</sup> (Rankin, N. 2001).

### **1.5.- Gestión por Competencias.**

Es la estrategia de negocio de cada organización el punto de partida de un modelo de gestión basado en competencias. Cualquier esfuerzo en la gestión de RRHH requiere un claro entendimiento de la relación entre las necesidades del negocio, de la organización como tal y la estrategia definida para alcanzar o dar respuesta a esas necesidades<sup>9</sup>.

Un modelo de gestión por competencias es un conjunto de habilidades, valores y/o conductas deseables, que una organización considera que sus líderes necesitan en aras de alcanzar de manera exitosa los retos presentes y futuros del negocio; incluye aquellas competencias que son requeridas para un desempeño satisfactorio o excelente del puesto de trabajo, dentro del contexto de los roles, las responsabilidades y las relaciones que una persona desempeña en su trabajo en una organización, tanto en sus entornos internos como externos. La diferencia está en interesarse igualmente en "cómo" se logran los resultados, no simplemente en "cuál" es el resultado. El enfoque de gestionar el desempeño de los empleados basado tanto en el "qué" como en el "cómo" ha sido denominado Gestión Basada en Competencias<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> (Schvartzman, V, 2004) (Byham, W. 1996).

<sup>10</sup> (American Bar Association, Law Practice Management Section, Competency-based Performance Improvement Model, November, 2003).

La gestión por competencias en la dirección estratégica del recurso humano, es aquella que se ocupa de la naturaleza de la relación del empleo y de todas las decisiones, acciones y temas vinculados con esa relación, es decir, en la práctica, implica el desarrollo y el uso adecuado del recurso humano, así como la relación de los empleados en una organización y su desempeño.

La gestión por competencias puede proveer una influencia crucial en el actual escenario competitivo, ahí donde el desempeño organizacional depende cada vez más sobre sus activos de conocimientos y destrezas<sup>11</sup>.

A modo general, los objetivos que pretende alcanzar la gestión por competencias son<sup>12</sup>:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los RRHH;
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los RRHH;
- La coincidencia de la gestión de los RRHH con las líneas estratégicas del negocio;

---

<sup>11</sup> (Yeung 1996).

<sup>12</sup> Ernst & Young Consultores (1998).

- La vinculación del directivo en la gestión de sus RRHH;
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante, y
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

### **1.6.- Modelos de Competencias.**

El desempeño laboral está condicionado por una serie de factores, algunos personales y otros del entorno y contexto. Los modelos de competencias que existen en la literatura enfatizan algunos de estos factores:

***Modelo Funcional:*** Las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas. Es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

***Modelo Constructivista o Integrativo:*** Da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y

satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en lo conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

**Modelo Conductual:** Las competencias son definidas a partir de los colaboradores con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria. No pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación -las supone-, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño.

El modelo conductual de las competencias se vio disparado por la publicación de David McClelland, las mayores contribuciones al enfoque conductista han sido realizadas en los Estados Unidos por autores como el mismo McClelland, Boyatzis, Schroeder, Spencer & Spencer y el más reciente es Goleman. Las investigaciones en este campo por lo general involucran mediciones de desempeño y mediciones de competencia. Ahora bien, cómo evalúan cada uno de ellos el desempeño y las competencias, varía entre los diferentes investigadores. David McClelland en su publicación, llegó a dos conclusiones principales: primero que la aptitud académica tradicional, las pruebas de contenido de conocimientos

así como los grados y credenciales universitarios no predecían el desempeño en el cargo; segundo, que estas herramientas a menudo estaban en contra de las minorías, las mujeres y personas provenientes de los estratos socioeconómicos más bajos<sup>13</sup>. En su artículo argumentó que los exámenes académicos tradicionales y las pruebas de coeficiente intelectual (CI), no eran buenas formas de predecir si una persona pudiese o no, hacer bien un trabajo. McClelland, argumentaba que debería haber una forma alterna de identificar otras variables (competencias) que pudieran predecir con mayor certeza el éxito en el trabajo y aseguraba que el desempeño en el trabajo se debería predecir a partir de las competencias.

McClelland se encaminó a buscar una alternativa a las pruebas de aptitud e inteligencia tradicionales, descubriendo así las “competencias”. En el proceso de estudio de las mismas, McClelland estableció dos herramientas claves que facilitan su enfoque: muestras de desempeño (personas con desempeño excelente vs personas con desempeño promedio) y entrevistas de eventos conductuales.

#### **1.6.1.- Enfoque de Modelos de Competencias según José María Saracho<sup>14</sup>.**

---

<sup>13</sup> (McClelland, 1993).

<sup>14</sup> José María Saracho, Psicólogo de la Universidad de Buenos Aires, profesor de Psicología Social y de Recursos Humanos, en la actualidad profesor de Gestión de Recursos Humanos y Asesor experto en competencias para destacadas empresas.

Identificados los modelos más conocidos en la literatura. José María Saracho, entrega una nueva visión de las competencias, propone 3 modelos que se mostrarán detalladamente en el segundo capítulo.

Saracho expone “los distintos enfoques de los tres modelos útiles existentes actualmente para las empresas (modelos de competencias – distintivas; genéricas y funcionales); han originado tres metodologías distintas para la implementación de la gestión por competencias en las organizaciones”<sup>15</sup>. Asimismo, cada uno de estos modelos posee métodos, técnicas e instrumentos distintos para realizar la identificación y construcción de las competencias.

- El modelo de competencias distintivas de David McClelland
- El modelo de competencias genéricas de William Byham, y
- El modelo de competencias funcionales de Sydney Fine.

En este capítulo, se entregaron conceptos, características, elementos, modelos de competencia, además de un acercamiento de lo que es la Gestión por

---

<sup>15</sup> Saracho, José María. Un modelo general de gestión por competencias. RIL Editores, 2005.

competencias y la importancia de su incorporación en las empresas. Es importante generar conciencia de lo valioso que es el recurso humano en las organizaciones, ya que es éste el que entregará a la empresa la mayor ventaja competitiva a la sustentable en el tiempo.

Es relevante además considerar el papel que cumple el Gerente en las Organizaciones, éste cobra relevancia al observar que existe una urgencia por administrar las organizaciones actuales, debido a que éstas están inmersas en entornos cada vez más cambiantes y turbulentos. Esta es una de las razones por las cuales los altos ejecutivos deben cumplir con ciertas competencias claves para poder lograr esta objetivo y alcanzar las metas trazadas por la empresa.

Para poder analizar las competencias que posee un Gerente, es preciso conocer lo expuesto por José María Saracho sobre el Modelo de Competencias Distintivas, este modelo está enfocado a la plana superior de las organizaciones, será mostrado en detalle en el siguiente capítulo.

# CAPÍTULO II

## ANALISIS DEL MODELO

“Implantar un modelo de gestión por competencias es algo serio; que funcione correctamente es algo mucho más serio”<sup>16</sup>. Actualmente hablar de competencias en cualquier empresa ya no es algo nuevo, muchas de ellas implementan un modelo de gestión por competencias para tener más claro qué se necesita y qué se puede obtener de sus colaboradores.

En este capítulo se identificará esquemáticamente los tres modelos de competencias señalados por José María Saracho en su libro “Un Modelo General de Gestión por Competencias”, los cuales son; Modelo de Competencias Distintivas, Genéricas y Funcionales, estos se exponen en forma resumida para no modificar su entendimiento y comprensión. Principalmente el análisis en detalle será del Modelo de Competencias Distintivas.

Además de identificar el modelo, se señalará los pasos para la implementación de estas competencias. Con esto se pretende brindar al área de RRHH de la Cía. SudAmericana de Vapores, un soporte para la construcción de las competencias requeridas para sus ejecutivos, mediante el modelo de competencias distintivas. Así CSAV podrá contar con personas con las características necesarias para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

---

<sup>16</sup> (Saracho).

## **2.1.- Modelos de Competencias de José María Saracho.**

José María Saracho, identifica y desarrolla tres modelos de competencias: Modelo de competencias distintivas, competencias genéricas y competencias funcionales.

En un modelo general de gestión por competencias es necesario elegir cuál de los tres modelos se debe aplicar y cual es el más recomendado para la organización. Saracho propone integrar estos tres modelos basándose en dos variables importantes: el nivel jerárquico de la estructura a la que se aplicará y el uso que se dará a las competencias una vez identificadas. (Figura N° 2.1).

**Figura N° 2.1 “Matriz de decisión para establecer Modelo de competencias a utilizar”.**

Utilización de las competencias		Capa Jerárquica								
		V y VI			III			II y I		
		Directorio	Gerencial y ejecutivo	Suv. Gerencias/Jefatu	Staff Experto	Supervisión	Profesional no ejecutivo	Operativo Calificado	Operativo no calificado	Staff administrativo
DESARROLLO	Entrenamiento	D	D	D	G/F	G/F	D/G/F	F	F	G/F
	Capacitación	D	D	D	G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
	Desarrollo Individual	D	D	D	G	G	G			
	Planificación de carrera	D	D	D	D/G/F	D/G/F	D/G/F	F	F	F
	Planificación de la sucesión	D	D	D	D/G/F	D/G/F	D/G/F	F	F	F
EVALUACIÓN	Detección de potencial	D	D	D	D/G	D/G	D/G			
	Identificación de talentos	D	D	D	D	D				
	Selección de personal	D	D	D	D/G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
	Detección de nec. De entrenam. Y capacitación	D	D	D	D/G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
	Feedback 360°	G	G	G	G	G	G			
	Gestión del desempeño	D	D	D	D/G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
	Alineamiento organizacional	D	D	D	D/G	D/G	G			G
D: Aplicación del Modelo de Competencias Distintivas					Fuente: José María Saracho					
G: Aplicación del Modelo de Competencias Genéricas					Elaborado por: José María Sarcho					
F: Aplicación del Modelo de Competencias Funcional										

## 2.2.- Modelo de Competencias Funcionales<sup>17</sup>.

### 2.2.1.- Descripción del Modelo.

Este modelo está soportado en la premisa que una persona que ocupa un determinado puesto de trabajo, deberá cumplir con preceptos básicos, relacionados con su cargo, los cuales asegurarían lograr los estándares, de productividad, calidad y seguridad que la organización necesita para conseguir su producción objetivo. Todo cargo en cada organización debe establecer el rendimiento mínimo que debe obtener cada colaborador que ocupe dicha plaza.

<sup>17</sup> SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005.

La utilidad del modelo es que garantiza los estándares de calidad, productividad y seguridad que se requieren para las funciones productivas, básicamente a nivel operativo.

Los resultados que se esperan a partir de la aplicación de este modelo son:

- Aumento de la capacidad productiva.
- Involucramiento del personal con los objetivos del negocio.
- Mayor claridad respecto de responsabilidades por los resultados
- Mayor claridad en los pasos y oportunidades de desarrollo técnico dentro de la organización.

### **2.2.2.- Conceptualización de Competencias Funcionales.**

El modelo funcional define las competencias como el “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva, y por lo tanto, refiere al “saber hacer” que es el resultado de una combinación de varios recursos, tanto del individuo como de su entorno de trabajo”.

El campo de aplicación del Modelo está estrictamente reducido a las funciones productivas, por lo tanto las competencias identificables son principalmente competencias técnicas. Involucra a aquellos conocimientos y habilidades necesarias para el cumplimiento de los resultados mínimos exigidos.

Este Modelo no describe puestos de trabajo ni sus operaciones, sino que identifica rendimientos laborales concretos que involucran diferentes funciones. Considera los variados elementos que son necesarios para que el colaborador se desempeñe en su puesto de trabajo, el foco de atención no es el puesto sino que su desempeño. Para el Modelo funcional, las capacidades deben ser verificables a través de una evaluación objetiva.

El objetivo del Modelo es generar sistemas de normalización y certificación de competencias.

### **2.2.3.- Identificación de Competencias Funcionales.**

Se realiza a través de la metodología del análisis funcional de Puestos. Este análisis se logra mediante el desglose de las funciones productivas de una organización, de esta manera son identificadas y ordenadas de manera lógica, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis. Esta metodología

“describe de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para su cumplimiento”<sup>18</sup> .

Se trata de una descripción de las funciones que realiza una persona, que son los elementos de competencia. La finalidad del análisis de las funciones es identificar aquellas que el colaborador necesita para lograr el objetivo principal, además de reconocer el valor agregado de las funciones. El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones.

## **2.3.- Modelo de Competencias Genéricas**<sup>19</sup>.

### **2.3.1.- Descripción del modelo.**

---

<sup>18</sup> Conocer, 1998, citado en Saracho 2005.

<sup>19</sup> SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005.

El Modelo supone que para que una persona pueda realizar su trabajo de manera óptima, deben existir ciertas conductas típicas o características, dichas conductas se reconocen como generales o genéricas. Con lo anterior, los colaboradores que posean estas características tendrán la posibilidad de realizar la misma tarea, en forma eficiente en una organización similar. Este modelo sostiene que lo que da buenos resultados en una organización también los dará en otra.

Este modelo está creado para ser desarrollado en los mandos medios, de supervisión y jefaturas, con el fin de definir, evaluar y desarrollar las competencias efectivas para el mejoramiento de la gestión organizacional. Como se trata de características generales, es que su objetivo es uniformar las mejores prácticas para toda la organización.

Los resultados esperables a partir de la aplicación del modelo son:

- Mejora de la calidad de la gestión.
- Mayor alineamiento de los mandos medios con la visión, misión y estrategia de negocios.

### **2.3.2.- Conceptualización de Competencias Genéricas<sup>20</sup>.**

---

<sup>20</sup> SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005.

En la aplicación de este modelo es esencial trabajar con las competencias de un puesto de trabajo determinado, para ello es necesario realizar una distinción entre las competencias del “puesto”, las competencias “organizacionales”, y las competencias “personales”.

Las competencias del puesto, que corresponde a la definición de competencias de este modelo, son algo sobre lo que alguien debe demostrar ser efectivo en un puesto, rol, función, tarea, deber, nivel organizacional o toda la organización. Las competencias del puesto son las que sirven para seleccionar, entrenar, capacitar, evaluar el desempeño, realizar planes de carrera y planes de sucesión.

Las competencias organizacionales o Core Competency, refieren a las áreas de experiencia que son únicas de la organización y las hacen competitivas. Las competencias organizacionales proveen acceso potencial a una amplia variedad de mercados, contribuyen significativamente a la percepción del cliente sobre el valor agregado del producto final, y son difíciles de imitar por la competencia. Ejemplos: NEC y la tecnología digital, Phillips y los medios ópticos; Sony y la miniaturización, entre otros.

Las competencias personales son las que hacen competente a alguien porque son aquellas competencias que le permiten a una persona desempeñar bien un acto o función, se refiere a la calidad de competente que alguien tiene en una o muchas

áreas, por lo tanto, aspectos de un individuo relacionados con cierto nivel de resultados o logros, lo que las hace distintas de las competencias del puesto que se basan en una definición de ciertas aptitudes que son aspectos más apropiados para realizar tareas de selección y capacitación.

### **2.3.3.- Identificación de Competencias Genéricas.**

A diferencia de los modelos de competencias distintivas y funcionales, las competencias genéricas no se identifican en o para una organización en particular. El nombre del modelo hace alusión a lo más característico del mismo, ya que las Competencias originadas por este modelo son genéricas para unos puestos determinados de una industria y un mercado en particular.

### **2.4.- Modelo de Competencia Distintivas<sup>21</sup>.**

---

<sup>21</sup> SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005.

#### **2.4.1.- Descripción del Modelo.**

El modelo supone que las personas poseen ciertas características que hacen posible que se desempeñen de manera destacada en una empresa, por ello se torna relevante que, con el objeto de atraer, desarrollar y retener a las personas que cumplen con estas características, ellas estén previamente identificadas. La idea es que la organización logre los resultados de excelencia y la ventaja competitiva en el mercado que se propone, con la ayuda de estos colaboradores claves.

Este modelo se desarrolla en el ámbito directivo y la plana ejecutiva de la organización, así como de áreas de staff profesional y especializado.

Los resultados esperables a partir de la aplicación del modelo de competencias distintivas son:

- Identificación del talento.
- Mejora de la calidad del liderazgo de la organización.
- Mejora de la competitividad de la empresa.

#### **2.4.2.- Conceptualización de Competencias Distintivas.**

En este modelo las competencias se definen “como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”<sup>22</sup>.

Para cada puesto de trabajo existen competencias críticas y umbral.

- Las competencias críticas son las que distinguen a un colaborador con una actuación superior de un colaborador con una actuación promedio.
- Las competencias umbral son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Una manera de poder atraer, desarrollar y retener talentos, es normar un patrón o perfil de un determinado puesto de trabajo, logrado esto a través de las competencias críticas y umbral.

Toda característica individual que sea medible de manera confiable y que demuestre una brecha entre el desempeño de excelencia y uno promedio, o entre colaboradores eficaces e ineficaces, constituye una competencia.

---

<sup>22</sup> SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005.

### **2.4.3.- Identificación de Competencias Distintivas.**

La identificación de competencias en este modelo se realiza a través de dos pasos fundamentales:

- Definición de competencias requeridas
- Entrevista de eventos conductuales

#### **- Definición de competencias requeridas.**

Los actores claves de la empresa, tales como directores, gerentes, sub-gerentes, personal de staff conforman el Grupo Estratégico.

Las principales tareas de este grupo son<sup>23</sup>:

- o Brindar información al experto en competencias para que pueda identificar las expectativas de comportamiento y desempeño de aquellos puestos, roles o funciones para los que se identificarán las competencias.
- o Identificar a los empleados de desempeño sobresaliente y los empleados de desempeño promedio.
- o Deberán discutir y acordar cuales son las expectativas de desempeño que tiene respecto de sus empleados. Esto determinara

---

<sup>23</sup> SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005.

construir un estándar de desempeño ideal actual y un estándar de desempeño deseado para alcanzar los objetivos futuros que traducen la estrategia de la empresa.

**- Metodología para la identificación de las competencias requeridas<sup>24</sup>.**

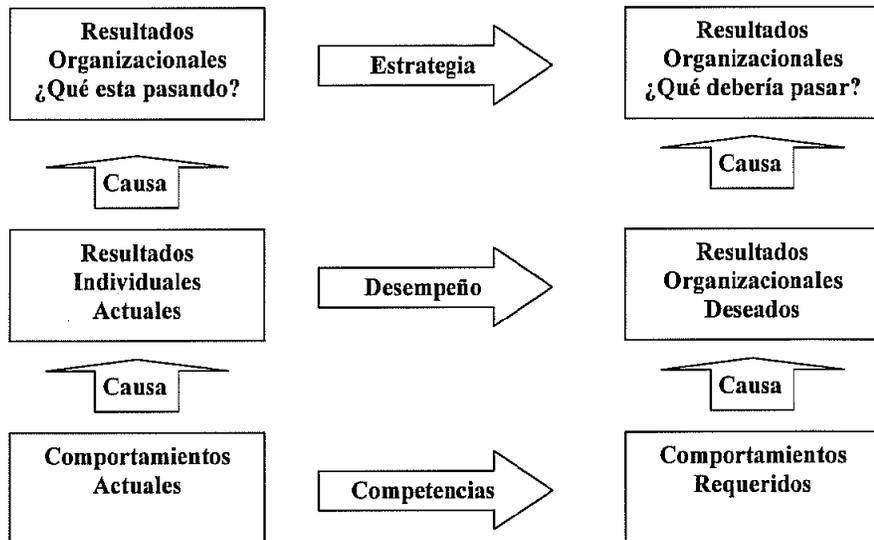
La metodología para identificar las competencias de este Grupo Estratégico se presenta en tres niveles:

- a) Nivel Estratégico: Incluye todas las variables relacionadas con los objetivos estratégicos de la organización.
- b) Nivel de desempeño: Es el nivel de los resultados individuales y grupales, es decir del aporte de valor que hacen las personas o grupos a la organización.
- c) Nivel de competencia: Es el nivel de comportamientos, nivel en el que se considera el como llegan las personas a obtener los resultados que obtienen en función del aporte de valor que realizan (Figura N° 2.2).

---

<sup>24</sup> SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005.

Figura N° 2.2 “Los tres niveles de análisis”



Fuente: José María Saracho.

Es en esta etapa donde los tres niveles de análisis determinan la Brecha, identifican a las personas de desempeño superior y se hace una comparación entre las competencias actuales y competencias requeridas.

Para determinar la brecha se trabaja con los tres niveles de análisis y se utiliza el método de Assessment Center; el nivel estratégico identifica lo que esta sucediendo y lo que debería suceder estratégicamente, luego el nivel de desempeño identifica el estado actual que se esta trabajando y el estado deseado del desempeño organizacional y por último el nivel de comportamientos actuales,

identifica que comportamiento tiene el jefe actual y que comportamiento deberían tener según lo requerido por la empresa.

Luego de haber encontrado los comportamientos actuales y futuros se identifica el nivel de competencia de cada persona del grupo estratégico. En este momento se puede distinguir a las personas de desempeño superior que tengan las competencias deseables para la empresa y serán las que se entrevistarán.

#### **2.4.4. Entrevista de Eventos Conductuales.**

Primero que todo se busca que los entrevistados, que son colaboradores de desempeño superior, se remontan a sus experiencias pasadas y específicamente a aquellas que consideren provocaron resultados exitosos, la idea es obtener un relato detallado de sus comportamientos específicos. El supuesto fundamental de estas entrevistas es que la conducta pasada del individuo es el mejor predictor de su conducta futura (Anexo 4 y 5).

Las ventajas de la entrevista de eventos conductuales son:

- Eliminar malentendidos sobre la conducta pasada del entrevistado.
- Evitar las impresiones distintivas que el entrevistado causa en el entrevistador.

- Reducir las posibilidades de que el entrevistado falsee datos.

Los pasos para conducir una Entrevista son<sup>25</sup>:

**a.- Introducción y explicación:** Presentación del entrevistador y explicación del propósito de la entrevista.

**b.- Responsabilidades del puesto:** Indagación de la misión, tareas, responsabilidades funciones más relevantes del entrevistado en su puesto actual o pasado.

**c.- Eventos conductuales:** Obtención de la descripción detallada de 5 o 6 de los sucesos más importantes que ha experimentado el entrevistado en su trabajo.

**d.- Cierre y recapitulación:** Agradecimientos por el tiempo la colaboración y despedida del entrevistado; recapitulación de la información recabada durante la entrevista.

#### **2.4.5. Construcción de competencias.**

---

<sup>25</sup> SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005.

El paso siguiente a la Entrevista de Eventos Conductuales es lo referido a la construcción de competencias, se transcribe de manera literal cada entrevista y luego se codifica. En la etapa de codificación se separa todo lo descrito por el entrevistado que será procesado para la identificación o construcción de competencias

### A) Codificación de la información<sup>26</sup>.

Para decidir entre una conducta codificable hay que tener en cuenta los siguientes criterios (Figura N° 2.3):

**Figura N° 2.3 “Criterios para la codificación de la información”**

<b>Codificable</b>	<b>No Codificable</b>
Frases en primera persona que describa lo que el entrevistado hizo, dijo, pensó o sintió.	Frases en donde no se puede identificar de que manera contribuyó el entrevistado.
Frases en primera persona que describa la participación del entrevistado en una situación.	Oraciones que son generalizaciones de cómo ve el entrevistado la situación.
Frases que aunque no especifican el actor, dejan claro que el actor es el entrevistado.	Frases vagas acerca de pensamiento, acciones y resultados. El entrevistado no es claro acerca de su participación.
Frases que incluyen explicaciones claras de los roles desempeñados en una situación.	Oraciones ambiguas en donde no se especifican los involucrados.
Frases donde el entrevistado voluntariamente dice que sintió, pensó.	Frases que confirman las expectativas del entrevistador acerca de lo que el entrevistado dijo hizo, pensó, sintió.
Reconstrucciones específicas de diálogos.	Descripción de las conversaciones sin diálogo específico.
Frases que describen que hizo el entrevistado en el pasado.	Frases acerca de acciones futuras, no hay conducta ya que no ha sucedido aún.

<sup>26</sup> SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005.

## **B) Análisis Temático.**

Este análisis se efectúa una vez codificada la entrevista, de todo el proceso de construcción de competencias e ésta es la tarea más compleja.

El Análisis Temático está soportado en el discurso CAVE (Content Análisis of Verbal Expresión), aquí las desviaciones que se detectan en las características que demuestran las personas con actuación superior y óptima en un puesto de trabajo, son medidas empíricamente y comprobadas estadísticamente.

El objetivo de este análisis es identificar las características diferenciales de las conductas propias de las personas de desempeño superior de aquellas de desempeño bajo. Se requiere de dos competencias:

- a) Pensamiento conceptual: Habilidad de conocer o aplicar conceptos en investigaciones o estudios previos.
  
- b) Conceptualización: Habilidad para reconocer patrones e inventar nuevos conceptos a partir de datos.

### **C) Definición de competencias.**

Luego de identificadas las conductas de éxito exhibidas por las personas de desempeño superior, el paso siguiente es la definición conceptual o “construcción” de competencias.

A través de los procedimientos que se llevan a cabo cuando las personas consiguen resultados superiores, es que son identificados los patrones de conductas que derivan de lo relatado por las personas. Con esto se infieren las competencias que llevan a una persona a lograr esas conductas.

#### **2.5.- Pasos para la implementación de los tres Modelos.**

José María Saracho, postula en su libro – “*Un modelo general de gestión por competencias*”. “...los distintos enfoques de los tres modelos útiles existentes actualmente para las empresas (modelos de competencias – distintivas; genéricas; y funcionales); han originado tres metodologías distintas para la implementación de la gestión por competencias en las organizaciones. Asimismo,

cada uno de estos modelos posee métodos, técnicas e instrumentos distintos para realizar la identificación y construcción de las competencias”<sup>27</sup>.

Se presenta a continuación de manera esquemática, la identificación de cada una de las etapas necesarias a seguir para la implantación de cada uno de estos modelos de competencias, propuestos por este autor, adicionalmente, también se presenta la metodología de identificación y construcción de competencias (Figura N° 2.4 y Figura N° 2.5, respectivamente).

**Figura N° 2.4 “Pasos para la implementación de los Modelos de Competencias”.**

<u>Paso</u>	<u>DISTINTIVAS</u> (David McClelland)	<u>GENÉRICAS</u> (William Byham)	<u>FUNCIONAL</u> (Sydney Fine)
I	<u>Análisis estratégico:</u> <u>Determinación de brecha</u>	<u>Selección de empresas exitosas</u> <u>por industria</u>	<u>Análisis del proceso productivo y</u> <u>determinación de la cadena de</u> <u>valor</u>
II	<u>Identificación de personas de</u> <u>desempeño superior</u>	<u>Identificación de mejores</u> <u>prácticas por puesto/rol</u>	<u>Identificación de las funciones</u> <u>del proceso y sus</u> <u>correspondientes resultados</u>
III	<u>Determinación de criterios para</u> <u>la diferenciación de desempeño</u> <u>superior</u>	<u>Identificación de</u> <u>comportamientos que llevan a</u> <u>las mejores prácticas</u>	<u>Realización del mapa funcional</u> <u>hasta el nivel de subfunciones:</u> <u>resultados que puede obtener</u> <u>una sola persona.</u>

<sup>27</sup> SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005.

IV	<u>Entrevistas de eventos conductuales para la identificación de conductas que llevan al desempeño superior</u>	<u>Entrevistas de incidentes críticos a muestra representativa de personas que ocupan puesto similares</u>	<u>Determinación de los recursos personales: conocimientos y habilidades; y los recursos del entorno.</u>
V	<u>Análisis de las características que permiten realizar las conductas que llevan al desempeño superior</u>	<u>Definición conceptual de competencias y conductas genéricas por puestos: taxonomía</u>	<u>Redacción de competencias basadas en desempeños: resultados mínimos a obtener por cada ocupante de un puesto.</u>
VI	<u>Formulación de competencias: características asociadas a comportamientos y resultados sobresalientes</u>	<u>Análisis de puestos y asignación de competencias elegidas de la taxonomía</u>	<u>Establecimiento de normas de competencias</u>
VII	<u>Elaboración del perfil de competencias deseables.</u>	<u>Elaboración del perfil de competencias requeridas</u>	<u>Diseño de perfiles a partir de la asignación de competencias por cargos o cargos genéricos.</u>
VIII	<u>Comparación de las competencias de cada uno con el perfil deseable.</u>	<u>Comparación de las competencias de cada uno con el perfil requerido</u>	<u>Acreditación de competencias y establecimiento de brechas</u>
IX	<u>Entrenamiento para el desarrollo de las características y los comportamientos.</u>	<u>Entrenamiento para el desarrollo de comportamientos requeridos</u>	<u>Capacitación para el cierre de brechas y obtención de la certificación.</u>

Fuente: José María Saracho.

Figura N° 2.5 “Metodología de identificación y construcción de competencias”.

	<b>IDENTIFICACIÓN</b>	<b>CONSTRUCCIÓN</b>
<b>DISTINTIVAS</b>	Entrevista de Eventos Conductuales	Análisis Temático y CAVE
<b>GENÉRICAS</b>	Entrevista de Incidentes Críticos	Análisis de Perfil del Cargo
<b>FUNCIONAL</b>	Panel de Expertos	Análisis Funcional

## **2.6.- ¿Por qué implementar un Modelo de Gestión por Competencias?**

“Las empresas chilenas ingresarán la gestión por competencias cuando sepan sus beneficios en rentabilidad y productividad”<sup>28</sup>.

Existen variados artículos que indican los beneficios de implementar una gestión por competencias, básicamente e mayor beneficio es reconocer las habilidades, conocimientos, aptitudes y talentos de los colaboradores, ya que muchos de ellos aun no identifican que tipo de competencias tienen o que competencias requiere de un mayor estudio. La implementación de este modelo permite identificar las competencias de cada puesto, cada colaborador sabrá cuales son sus habilidades y talentos; los cuales pueden fortalecerlo, entregar mayor confianza en si mismo, aumentar la motivación y el nivel de trabajo, también sabrán cuales son sus debilidades; esto exige a cada colaborador un desafío; fortalecer, estudiar e integrar en su trabajo las competencias faltantes.

### **2.6.1. Beneficios de la implementación de una Gestión por Competencias.**

---

<sup>28</sup> (Oscar León, economista y académico internacional. Publicado el: 09/07/2007, Fuente: Ignacio Almonacid – Chilecapacita).

Los beneficios que se generan al implementar una gestión por competencias son:

- Identifica perfiles. Para los colaboradores de una organización se torna necesario saber, cuáles son los perfiles que se requiere para desempeñar el cargo actual. Así no existirá ambigüedad de funciones y tareas.
- Mejora la motivación de los colaboradores. Es importante que un gerente tenga motivado a sus colaboradores, es una habilidad que debe tener para que la organización tenga buenos resultados.
- Mejora la productividad. Aumenta la productividad de la empresa y optimiza los resultados.
- Relaciones interpersonales. Fomenta las buenas relaciones interpersonales y de respeto mutuo, esto trae un grato ambiente de trabajo.
- Retroalimentación oportuna. Todos se sienten importantes cuando se les informa lo que se está haciendo o lo que se desea hacer. Esta retroalimentación crea un efecto positivo en la empresa.

## **2.7.- Problemas en la Implementación de un Modelo de Gestión por Competencias.**

La implementación de un Modelo de Gestión por Competencias requiere de un gran esfuerzo inicial, tanto en recursos económicos, en tiempo y en materiales, por

lo tanto, un obstáculo es incorporar todos estos recursos para que la gestión resulte.

Otro de los principales problemas es la resistencia al cambio. Generalmente verse involucrado en un proceso de cambio implica ocasionar inquietudes debido a los cambios de rutina o al replanteamiento de su trabajo en la compañía o para un futuro trabajo.

## **2.8.- Factores críticos de éxito para la implementación.**

Identificados los dos grandes problemas para implementar una gestión por competencias, es importante señalar también los factores críticos más significativos:

- Diseño de un sistema de gestión de competencias flexible y amigable, cuyo valor agregado sea percibido claramente por los clientes internos<sup>29</sup>.
- Desarrollo de modelos de competencias específicos y útiles a los objetivos estratégicos, necesidades y cultura de las empresas<sup>30</sup>.
- Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Domingo Delgado (2003)

<sup>30</sup> Domingo Delgado (2003)

<sup>31</sup> María Rita Gramigna (2002)

- Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos<sup>32</sup>.

Ya expuestos los tres modelos de competencias propuestos por Saracho, se puede observar el valor agregado que entregaría a la empresa si se implementaran, no solo a nivel gerencial, sino que en toda la organización.

La validez de la aplicación de estos modelos se debe a que se pueden aplicar a la totalidad de la empresa, solo basta que se definan sus necesidades y requerimientos para poder poner en marcha alguno de ellos, o bien todos, dependiendo del nivel jerárquico que se desee mejorar.

---

<sup>32</sup> María Rita Gramigna (2002)

Este capítulo refleja los múltiples beneficios que las empresas adquieren y los pocos problemas que existen para la implementación de cualquiera de los modelos mostrados, solamente debe existir el ánimo de embarcarse en este proyecto y por sobretodo el compromiso absoluto de los altos ejecutivos para poder concretar el mismo.

# CAPÍTULO III

## PROPUESTA DE MODELO DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS.

Antiguamente las personas lograban hacer carrera dentro de una organización, cumpliendo básicamente con el requisito de permanecer años trabajando en la empresa, hoy en día, la situación es bastante diferente, la fuerte competencia existente en los mercados, derivada de la globalización de los mismos, hace poco factible ocupar un puesto superior por este mecanismo, es por esta razón que la

persona que aspira a un cargo de jefatura o gerencial, deberá necesariamente poseer competencias claves para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo.

En el capítulo anterior se pudo observar los tres modelos que analizó José María Saracho, que son aplicables a la totalidad de la empresa, no obstante, el objetivo de esta tesis es presentar el Modelo de Competencias Distintivas de forma detallada y mostrar la aplicabilidad del mismo, en este caso, la plana superior de las empresas, generalmente conformada por Gerentes, Sub-Gerentes, Jefes de área.

El enfoque de este capítulo es identificar las competencias gerenciales adecuadas para el mando superior de la Cía. SudAmericana de Vapores. Por esta vía, se entregará a la CSAV una propuesta, la cual deberá implementarse con la orientación de personas especializadas en el tema.

### **3.1.- Descripción de la Compañía.**

#### **3.1.1.- Antecedentes Generales.**

La Compañía SudAmericana de Vapores S.A. (CSAV), es una de las compañías navieras más antiguas del mundo, fue fundada el 09 de Octubre de 1872. Su actividad principal es el transporte oceánico, el transporte de carga a los puertos más importantes de todo el mundo.

### **3.1.2.- Misión**

Compañía Sudamericana de Vapores S.A. se compromete a satisfacer los requerimientos y expectativas de sus clientes, entregando un servicio de transporte seguro de la carga, desde y hacia las principales áreas del mundo y al cumplimiento responsable de los términos acordados.

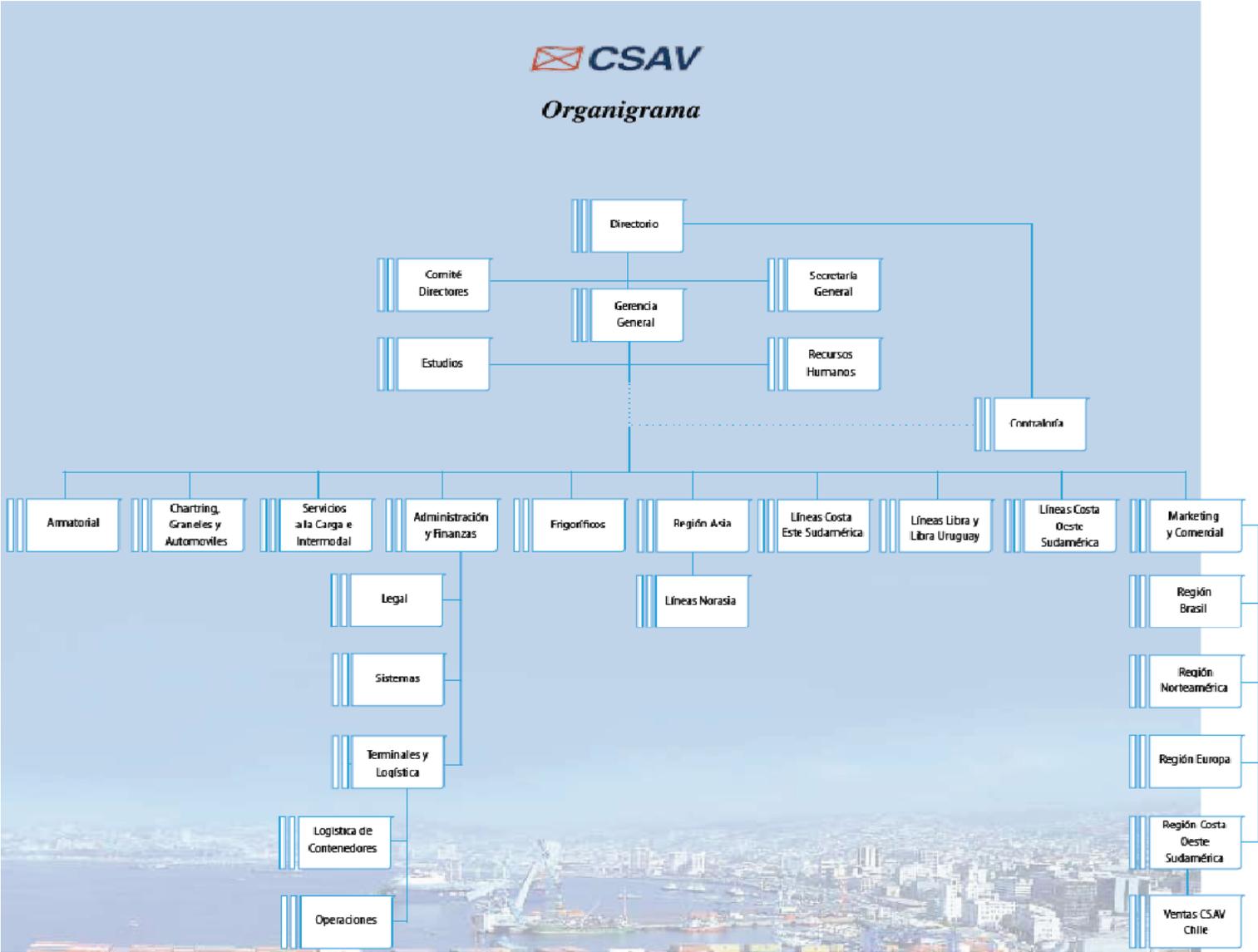
### **3.1.3.- Objetivos**

Los objetivos de la compañía consisten fundamentalmente en proporcionar un transporte seguro de la carga y con altos estándares de eficiencia, para lo cual se tiene una serie de servicios cuyas rutas llegan a todo el mundo.

Antes de determinar las brechas correspondientes a las competencias, se debe identificar el grupo estratégico de la empresa. La Compañía Sudamericana de

Vapores, presenta a la fecha un total de 38 ejecutivos, entre Gerentes y Subgerentes, éstos serán el Grupo Estratégico a analizar.

**3.1.4.- Organigrama y estructura formal**



**3.2.- Determinación de Brecha e identificación de personas con desempeño superior.**

Determinado el Grupo Estratégico, se debe identificar la Brecha de competencias, para lo cual se utilizará la metodología de Assessment Center.

### **A) Assessment Center.**

El Assessment Center se aplicará a los 38 ejecutivos de alto mando y consiste en la realización de una Entrevista de Incidentes Críticos<sup>33</sup> y dos Simulaciones que representan en forma vívida ciertas situaciones que los gerentes y sub-gerentes afrontan en su labor cotidiana. Esta entrevista y las simulaciones serán las mismas para todos. El Assessment Center, además de permitir evaluar con gran precisión las necesidades de mejora, entrega información sumamente valiosa para la identificación del potencial y la planificación del desarrollo. Los Gerentes y Sub-gerentes serán evaluados primero a través de la entrevista y luego realizarán dos simulaciones, una de interacción con pares y otra de interacción con colaboradores. Cada Assessment Center tendrá una duración aproximada de 2.5 horas.

---

<sup>33</sup> “ ...consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Las investigaciones evidencian que, mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial.” Humberto Quezada Martínez. Sub-Gerente y Consultor Senior asociado de Q+M Consultores Asociados (Perú). <http://qmasociados.netfirms.com>

Obtenidas las respuestas del grupo estratégico, el entrevistador deberá analizarlas y tendrá que identificar a las personas de desempeño sobresaliente y de desempeño promedio.

### **3.3.- Metodología para identificar que conductas llevan a estas personas a tener un desempeño superior.**

Ya identificados los ejecutivos que más se ajusten al perfil de competencias requeridos por CSAV, se identificarán las conductas que los llevan al desempeño superior. Para diseñar las competencias se utilizará una herramienta específica, la Entrevista de Eventos Conductuales.

Las entrevistas tendrán una duración de 2 horas cada una y serán realizadas por consultores especializados en esta herramienta. La información recopilada, que es estrictamente confidencial, será analizada con técnicas especiales que permitirán extraer la información que luego se utilizará para realizar las definiciones de las competencias y las descripciones de los comportamientos asociados a cada una de ellas. La Entrevista de Eventos Conductuales se aplicará para identificar competencias de cargos clave.

Terminada la entrevista, se analizarán las características de las conductas que llevan a desempeño superior, luego se codificarán las respuestas de los colaboradores con este desempeño y se realizará el Análisis Temático para la formulación de competencias.

Esta entrevista generalmente la realiza un psicólogo especializado en la materia, ya que se requiere de gran experiencia para distinguir los resultados y codificar cada uno de ellos.

#### **3.4.- Formulación de competencias.**

Para construir las competencias se aplicará la técnica del Análisis Temático, con los principios de la técnica CAVE (Content Analysis of Verbal Expression), a los relatos obtenidos, lo que permitirá identificar la ocurrencia de patrones redundantes en el discurso, esto permitirá codificar la información para poder diferenciar el desempeño superior del desempeño promedio.

El entrevistador sabrá identificar cuál de todas las respuestas son conductas exitosas exhibidas por las personas de desempeño superior, a pesar, de que la entrevista de Eventos Conductuales se realizó con los colaboradores de nivel

superior, es inevitable que las respuestas también tengan distintos niveles de importancia.

El entrevistador debe identificar los relatos que lo lleven a construir una competencia, luego se elegirá un nombre sencillo para que sea de fácil lectura, se definirá dicha competencia, por último se redactará los indicadores conductuales de la competencia, graduado en niveles.

Los colaboradores que sus respuestas estén en el nivel 1 son personas de desempeño bajo, los que estén en el nivel 2, son colaboradores con desempeño promedio y los que estén en el nivel 3 son colaboradores de desempeño alto (Anexo 6).

### **3.5.- Perfil requerido para un Gerente de excelencia.**

El principal objetivo de esta entrevista será obtener el perfil de competencias deseables para los ejecutivos de CSAV, luego se comparará con el perfil que tiene cada colaborador de mando alto.

Se presenta un “formato tipo” (Figura N° 3.2) completo de un perfil, es importante considerar que CSAV maneja los perfiles de sus Gerentes y Sub-gerentes en forma confidencial, pero el formato en si es el mismo.

**Figura 3.1 “Perfil requerido para un Gerente”.**

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre del cargo: <b>Gerencia de Administración y Finanzas.</b></li> <li>2. Institución: <b>Compañía Sudamericana de Vapores.</b></li> <li>3. Jefe directo: <b>XX</b></li> <li>4. Renta: <b>(Escala de Sueldo)</b></li> <li>5. Lugar de desempeño: <b>XX</b></li> </ol>
<b>II. REQUISITOS DEL CARGO.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Título profesional: Poseer Título Profesional de una carrera de a lo menos de 10 semestres, otorgado por un establecimiento de Educación Superior del estado o reconocido por éste. Carreras tales como: Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Industrial u otras afines.</li> <li>2. Experiencia: (cantidad de años)</li> <li>3. Estudios de especialización: Post Título y/o Post Grado.</li> <li>4. Capacitación requerida: Seminarios, talleres u otras actividades similares.</li> <li>5. Experiencia específica: Experiencia laboral de a lo menos 3 años en cargo similar.</li> </ol>
<b>III. OBJETIVO DEL CARGO.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsable de administrar, controlar y gestionar adecuadamente las Políticas de CSAV.</li> <li>2. Controla, gestiona y define estrategias para el buen desempeño del cargo.</li> <li>3. Liderar un equipo de trabajo vinculado para la Gerencia de Administración y Finanzas.</li> </ol>
<b>IV. PRINCIPALES FUNCIONES.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar los procedimientos, de acuerdo a los lineamientos de CSAV.</li> <li>2. Gestiona el desempeño de las personas de su área promoviendo y asegurando el logro de los objetivos del área, personales y cumplimiento del estilo de CSAV</li> <li>3. Optimizar la integración organización-personal, consiguiendo que las necesidades y motivaciones de las personas en el trabajo coincidan con los objetivos organizacionales.</li> <li>4. Asesorar y atender consultas propias de su competencia al interior de la organización.</li> </ol>
<b>V. COMPETENCIAS REQUERIDAS.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Visión de Negocio.</b></li> </ol>

Tener una perspectiva global del negocio de CSAV y vislumbrar el futuro de la empresa en cuanto a su óptima explotación, desarrollo y conservación.

**Comportamientos claves.**

- Tiene conocimiento profundo de la visión, misión y los proyectos relevantes de CSAV.
- Anticipa condiciones del mercado y el entorno, y cambia (organización, planes y estrategias) de acuerdo a dicha anticipación.
- Entiende situaciones complejas, identifica puntos clave y relaciones que no son obvias para el resto.
- Elabora planes y proyectos de negocio consistentes y sólidos.
- Integra los objetivos de su área con la visión y objetivos CSAV.

**2. Coaching.**

Demuestra habilidad para ayudar a los miembros de su equipo a alcanzar un desempeño profesional excelente.

**Comportamientos claves.**

- Clarifica las expectativas de desempeño en conjunto con el equipo (Ej. roles, responsabilidades, estándares y objetivos).
- Provee ayuda y feedback periódicamente acerca de fortalezas y necesidades de desarrollo.
- Ofrece feedback sobre la marcha y soporte para alcanzar los objetivos de desempeño.
- Provee oportunidades de capacitación y desarrollo a cada miembro del equipo para que puedan alcanzar su máximo potencial.
- Provee periódicamente, apreciaciones apropiadas, y reconocimiento para focalizar y motivar a los miembros del equipo.

**3. Liderazgo de equipos.**

Es la capacidad de comunicar al equipo las metas de CSAV y del área, inspirando y orientando el comportamiento hacia lo que es necesario hacer y lograr que se realice.

**Comportamientos claves.**

- Comunica claramente sus ideas
- Crea espíritu de equipo
- Reconoce abiertamente los logros de otros
- Lidera a través del ejemplo haciendo lo que dice
- Comunica estrategias y objetivos y hace partícipe de los mismos al equipo

- Motiva a otros a involucrarse con la visión, la misión y los objetivos de CSAV

#### **4. Empowerment.**

Es otorgar poder a los miembros del equipo, alentando la toma de decisiones oportuna de acuerdo al nivel de responsabilidad y capacidad de cada persona.

##### **Comportamientos claves.**

- Asigna tareas, propone objetivos y designa responsables teniendo en cuenta las competencias de las personas.
- Demuestra confianza en la capacidad de las personas (“tu puedes”)
- Estimula al equipo a tomar nuevas responsabilidades como una oportunidad de aprender.
- Alienta la independencia.
- Ofrece ayuda sin quitar responsabilidad.

#### **5. Toma de decisiones.**

Es la capacidad de tomar decisiones y ejecutar acciones de acuerdo al nivel de responsabilidad y las tareas que implican el desempeño eficiente de su rol.

##### **Comportamientos claves.**

- Toma decisiones de acuerdo al nivel de responsabilidad de los diversos roles que desempeña en la organización.
- Elige adecuadamente la mejor alternativa de acción entre varias posibles
- Involucra a las personas necesarias en el proceso de toma de decisiones
- Ajusta sus respuestas y tácticas de acuerdo a la urgencia o importancia de cada situación
- Cuando corresponde, escala oportunamente la toma de decisiones al nivel superior
- Evalúa rigurosa y sistemáticamente las alternativas.
- Asume una clara responsabilidad por las decisiones.

#### **6. Negociación.**

Estudiar alternativas y posiciones para llegar a resultados que obtengan el apoyo y la aceptación de todas las partes.

##### **Comportamientos claves.**

- Comprende la posición del otro, sus necesidades o preocupaciones.
- Identifica puntos de acuerdo y desacuerdo.
- Destaca los efectos negativos de la no-negociación

- Identifica las ventajas mutuas de una negociación y comunica persuasivamente los beneficios de una negociación.
- Busca sistemáticamente soluciones ventajosas para ambas partes (gana/gana).
- Sabe cuándo modificar su plan de acción.

## 7. Innovación.

Proponer soluciones creativas; intentar maneras diferentes y novedosas para hacer frente a los problemas y las oportunidades para mejorar la eficiencia.

### Comportamientos claves.

- Identifica oportunidades y propone ideas
- Toma propiedad de las iniciativas que sugiere y las lleva hasta su conclusión
- Busca alternativas novedosas, aunque esto suponga cambiar su forma habitual de trabajar
- Es proactivo, asume riesgos y disfruta con los desafíos
- Propicia un ambiente de innovación en los ámbitos donde trabaja
- Es tolerante con los errores y aprende de ellos.

## 8. Flexibilidad.

Realizar ajustes a fin de mantener el nivel de eficiencia cuando cambian las prioridades, cuando se está frente a nuevas responsabilidades y cuando hay que tratar con personas que tienen diferentes puntos de vista.

### Comportamientos claves.

- Posee habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas situaciones con personas y grupos diferentes
- Ajusta el comportamiento al estilo de otros.
- Cambia las prioridades para enfrentar demandas cambiantes
- Entiende y valora puntos de vista distintos al propio
- Adapta el propio enfoque a medida que la situación lo requiere
- Evalúa las situaciones considerando la perspectiva de otros

## 9. Orientación al logro.

Es la predisposición a realizar esfuerzos por sobrepasar estándares de excelencia, perseverando ante los obstáculos y buscando nuevas oportunidades.

**Comportamientos claves.**

- Se fija objetivos exigentes y busca la excelencia de los resultados.
- Es persistente ante las dificultades, tiene energía para superar los obstáculos y no pierde de vista el objetivo final.
- Actúa con criterios de rentabilidad teniendo en cuenta los valores de CSAV.
- Actúa con urgencia en busca de resultados exitosos.
- Asume responsabilidad personal por el cumplimiento de metas y objetivos

**10. Colaboración interdisciplinaria.**

Es la predisposición a compartir el conocimiento experto con sus compañeros de equipo, los miembros de su área, y otras áreas de CSAV

**Comportamientos claves.**

- Está alerta a las necesidades de conocimiento experto que otros integrantes de CSAV tengan de su propia área de especialidad.
- Entrega conocimiento a quien se lo pide indagando las causas del pedido para asegurarse que el otro recibe los conocimientos que necesita.
- Pide feedback acerca de la comprensión y calidad del conocimiento entregado.
- Cada vez que se presenta la oportunidad de entregar conocimiento que agrega valor a otros lo hace.

Fuente: Elaboración propia.

**3.6.- Retroalimentación.**

Como la entrevista de Eventos Conductuales es totalmente confidencial y debe ser utilizada solo para identificar competencias, es que la retroalimentación de esta información será entregada a los Gerentes y Sub-Gerentes en reuniones individuales, donde se les informará de los resultados y del futuro entrenamiento o cursos para desarrollar las competencias en las que tiene mayor debilidad.

El objeto de implementar una gestión por competencias es estandarizar el nivel que muestran los colaboradores de nivel superior de CSAV. Del Grupo Estratégico que se identificó al comienzo, los ejecutivos que estaban en un nivel bajo, serán los primeros en entrenarse para cumplir con los perfiles requeridos. Los que se encuentran en niveles intermedios y altos solo se entrenarán en aquellas competencias más débiles.

El departamento de Recursos Humanos será el encargado de diseñar un plan de desarrollo que permita a los ejecutivos de CSAV con un desempeño bajo o promedio desarrollar sus competencias a niveles superiores. Para los de desempeño superior también existirá un plan para que puedan desarrollar sus propias competencias en relación a sus objetivos.

Se deberá tener en cuenta además que existen ciertos aspectos intrínsecos a la personalidad, que los ejecutivos deberán trabajar en forma individual y personal para superarse y lograr el nivel requerido por la empresa en esa característica.

El procedimiento sugerido luego de la determinación de competencias de los ejecutivos y sus brechas respecto de lo óptimo requerido por la empresa, debe ser necesariamente un conjunto de opciones claras para desarrollar dichas competencias, como Programas de Entrenamiento, Capacitaciones fuera del

trabajo, Entrenamiento en el trabajo, Reuniones de Clarificación, Coaching, Mentoring, entre otras.

Las capacitaciones en el desempeño gerencial apuntan a reforzar aspectos donde se observaran falencias, como podría ser las condiciones de líder de los profesionales, el manejo de equipos de trabajo y la capacidad para adaptarse a los cambios.

Una capacitación completa para la gestión y el control del negocio con excelencia, es la que aporta conocimientos profundos sobre estados contables, finanzas, dirección estratégica, medición del riesgo empresario, gestión de los recursos humanos y sus tensiones, coaching, negociación, marketing, control interno, manejo de empresas, y todos aquellos aspectos imprescindibles para administrar la empresa ética y eficientemente. Se debe incorporar además a la formación con herramientas de gestión y control, valores, conductas y actitudes, elementos imprescindibles para conducir las organizaciones de manera responsable.

Todo esto debe ser soportado en función de los requerimientos de los ejecutivos involucrados en las capacitaciones, de acuerdo a las necesidades de desarrollo de cada uno de ellos.

La capacitación además deberá sustentarse en los procesos reales de la empresa, aportando una visión distinta al aplicar lo aprendido.

Otra modalidad para entrenar a los ejecutivos de CSAV en sus competencias más débiles serían los Seminarios, podrían ser seleccionados aquellos con temáticas relativas a los aspectos a reforzar, la idea sería brindarles experiencias profesionales y recursos eficaces relacionados con las complejas facetas del comportamiento gerencial en una organización.

La metodología de trabajo de los Seminarios consiste en que los que participan en ellos desarrollen casos reales, participen en temas de especial interés y alta conflictividad, debiendo opinar sobre las formas en que estos temas se presentarían y se solucionarían dentro de su actividad. Esta interacción provoca en los asistentes una muy positiva, libre y amplia expresión de las dificultades específicas que deben afrontar en el desempeño gerencial en su empresa, lo cual permitiría detectar las mejoras específicas.

Otros cursos pueden ser los relacionados con el Management, programas de Desarrollo Gerencial focalizado en Estrategia, Marketing, Creatividad e Innovación, Coaching y Liderazgo y Estrategia de Gestión de Personal.

Una de las capacitaciones más recurrentes para altos ejecutivos son los que tienen que ver con el Coaching, la definición más frecuente del Coaching consiste en enfocarla al arte de acompañar a una persona o grupo de personas en su

contexto profesional y relacional, para ayudarlos a encontrar su propia solución a un determinado problema, se desarrolla a través de una serie de conversaciones, a través de otra persona, denominada Coach, que permite facilitar el cuestionamiento, éste sirve de vínculo, tanto a organizaciones o individuos para expresar y liberar todo su potencial y ponerlo en práctica, a fin de obtener resultados más eficaces en su vida personal y profesional.

Existen diferentes tipos de Coaching que pueden ser utilizados dependiendo de los requerimientos de los ejecutivos, ellos son:

- Coaching ejecutivo, al ser un proceso de cambio en las personas, es útil para el desarrollo, no sólo de las competencias laborales, sino también de habilidades de autocontrol emocional, confianza, iniciativa, creatividad, flexibilidad, coherencia e integridad, que les permitirán liderar con empatía y sabiduría, en sus planificaciones, decisiones estratégicas, gestión profesional, establecimiento de prioridades.
- Coaching en el contexto personal o coaching de vida, trata problemas sentimentales, familiares, profesionales desde la propia vivencia del Coachee, identificando sus inquietudes, sus creencias, su naturaleza, su objetivo, sus prejuicios, su creatividad. La comunicación es facilitadora de un descubrimiento que tiene que provenir desde el mismo Coachee para

que le permita una apertura hacia su problemática y, sobre todo, para su resolución. Ayuda a los ejecutivos a lograr un alineamiento entre los objetivos personales y los de sus funciones en las empresas.

- Coaching de equipos, ayudará a los ejecutivos en torno a un propósito común, a identificar y lograr las metas que se fijan. El Coaching ayuda al grupo a desarrollar un plan de acción y eliminar los obstáculos para lograr el fin establecido. El Coaching de equipos logra lo siguiente:
  1. Las personas entienden y asumen sus responsabilidades, lo que dicen que son, sus funciones y lo que dicen que van a hacer. Debido a que el Coach les ayuda a entender el propósito de la acción pretendida, se dan cuenta de sus valores y criterios y, si es necesario, a redefinirlos.
  2. Se aprovecha las mejores capacidades y habilidades de cada persona en los momentos en que son más requeridas. El Coach entiende las formas de pensar de cada miembro del grupo, dándole cabida en los momentos en que sus habilidades sean más ventajosas.
  3. Las personas dan más de sí mismas, ya que un Coach reconoce los logros de las personas, informándole cada vez que hacen un avance percibiendo el mundo de manera distinta o aceptan una idea nueva para ellos.

4. Los miembros del equipo interactúan objetivamente, ya que el Coach identifica los niveles neurológicos de las personas, haciéndolas separar sus comportamientos de su identidad, con lo cual pueden hacer los cambios que son necesarios.
5. El equipo logra resultados superiores a sus metas, ya que el Coach los desafía para lograr resultados más allá de los expuestos, creando ordalías y acciones especiales para ello y revisándolos con retroalimentación.
6. El equipo logra un ambiente de confianza, a través de una mejor comunicación, debido a que el Coach les enseña cómo escuchar sin juzgar, cómo entender más allá de las palabras. Cuando las personas se sienten escuchadas se crea un ambiente grato de trabajo.
7. Con las habilidades de pensamiento sistémico, el Coach prepara a los equipos para los cambios del negocio, haciendo que entiendan sus propios procesos de cambio.
8. El equipo logra la transformación necesaria para realizar la reorientación que sea necesaria.

Los beneficios del Coaching tienen que ver con que ofrece a las personas la posibilidad de disfrutar plenamente de su vida, de acuerdo a los estándares que ella misma define. Además, posibilita:

- a) Crear un alineamiento y equilibrio interno de los factores psicológicos, espirituales y personales, para llegar a un entendimiento cabal de quién se es y de la propia naturaleza de las personas.
- b) Clarificar cuáles son los objetivos y metas, a través de un reconocimiento de las creencias y valores.
- c) Diseñar las propias estrategias y caminos, para lograr esos objetivos, a través de un conocimiento de las capacidades y desempeños.
- d) Crear mecanismos de retroalimentación, para poder realizar las mejoras al comportamiento.
- e) Disfrutar del logro de los objetivos, para darle bienestar a la vida.

Generalmente todos estos programas de capacitación, talleres, seminarios, se realizan con firmas consultoras especializadas en el tema, la idea principal es que todos los involucrados pasen por la experiencia de ser capacitados para el desarrollo de las competencias en las cuales se muestran más débiles.

Luego de todo lo anteriormente señalado obligadamente deberá existir una Evaluación del aprendizaje, de manera de poder determinar si efectivamente se cumplió el objetivo planteado con la Gestión por Competencias.

Concluida la presente tesis, en la cual se expusieron todos los tópicos involucrados con las competencias, es que se cree haber entregado una herramienta de gran utilidad para cualquier empresa que desee implementar el Modelo de Gestión por Competencias.

El propósito final de este trabajo es sugerir a la Cía. SudAmericana de Vapores la implementación de dicho Modelo, pero abocándose, en una primera etapa, al Modelo de Competencias Distintivas, cuyo foco de análisis es la plana alta de las organizaciones, en este caso, los Gerentes y Sub-gerentes de CSAV. Por ello la mayor relevancia que se le entregó a este tipo de competencias. La implementación de un modelo de gestión por competencias es un proceso largo pero no difícil de lograr.

El Modelo aporta el conocimiento actualizado de las competencias que caracterizan al gerente de alto nivel y de desempeño superior de CSAV. Sería ideal que se convierta en un instrumento de difusión para que se tome como

paradigma a los gerentes exitosos, conociendo las competencias que estos últimos utilizan.

La idea original fue realizar un ejemplo práctico “in situ” en CSAV, pero por distintos motivos, sobretodo confidencialidad y tiempo de los ejecutivos, no fue posible concretar la Entrevista, por ello es que se presentó un ejemplo de ella y su objetivo.

La alta Gerencia de CSAV deberá finalmente percibir que las competencias de los ejecutivos involucrados en el programa de Gestión por Competencias han mejorado desde la implementación del modelo, de esta manera la Organización podrá ser dirigida de una manera más eficiente y de acuerdo a los objetivos estratégicos propuestos para el futuro de la CSAV.

## Bibliografía

Real Academia Española, 23ª Edición.

McClelland, David, profesor emérito de psicología en la Universidad de Harvard, fundador de la firma de consultoría McBer & Companyen, “Evaluando por competencias más que por inteligencia” (“Testing for competence rather than ‘intelligence’”).

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.

Lawse, Charles y Balma, Michael (1966). “Principios de Prueba de Personal”. Citado por Rodríguez, Nelson. Selección efectiva de personal basada en competencias. [En línea] Caracas, PsicoConsult C.A. (1999). <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/intex.htm>

García, Miguel. Gestión por competencias. En.: Artidiello, I y Conrado, R. *Competencias: un nuevo reto (I)*. (En línea) La Habana, (s.e.), 2005 <http://www.gestiopolis.com/dirqp/rec/gescomp.htm>

Rankin, Niel. *The IRS Handbook on Competencies: Law And Practice*. 2001

Schvartzman, Victoria, *Gestión Basada en Competencias en Organizaciones Laborales*, 2004.

Byham, William. “Desarrollo de Sistemas de Recursos Humanos, basados en Dimensiones y Capacidades”. 1996

American Bar Association, “Sección de Administración Legal práctica modelo de mejora de productividad basado en la Capacidad”, Noviembre, 2003.

Yeung, Arthur; Woolcock, Patricia; Sullivan, John. (1996). “Identificando y desarrollando recursos humanos para el futuro, claves para sustentar la transformación de funciones de recursos humanos”.

Ernst & Young Consultores (1998). “Un esquema global por competencias”.

Saracho, José María. “Un modelo general de gestión por competencias”. RIL Editores, 2005.

Saracho, José María, citado en 2005; Conocer, 1998.

Oscar León, economista y académico internacional. Publicado el: 09/07/2007, Fuente: Ignacio Almonacid – Chilecapacita.

Domingo Delgado (2003), “Gestión del Capital humano con base en competencias”.

Gramigna Maria Rita. “Gestión por Competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas”. (En línea) Belo Horizonte, MRG Consultaría e Treinamiento empresarial. (2002). [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm)

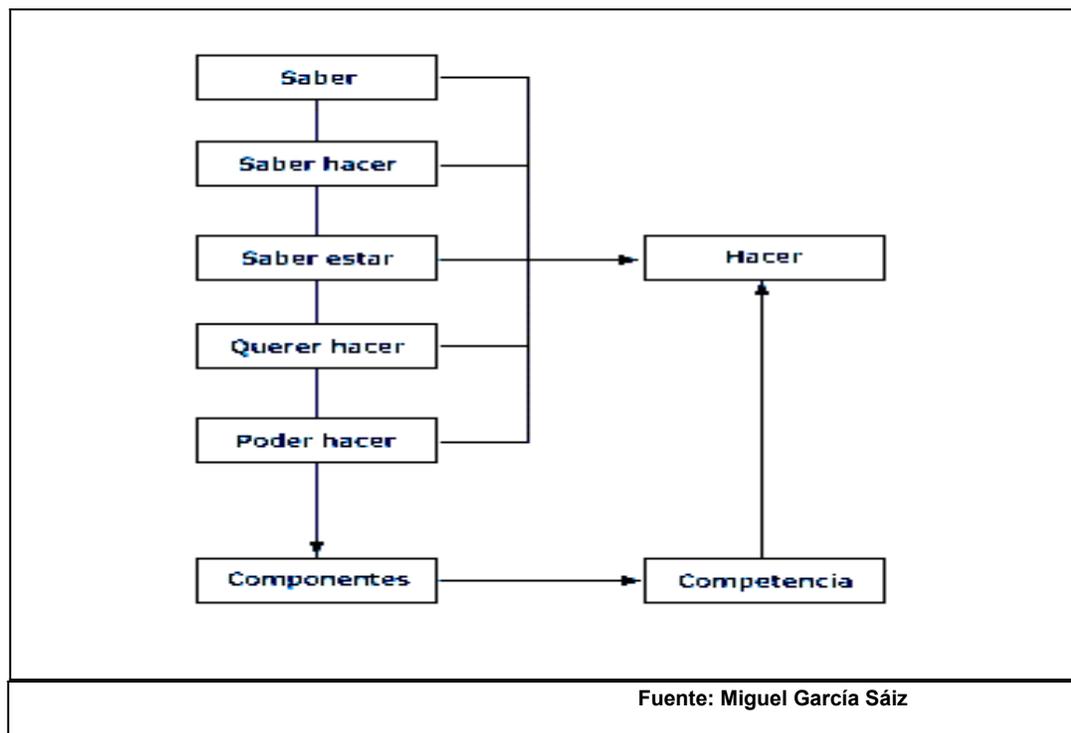
<http://www.educacionparapoder.com.ar/>

<http://www.coachingintegral.cl/>

<http://www.uai.cl/>

# **Anexos**

### Anexo 1: Elementos de las competencias.



## Anexo 2: Clasificación de competencias según diferentes autores.

AUTOR	CLASIFICACIÓN
<b>Aubrun y Orifiamma (1990)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Competencias referidas a comportamientos profesionales y sociales.</li> <li>-Competencias referidas a actitudes</li> <li>-Competencias referidas a capacidades creativas.</li> <li>-Competencias referidas a actitudes existenciales y éticas.</li> </ul>
<b>Boyatziz (1992)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Competencias esenciales o umbral</li> <li>-Competencias diferenciales o diferenciadoras.</li> </ul>
<b>Spencer y Spencer (1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Competencias de logro y acción.</li> <li>-Competencias de ayuda y servicio.</li> <li>-Competencias de influencia.</li> <li>-Competencias gerenciales.</li> <li>-Competencias cognoscitivas.</li> <li>-Competencias de eficacia personal.</li> </ul>
<b>Bunk (1994)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Competencias técnicas.</li> <li>-Competencias metodológicas.</li> <li>-Competencias sociales.</li> <li>-Competencias participativas.</li> </ul>
<b>Byham (1996)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Competencias organizacionales.</li> <li>-Competencias de trabajo o de rol.</li> <li>-Competencias personales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* Competencia técnica.</li> <li>* Competencias conductuales.</li> </ul> </li> </ul>

	* Competencias emocionales.
<b>Mertens (1997)</b>	-Competencias genéricas. -Competencias específicas. -Competencias básicas.
<b>Pereda y Berrocal (2001)</b>	-Competencias estratégicas o genéricas. -Competencias específicas (comunes y técnicas).
<b>Hay Group (2003)</b>	-Competencias de gestión personal. -Competencias de gestión del equipo de trabajo. -Competencias de influencia. -Competencias cognitivas. -Competencias de logro.
<b>Escuela de Negocios IESE (Fernández Avella y Fernández, 2003)</b>	-Competencias de tipo técnico o de conocimiento. -Competencias estratégicas. -Competencias intratégicas. -Competencias de eficacia personal.

### **Anexo 3: Competencias Gerenciales.**

<b>GRUPOS</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>1.- Competencias Gerenciales</b>	1. Habilidades de dirección, liderazgo, toma de decisiones, gestión de talento humano, planeación estratégica. 2. Servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades basadas en las necesidades del cliente, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste.

	<p>3. Efectividad Personal: Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados.</p> <p>4. Toma de decisiones: Tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas.</p> <p>5. Trabajo en equipo: Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.</p> <p>6. Desarrollo de personas: evaluar necesidades de desarrollo, identificar trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, manejar trabajo en equipo efectivo.</p> <p>7. Liderazgo: Capacidad par influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, autoridad, distribución de responsabilidades.</p>
<p><b>2.- Competencias personales y humanísticas.</b></p>	<p>8. Habilidades de comunicación, desarrollo de hábitos positivos, crecimiento personal, ampliación de paradigmas.</p> <p>9. Competencias cognitivas: Se refiere a elementos intelectuales, estructurales y al manejo de información por parte del individuo.</p> <p>10. Adaptabilidad: Capacidad de manejar situaciones de cambio, retos y explorar nuevas metodologías.</p> <p>11. Orientado a resultados: Persistir a pesar de los obstáculos e impedimentos.</p> <p>12. Aprendizaje continuo: Capacidad para aprender continuamente de la experiencia, perseguir oportunidades de desarrollo, buscar retroalimentación y modificar positivamente hábitos y conductas.</p> <p>13. Responsabilidad: aceptar su propia responsabilidad para producir resultados.</p>

<p><b>3.- Competencias profesionales y técnicas.</b></p>	<p>14. Conocimientos y comprensión de todos los aspectos técnicos que involucran el trabajo del asociado con el cliente, habilidades de negociación con el cliente, conocimiento y manejo de servicios.</p> <p>15. Desarrollo de estrategia: Adquirir conocimientos de la industria, desarrollar conocimiento del cliente, desarrollar el plan de servicio al cliente.</p> <p>16. Logro de resultados: Responder a los clientes, dirigir proyectos, manejar riesgos, aplicar conocimientos y aplicar tecnología.</p>
--	--

#### **Anexo 4: Entrevista de Eventos Conductuales (Instrumento para identificar competencias) <sup>34</sup>**

##### **Estructura de la Entrevista:**

1.- Explique al entrevistado el objetivo y duración de la entrevista. Agradezca su participación.

2.- Realice las siguientes preguntas, registrando las respuestas del entrevistado:

---

<sup>34</sup> <https://www.sispubli.cl/docs/Entrevista%20de%20Eventos%20Conductuales%20-%20P...> -

a) Por favor, mencione 3 actuaciones exitosas en el desempeño de su rol que usted haya tenido durante los últimos 18 meses.

Actuación 1:
Actuación 2:
Actuación 3:

Refiriéndose a la primera actuación, pregunte al entrevistado: ¿por qué usted considera exitosa esta actuación? ¿cuál fué su valor agregado? ¿cómo se desarrolló esta actuación? Repita la misma pregunta con las actuaciones 2 y 3.

La Actuación 1 es exitosa porque
La Actuación 2 es exitosa porque
La Actuación 3 es exitosa porque

b) Por favor, mencione 2 actuaciones que usted considere poco exitosas –o no afortunadas- en el desempeño de su rol los últimos 18 meses.

Actuación 1:
Actuación 2:

Refiriéndose a la primera actuación, pregunte al entrevistado: ¿por qué usted considera poco exitosa o desafortunada esta actuación? ¿Cómo debió haber actuado en aquella ocasión? Repita la misma pregunta con la actuación 2.

La Actuación 1 es poco exitosa porque
En esa oportunidad debiera haber sido capaz de
La Actuación 2 es poco exitosa porque
En esa oportunidad debiera haber sido capaz de

c) Teniendo presente la misión y principales funciones de los cargos de segundo nivel jerárquico de la Institución ¿cuáles son a su juicio las principales actuaciones

exitosas que se debieran promover y asegurar? Solicite, al menos 5.

Principales Actuaciones Exitosas:	Porque:
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

3.- Por favor, lea sus notas al entrevistado y solicite su confirmación. Tome registro de los ajustes o cambios que el entrevistado considere pertinentes.

4.- Agradezca al entrevistado por su tiempo y disposición. Explique cuál será el uso que se dará a la información obtenida y cuáles son los pasos a seguir en este proceso.

**Anexo 5: Implementación de la entrevista de Eventos Conductuales.**

Para implementar este modelo existe una metodología que se menciona en el capítulo 2 y se identifica más detalladamente en este capítulo. La parte fundamental de la implementación de este modelo es la entrevista de Eventos Conductuales.

Para entender mejor que significa esta entrevista, se mostrará un ejemplo de competencia y analizar como se llega a la competencia de “Orientación al Logro. Es la predisposición a realizar esfuerzos por sobrepasar estándares de excelencia, perseverando ante los obstáculos y buscando nuevas oportunidades. “

Para llegar a esto es que el entrevistador debe conseguir que el entrevistado describa a lo menos 4 situaciones de algunos eventos en que haya estado involucrado.

Para esto se formulan preguntas “Flash Back”. Se tiene que saber las tareas descritas para este cargo, un Gerente de CSAV, por tratarse de un cargo con una alta responsabilidad deja en reserva estas tareas, se entregarán ejemplos de cargos similares.

El entrevistador debe al comienzo de la entrevista preguntarle al entrevistado las tareas que la Gerencia General de CSAV le impone para saber si este tiene claro sus responsabilidades. Por ejemplo una de las preguntas podría ser:

- Usted mencionó que una de sus tareas era equilibrar los resultados traducido a números reales o sea a pesos, ¿podría recordar alguna situación en la que pueda definir concretamente como obtuvo que esos resultados sean satisfactorio para la empresa?
- Usted mencionó que una de sus tareas era mantener motivado a sus empleados, ¿podría usted indicar cómo hizo que sus empleados se motivaron en este último trimestre?

Luego de obtener el relato el entrevistador debe tener claro, ¿cuál fue la situación?, ¿qué eventos lo llevaron a ella?, ¿quién o quienes estaban involucrados?, ¿qué pensó, que sintió o quiso hacer usted en esa situación? y muchas otras preguntas que llevan al entrevistador a obtener todos los datos que requiere.

Después de haber obtenido los datos viene el proceso de analizar las respuestas, codificarlas, identificar las características y luego crear las competencias del Gerente de Administración y Finanzas, para obtener el perfil exacto para el puesto a desempeñar.

Las personas de desempeño superior asumen responsabilidades y protagonismo en sus actos, identifican actores claves de una situación, hablan de las necesidades latentes y de las expectativas de las personas, expresan expectativas

positivas de las otras personas, controlan sus emociones e impulsos, piensan en sus logros, de ir más allá de los objetivos, piensan en el poder de influir en los demás, son preactivas, toman la iniciativa, están atentas a los detalles, logran resultados para su empresa.

Ya identificadas las características de las personas con desempeño superior el paso siguiente es la construcción de las competencias. Para esto hay que extraer las respuestas que se repiten por ejemplo si el entrevistado indica:

- “cuando me fijan metas fáciles de cumplir siento pocas ganas, por eso me fijo metas un poco más altas para darle sentido a la situación”.
- “la situación era difícil, pero me gustan los desafíos y puedo llegar mas allá de lo solicitado por mis superiores”.
- “la tarea era difícil, pero pensé en mis puntos fuertes y débiles y comprendí que solo tenia que esforzarme para cumplir con éxito lo solicitado y podría entregar un mejor informe del que requerían”.

Con estas respuestas se entiende que el entrevistado tiene características y metas sobre lo requerido, realiza esfuerzos por sobrepasar estándares de excelencia, se esfuerza para cumplir con más del solicitado, le gustan los desafíos.

Con estos datos se puede redactar la competencia, de la siguiente manera: se redacta una frase genérica que describe la característica, como es una actitud,

entonces la frase debe comenzar por “es la predisposición a.... “, luego se agrega la característica, “es la predisposición a realizar esfuerzos por superar estándares de excelencia”, luego se elige el nombre de la competencia, debe ser sencillo para que la persona que lo lea tenga idea de lo que se trata.

Por último se redactan los indicadores conductuales que son ejemplos de cómo una persona demuestra dichas conductas o comportamientos en su trabajo.

Entonces la competencia quedaría de la siguiente manera, y así se debe realizar con todas las competencias que requiere un Gerente.

**Orientación al logro.**

Es la predisposición a realizar esfuerzos por superar estándares de excelencia, perseverando ante los obstáculos y buscando nuevas oportunidades.

**Comportamientos claves.**

- Se fija objetivos exigentes y busca la excelencia de los resultados.
- Es persistente ante las dificultades, tiene energía para superar los obstáculos y no pierde de vista el objetivo final.
- Actúa con criterios de rentabilidad teniendo en cuenta los valores de CSAV.
- Actúa con urgencia en busca de resultados exitosos.
- Asume responsabilidad personal por el cumplimiento de metas y objetivos

**Anexo 6: Niveles para la determinación del desempeño de los Gerentes.**

### **Orientación a Resultados**

Es la tendencia a focalizarse en los objetivos y trabajar en pos de ellos hasta lograr su consecución.

#### **Nivel 1**

- Trabaja para alcanzar los objetivos que le fijan sus superiores.
- Ante situaciones adversas delega su responsabilidad hacia arriba o pide nuevas instrucciones.
- Mide su desempeño en función del cumplimiento de lo requerido.

#### **Nivel 2**

- Trabaja para sobrepasar los objetivos que le fijan sus superiores.
- Ante situaciones adversas persevera o pide ayuda.
- Mide su desempeño en función de los estándares de alto desempeño de la empresa.

#### **Nivel 3**

- Trabaja para sobrepasar los objetivos que él mismo se fija por sobre los estándares de desempeño superior de la empresa.
- No cede ante situaciones adversas, investiga, innova o resuelve problemas de manera que nunca antes se había hecho en la propia empresa.

Fuente: José María Saracho.