

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



“Identificación del Principio de Peter en las organizaciones: casos de estudio”.

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

Profesor Guía: SR. ERNESTO FERNÁNDEZ OYARZO

SRTA. YESSENIA CAROLINA ARIAS VÉLIZ
SRTA. CLAUDIA FRANCISCA VILLARROEL SILVA

VIÑA DEL MAR, 2014

Dedicatorias

Este trabajo se lo dedico a mi hijo Vicente y padrinos por darme la fuerza necesaria para no decaer a lo largo de este proceso, a la memoria de Pablo Silva quien siempre confió en mis capacidades y a mi madre que fue un apoyo constante para lograr esta importante meta en mi vida.
(Claudia Francisca Villarroel Silva).

Dedico este trabajo a Mi Familia: a mi padre José Arias por su apoyo incondicional, mis tres hermanos por regalarme su alegría y sencillez, pero en especial a mi madre Jasna Véliz por ser el aliento e inspiración constante en mi vida.

(Yessenia Carolina Arias Véliz).

Agradecimientos

A nuestro profesor guía Don Ernesto Fernández Oyarzo por su apoyo, dedicación y orientación en la elaboración de este trabajo.

A nuestros padres quienes nos han demostrado que con trabajo y esfuerzo se pueden conseguir muchas cosas, pero tener el amor y apoyo de ellos no se compra, es algo que nos regala la vida y de lo que nosotras estamos profundamente agradecidas.

A nuestros familiares, amigos y todos aquellos que colaboraron e hicieron posible este objetivo.

(Yessenia Arias y Claudia Villarroel).

Índice General

Dedicatorias	i
Agradecimientos	ii
Índice general	iii
Índice anexos	v
Índice tablas	vi
Índice figuras	vii
Resumen o Abstract	viii
Introducción.	1
Capítulo 1: Marco Teórico.	2
1.1 Principio de Peter:	3
1.1.1 Antecedentes generales.	3
1.1.2 Casos excepcionales en discusión.	4
1.1.3 Impulso y ascenso.	6
1.1.4 Empuje y Ascenso.	7
1.1.5 Espiral de Peter.	9
1.1.6 Patologías que evidencian el síndrome.	10
1.1.7 Indicios observables.	12
1.2 Competencias.	15
Capítulo 2: Recopilación de antecedentes.	17
2.1 Metodología para la obtención de la información.	18
2.1.1 Problema de investigación.	18
2.1.2 Objetivos de estudio.	19

2.13 Unidad de estudio.	19
2.1.4 Instrumento para la obtención de la información.	23
2.1.5 Presentación de la información.	24
2.1.6 Conclusiones de la información presentada.	34
Capítulo 3: Análisis y conclusiones.	40
3.1 Síntesis entrevista expertos.	41
3.1.1 Expertos: Sistema privado.	41
3.1.2 Experto: Área psicolaboral.	50
3.2 Conclusión de la opinión expertos.	55
3.3 Hallazgos de la investigación.	60
Conclusiones.	65
Bibliografía.	67
Webgrafía.	68
Glosario de competencias.	69
Anexos.	77

Índice Anexos

Anexo N° 1: “Casos excepcionales en discusión”.	78
Anexo N°2: “Sugerencias prácticas para el aspirante a ser impulsado”.	81
Anexo N° 3: “Patologías que evidencian el Síndrome de Colocación Final”.	82
Anexo N° 4: “Indicios observables del Síndrome de Colocación Final (No médicos)”.	83
Anexo N° 5: “Evaluación del desempeño por competencias”.	86
Anexo N° 6: “Definición y clasificación de competencias según diferentes autores”.	107
Anexo N° 7: “Estructura entrevista de caso de estudio”.	135
Anexo N° 8: “Entrevista a personal de recursos humanos del Hospital de Quilpué”.	136
Anexo N° 9: “Entrevista a personal de recursos humanos de Clínica Los Carrera”.	150
Anexo N° 10: “Pauta evaluación por competencias Clínica Los Carrera”.	159
Anexo N° 11: “Estructura entrevista experto”.	161
Anexo N° 12: “Entrevistas expertos”.	162

Índice Tablas

Tabla N° 1.1: "Casos excepcionales en discusión".	5
Tabla N° 1.2: "Sugerencias prácticas para el aspirante a ser impulsado".	6
Tabla N° 1.3: "Patologías que evidencian el síndrome de colocación final".	11
Tabla N° 1.4: "Indicios observables del síndrome de colocación final (no médicos)".	12
Tabla N° 2.1: "Síntesis de entrevistas de la muestra del Hospital de Quilpué".	25
Tabla N° 2.2: "Síntesis de entrevistas de la muestra de la Clínica Los Carrera".	29
Tabla N° 3.1: "Síntesis de entrevista experto, Sr. Juan Carlos Fritis".	42
Tabla N° 3.2: "Síntesis de entrevista experto, Sr. Rodolfo Osorio".	46
Tabla N° 3.3: "Síntesis de entrevista experto, Sr. Guido Demicheli".	50

Índice Figuras

Figura N° 1.1: “Sugerencias prácticas para el aspirante a ser impulsado”.	7
Figura 1.2: “Clasificación general de competencias”	16

Resumen

El estudio tiene por objetivo verificar la presencia del “Principio de Peter” en las organizaciones e identificar las acciones proactivas y reactivas que se toman frente a este. Para lograrlo, se desarrollan dos casos de estudio: Hospital de Quilpué y Clínica Los Carrera, que son comparados con la visión de expertos en el tema para validar la investigación. El método de recolección de información es la aplicación de una entrevista cualitativa al personal del departamento de recursos humanos de cada institución. Para finalizar, se entregan las conclusiones correspondientes donde se logra determinar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Abstract

The purpose of this study is to verify the presence of the Peter Principle in organizations and to identify proactive and reactive actions to counteract its presence. To achieve that goal, two case studies were developed: Quilpué Hospital and Los Carrera Clinic. These two case studies are contrasted with the views of experts in the field in order to validate this research. As a gathering information method, qualitative research interviews were conducted with Human Resource staff from each institution. Lastly, conclusions that demonstrate the achievement of the goals established in this study are presented.

Introducción

En el año 1960 el Dr. Laurence Peter realizó su primera presentación del “Principio de Peter” cuyos cimientos se fundamentan a través de la observación de la incompetencia del hombre durante varios años.

En la actualidad, en todas las estructuras organizacionales es posible advertir un gran número de personas que no saben desempeñar sus tareas, o las realizan utilizando el mínimo esfuerzo; lo que afecta directamente el cumplimiento de objetivos de la empresa. La mayor parte de los individuos se ven afectados por una característica común: el ascenso a un cargo de mayor responsabilidad, lo anterior forma parte del motivo principal que guía la investigación.

La estructura del estudio comienza con las bases teóricas que lo sustentan, aludiendo principalmente al “Principio de Peter” y las “competencias”, debido a que son los tópicos centrales que guían la investigación. Luego, se determinan las unidades de estudio que corresponden a los departamentos de personal del Hospital de Quilpué y la Clínica Los Carrera, cuyo criterio de selección se fundamenta en que son empresas del área de salud, ubicadas en la misma localidad y son representativas del sector público y privado. Finalmente, para lograr responder la pregunta del estudio que hace referencia a ¿por qué en las organizaciones se permite que las personas lleguen a su nivel de incompetencia?, se realiza un análisis de la información proporcionada por las instituciones en estudio con una visión otorgada por diferentes expertos en el área.

Capítulo 1
Marco Teórico.

1.1 Principio de Peter

1.1.1 ANTECEDENTES GENERALES

Es importante señalar que para comprender los cimientos del principio, se identifican tres clases de trabajadores: competentes (A), moderadamente competentes (B) e incompetentes (C); en las cuales se encuentran desigualmente distribuidos y según Peter Laurence (Peter & Hull, 1981): “La mayoría se encuentra en la clase moderadamente competente y las minorías en las clases competente e incompetente. Cabe mencionar que sólo son elegibles para el ascenso¹ los trabajadores identificados con las letras (A) y (B).

Las bases del Principio de Peter se centran en que una persona puede desempeñarse exitosamente en algún puesto de trabajo, siendo catalogada como competente y, por ende, consideradas para un posible ascenso dentro de una empresa, pero esto ocurrirá sólo hasta que se alcance el nivel de incompetencia debido a que una vez que esto sucede, los trabajadores se estancan en los puestos de trabajo actuales, por lo tanto no son válidos como una opción para adquirir rangos jerárquicos superiores.

Peter logra definir dos tipos de ascensos: Los ascensos de función y los ascensos de categoría. El primero de estos se caracteriza principalmente porque el nuevo cargo al que se aspira requiere el desarrollo de funciones totalmente distintas a las del cargo actual, lo que también implica un mayor grado de responsabilidad

¹ “Movimiento hacia arriba desde un nivel de competencia” (Peter & Hull, 1981)

dependiendo del nivel jerárquico en que se encuentre. Por otro lado, en los ascensos de categoría la función que desempeña inicialmente un trabajador se mantiene constante, pero es dirigida a una categoría distinta o grupo distinto.

Las personas catalogadas como competentes, se caracterizan por ceñirse a realizar sólo las tareas encomendadas, siendo bastantes conformistas y se rigen por la ley del mínimo esfuerzo.

1.1.2 CASOS EXCEPCIONALES EN DISCUSIÓN

Cuando es conocido el “Principio de Peter” se trata de buscar diversas excusas que permitan evadir que la conducta manifestada alude a éste. A continuación se presenta una clasificación de las excepciones más comunes con su respectiva metodología y objetivos (*Véase anexo N°1: “Casos excepcionales en discusión”*).

Tabla N° 1.1: “Casos excepcionales en discusión”

EXCEPCIÓN	METODOLOGÍA	OBJETIVOS
Sublimación Percuciente	Se asciende a los trabajadores considerados improductivos e incompetentes (Seudoascenso).	Motivar al personal.
		Mantener la jerarquía.
Arabesco Lateral	Otorgar un título nuevo y más extenso a un empleado incompetente y trasladarlo a un lugar remoto de la instalación de la empresa.	Hacer sentir importante al trabajador.
		Remover un elemento incompetente a la asignación de tareas rudimentarias.
Inversión de Peter	Se manifiesta en empresas donde los procesos burocráticos son de suma importancia y se considera competente a quien cumpla con ellos aunque desde la perspectiva del cliente puede ser ineficiente.	Otorgar gran valor al trámite.
		Dar más importancia a los medios que a los fines.
Exfoliación Jerárquica	Empleados destacados son considerados “supercompetentes” y a causa de esto son despedidos, pues trasgreden la jerarquía de los procesos.	Ceñir a los trabajadores a respetar la consistencia interna de la jerarquía (trámite).
		Dejar en claro la existencia de reglas comunes en la organización.
Introducción Paterna	Hijos de los dueños de las empresas familiares son ascendidos a cargos en niveles jerárquicos altos.	Evitar que el hijo del dueño recorra os diversos grados de la empresa (Facilitar ascenso).

Fuente: Elaboración propia.

1.1.3 IMPULSO Y ASCENSO

Peter (Peter & Hull, 1981) define el impulso como: “relación de un empleado –por sangre, matrimonio o bien amistad- con una persona situada por encima de él en la jerarquía”.

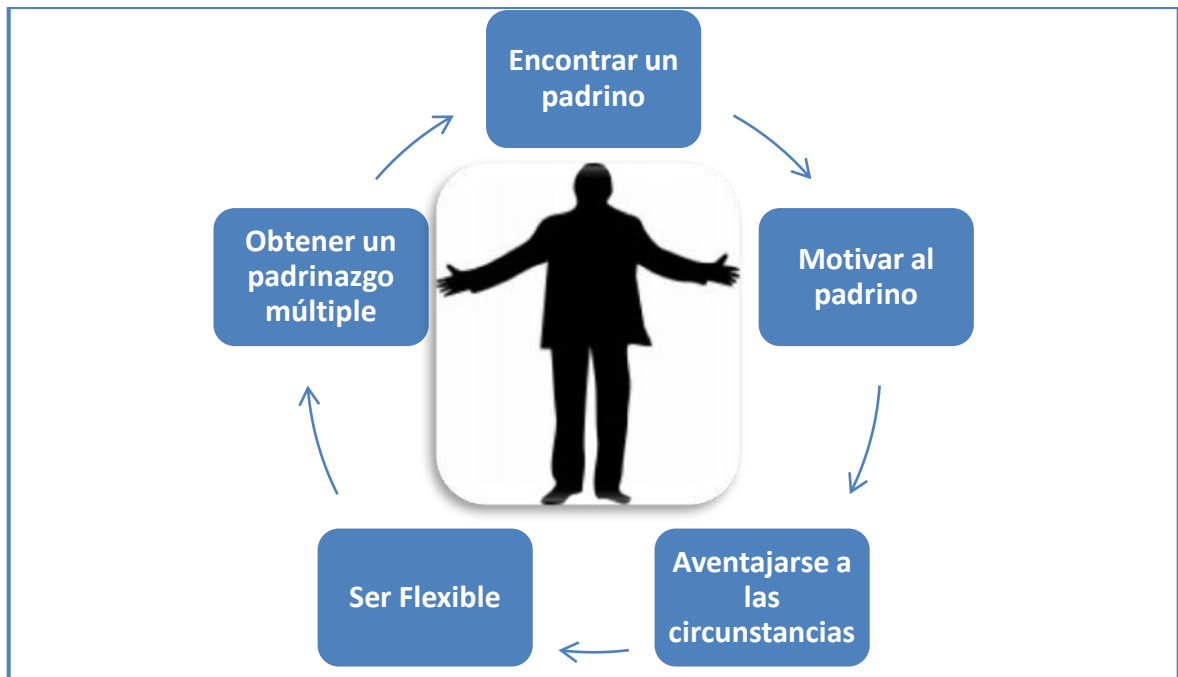
Conseguir un ascenso mediante impulso conlleva a que los empleados comiencen a centrarse en la incompetencia del impulsado, ya que se considera que de otra forma no era capaz de conseguirlo si no fuera por el impulso. Peter (Peter & Hull, 1981) plantea algunas sugerencias prácticas para el aspirante a ser impulsado (*Véase anexo N°2: “Sugerencias prácticas para el aspirante a ser impulsado”*):

Tabla N° 1.2: “Sugerencias prácticas para el aspirante a ser impulsado”.

CONSEJOS	DESCRIPCIÓN
Encontrar un padrino	Debe ser competente para que su opinión frente a superiores sea considerada.
Motivar al padrino	Este debe tener algo que ganar ayudando a alguien a obtener el impulso, o algo que perder de no hacerlo.
Aventajarse a las circunstancias	Se pretende que el escalón jerárquico que se quiere alcanzar no esté bloqueado por alguien que haya alcanzado su nivel de incompetencia.
Ser Flexible	Hay que tener la capacidad de cambiar de padrino si este no puede obtener beneficios ayudando al aspirante a ser impulsado.
Obtener un padrinazgo múltiple	Al obtener el impulso de varios padrinos se produce un efecto multiplicador, debido a la interacción que existe entre ellos.

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 1.1: “Sugerencias prácticas para el aspirante a ser impulsado”.



Fuente: Elaboración propia.

1.1.4 EMPUJE Y ASCENSO

En primer lugar, hay que destacar que en las organizaciones el empuje se da de manifiesto cuando se logra detectar un interés insólito de parte de los empleados por efectuar distintos cursos de perfeccionamiento de forma constante como un método para lograr el ascenso. Para que esto sea efectivo hay que considerar que el grado de antigüedad de los trabajadores es un factor determinante sobre todo en las empresas de mayor tamaño; esto quiere decir que el empuje por sí sólo no es efectivo y requiere ser complementado con el impulso.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que el estudio y constante interés por ir mejorando también puede producir un efecto negativo, debido a que aumentar las áreas de competencias implica que el empleado tenga que pasar un mayor número de escalones de ascenso para alcanzar su nivel de incompetencia, según lo planteado por Dr. Peter (Peter & Hull, 1981).

Otra forma de expresión que manifiesta el empuje es, por ejemplo, comenzar el trabajo temprano y abandonarlo tarde. Aunque esta acción genera al mismo tiempo admiración y aborrecimiento por parte de los pares.

Según Peter (Peter & Hull, 1981), existen dos razones por las que se sobreestima el poder del empuje:

1.1.4.1 Se cree que una persona que empuja con más fuerza que el promedio merece avanzar a más distancia y con mayor velocidad que estos. (Complejo de Alger).

1.1.4.2 Se le otorga relevancia al aspecto médico, puesto a que las personas que utilizan el empuje como medio para lograr el ascenso, padecen generalmente de distintas enfermedades, tales como: crisis nerviosas, úlceras pépticas e insomnio. Si la presencia de alguna de estas dolencias mencionadas no es asociada por el entorno laboral como consecuencia del empuje, la tendencia se

inclinara por creer que están en presencia de un *síndrome de colocación final*², pero realmente se trata del *síndrome de pseudoconsecucion*³.

Finalmente, la diferencia entre el síndrome de pseudoconsecucion y el síndrome de colocación final se conoce con el nombre de Matiz de Peter, donde al plantearse la pregunta: Esta la persona realizando algún trabajo útil?; si la respuesta es:

⊕ Sí, no se ha llegado al nivel de incompetencia y corresponde a un síndrome de pseudoconsecucion.

⊕ No, se ha alcanzado el nivel de incompetencia, lo que quiere decir que se manifiesta el síndrome de colocación final.

⊕ No lo s, en este caso también se ha adquirido el nivel de incompetencia.

Dicho lo anterior, cabe destacar que antes de recurrir al empuje como un método aceptable para lograr ser ascendido, siempre se debe tomar en cuenta como opción válida el impulso por el grado de eficiencia que este conlleva al ser aplicado.

1.1.5 ESPIRAL DE PETER

Peter Laurence (Peter & Hull, 1981) establece la existencia del deseo de poder lograr una productividad por las personas que han alcanzado la incompetencia. Es

² "Patología relacionada con la colocación en el nivel de incompetencia" (Peter & Hull, 1981).

³ "Conjunto de dolencias físicas derivadas de un empuje excesivo" (Peter & Hull, 1981)

por esto que se esfuerzan de manera mínima sólo por mantener su empleo y no para destacarse, planteando cuatro tipos de incompetencias como resultado de una escala ascendente por los cargos de la empresa; las que se pueden observar por un ascenso superior a sus competencias sean: físicas, sociales, emocionales o intelectuales. En este sentido, nace el concepto del *Espiral de Peter*⁴, el cual se refiere a que cualquier intención de resolver la incompetencia del personal, especialmente si estos son de niveles superiores en la organización, con una nueva contratación para el apoyo de éstos, no tendrá resultados positivos ni aumento de la eficiencia, por el contrario, lleva a la conclusión de Peter Laurence (Peter & Hull, 1981): “*Incompetencia más incompetencia, igual a incompetencia*”.

1.1.6 PATOLOGÍAS QUE EVIDENCIAN EL SÍNDROME DE COLOCACIÓN FINAL

Al alcanzar el nivel de incompetencia el personal, por mucho que se esfuerce, ya no podrá laborar de manera fructífera, sin embargo, se destaca que esta situación no se debe al ocio del personal, sino, más bien a la restricción de sus propias capacidades. En efecto, la persona padece el síndrome de colocación final, uno de los indicios para reconocer la presencia de este síndrome es la aparición de diversas dolencias físicas, que van desde úlceras hasta soplos cardiacos, que para los médicos son atribuibles al éxito, pero para Peter no son más que una

⁴ “El rumbo no progresivo seguido por organizaciones afectadas de incompetencia a elevado nivel” (Peter & Hull, 1981).

característica de la incompetencia relacionada con el grado de responsabilidad, en otras palabras haber alcanzado la colocación final (Véase anexo N°3: “Patologías que evidencian el síndrome de colocación final”).

Tabla N° 1.3: “Patologías que evidencian el síndrome de colocación final”.

ERROR MÉDICO	DEFINICIÓN	TRATAMIENTO MÉDICO	OPINIÓN PETER
1	Justificar la incompetencia por causa de dolencias físicas presentadas	Medicación	Logrará un alivio esporádico, ya que no proporcionan la competencia necesaria para desempeñar cierto cargo.
		Entrega de consejos	Resulta ineficiente tratar de convencer que no se debe prestar interés en los problemas de los demás, debido que las personas con el síndrome ya están preocupados sólo por sus problemas.
		Recomendación a renunciar a placeres corporales dañinos (fumar, beber)	Esta solución solamente logrará agudizar la frustración especialmente la provocada en el ámbito laboral.
2	Persuadir al paciente que los síntomas presentados no existen	Sin tratamiento	Esto sólo logrará perder la credibilidad por la medicina o el médico motivando a buscar otras alternativas curativas.
3	La psicoterapia	Sesiones con un terapeuta	No produce efecto en el síndrome de colocación final, la cual resulta ser la incompetencia vocacional.

Fuente: Elaboración propia.

1.1.7 INDICIOS OBSERVABLES DEL SÍNDROME DE COLOCACIÓN FINAL (NO MÉDICOS)

Con frecuencia resulta útil tener conocimiento del personal que a alcanzando la colocación final en una organización, si bien, anteriormente se presentaron indicios médicos para su detección, no siempre es fácil la obtención de este tipo de información, es por esto que también existen signos presentes en el personal (Véase anexo N° 4: “Indicios observables del síndrome de colocación final (no médicos)”).

Tabla N° 1.4: “Indicios observables del síndrome de colocación final (no médicos)”.

SIGNOS NO MÉDICOS	DEFINICIÓN	MANERAS QUE SE PRESENTA	DESCRIPCIÓN	SÍNTOMAS OBSERVABLES
Tabulología anormal	Rama de la jerarquología, en donde el empleado adopta alguna inusual organización o distribución de su lugar o espacio de trabajo	Fonofilia	El trabajador concluye que su incompetencia se debe a la falta de comunicación tanto con sus colegas como con sus subordinados.	Sobre el escritorio o lugar de trabajo habrá varios teléfonos o intercomunicadores. Este tipo de casos genera una rápida degeneración de la persona.
		Papirofobia	Esta fobia se presenta con una intolerancia a los papeles o libros en su lugar de trabajo.	El trabajador mantendrá siempre su escritorio limpio.
		Archivofilia	Obsesión por el orden y clasificación precisa de documentos.	El empleado constantemente reordena y revisa asuntos pasados, acompañando de un temor constante de la pérdida de algún papel.

		Gigantismo tabulatorio	Obstinación de poseer una mesa más grande que sus compañeros.	Constantes solicitudes para cambiar escritorio por uno de mayor tamaño.
		Tabulofobia privada	Repudio por las mesas de despacho.	Este síntoma es apreciable exclusivamente en los más altos grados jerárquicos.
Manifestación psicológica	-	Autocompasión	La persona considera quejumbrosa la situación actual en un alto mando, a esto se suma el recuerdo de los buenos tiempos con muchas emociones en su cargo anterior.	Empleado se visualiza como una víctima de su actual cargo, no cree que otra persona lo pueda realizar de mejor manera.
		Rigor cartis	El empleado presenta un exceso de interés por la elaboración de mapas y diagramas de la empresa y su funcionamiento.	Se aprecia un abandono de labores propias del cargo, para la realizar los mapas.
		Alternación compulsiva	Un superior mantiene una técnica defensiva con sus subordinados.	Un jefe mantiene en una constante confusión respecto a sus procedimientos y actuar.
		Síndrome del vaivén	Total incapacidad para la toma de decisiones.	El empleado considera minuciosa y detalladamente los pro y los contra de una determinada alternativa, pero no es capaz de tomar la decisión y espera que otros la adopten por él o simplemente transfiere la autoridad de éstas.

		Transferencia cesariana	Presencia de un prejuicio injustificado por un aspecto físico.	Juzgar a compañeros o subordinados por algún aspecto físico, sin tener ninguna relación con la realización de su labor.
		Inercia carcajeante	Caso seguro de colocación final y consta en basar la conversación en bromas o chistes en vez de ir a lo medular.	Costumbre que presenta un trabajador al comunicarse.
		Estructurofilia	Exagerada preocupación por la estructura o edificio donde se desarrolla el trabajo.	Esta alcanza su completo desarrollo en políticos y rectores de Universidades.
Tics y extraños hábitos	Hábitos que aparecen en las personas poco tiempo después de alcanzar la colocación final y generalmente no son advertidos por estos.	Tics y Hábitos físicos	Movimientos con frecuencia e involuntariamente.	El trabajador tiende a morderse las uñas, suspiros fuertes sin justificación, entre otros.
		Hábitos expresión	Conductas reiteradas en la forma de comunicarse.	El empleado utiliza códigos para comunicarse o utiliza esquemas general de frases aplicables a diversas situaciones.

Fuente: Elaboración propia.

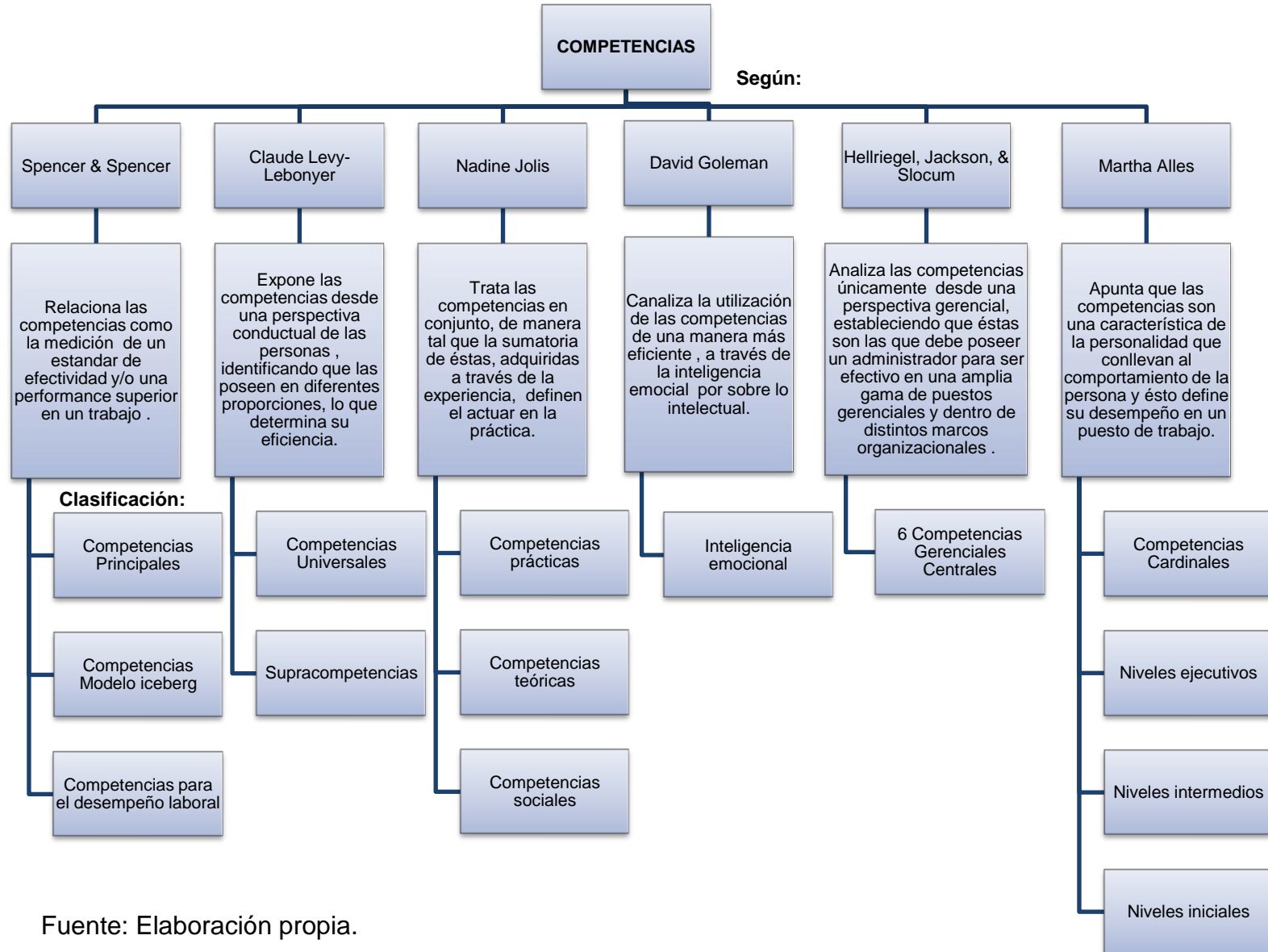
1.2 Competencias

Es muy importante que dentro de las organizaciones se logre encontrar a las personas idóneas para los distintos cargos que esta ofrece y, para esto, se debe tener bien definidas las competencias básicas que se requieren para un óptimo desempeño de las tareas cotidianas.

Existen variados planteamientos y clasificaciones sobre las competencias en el ámbito laboral, pero una percepción general del concepto apunta a que son un conjunto de conductas, habilidades y características que subyacen de los individuos en su *desempeño laboral* (Véase anexo n° 5: “Evaluación de desempeño por competencias”). Ahora bien, una buena categorización de la competencia es la que diferencia tres enfoques del concepto. El primero comprende la competencia como la capacidad de cumplir con las tareas encomendadas; el segundo la concentra en atributos personales de los individuos y el tercero llamado holístico comprende una mezcla de los dos anteriores.

Al mismo tiempo, dependiendo del enfoque que se le otorgue al concepto, será la clasificación que se desprenda del término en cuestión. Desde esta perspectiva a continuación se presentarán los autores más destacados en esta materia con sus respectivos enfoques del tema y la clasificación que cada uno de ellos aborda (Véase Figura 1.2).

Figura 1.2: “Clasificación general de competencias” (Véase anexo N°6: “Definición y clasificación de competencias según diferentes autores”).



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 2

Recopilación de antecedentes.

2.1 Metodología para la obtención de la información.

2.1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Elegir a la persona idónea para un cargo vacante o para el ascenso en la jerarquía de una organización es complicado; ya que, la capacidad humana es limitada y la incompetencia ocupacional se halla presente en todas partes, concepto que llevó a formular al Dr. Laurence Peter y Haymond Hull “El Principio de Peter” el cual expresa que: “ En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”, esto se refiere a que se permite dentro de las organizaciones que los individuos lleguen a su estado de colocación final ejerciendo cargos de la plana alta, donde se vuelven incompetentes.

El problema radica que este fenómeno, menoscaba a todas las organizaciones; sean públicas o privadas y ha trascendido a lo largo del tiempo, sin otorgarle la relevancia que merece; permitiendo de este modo a sus empleados llegar a su nivel de incompetencia y, por consiguiente, es motivo de estudio establecer el conocimiento del Principio de Peter en el departamento de recursos humanos dentro de una empresa y de ser positiva esta respuesta, identificar si existen medidas de prevención frente a éste, y por último, describir cuál es el procedimiento a seguir una vez detectados los elementos incompetentes.

2.1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.

2.1.2.1 Objetivo general.

Identificar la existencia del Principio de Peter en una empresa de servicios representativa, tanto del sector público como del privado.

2.1.2.2 Objetivos específicos.

Identificar acciones proactivas y reactivas frente al Principio de Peter en el departamento de recursos humanos.

Reconocer la presencia de patologías del éxito como consecuencia del síndrome de colocación final.

2.1.3 UNIDAD DE ESTUDIO.

La metodología de la investigación seleccionada corresponde a un estudio de casos que según Francisco Sarabia (Sarabia Sánchez, 1999) se define como “un análisis intensivo de algunos ejemplos seleccionados, de forma que se consiga una lúcida y sagaz comprensión del fenómeno estudiado...”

Debido a la existencia de una gran variedad de empresas de servicio a nivel nacional e internacional, es necesario acotar el estudio y enfocarnos en un área representativa, tanto del sector público como el privado. Es por esto que se determinó que la orientación será en el área de la salud, eligiendo como muestra

al departamento de recursos humanos o equivalente del Hospital de Quilpué y la Clínica Los Carrera ambos localizados en la comuna de Quilpué, región de Valparaíso.

2.1.3.1 Hospital de Quilpué.

El Hospital de Quilpué se encuentra ubicado en calle San Martín 1270 ciudad de Quilpué, la institución originalmente comienza su labor como una Casa de Reposo para los habitantes de esta ciudad, luego en abril de año 1964 abre sus puertas como “Posta de Primeros Auxilios” con tan sólo un médico y un par de auxiliares de enfermería por turno, luego en junio del mismo año se realizó la inauguración oficial del “Hospital de Quilpué”, este comenzó con una infraestructura básica, pero de material sólido. A lo largo del tiempo el hospital se ha convertido en un buen campo de entrenamiento para médicos jóvenes y la comunidad ha tenido un rol activo en la historia de la institución, a través, del Consejo Consultivo del Usuario, cuyo objetivo es mejorar las diferentes áreas del hospital, efectuando un trabajo en equipo entre funcionarios médicos y usuarios. Finalmente, el hospital persigue aumentar su grado de complejidad, con la capacidad de auto-gestión, creando alianzas con otras entidades, lo que engloba ser un centro de investigación, de desarrollo del recurso humano, con el fin de mejorar la calidad de vida de los usuarios.

Misión.

Según lo planteado en su misión el Hospital de Quilpué (Gobierno de Chile):

" Es una Institución Pública de alta complejidad perteneciente a la provincia del Marga-Marga que contribuye a la recuperación de la Salud entregando atención de calidad en el marco de un trabajo en red, con personas comprometidas con la Satisfacción del Usuario".

✚ Visión.

El Hospital de Quilpué (Gobierno de Chile) persigue:

"Ser una Institución, Resolutiva, Sustentable y Referente nacional en Calidad de Atención".

✚ Motivos que guiaron la elección de esta unidad de estudio.

Principalmente la elección de esta unidad de estudio se fundamenta en que corresponde a una institución pública del servicio de salud y se considera representativamente en la forma de operar de las instituciones de la misma área a cargo de la administración del Estado, además de expresar en su misión que cuenta con una red de personas comprometidas con la satisfacción del usuario.

2.1.3.2 Clínica Los Carrera.

Clínica Los Carrera está ubicada en Caupolicán 958, Quilpué. Esta institución inició sus actividades en el año 1981 con habitaciones individuales a triples, hospitalizaciones pediátricas y unidad de cuidado intermedios, pero debió enfrentar la recesión económica y a pesar de esto logró mantener su operatividad

pero con dificultades, es por ello que 1991 es transferida a una nueva sociedad, dando nacimiento a la “Nueva Clínica Los Carrera”. Actualmente la empresa se encuentra en un proceso de expansión, cuyo objetivo es constituir una red de clínicas de nivel secundario, con alcance nacional, que los establezca como la alternativa privada tanto para los usuarios del Fondo Nacional de Salud (FONASA), como para la Previsión de Salud Privada (ISAPRES).

✚ Misión.

Según lo planteado por la Clínica Los Carrera (Los Carrerra Clínica) su razón de ser es:

- Brindar al médico junto a su paciente el mejor servicio, especialmente en cuanto a confiabilidad y afecto.
- En centros de atención de gran eficiencia en calidad y costos.
- Con personal altamente calificado en aspectos técnicos y de servicio, con la tecnología más adecuada.

✚ Visión.

La Clínica Los Carrera (Los Carrerra Clínica) plantea como visión:

“Hacer accesible a la gran mayoría de la población un servicio privado de salud caracterizado por su confiabilidad y excelencia en la atención”.

- ✿ Motivos que guiaron la elección de esta unidad de estudio.

La elección de esta organización se basa principalmente en el cumplimiento de las limitaciones del estudio antes establecidas, cabe destacar además, que en su misión consideran que posee un personal altamente calificado, es por ello que se identificará el Principio de Peter en esta institución.

2.1.4 INSTRUMENTO PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La información que se requiere debe ser proporcionada por una fuente confiable, que domine los aspectos técnicos relacionados con el personal y obtenida de forma directa. Es por esto, que el instrumento seleccionado para el estudio es una entrevista cualitativa de modalidad personal con los encargados del departamento de recursos humanos o su equivalente, donde se realizarán una serie de preguntas que apuntan a cumplir con el objetivo general y específicos de ésta investigación.

Dentro de las razones principales por las que se elige la entrevista cualitativa como instrumento de investigación encontramos las siguientes:

- ✿ Permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona transmite de forma verbal aquello que se refiere al tema específico de investigación.

- ✿ Tiene por objeto fomentar una conversación fluida entre entrevistador y entrevistado, y al mismo tiempo, debe ceñirse a un cuestionario formulado con anterioridad determinado en el marco del estudio que permita plantear preguntas largas, complejas y variadas.
- ✿ Mediante el análisis íntegro y trascendente busca comprender la finalidad de investigación dentro de un contexto único sin pretender generalizar los resultados.

Por otra parte, se debe especificar que la entrevista a realizar será de tipo estructurada donde se formularán las mismas preguntas a ambos casos de estudio (*Véase anexo N°7: “Estructura entrevista de caso de estudio”*) que fueron establecidas previamente a la entrevista de manera tal que se logre una comparación efectiva de los resultados obtenidos.

2.1.5 PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para obtener la información que se requiere en este estudio, se realizó una entrevista al departamento de personal del Hospital de Quilpué que está compuesto por las secciones: Unidad de capacitación, selección y formación y Registro de Personal. Aquí se consultó a seis personas en total, realizando la entrevista de forma personalizada con cada uno de ellos (*Véase anexo N°8: “Entrevistas a personal de recursos humanos del Hospital de Quilpué”*) y a

continuación se presentará un resumen de las distintas apreciaciones recogidas en la institución.

Tabla N° 2.1: “Síntesis de entrevistas de la muestra del Hospital de Quilpué”.

PREGUNTA	HOSPITAL DE QUILPUÉ
<p>¿Tiene algún conocimiento sobre el Principio de Peter?</p>	<p>No, ninguno.</p>
<p>¿Cuáles son las acciones que se emplean cuando se identifica una persona que no realiza de forma eficiente su trabajo?</p>	<p>Con las calificaciones entregadas por las supervisoras de cada trabajador, de esta forma la evaluación puede ser más detallista y certera, porque, es quien mantiene contacto permanente con el trabajador y puede sugerir la calificación objetiva para que finalmente sea una Junta Calificadora la encargada de evaluar si se mantiene o varía la nota. Estas se realizan cada 6 meses y miden el desempeño en todos los ámbitos relevantes del trabajo.</p> <p>Primero la supervisora directa es la encargada de llamar la atención y si la conducta persiste se determinará la sanción adecuada. Dentro de ellas se encuentran las anotaciones de mérito y demérito que quedan registradas en la hoja de vida de cada funcionario y en casos extremos se procede a la desvinculación.</p> <p>Conversar con la persona, debido a que puede haber muchos factores que influyen en esta actitud, como por ejemplo, problemas personales o un tema de clima laboral involucrado en el área, entre otros. Como acá el despido no es muy común se procede a trasladar esta persona a otro centro asistencial donde las condiciones estén a favor del funcionario.</p>
<p>¿Crees que es conveniente evaluar por competencias a los trabajadores?</p>	<p>No, porque no todas las personas tienen las mismas cualidades y debería evaluarse de acuerdo a la motivación del funcionario.(2)→ 33,33%</p> <p>Sí, porque las competencias son lo que permite definir las habilidades de la persona. Aunque hay que ser cuidadosos con el tema en el sentido de que las personas que realicen estas evaluaciones cuenten también con las competencias necesarias para realizar estos filtros, debido a que esto conlleva una preparación previa y no cualquier persona puede realizarlas. Por otro lado, de no realizarse este tipo de evaluación las personas se estancan y no hay un crecimiento personal; además que pasa a ser un indicador del cumplimiento de objetivos y tareas. (4)→ 66,67%</p>

<p>¿Se realizan evaluaciones de desempeño por competencias? ¿Con qué frecuencia?</p>	<p>No, pero se realizan evaluaciones de desempeño mediante las calificaciones obtenidas cada 6 meses , donde se mide el cumplimiento de funciones en todos los ámbitos del cargo</p>
<p>¿Ponen a prueba a sus trabajadores una vez contratados? (Período de inducción).</p>	<p>¡Claro! Si no me equivoco tienen dos días de capacitación y además tienen que presentar una cantidad de papeles que son los exámenes, el título, si salió de cuarto medio, los exámenes de salud, entre otros.</p> <p>Sí. Por lo general va a una evaluación con la psicóloga, después le hacen una inducción a cerca de lo que se va a tratar su trabajo, y después se supone que la persona está a prueba, si en este caso es reemplazo por el reemplazo que hacen, o si es por más tiempo por un mes, dos meses le van actualizando su contrato.</p>
<p>¿Cuál es el procedimiento cuando existe un cargo vacante? ¿Existe preferencia por funcionarios recomendados? ¿Cuál es el criterio de selección?</p>	<p>El procedimiento es el siguiente: Primero se llama a concurso público a través, de una circular u ordinario, el primero es interno para todo el personal del hospital de Quilpué y el ordinario es emitido en la web para todos los hospitales y servicios de salud Viña del Mar- Quillota, es aquí donde comienza la etapa del reclutamiento que dura alrededor de dos semanas, luego se procede a realizar un análisis curricular y quienes cumplan con los requisitos establecidos en las bases pasan a una evaluación psicolaboral donde se aplican una serie de test psicológicos. Después de esta evaluación viene una entrevista con la comisión del establecimiento que está representada por los jefes de este cargo vacante, la subdirección de recursos humanos y un representante del Director del Hospital Luego de esa etapa quedaría una terna que finalmente es entrevistada por el Director y es él quien decide a quién dejar en el cargo vacante.</p> <p>Efectivamente se da preferencia a los que ya han trabajado en el sector público ante cualquier otro postulante debido a que se busca que la persona tenga noción de cómo funciona el sistema público.</p> <p>El criterio de selección depende del perfil del cargo vacante, el cual es analizado por la jefatura y psicóloga.</p>
<p>¿Cuáles son las competencias que debe poseer o desarrollar un trabajador para contribuir al cumplimiento de la misión? ¿Están establecidas o son</p>	<p>En general se señala que la misión no es de total conocimiento por parte de los trabajadores, debido a que la unidad de recursos humanos es encargada de apoyar el servicio clínico y no tiene trato directo con los pacientes, debido a que el enfoque de la unidad está relacionado directamente con el personal.</p>

<p>conocidas por los trabajadores en los respectivos cargos?</p>	<p>Las competencias que se requieren para cada cargo están estipuladas en el perfil de cada uno de ellos, es por esto que no se puede hablar de competencias transversales, ya que cada perfil tiene sus competencias distintivas, por ejemplo, un técnico paramédico no necesitaría las mismas competencias que un auxiliar o un médico no necesita las mismas competencias que una matrona. Lo que sí se tiene claro son los valores de la institución y eso es lo que orienta al personal a cumplir con la misión, estos son: el respeto, la calidad, la transparencia cuidando que siempre esto vaya orientado al usuario que es nuestra principal misión y el giro del negocio que es en el fondo la salud en este caso.</p>
	<p>Un trabajador debe ser dinámico, resolutivo, tener buena disposición, ganas de aprender, responsable, proactivo, enérgico, multifuncional y capaz de desarrollarse en cualquier situación.</p>
	<p>Sí, la unidad de capacitación, anualmente tiene que generar cursos en base a los lineamientos estratégicos que envía el Ministerio. Las capacitaciones comienzan a partir de marzo y terminan en diciembre. Mensualmente se pueden hacer dos o tres capacitaciones y bordeando las 39 o 40 capacitaciones anuales</p>
<p>¿Realizan capacitación a sus trabajadores? ¿Con qué frecuencia? ¿Tienen carácter de obligatorias? ¿Incluyen una evaluación de por medio?</p>	<p>Sí, se capacita constantemente a los funcionarios, ya que ellos en calidad de funcionarios tienen que capacitarse cada cierto tiempo y tener cierta cantidad de horas en su hoja de vida que en este caso a los profesionales se les pide que cumplan con 110 horas cada tres años y a los no profesionales de la ley 18 son 40 horas anuales lo que equivale a dos cursos al año, debido a que los cursos generalmente duran 21 horas pedagógicas. Todas las capacitaciones tienen evaluación, ya sea práctica o teórica para ser validada.</p>
	<p>Últimamente se están utilizando bastante los cursos virtuales, donde el funcionario debe cumplir con una cierta cantidad de horas conectado a una plataforma en la web y finalmente debe rendir una evaluación en base a los temas del curso. Ahora bien, una vez aprobada esa evaluación se hace entrega de un diploma a los funcionarios que es la certificación del curso y ésta se va sumando a otros cursos que este pueda haber realizado para cumplir con la meta establecida y así poder ganar un bono por el cumplimiento de este requisito.</p>
<p>¿Aproximadamente qué porcentaje de funcionarios presenta licencias médicas</p>	<p>Es muy alto y se repite generalmente con las mismas personas. Aproximadamente alrededor del 40% de los funcionarios presenta mucha licencia</p>

<p>mensualmente? ¿Cuáles son las causas más frecuentes? (enfermedades).</p>	<p>Respecto a las causas más frecuentes la más común es la de tipo 1 que hace referencia a distintos tipos de enfermedades no invalidantes, que van desde un resfrío común, lumbago, depresión por alta carga laboral hasta casos de estrés laboral. De ahí al detalle de la enfermedad no se puede decir cuál es porque no se tiene acceso a la causal de ella, pero es enfermedad. Después como segunda opción vendría la categoría de enfermedad de hijo menor de un año.</p>
<p>¿Podrías relatarnos algún caso donde se ha podido vislumbrar el “Principio de Peter”?</p>	<p>Sí, he visto gente que por ejemplo lleva años trabajando y ya está en el grado tope en su cargo y realiza su trabajo de forma más relajada, porque ya no lo toman tan en serio como hace algunos años atrás. En resumen, a la gente que ha trabajado muchos años aquí y está a punto de jubilarse ya no se le ve con el mismo empeño que se veía en los años anteriores y eso se puede traducir claramente en una pérdida de motivación.</p> <p>Sí, dentro de esta cultura la gente se acostumbra a cierto nivel de funcionamiento y no se esmera por realizar las cosas de mejor manera, creo que en ese sentido si puede haber un estancamiento en relación a la misma persona, hay una limitante personal. En el fondo los funcionarios no quieren hacer ciertos procedimientos o llenar ciertos documentos que nosotros les presentamos porque dicen que es más trabajo o más carga para mí...entonces no ven la mejora, les cuesta ver el beneficio, la mejora continua y la visión compartida que es algo que cuesta a veces aunar acá, el ¿para dónde vamos?. No sé si hay algún caso en que yo pudiera verificar que la persona se estanca...sí puede ser que en algunos casos tal vez no puede seguir ascendiendo porque acá como es una estructura vertical y además somos una organización burocrática que está por cargo, que está por estamento a veces tu llegas a un nivel y te das cuenta de que tal vez no puedas llegar porque hay alguien arriba y a ese alguien no lo van a mover o porque ya no te queda donde más avanzar en tu área y eso puede ser también un proceso que te atrapa.</p> <p>Un caso en particular no conozco, pero sí creo que la unidad donde uno trabaja es muy influyente en el desempeño, ya que si no hay un trabajo en equipo o buen ambiente laboral agradable, influye por sobre las ganas que se posean y provoca angustia, esto puede llevar a que finalmente los decidan retirarse.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Al mismo tiempo se realizó la misma entrevista al departamento de recursos humanos de la Clínica Los Carrera. En esta área se coordinaron diferentes reuniones con cuatro personas en total, donde se realizaron las entrevistas de forma personalizada con cada uno de ellos (*Véase anexo N°9: Entrevistas al personal de recursos humanos de Clínica Los Carrera*) y a continuación se presentará la tabulación de las diferentes respuestas que se obtuvieron del personal de la institución.

Tabla N° 2.2: “Síntesis de entrevistas de la muestra de la Clínica Los Carrera”.

PREGUNTA	CLINICA LOS CARRERA
¿Tiene algún conocimiento sobre el principio de Peter?	No tengo conocimiento.
¿Cuáles son las acciones que se emplean cuando se identifica una persona que no realiza de forma eficiente su trabajo?	Nosotros reestructuramos hace muy poco este departamento para ir generando el mejor potencial de cada uno de los trabajadores. Ahora bien, cuando uno detecta alguien que hace mal su trabajo primero se le da a entender al trabajador en que se está equivocando y cómo lo puede hacer para mejorar, dándole todas las directrices de lo que puede generar el proceso una vez detectada la conducta errada o la falla. Si esta conducta persiste se vuelve a conversar con la persona y se le hace saber el problema, y si no ocurren cambios no hay mucho más que hacer, se opta finalmente por la desvinculación. De esta forma se valora el interés si una persona quiere aprender y no puede, quizás puede tener otras habilidades u otros factores potenciales porque uno puede tener un universo de personas que poseen la misma base de estudios, pero son en definitiva las competencias blandas las que marcan la diferencia entre uno y otro.

	<p>Las acciones dependerán del área a la que pertenezca, la clínica se divide en dos principales: área blanca en donde cualquier error que se cometa puede causar una muerte, esta es la área de contacto directo con el paciente, en la cual no se permite ningún error. Por otro lado, está la área administrativa, en donde los errores tienen un nivel de tolerancia y en primera instancia se conversa con el empleado dándole a conocer su falta cada una se registra como eventos críticos en la hoja de registro, en caso de reiteración se le entrega una carta de amonestación la que debe ser firmada por este, y luego de tres o cuatro oportunidades, la jefatura decide su desvinculación.</p> <p>Las medidas que se toman son: Primero la jefatura del área manda una carta a este departamento donde comunica que una persona no cumple con sus funciones o cometió tal error que afectó en su trabajo habitual, luego de eso nosotros subimos la carta a la Inspección del Trabajo. Finalmente, es la jefatura quien toma las medidas.</p>
<p>¿Crees que es conveniente evaluar por competencias a los trabajadores?</p>	<p>Sí, porque originalmente no todos tienen las mismas competencias ni habilidades para las diversas áreas. Además la evaluación funciona positivamente, pero de igual forma se deben dar herramientas a los trabajadores para desarrollar las competencias duras pero aún más a las blandas.</p> <p>Totalmente conveniente, porque la evaluación por competencias te asegura que un determinado cargo logre el objetivo, en este caso una jefatura, una coordinación y para el tema de los administrativos considero que es importante. Bueno para eso viene todo un tema que se tiene que estructurar un perfil, que la selección sea adecuada y en eso nos falta mucho.</p> <p>También, ayuda al funcionario a arreglar sus cosas, o sea, a pensar qué estoy haciendo mal y querer arreglarlas o corroborarlas de alguna forma. (4) → 100%</p>
<p>¿Se realizan evaluaciones de desempeño por competencias? ¿Con qué frecuencia?</p>	<p>Se evalúan principalmente las competencias blandas, el proceso de evaluación dura un año, parte en enero con la entrega de tareas y metas que el empleado debe lograr en el año, si el trabajador comete errores o no cumple se le atribuye un evento crítico que son anotaciones que debe firmar este, en junio se entrega un informe con las advertencias o felicitaciones según sea el caso para finalmente realizar la evaluación final que se traduce en un bono de incentivo y en caso de no haber sido bien evaluado el trabajador lo considera un castigo en dinero.</p>

<p>Quando la gente es contratada ¿Pasa por un período de prueba?</p>	<p>La gente no pasa por un período de prueba. El área administrativa tiene una inducción de aproximadamente una semana y es contratada en primera instancia por 3 meses (contrato de plazo fijo) y de no cumplir no se renueva este. Por otro lado, al área blanda se da una inducción de 2 meses y no es contrato en este período solo trabajo con boleta de honorarios.</p>
<p>¿Cuál es el procedimiento cuando surge un cargo vacante? ¿Se da preferencia a funcionarios recomendados? ¿Cuál es el criterio de selección utilizado?</p>	<p>Uno busca las personas con las competencias en el mercado publicando avisos en las páginas web y en los diarios, luego vas evaluando de acuerdo a ciertas restricciones como por ejemplo la parte monetaria en cuanto al presupuesto que existe para el ítem de remuneraciones. Ahora respecto a la segunda pregunta, sí se da preferencia a funcionarios recomendados pertenecientes a la misma clínica.</p> <p>No hay un reclutamiento, pero se da preferencia a los trabajadores a honorario para ascender como funcionario de planta y en caso de ser requerido se publican avisos en el periódico o en el portal laborum. Los criterios de selección son determinados por cada área, quienes deciden sobre su equipo de trabajo.</p> <p>Se reemplaza con otro funcionario y existe una preferencia por los funcionarios que ya forman parte de la clínica, pero no existe un criterio definido, este depende de cada jefatura.</p> <p>Cuando surge un cargo vacante generalmente traen amigos y muy escasamente piden publicación de avisos en los diarios. Ósea que, se da preferencia a los funcionarios recomendados como primera opción.</p>
<p>¿Cuáles son las competencias que debe poseer o desarrollar un trabajador para contribuir al cumplimiento de la misión? ¿Están establecidas y son conocidas por los trabajadores y/o postulantes al cargo?</p>	<p>Originalmente la calidad de servicio, el trabajo en equipo. Estas competencias no están establecidas, ni son conocidas por todos debido a que estamos en un proceso de cambio de la misión y visión de la empresa, teniendo como pilares fundamentales valores como el respeto.</p> <p>Lo más importante y se destaca en nuestra misión es el poder entregar un buen trato al paciente, es por ello que las competencias que debe poseer un trabajador son la empatía, que sea capaz de no discriminar al paciente por su estrato social o situación socio-económica y por supuesto las competencias técnicas y de conocimiento para el buen desempeño en cada área. Y están en conocimiento de todos los empleados, ya que en el periodo de inducción se da una charla en forma global en donde se presenta la empresa, misión, visión y objetivos.</p>

	<p>Yo creo que puede ser confiabilidad por tratarse del área de la salud. O sea se supone que cuando un funcionario ingresa tiene una inducción en donde se le presenta la misión, la visión...Conocida debe ser, pero aplicada, no sé.</p>
	<p>El trato con la gente. Aquí siempre estás tratando con gente, sea de la misma empresa o sea externa. Y hay mucha gente que no lo tiene. Eso es como lo principal. En cuanto a si son conocidas, sí, yo creo que por todos es conocida, pero establecida no está.</p>
<p>¿Realizan capacitación a sus trabajadores? ¿Con qué frecuencia? ¿Tienen carácter de obligatorias? ¿Incluyen una evaluación?</p>	<p>Sí, habitualmente hay un plan de capacitación establecido activo y en este año dio buenos resultados. Tienen carácter de obligatorias y conllevan una evaluación una vez terminado el curso</p>
	<p>Sí se realizan capacitaciones, pero la frecuencia dependerá de las necesidades del servicio. La clínica sólo ha realizado capacitaciones sobre la motivación en las que han participado el 80% del personal, otras capacitaciones se realizan con una entidad externa que actualmente es ASIVA, la cuales realizan las evaluaciones respectivas para entregar la certificación del curso. La asistencia para la inscripción es voluntaria, pero luego de esta se debe asistir en forma obligatoria, ya que, de lo contrario el cupo podría ser utilizado por alguien que en verdad tuviera las ganas de asistir y perfeccionarse.</p>
	<p>Sí, es reiterada la frecuencia porque hay un convenio con ASIVA, entonces se hacen capacitaciones, ya sean técnicas, también se han hecho capacitaciones de habilidades blandas eh...y las inducciones que generalmente son específicas del servicio. Hay capacitaciones obligatorias y hay otras voluntarias, lo que es determinado dependiendo de la capacitación y de las necesidades de capacitación que la jefatura pueda requerir. En cuanto a la evaluación, yo creo que sólo basta con ir, a excepción por ejemplo nosotros ahora estamos haciendo un curso en ASIVA que sí tiene una evaluación final, pero como es por SENCE tiene que tener ciertas características.</p>
	<p>Sí, se realizan una vez al año, las cuales no son obligatorias y llevan una evaluación pero la dan directamente la institución que ejecuta la capacitación.</p>
<p>¿Aproximadamente qué porcentaje de funcionarios presenta licencias médicas mensualmente? ¿Cuáles son las causas más frecuentes?</p>	<p>Alrededor de un 20% y dentro de las causas más comunes originalmente se da con mayor frecuencia en las áreas blancas y ellos lo hacen más para realizar cambios de turno...en los administrativos se da con menor frecuencia y tienen que ser casos muy puntuales.</p>

<p>(enfermedades).</p>	<p>En el área blanda, donde se trabaja por la modalidad de turnos de 12 x2 existe un alto nivel de licencia de 248 trabajadores al mes aproximadamente 15 trabajadores presentan licencias en su mayoría por causas psicológicas: como estrés y depresión o por accidentes de trabajador y 4 licencias maternales, esta causa es permanente por el alto número de mujeres contratadas.</p>
<p>Podría relatarnos algún caso donde usted ha podido vislumbrar el Principio de Peter.</p>	<p>Es recurrente la licencia médica, diaria una o dos porque es alta la cantidad de funcionarios. La causa más frecuente, no la conozco, pero sí hay harta licencia maternal, también hay hartas licencias por estrés, depresión, accidentes de trabajo, ese tipo de cosas.</p>
	<p>No recuerdo un caso así, pero tuve un caso de un compañero que estuvo 20 años en esta institución y el empezó como administrativo, siendo que era informático de redes y él implementó muchas áreas de la clínica, pero terminó estancado mucho tiempo en un cargo perdiendo su motivación por completo. Por esto mismo llegaba todos los días a las nueve de la mañana y sacaba la vuelta, perdía el tiempo porque en definitiva ya no tenía posibilidad de seguir ascendiendo y hoy es gerente de otra empresa, o sea el dejó de estar 20 años aquí por una remuneración mucho mejor pagada considerando que él tenía las capacidades para optar por un ascenso dentro de la clínica, pero la estructura de la empresa no lo permitía y ahí fue cuando se volvió ineficiente y finalmente se estancó.</p>
	<p>Por ejemplo, el área administrativa donde se requiere de competencias más duras no existen muchas opciones de escalar jerárquicamente debido a que la estructura de la organización lo impide, y sólo tenemos la opción de llegar a ser jefes y luego viene el cargo de subgerente; por otra parte, en el área blanca tenemos mucha rotación de personal debido a que la mayoría de los casos que lleva mucho tiempo en la clínica tienden a relajarse mucho y además por el tema de la indemnización, puesto a que tiene un límite de años el pago de ésta. Los casos anteriores son lo más cercano al principio que he visto en la clínica.</p>
	<p>Sí, hay muchos casos...hay varios casos, creo que es recurrente dentro de la organización.</p>
	<p>Es difícil. La verdad no conozco ninguno.</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.1.6 CONCLUSIONES DE LA INFORMACIÓN PRESENTADA.

A continuación se presentan algunas conclusiones obtenidas a partir de la información que entregaron las dos instituciones en estudio, respecto al cuestionario de preguntas (*Véase Anexo N° 7: “Estructura de la entrevista”*).

2.1.6.1 Resultados Hospital de Quilpué.

✿ La totalidad de los entrevistados no posee ningún conocimiento sobre el principio de Peter por su nombre, aunque tras señalar una breve definición de éste, se logró la identificación y asociación del principio al contexto organizacional en que se desempeña cada uno de ellos.

✿ Cuando se observa a alguien que no está realizando de forma eficiente su trabajo, las acciones empleadas en primera instancia son: un llamado de atención por parte de el/la superior directo que se realiza mediante una conversación donde se busca analizar los distintos factores que pueden estar influyendo en la conducta del trabajador, y si ésta persiste, se procede a realizar una anotación de demérito en la hoja de vida del funcionario; otra medida que también es realizada por el/la superior directo al observar un mal desempeño en alguno de sus subordinados se realiza mediante la asignación de una baja calificación, lo que afecta directamente a la remuneración de los funcionarios.

✿ Respecto al ítem “Evaluación de desempeño por competencias”, se produjo una gran contradicción debido a que la mayoría de los entrevistados señaló que conoce el concepto, lo asociaron a un indicador del cumplimiento de objetivos y tareas, agregando además que este tipo de evaluación es conveniente emplearlo en las organizaciones para evitar estancar el crecimiento personal de los empleados; sin embargo, cuando se preguntó si este tipo de evaluación estaba presente en el Hospital de Quilpué la respuesta unánime fue negativa, señalando que el único método de evaluación de desempeño existente corresponde a las calificaciones que se realizan cada 6 meses, donde principalmente se evalúa el rendimiento referente a la cantidad y calidad de las labores, las condiciones personales que miden el conocimiento del trabajo, junto con el interés que existe por parte del trabajador y la capacidad de trabajo en equipo; y el comportamiento que se mide tomando como referencia los aspectos de asistencia y puntualidad.

✿ El Hospital de Quilpué cuenta con un período de inducción que se extiende por 2 o 3 días, donde se pone en contacto directo al trabajador con las labores que debe desempeñar y se le explica cómo tiene que hacerlo. Además de esto, señalan que la principal prueba se realiza en el período de selección cuando asisten a la entrevista con la psicóloga y es ella quién determina si el postulante cuenta con las competencias que requiere el cargo en cuestión.

✿ Al existir un cargo vacante la Institución tiene un procedimiento muy bien establecido y detallado que comienza con el llamado a concurso público y finaliza

con la decisión del Director del establecimiento respecto a una terna. Cabe destacar que dentro de este proceso se da preferencia a los postulantes que poseen experiencia en el sector público bajo un criterio de selección que concuerda con el perfil del cargo vacante preestablecido.

✿ Si bien la misión se refiere al compromiso del personal hacia la satisfacción del usuario, en la práctica, el personal administrativo no se siente parte de este propósito por el hecho de no tener contacto directo con los pacientes y tampoco tienen el conocimiento de la razón de ser del Hospital.

Ahora bien, al consultar por las competencias cardinales (*Ver Anexo N°6: 6.5.1 "Competencias cardinales"*) una amplia mayoría señala que no existen competencias transversales dentro de la institución y que sólo dependerá del cargo que se esté hablando, ya que son todos diferentes. Esto claramente se contrapone a la teoría planteada por Martha Alles (Alles, Gestión por competencias, el diccionario, 2005) quien señala que estas son competencias elementales para el correcto funcionamiento de una empresa y se espera que estén presentes y se desarrollen en todo su personal.

✿ La capacitación está relacionada a un incentivo monetario, más que a desarrollar un interés por parte del trabajador de ir mejorando. Esto quiere decir que el Hospital impone una cierta cantidad de horas para cada especialidad y de no cumplir con este requisito, afectará directamente la calificación obtenida por el funcionario, lo que se traduce en una reducción a su remuneración. Por lo tanto,

los trabajadores se ven presionados a cumplir con este requisito y lo realizan por obligación, perdiendo interés en su persona.

✿ El porcentaje de licencias médicas que se presentan en el Hospital es muy elevado y las causas más comunes se atribuyen a resfrío común, lumbago, depresión y estrés laboral; esto coincide con los indicios médicos planteados por Laurence Peter (Peter & Hull, 1981) que se presentan una vez alcanzado el síndrome de colocación final.

✿ Finalmente, cuando solicitamos que nos relataran un caso donde el Principio de Peter quedara en evidencia, reconocen el principio en trabajadores que llevan una cierta cantidad de años en la entidad y manifiestan una gran desmotivación en el desarrollo de sus funciones.

2.1.6.2 Resultados Clínica Los Carrera.

✿ Al igual que en el Hospital, los trabajadores entrevistados de esta institución señalan no tener conocimiento respecto al Principio de Peter.

✿ Si se detecta que un trabajador está realizando sus labores de forma ineficiente y luego de hacerle saber esto a ellos no se observan cambios en la conducta, rápidamente se procede a la desvinculación, debido a que este comportamiento se asocia a una falta de interés por permanecer en el cargo.

✚ El 100% de los entrevistados alude a que sí es conveniente evaluar por competencias a los trabajadores, principalmente porque esto asegura que un determinado cargo pueda lograr su objetivo. Lo anterior concuerda con que en la Clínica se realizan evaluaciones por competencias, principalmente las blandas, donde se destacan las habilidades generales de contacto, profesionales y de gestión (Ver Anexo N°10: *“Pauta evaluación por competencias Clínica Los Carrera”*). Este proceso dura 1 año y comienza con la entrega de tareas y metas que el empleado debe lograr, luego de seis meses se entrega un informe con las advertencias y felicitaciones y al finalizar el periodo se realiza la última evaluación que se traduce en la entrega de un bono en el caso de ser bien evaluado.

✚ Como medida proactiva frente al Principio de Peter se indica que los trabajadores al ser contratados pasan por un periodo de inducción que se extiende por alrededor de una semana y se les renueva el primer contrato luego de transcurridos 3 meses.

✚ Cuando surge un cargo vacante de planta se da preferencia a empleados recomendados por algún padrino que ya sean parte de la institución trabajando a honorarios y de manera inusual se acude a una fuente externa publicando avisos en los diarios o páginas web.

✚ A pesar de que la Clínica se encuentra en un proceso de reestructuración de la misión, visión y valores corporativos, éstos son conocidos por los

trabajadores, lo que permite que sean capaces de asociar las competencias mínimas para el cumplimiento de los objetivos principales de la organización, a pesar de que no se encuentren establecidas formalmente, ya que sólo se mencionan en el período de inducción. Entre las principales se destacan tener un buen trato con el paciente y la empatía.

✚ Respecto a las capacitaciones, la organización cuenta con convenios con empresas dedicadas exclusivamente a esta labor como es el caso ASIVA y el SENCE; y son estas instituciones las encargadas de efectuar la evaluación para hacer efectivo los cursos que imparten mediante la certificación de éstos.

✚ Un alto porcentaje de funcionarios presenta licencias médicas con bastante frecuencia, especialmente el área clínica por la facilidad que ellos tienen de conseguirla con sus colegas. Las principales causas son estrés, depresión, accidentes de trabajo; lo que coincide con los indicios médicos de colocación final que plantea Laurence Peter en su Principio (Peter & Hull, 1981).

✚ El principal caso donde se identifica el principio se produce por problemas de estructura de la empresa, debido a que no permite que los trabajadores puedan optar a cargos superiores de jefatura en casos donde el mérito y las competencias de ellos son evidentes.

Capítulo 3

Análisis y conclusiones.

3.1 Síntesis entrevistas expertos

En esta sección se procederá en primer lugar a presentar la visión actual de forma individualizada de profesionales expertos que se desempeñan en el área de recursos humanos, a los cuales se les realizó las mismas preguntas (Véase *anexo N°11: “Estructura entrevista experto”*), para luego analizar la información obtenida por medio de una comparación entre los objetivos de estudio planteados inicialmente que fueron definidos en base a lo que plantea la teoría del Dr. Laurence Peter y Raymond Hull y la perspectiva que se obtiene de los casos de estudio, complementada con la perspectiva de los expertos antes nombrados.

3.1.1 EXPERTOS: SISTEMA PRIVADO.

En el ámbito privado se logró contar con dos profesionales con vasta experiencia en el área de personas (Véase *anexo N°12: “Entrevistas expertos”*). Los que se presentan a continuación:

- ✿ **Nombre:** Juan Carlos Fritis
- ✿ **Cargo desempeña:** Gerente de Personas, Chilquinta Energía S.A.
- ✿ **Estudios:** Derecho
- ✿ **Años de experiencia en el rubro:** 32 años.

Tabla N° 3.1: "Síntesis de entrevista experto, Sr. Juan Carlos Fritis"

PREGUNTA	OPINIÓN EXPERTO
<p>¿Tiene conocimiento del “Principio de Peter”?</p>	<p>No tengo conocimiento, por favor cuéntame de que se trata.</p>
<p>“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”.</p> <p>¿Cuál es su opinión al respecto?</p>	<p>No necesariamente los trabajadores se desmotivan en el sentido de querer siempre ascender. Las personas y la nueva generación de los jóvenes en el trabajo, cambió la percepción, antiguamente lo que plantea el principio es válido, ya que uno comenzaba un trabajo en un empresa y quería terminar en la misma empresa, entonces ingresabas e ibas ascendiendo, esa era la proyección en el rubro laboral antiguamente, es más, cuando tú hacías el estudio curricular te llamaba la atención que una persona hubiera pasado por varias empresas, en el análisis uno pensaba está persona actuó mal o lo echaron. Pero, actualmente es distinto, la juventud no dura más de dos o tres años en una misma empresa, primero porque efectivamente existen mayores oportunidades, el mundo ha cambiado y el trabajador nuevo con las condiciones que existen siempre va a querer él cambiar constantemente de rubro, ya sea por oportunidad o por sus propias intenciones.</p> <p>Como ejemplo, muchos de nuestros gerentes que se desempeñan actualmente ingresaron como ingenieros de estudio y fueron pasando por varios cargos y hoy son gerentes, pero la gente joven actual se van a los dos años y no porque en términos generales lo que tú le estás ofreciendo sea malo, es el modo de ser. Entonces, el principio que tú estás planteando debe ser re-orientado o re-planteado en estos momentos.</p>
<p>A su juicio ¿cuáles son las acciones proactivas para evitar caer en el Principio de Peter?</p>	<p>Las compañías deben establecer políticas, que en términos generales es, si tu miras al lado no sea atractivo cambiarte, nosotros no tenemos carrera funcionaria, pero sí todos los trabajadores de la compañía tienen la opción de optar a un alto cargo, ya que se hace un llamado a concurso. A la vez, se da capacitación, por lo tanto, los trabajadores de la compañía tienen muchas oportunidades, desde el punto de vista de escalar y obtener cargos superiores, con una serie de beneficios, como ejemplo tenemos una gama de profesionales que están afectos a la renta de mercado, por lo que se paga una renta equivalente a la ofrecida en el mercado por un cargo similar, por ende, nuestro índice de rotación es muy bajo.</p>

<p>Al mismo tiempo, ¿cuáles son las acciones reactivas que se pueden tomar frente a una persona que, luego de ser ascendida, se vuelve incompetente en el nuevo cargo?</p>	<p>Es algo difícil, porque dentro de todo el proceso de concurso interno, selección se realizan las entrevistas y exámenes psicológicos enfocados a características propias del cargo vacante, por lo tanto, si no cumples el perfil simplemente no serás una opción para el cargo. Lo que ocurre, es que con el tiempo las universidades se han visto obligadas a modificar sus mallas curriculares, por el choque Universidad/Empresa, que se supone que la universidad prepara para el ingreso de los profesionales a las empresas, pero muchas mallas curriculares el ingeniero era muy cuadrado no poseía conocimientos en el área de recursos humanos o personas, entonces el ingreso de ese trabajador como profesional excelente, pero el peor en el manejo de personas. Es por ello, que están establecidas una batería de exámenes, en los cuales si tú cumples los requisitos de ser jefe lo podrás ser, de lo contrario no. Cabe agregar, que nuestra empresa tiene capacitaciones y cursos que van entregando herramientas, si vemos que tienes perspectiva para algo superior te vamos preparando.</p>
<p>¿Cree que es conveniente evaluar por competencias? ¿Por qué? ¿Considera que este tipo de evaluación se puede aplicar de igual forma en el sector público como en el privado? ¿Cuáles serían sus recomendaciones frente al tema?</p>	<p>Sí, porque toda evaluación es subjetiva, por ende se debe poseer un mecanismo o metodología que esa subjetividad se objetivise, ya que al lograr esto se obtienen mayores oportunidades de entregar apoyo. Nosotros tenemos un sistema de evaluación por competencias.</p> <p>Sí se puede aplicar a ambos sectores, aunque el sistema público no lo tiene, aplican un sistema de calificaciones. Nosotros tenemos un sistema que separa nuestra evaluación por competencias, de las remuneraciones que se perciben. En cambio, el sistema de calificaciones tienen un premio en dinero, por ende se traduce, que evalúa si se te pago o no el bono, finalmente las calificaciones no cumplen el objetivo. Es por ello que en nuestra empresa, se aplica un sistema de evaluación por competencias, que implica: la evaluación del jefe, autoevaluación y compromiso que se lleva adelante un programa de mejores de competencias detectadas deficientes.</p>
<p>¿Considera importante que dentro de la cultura organizacional de cualquier empresa sea conocida la misión? ¿Piensa que esto tiene alguna repercusión en el desempeño de los</p>	<p>De hecho la misión, la visión, los objetivos, todos los aspectos, son esenciales, ya que, para los miembros de la organización significa saber dónde va la empresa, sin conocer eso es difícil poder contribuir a ésta. Todo se entrega a través de manuales o en los procesos de inducción se da toda la información, el cual dura un mes y se dan a conocer todos los procedimiento, funcionamiento, misión/visión de la empresa.</p>

<p>trabajadores?</p>	<p>Evidentemente, desde el momento que tú sabes el por qué se hacen las cosas, también sabes cual es tú aporte a la misión/visión que tiene la compañía. Nosotros queremos ser la mejor empresa de distribución eléctrica de Chile.</p>
<p>¿Estima conveniente que los empleados pasen por un periodo de prueba al ser contratados? ¿Por qué? ¿Cuál es el periodo óptimo que usted recomienda según su experiencia?</p>	<p>Sí lo creo conveniente. Pero para mí todo trabajador pasa no por un período de prueba cuando ya está contratado en la compañía, sino, desde que tú tienes el cargo, con el perfil respectivo, pasas por el proceso de selección, y la política de la empresa en este proceso participa el área de personal como la jefatura y de de igual manera en las entrevista, pasan a los exámenes psicológicos, que miden las características propias del postulante inserto en la empresa y se contrata a plazo fijo tres meses, donde se ve como se ambienta, entre otras cosas, luego se renueva por seis meses o se hace indefinido.</p> <p>El entrevistado no se refiere a un período óptimo, alude a la respuesta anterior.</p>
<p>Dentro de sus postulados Peter establece que para lograr un rápido ascenso es conveniente tener un “Padrino”, persona que intercede ante los superiores a favor del postulante al ascenso. ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Cree que este método es efectivo para optar a un mejor cargo?</p>	<p>No existe padrino en esta empresa, pero es muy común dentro de la cultura chilena, el sistema público y en muchas empresas también. Pero no hay que confundir padrino, cuando tú vas formando personas. En las empresas existen un sin números de sistemas de reclutamiento, en donde muchas veces no es que se posea un padrino, sino que la persona se va formando dentro de una organización y los superiores los observan y hacen seguimiento, entonces, en el caso nuestro en igualdad de condiciones va a quedar el mejor. Pero, en otras partes sí existe el padrino, el que tiene dos aspectos, uno positivo y de igual manera negativo, ya que en un momento determinado mi ahijado puedo ser muy competente pero por tener un padrino se le quita el merito. Pero creo que se ocupa mucho, "el regalón del jefe".</p>
<p>¿Considera que capacitar a los trabajadores conlleva un efecto positivo en su desempeño? ¿Con qué frecuencia usted recomienda hacerlo? ¿Estima necesario que se incluya una evaluación de por medio?</p>	<p>Claro, totalmente.</p> <p>Nosotros tenemos un programa de capacitación todo el año, ahora mirado por competencias. Una persona que ingresa a la compañía, antes de comenzar a operar debe pasar por nuestro centro de capacitación, hasta que obtiene el visto bueno, comienza a trabajar.</p> <p>Todas las capacitaciones son evaluadas, donde existen algunas áreas muy difíciles de evaluar y medir, por qué, las competencias blandas adquiridas son muy difíciles de hacerlo, pero para ello la compañía utiliza una evaluación 360°. Pero, la evaluación siempre es lo más difícil.</p>

<p>Existen diversos signos que comienzan a manifestar los empleados cuando llegan a su nivel de incompetencia y se relacionan con indicios médicos y no médicos ¿cuáles cree usted que son los más frecuentes?</p>	<p>Cuando se habla de incompetencias actualmente también se asocia a las insatisfacciones del trabajador. Las licencias médicas te establecen una señal de los más frecuentes, pero en términos generales para nosotros la sintomatología es medida respecto a la encuesta anual de clima laboral. El signo indicador que dice el principio era vigente en la antigüedad, actualmente hay herramientas diferentes para determinar los malestares, ya que ahora por ley no se conoce el motivo de las licencias médicas.</p>
<p>Luego de haber abordado los tópicos centrales del Principio de Peter, ¿considera que se mantiene vigente y es transversal a cualquier tipo de empresa?</p>	<p>Sí es transversal, pero creo que en estos momentos existen una serie de indicadores y herramientas que permite llevar adelante de mejor forma y evitar todo lo que plantea el autor, ósea a cambiado el mundo en todos tipo de cosas, existiendo una serie de mecanismos como encuesta laboral, encuesta 360°, tienes instancias en donde puedes demostrar el problema.</p> <p>El autor anuncia el problema, pero las organizaciones han implementado estos mecanismos en donde se evitan estas situaciones extremas.</p>
<p>¿Podría relatarnos algún caso en que se cumpla?</p>	<p>Existen muchos, por ejemplo llegó un ingeniero a la compañía que ingresó como ingeniero en estudio analista y en esta etapa las personas se nutren de toda la información y en la medida que después vas subiendo en el escalafón cuentan con una base completa en cuanto al conocimiento de cómo funcionan las distintas áreas de la compañía. Al poco tiempo quedó como jefe, después lo mandamos a otra empresa y fue gerente de ésta, después se desempeñó en el extranjero, con el tiempo volvió y ahora es gerente general. Dominó todas las áreas y no tuvo padrino, así como él existen muchos ejemplos más. De hecho en nuestra política cuando yo estoy contratando ciertos cargos de jefatura en la organización, estoy contratando a futuros gerentes y de hecho toda la plana ejecutiva de la compañía, salvo el gerente general son trabajadores que comenzaron haciendo carrera como ingenieros en estudio.</p>

Fuente: Elaboración propia.

- ✿ **Nombre:** Rodolfo Osorio Urzúa
- ✿ **Cargo que desempeña:** Jefe División Administración Recursos Humanos en SAAM S.A.
- ✿ **Estudios:**
 - Contador público y auditor, Universidad de Santiago de Chile, 1979-1985
 - Magister Dirección de personas y organizaciones, Recursos Humanos, Universidad Adolfo Ibáñez, 2012-2012
 - Diplomado, Dirección de personas y organizaciones, Universidad Adolfo Ibáñez, 2011-2011
- ✿ **Años de experiencia en el rubro:**
 - Contraloría: 20 años.
 - Recursos Humanos: 5 años.

Tabla N° 3.2: "Síntesis de entrevista experto, Sr. Rodolfo Osorio".

PREGUNTAS	OPINIÓN EXPERTO
¿Tiene conocimiento del "Principio de Peter"?	No, no tengo conocimiento de este Principio.
<p>"En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia".</p> <p>¿Cuál es su opinión al respecto?</p>	Entiendo perfecto el principio y pienso que es verdad, lo he podido comprobar. Las empresas a veces cometen el error de ascender a personas que al pasar a un nuevo nivel no logran rendir, y finalmente se arruina la carrera. Es por esto que es mejor ascender hacia el lado tomar otro trabajo que no implique estar arriba, ya que cuando uno está con otro nivel de estrés, trabajas con otras presiones, te pones incompetente.

	<p>Por ejemplo, un buen vendedor no te asegura que sea un buen gerente de ventas y se pierde la oportunidad de tener al mejor vendedor, entonces hay que tener cuidado cuando se va ascender a la persona y verificar si esta tiene las competencias para pasar a un nuevo nivel jerárquico.</p>
<p>A su juicio, ¿cuáles son las acciones proactivas para evitar caer en el Principio de Peter?</p>	<p>Cuando una persona va a un puesto de jefatura es recomendable hacerle una simulación, prueba realizada por psicólogos, en donde se miden las competencias con situaciones propias del nuevo cargo. Es un test bastante largo y completo, no como el típico examen psicolaboral.</p>
<p>Al mismo tiempo, ¿cuáles son las acciones reactivas que se pueden tomar frente a una persona que, luego de ser ascendida, se vuelve incompetente en el nuevo cargo?</p>	<p>Aplicar coaching⁵⁵. Realizar las correcciones necesarias y evaluar constantemente, para ello es importante tener clara la forma de evaluación que se aplicará y la forma en que hay que realizar las cosas para contribuir al cumplimiento de las metas del nuevo cargo.</p>
<p>¿Cree que es conveniente evaluar por competencias? ¿Por qué? ¿Considera que este tipo de evaluación se puede aplicar de igual forma en el sector público como en el privado? ¿Cuáles serían sus recomendaciones frente al tema?</p>	<p>Sí es conveniente, porque cada cargo ahora tiene establecidas distintas competencias y hay que tener especial cuidado con las competencias blandas que son más difíciles de desarrollar y no todas las personas las tienen como, por ejemplo, empatía, trabajo en equipo, liderazgo. Estas no se adquieren de la noche a la mañana, debido a que es algo cuesta adquirir y no todos las desarrollan.</p> <p>Sí, indudablemente se puede aplicar de igual forma en ambos sectores Yo creo que en la parte pública falta mucho la gente aquí se desarrolla mucho y aplica poco. Esto lo he podido visualizar en cursos que asisto, donde me encuentro con personas de diferentes instituciones, y les pregunto "¿Por qué viniste?" y la respuesta que recibo, es "porque me mandaron", o "no, es que me tocaba hacer este curso", entonces todo lo que aprenden finalmente no lo aplican.</p>
<p>¿Considera importante que</p>	<p>Si no se conoce la misión y visión no se puede alinear el actuar de los trabajadores con los objetivos de la empresa.</p>

⁵⁵ "Es un proceso interactivo que permite a un coach (entrenador) asistir a su coachee (el cliente que recibe el coaching) a conseguir lo mejor de sí mismo. El coach, por lo tanto, contribuye a que la persona pueda llegar a una determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz" (Definición.de, 2008).

<p>dentro de la cultura organizacional de cualquier empresa sea conocida la misión? ¿Piensa que esto tiene alguna repercusión en el desempeño de los trabajadores?</p>	<p>Sí tiene una repercusión, porque las personas tienen que saber, que no están picando piedras, sino que están construyendo catedrales. Aunque el trabajador se encuentre en un nivel más bajo en la empresa, tiene que saber el por qué está haciendo las cosas y así le pondrá más empeño y aportará más en el desarrollo de sus labores.</p>
<p>¿Estima conveniente que los empleados pasen por un periodo de prueba al ser contratados? ¿Por qué? ¿Cuál es período óptimo que usted recomienda según su experiencia?</p>	<p>No, ahora no, porque nos encontramos en una situación de pleno empleo y ahora las empresas no se pueden dar el lujo de probar a una persona, se debe traer altiro; por último si no funcionó en tres meses se desvincula y sale hasta más económico. Yo creo que a las personas hay que traerlas y ofrecerles desde un principio todos los beneficios y es tarea de ella jugársela para permanecer en el puesto y mantener su contrato.</p>
<p>Dentro de sus postulados, Peter establece que para lograr un rápido ascenso es conveniente tener un "Padrino", persona que intercede ante los superiores a favor del postulante al ascenso. ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Cree que este método es efectivo para optar a un mejor cargo?</p>	<p>Se da, pero cada día menos porque es el padrino quien paga después paga por los errores de la persona que asciende, además en la mayoría de los casos, los empleados recomendados por un padrino no resultaron mejores que los trabajadores que tenemos dentro de la misma compañía y es por esto que la selección debe ser más objetiva tomando criterios de filtro como el examen psicolaboral, personalidad, la experiencia que tiene, como se desarrolló, entre otros factores.</p>
<p>¿Considera que capacitar a los trabajadores conlleva un efecto positivo en su desempeño? ¿Con qué frecuencia usted recomienda hacerlo? ¿Estima necesario que incluya una evaluación de por medio</p>	<p>Sí claro, siempre y cuando tú puedas evaluar la capacitación y lo aprendido en ella pueda ser utilizado en el desarrollo del trabajo cotidiano y en base a esto, se debe capacitar para lograr que la persona se desarrolle en el cargo, que estudien cosas que tengan que ver con lo que están haciendo ahora. Mi política es que cuando se manda a capacitar a alguien debe ser la mejor en la materia.</p> <p>La importancia de la capacitación radica en saber hacia dónde llegará una persona y frente a esto buscar distintas alternativas con el objetivo de entregarle las herramientas necesarias para lograrlo.</p>

	<p>Prefiero que los trabajadores tengan consecución de estudios con ritmo de Universidad. Las capacitaciones tienen 3 etapas de evaluación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Evaluación realizada por la misma persona: el curso me gustó o no me gustó, me fue bien o no. 2.- El instructor, universidad o quien imparte el curso: pone la nota respectiva. 3.- El jefe evalúa cómo aplica lo aprendido en el trabajo.
<p>Existen diversos "signos" que comienzan a manifestar los empleados cuando llegan a su nivel de incompetencia y se relacionan con indicios médicos y no médicos. ¿Cuál cree usted que son los más frecuentes?</p>	<p>He podido visualizar que los trabajadores se empiezan a cerrar y se molestan con mayor facilidad, esto se asocia a los empleados de más edad, por eso es bueno trabajar con gente joven que te alimente. De lo contrario, comienza la frustración y a perder las ganas de trabajar.</p>
<p>Luego de haber abordado los tópicos centrales del Principio de Peter, ¿considera que se mantiene vigente y es transversal a cualquier tipo de empresa?</p>	<p>Sí claro, a todo, fuerzas armadas, colegios, profesores, cualquier organización, para todo es lo mismo.</p>
<p>¿Podría relatarnos algún caso en que se cumpla?</p>	<p>Sí, acá mandamos el jefe del área fruta a Talcahuano como jefe de área de agenciamiento, pasaron tres años y nunca funcionó, primero porque llegó a otra ciudad y no fue empático con la nueva cultura de la gente, nunca logró ser líder. Finalmente, terminó desarmando el clima laboral, bajando el desempeño de toda un área y arruinó el desempeño de la mejor agencia que poseía la empresa. Siendo que en su cargo anterior era el mejor.</p> <p>Otro caso que conozco bien, porque no estaba de acuerdo que se fuera, fue el ascenso de un tremendo Jefe de área a Agente que vendría siendo como un Gerente Regional, no funcionó pero para no echarlo se trasladó a otra agencia más pequeña y continuó con su mal desempeño. El motivo de no desvincularlo en su primer fracaso, fue que era un Ingeniero Civil de la Universidad de Santiago con gran desempeño en la parte de negocios, pero no tenía competencias administrativas, lo bueno no alcanzó a soslayar lo malo, no logró ser un buen jefe. En conclusión, se dio claramente el Principio y perdimos al mejor jefe área, además en este caso tenía padrino, es el mejor ejemplo que les puedo compartir.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 EXPERTO: ÁREA PSICOLABORAL.

Es importante recoger una visión de un experto en esta área, debido a que es parte en todas organizaciones del procedimiento de reclutamiento y selección, donde se presentan los principales filtros para la elección de la persona correcta en los diferentes cargos (*Véase anexo N°12: "Entrevistas expertos"*).

✿ **Nombre:** Guido Demicheli Montecinos.

✿ **Cargo desempeña:** Director Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones en Escuela de Psicología, Universidad de Valparaíso.

✿ **Estudios:**

- Licenciado en Psicología, Universidad de Chile.
- Magíster en Comunicación Social, Universidad de Chile.
- Doctor en Psicología Social, Universidad de Granada.

✿ **Años de experiencia en el rubro:**

- Director Magister: 4 años.
- Asesor Organizacional en instituciones públicas y privadas: 14 años.

Tabla N° 3.3: "Síntesis de entrevista experto, Sr. Guido Demicheli".

PREGUNTAS	OPINIÓN EXPERTO
¿Tiene conocimiento del "Principio de Peter"?	No, cuéntame de que se trata el Principio de Peter.

<p>¿Cuál es su opinión al respecto?</p>	<p>La psicología tradicional o clásica llamada también psicología de la personalidad ve que la persona es así y hace o que hace porque la persona es así, sin mirar las múltiples condiciones del contexto que hacen que las personas hagan ciertas cosas. Las explicaciones actualmente se buscan en situaciones un poquito más amplias que incluyan el contexto, por lo tanto, cuando hablamos de este Principio lo que habría que tener en cuenta de manera muy importante, cuales son las condiciones, el contexto organizacional, más la persona misma, que hace que pase lo que el Principio denomina "estancamiento", no es algo que se vaya a explicar sólo con la persona, ni sólo por el entorno, por lo que habría que examinar de manera más razonables, que condiciones ofrece la organización y cuáles no ofrece para que la persona pueda seguir teniendo una trayectoria en ascenso, a lo mejor, la organización pone una serie de restricciones o simplemente no ofrece condiciones para que la persona siga desarrollándose, por otro lado, también puede haber gente que llega a su nivel estancamiento y por razones personales prefiere mantener su cargo, en cambio hay gente que tiene más "motivación de logro" que quiere ir siempre más arriba.</p>
<p>A su juicio, ¿cuáles son las acciones proactivas para evitar caer en el Principio de Peter?</p>	<p>La organización debe poner ciertas condiciones de desarrollo, para que la persona a la vez pueda tener opciones, puesto a que la persona podría hacer muchas cosas y no obtener ningún resultado, si la organizacional no determina las condiciones adecuadas para ello.</p> <p>Por otro lado, por parte de los empleados, para no quedarse en ese estancamiento deben perfeccionarse, seguir capacitándose, querer seguir actualizándose. Esta capacitación debe tener un propósito bien definido, de lo contrario cae al vacío.</p>
<p>Al mismo tiempo, ¿cuáles son las acciones reactivas que se pueden tomar frente a una persona que, luego de ser ascendida, se vuelve</p>	<p>El error radica en suponer que una persona que está en un determinado nivel organizacional en el cual ha demostrado ser competente, al ascender a un nivel superior también lo será. Esto se fundamenta puesto a que en los distintos niveles de la empresa también son requeridas competencias diferentes.</p>

<p>incompetente en el nuevo cargo?</p>	<p>Por ejemplo: si tenemos tres nivel, el directivo, supervisor y operativo, la teoría más elemental de la psicología organizacional dice que tú necesitas competencias distintas los respectivos niveles y que la gran diferencia es que, a medida que tú subes en la escala lo que necesitan son competencias más abstractas y en el nivel inicial, necesitas hacer cosas muy concretas, manuales, operativas y de procedimiento. Ahora bien, suponer que un buen supervisor será un buen directivo puede ser un error.</p>
<p>¿Cree que es conveniente evaluar por competencias? ¿Por qué? ¿Considera que este tipo de evaluación se puede aplicar de igual forma en el sector público como en el privado? ¿Cuáles serían sus recomendaciones frente al tema?</p>	<p>Yo creo que todas las evaluaciones son convenientes, pero me parece que la evaluación por competencias tendrá buenos resultados en la medida que éstas describan lo que las personas tienen que hacer en los distintos niveles de la organización.</p> <p>Sí es aplicable a ambos sectores de igual forma, pero hay que cuidar que la descripción de tareas por cargo sea coherente con la descripción de las competencias necesarias.</p>
<p>¿Considera importante que dentro de la cultura organizacional de cualquier empresa sea conocida la misión? ¿Piensa que esto tiene alguna repercusión en el desempeño de los trabajadores?</p>	<p>Para constituir un valor agregado la misión debe ser conocida por todos los miembros de la organización y además debe identificarlos, ya que como letra muerta o colgada en un cuadro no sirve de nada.</p> <p>La misión tiene mucho potencial en la medida de que la gente o trabajadores se comprometen con ella y este compromiso no cae del aire, sólo puede venir de un trabajo orientado para lograrla, mediante reuniones, talleres y múltiples formas de intervención o comunicación organizacional.</p>
<p>¿Estima conveniente que los empleados pasen por un periodo de prueba al ser contratados? ¿Por qué?Cuál es período óptimo que usted recomienda según su experiencia?</p>	<p>Sí, debido a que si bien los procesos de selección psicológica lo que hacen es reducir el azar, no son bolas mágicas ni son infalibles. Lo que hacen estos procesos es reducir la posibilidad de que una persona de acuerdo a sus competencias no sea la más apropiada para el cargo, pero independiente de eso siempre va a quedar un margen de error que es bueno evaluar en la práctica.</p> <p>Yo creo que varía arto dependiendo del tipo de cargo y de la complejidad organizacional. Creo que un periodo entre seis meses a un año, estoy hablando de cargos de complejidad media hacia arriba. Pero existen cargos más simples o de tareas más simples donde no necesitan seis meses y puede ser menos.</p>

	<p>Cuando se selecciona la persona es importante considerar la opinión del jefe directo del cargo vacante, ya que puede existir una persona muy competente e idónea en cuanto al perfil del cargo vacante, pero que no logre afiarse con el equipo de trabajo. Por eso, reitero que el período de prueba es variable porque no sólo es la prueba de la persona y el cargo, sino también la prueba de las relaciones interpersonales, ya que vez estas son más importantes.</p>
<p>Dentro de sus postulados, Peter establece que para lograr un rápido ascenso es conveniente tener un "Padrino", persona que intercede ante los superiores a favor del postulante al ascenso. a) ¿Cuál es su opinión al respecto?</p>	<p>Es una realidad, en todas las organizaciones hay paralelamente a lo que llamaríamos el trabajo propiamente tal, la organización informal. Las personas nos relacionamos en virtud de nuestros trabajos o tareas, pero también nos relacionamos como seres humanos y eso es inevitable, hay gente que nos gusta más o menos, gente con la cual sentimos más afinidad de trabajar y gente con la cual quisiéramos no trabajar; por lo tanto esto constituye una red de relaciones políticas en el amplio sentido de la palabra, y desde ese punto de vista, obviamente si uno establece relaciones políticas con un superior que lo que tiene en el fondo es poder en su sentido literal del término, ósea, poder significa que la persona puede hacer cosas, obviamente que es una situación que va a favorecer el hecho que alguien pueda ascender, ser promovido, que si no tuviera esas relaciones.</p> <p>Yo creo que es una condición, que sería ingenuo desconocer, más vale tenerlo a la vista y más vale usarlo en el buen sentido de la palabra, antes de cometer el error de no usarlo.</p>
<p>¿Considera que capacitar a los trabajadores conlleva un efecto positivo en su desempeño? ¿Con qué frecuencia usted recomienda hacerlo? Estima necesario que incluya una evaluación de por medio?</p>	<p>En teoría sí, la capacitación es casi la herramienta más elemental de desarrollo de las organizaciones y de las personas Existen un montón de pequeños ajustes, para que uno pudiera decir con cierta tranquilidad y seguridad que la capacitación efectivamente constituye una herramienta de desarrollo; en la teoría sin duda, pero en la práctica hay mucho paño que cortar, cómo se realiza, cómo se alinea eso con lo que la organización requiere, entre otros aspectos.</p> <p>No sabría decir una frecuencia estándar, depende de los cargos. Lo que sí habría que considerar en esto la variabilidad de las necesidades de capacitación de cada cargo, en algunos puede ser necesario de forma muy frecuente y en otros no. Lo importante es que las personas no se queden mucho tiempo sin actualizar sus conocimientos.</p>

	<p>La evaluación puede ser en varios sentidos, por ejemplo, la gente puede ser evaluada en términos de cuánto aprendió en la capacitación y, por otro lado, se encuentra la evaluación de la capacitación por parte de los sujetos, es decir, que dicen los destinatarios. Esta evaluación también tiene sus complejidades, cabe preguntar, ¿Es pertinente lo que le enseñamos? ¿Se la enseñamos de una manera que le permitió entender?</p>
<p>Existen diversos "signos" que comienzan a manifestar los empleados cuando llegan a su nivel de incompetencia y se relacionan con indicios médicos y no médicos. ¿Cuál cree usted que son los más frecuentes?</p>	<p>Ahora, el tema dependerá de cuáles son los indicadores o los instrumentos y cómo me aseguro de que tengo una buena línea base, es decir, una buena evaluación del antes y una buena evaluación del después.</p> <p>Yo presumo que son más frecuentes los no médicos, ya que los signos médicos suponen una intensidad de exacerbación de algo. Es por esto que considero que los más frecuentes son los signos que no son tan evidentes, por ejemplo, el desaliento sin ser una depresión, el mínimo esfuerzo que sería una pérdida de la motivación, factores que para mí serían psicológicos, la comodidad, la negligencia factor sumamente potente desde el punto de vista organizacional y no tiene nada de médico.</p>
<p>Luego de haber abordado los tópicos centrales del Principio de Peter, ¿considera que se mantiene vigente y es transversal a cualquier tipo de empresa?</p>	<p>No me atrevería a decir que es transversal a cualquier tipo de organizacional, pero de que tiene vigencia sí la tiene. También creo que las empresas a través de su cultura organizacional hacen mucho para que el Principio no se dé. Son las organizaciones responsables de generar las condiciones para que eso no ocurra, pero más concreto aún, me refiero a las personas que las dirigen y constituyen.</p> <p>Las organizaciones en general suelen descuidar la importancia que tiene la experiencia de la gente que está acercándose a los últimos diez años antes de retirarse y como se descuida eso, favorece que esas personas se sientan un poquito desmotivadas y entre en esto que estoy diciendo desde el mínimo esfuerzo y en el extremo a la negligencia.</p>

<p>¿Podría relatarnos algún caso en que se cumpla?</p>	<p>No sé, si es un caso específico, pero creo que es un ejemplo, que la gente en grados variables ya cuando le quedan de diez años o menos para jubilarse, comienzan a pensar en la jubilación y por lo tanto, si no están las condiciones la gente ya no tiene la motivación, no tiene interés en ser mejor y se auto-estanca. Pero este auto-estancamiento, tiene una buena parte de explicación en la no existencia de condiciones organizacionales para que esa persona siga siendo competente.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Conclusión de la opinión de expertos.

✿ En general no se conoce el Principio de Peter por su nombre, a pesar de la vasta experiencia de los expertos; sin embargo, cuando se indica a grandes rasgos el planteamiento de este autor, todos reconocen que se aplica en la realidad y nos logran identificar diferentes situaciones donde se manifiesta. Llama la atención el grado de acercamiento que logra el Sr. Rodolfo Osorio, tras señalar: “por ejemplo, un buen vendedor no te asegura que sea un buen gerente de ventas y se pierde la oportunidad de tener al mejor vendedor, entonces hay que tener cuidado cuando se va a ascender a la persona y verificar si ésta tiene las competencias para pasar a un nuevo nivel jerárquico”, debido a que este ejemplo es idéntico a una de los señalados por Laurence Peter para aclarar el Principio.

✿ Las acciones proactivas definidas por los expertos, destacan la capacitación que debe tener bien definido su objetivo y el real aporte de ésta en la práctica ya

que en el sector privado es considerada una herramienta que permite a los trabajadores escalar jerárquicamente dentro de las empresas. Por otro lado, para evitar que se presente el principio se indica como acción efectiva la simulación, con el objetivo de visualizar si el candidato al ascenso posee las competencias necesarias para desarrollar con éxito las tareas que implica el nuevo cargo y fundamentar la decisión a cerca de efectuar o no el ascenso; además se debe dar a conocer las metas y el método de evaluación para verificar el cumplimiento de estas. Finalmente, se recomienda que la empresa presente condiciones de desarrollo para las personas como una medida de evitar el estancamiento de ellas.

✿ Según Guido Demicheli el error que cometen las empresas es suponer que: “una persona que está en un determinado nivel organizacional en el cual ha demostrado ser competente, al ascender a un nivel superior también lo será sin considerar que los distintos niveles de la empresa requieren el desarrollo de competencias diferentes”. Frente a esto como medida reactiva al “Principio de Peter” Rodolfo Osorio señala que la más importante es aplicar coaching, además de realizar las correcciones necesarias en forma oportuna y evaluar constantemente al personal.

✿ En general, se indica que la evaluación del desempeño por competencias es conveniente, siempre cuando se tenga claridad de los requerimientos de cada cargo, además es utilizada como mecanismo que ayuda a objetivizar el proceso complejo de evaluar que siempre es cuestionado por la subjetividad que conlleva y permite entregar apoyo en los puntos donde se presente mayor deficiencia. Por otro lado, los expertos reconocen que este tipo de evaluación se puede aplicar tanto en el sector público como en el privado, pero hacen la salvedad de que en el sector público ya existe el sistema de calificaciones y frente a éste señalan que no cumple con el objetivo al estar relacionado a un incentivo monetario, como una medida de presión hacia los trabajadores. Con lo anterior sólo se logra que todo lo que puedan aprender no sea llevado a la práctica, puesto a que prima el carácter de obligatoriedad por sobre el de desarrollarse profesionalmente.

✿ Respecto a la misión Rodolfo Osorio apunta que “si no se conoce la misión y visión, no se puede alinear el actuar de los trabajadores con los objetivos de la empresa”. El proceso más adecuado para dar a conocer los lineamientos estratégicos de la empresa es a través de la inducción y entrega de manuales para que ésta se mantenga vigente en la mente del personal. El conocimiento de la misión tiene una repercusión positiva en el desempeño de los empleados que se ubican desde los niveles operativos hasta los superiores, siempre cuando ellos se sientan comprometidos con su cumplimiento, de manera tal que pase a ser algo más que “un bonito cuadro en la pared”.

✿ Cuando se pregunta sobre la pertinencia de establecer un período de prueba a los trabajadores una vez contratados, Guido Demicheli recalca que “los procesos de selección no son infalibles, sólo reducen la posibilidad de que una persona no posea las competencias necesarias para desarrollarse en un cargo, sin evidenciar su desempeño en la práctica”. De lo anterior se infiere, que los expertos recomiendan un período de prueba.

✿ Como una asección general, referente al padrinazgo dentro de las organizaciones se alude a que el concepto se mantiene vigente y se presenta este fenómeno en las empresas, debido a la existencia de relaciones informales donde nacen las afinidades entre compañeros de trabajo, independientemente de la relación jerárquica que exista entre ellos; aquí se crea una red de relaciones políticas y si es con algún superior, facilitará la promoción o ascenso de la persona.

✿ La capacitación tiene un efecto positivo en el desempeño de los empleados siempre cuando exista una evaluación de por medio que permita retroalimentar el sistema utilizado y que las materias aprendidas puedan ser aplicadas en el desarrollo de las funciones cotidianas. Además Rodolfo Osorio argumenta esto diciendo: “la importancia de la capacitación radica en saber hacia dónde llegará una persona y frente a esto buscar distintas alternativas con el objetivo de

entregarle las herramientas necesarias para lograrlo”. Estima necesario que la evaluación de los distintos cursos de capacitación posea tres dimensiones que abarcan la evaluación personal del empleado que asiste al curso, la que entrega la institución que imparte la capacitación y una apreciación del jefe directo respecto a la aplicación de lo aprendido en la práctica.

✿ Dentro de los signos más frecuentes que manifiestan los empleados tras llegar a su nivel de incompetencia, se destacan el estrés laboral, intolerancia a las nuevas ideas, el desaliento, pérdida de la motivación, comodidad al esperar que otro realice las tareas que le corresponden y en casos extremos la negligencia.

✿ La postura común indica que mantiene la vigencia y transversalidad del Principio, en el sentido que se puede dar en todas las organizaciones y en el presente se aplican sus postulados. A pesar de esto, los expertos destacan una serie de esfuerzos por parte de las grandes empresas que buscan evitar que su personal contribuya al cumplimiento del Principio y perder trabajadores brillantes en un cargo determinado.

✿ Al solicitarle a los expertos que relaten un caso donde se cumpla el Principio de Peter, todos fueron capaces de dar diversos ejemplos donde se logró

verificar la correcta comprensión y asociación de la teoría de Peter con la práctica, a pesar de que en un comienzo señalaron no conocerlo por su nombre.

3.3 Hallazgos de la investigación

A continuación se presenta una analogía de la información proporcionada por las instituciones y la recopilación de opiniones de expertos,

Se puede concluir que las acciones proactivas determinadas por los expertos son:

✿ La capacitación, siempre cuando esté bien definido el objetivo, real aporte a la institución e incluya los tres niveles de evaluación; la evaluación personal, la de institución que imparte la capacitación y del jefe directo. Lo que en el caso de estudio perteneciente al sector público no se cumple debido a que esta herramienta de desarrollo es más vista como una obligación, debido a que el cumplimiento de la cantidad de horas que la institución requiere tiene un incentivo monetario y pierde el real sentido de esta acción. Y ahora bien, en la Clínica Los Carrera se aplica según las necesidades de la institución y las condiciones propias de cada trabajador. En ambos casos, se considera sólo la evaluación realizada por los responsables de impartir el curso.

✿ La estructura de la organización debe presentar condiciones que favorezcan el desarrollo de un trabajador en ascenso, ya que de no ser así se

predispone una situación de estancamiento a los trabajadores. En el Hospital de Quilpué al regirse por los Estatutos de Administración Pública, el trabajador está limitado al grado que este impuesto en un cargo determinado, por lo tanto la estructura de la entidad no permite la escala jerárquica, además cabe agregar que los funcionarios al ser contratados de planta, es poco probable que sean removidos de su cargo, ya que deben ser sometidos a sumario y este es un proceso engorroso que por lo general es omitido. En la Clínica, las oportunidades que ofrece de ascenso son principalmente pasar a un cargo de planta a los trabajadores a honorarios, en cuanto, al área administrativa donde se requiere de otras competencias no existen muchas opciones de escalar jerárquicamente debido a que la estructura de la organización lo impide, existe la opción de llegar a ser jefes, debido a que luego viene el cargo de subgerente y es muy difícil llegar a él.

✚ Tanto en el Hospital como en la Clínica cuentan con un periodo de prueba hacia los trabajadores una vez que son contratados. En la primera institución dura entre dos a tres días y en la segunda se extiende por alrededor de una semana. No es coincidencia que en ambos casos se realice esta medida, ya que según los expertos los procesos de selección no son infalibles, puesto que sólo disminuyen el margen de error cuando se busca a la persona ideal para un cargo y no permite evidenciar en su totalidad cómo será el desempeño de ésta en la práctica.

Frente a la presencia del Principio de Peter las acciones reactivas identificadas son:

✿ El procedimiento del Hospital se concentra en instancias de conversación, donde se dan a conocer los errores, pero si estos son reiterativos conllevan una anotación o medida administrativa que sólo repercute en la remuneración de los empleados y no en una mejora del desempeño, de igual manera ocurre en la institución privada, cuya diferencia radica en que ésta al no observar cambios en la conducta, rápidamente procede a la desvinculación.

✿ La evaluación de desempeño por competencias en el Hospital de Quilpué no se realiza y se produce una contradicción, ya que, la mayoría de los encuestados señala que es necesaria para evitar el estancamiento. Ahora bien, la forma de evaluación existente en esta institución es mediante calificaciones, que según los expertos no cumplen con el objetivo al estar relacionadas a una presión por un incentivo monetario, esto evita que el trabajador lleve a la práctica lo aprendido. Por otra parte, la Clínica sí realiza una evaluación de desempeño por competencia, este período dura alrededor de un año e implica un seguimiento constante hacia los trabajadores.

✿ Coincidentemente en ambas organizaciones, son más frecuentes los signos médicos que evidencian el síndrome de colocación final y estos son: estrés

laboral, depresión, lumbago y accidentes de trabajo. Con esto se puede inferir que, en ambos casos de estudio existe la presencia de personas que han alcanzando la colocación final aspecto fundamental del “Principio de Peter”.

✿ De los casos de estudios y experiencia de los expertos se desprende que el padrinazgo aún está presente en las empresas como facilitador del ascenso, si bien, el sistema público ha establecido un proceso de selección llamado “Concurso público” aún existe preferencia por los postulantes que poseen experiencia en el sector. Sin embargo, el personal de la clínica reconoce de manera abierta la contratación a empleados recomendados por algún padrino o que ya sean parte de la institución trabajando a honorarios y de manera inusual se acude a una fuente externa de reclutamiento. Si bien, esta información no permite la generalización a otras empresas los expertos respaldan este resultado aludiendo a la vigencia y presencia del fenómeno, pero lo atribuyen a la existencia de relaciones informales que permite crear una red de relaciones políticas y si es con algún superior, facilitará la promoción o ascenso de la persona.

✿ Los expertos reconocen la importancia que tiene el conocimiento de la misión y visión por parte de los trabajadores para alinear sus objetivos con los de la empresa. Sin embargo, en el Hospital de Quilpué no existe ningún tipo de conocimiento, ni compromiso por lo definido por la institución, aludiendo a que no existen competencias genéricas. Por otro lado, la Clínica utiliza el período de

inducción para dar a conocer su razón de ser, a pesar de estar en un proceso de reestructuración de su plan estratégico, que se demuestra en la capacidad que tuvo el personal de reconocer competencias mínimas que cualquier persona debe poseer para alinearse al objetivo de la empresa.

Conclusiones

Al finalizar este estudio se logra identificar la existencia del “Principio de Peter” en el Hospital de Quilpué y la Clínica Los Carrera, como organizaciones de servicios representativas en el área de la salud, mediante las entrevistas y métodos de observación utilizados. A esto se suma, la apreciación de los expertos quienes confirman que el Principio como teoría se cumple, mantiene vigente y es transversal a cualquier tipo de empresa en la práctica, lo que ratifica el planteamiento del objetivo general de la investigación.

Asimismo, se puede obtener una respuesta a la siguiente interrogante ¿por qué en las organizaciones se permite que las personas lleguen a su nivel de incompetencia? En general, las empresas dan muchas oportunidades cuando se observa que una persona no realiza su trabajo de forma eficiente, especialmente en el caso del Hospital de Quilpué (sector público), debido a que no posee un procedimiento de sanciones claro y establecido frente a faltas menores que comienzan a denotar los signos característicos del Principio de Peter y sólo para las faltas graves se realiza el procedimiento de sumario; además las personas identificadas como incompetentes o que no funcionan bien dentro de la institución son trasladadas a otro hospital de la red de servicio Viña del Mar- Quillota lo que coincide con una clara excepción aparente del principio llamada arabesco lateral. A esto se suma, el sistema de evaluación de desempeño mediante las calificaciones que tiene la institución, cuya aplicación es sesgada porque la

evaluación de los funcionarios no refleja su real desempeño y sólo se traduce en un incentivo económico.

Igualmente, en la Clínica se permite que las personas lleguen a su nivel de incompetencia, pero como en esta institución el procedimiento de desvinculación es más sencillo y menos burócrata por a la autonomía que tiene frente a este tipo de decisiones. Esto se reafirma por la opinión del los expertos al reconocer los esfuerzos del sector privado por evitar caer en este, debido a que tienen mayor conciencia de las desventajas que este puede ocasionar si no toman medidas al respecto.

Se recomienda como medida proactiva en base a lo planteado por los expertos para ambos casos de estudio, la implementación de un sistema de simulación donde se puede visualizar si el postulante al ascenso posee las competencias que el nuevo cargo requiere para el desarrollo de las que éste implique, por otro lado, si ya se identifica la presencia del Principio se aconseja realizar un estudio de las condiciones internas de organización previo a la aplicación de coaching, donde los superiores deben ser capaces de actuar como guía de acción para que los empleados logren entregar su mejor desempeño.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias : evaluación de 360º*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias, el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Aranguren, J. L. (2000). *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias*. México D.F.: Cengage Learning.
- Jolis, N. (1998). *Compétences et Compétitivité* . París: Les éditions d`organisation.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración, Una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *La gestion des compétences*. París: Les éditions d`organisation.
- Llano Cifuentes, C. (1997). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México: Fondo de cultura económica.
- Peter, D. L., & Hull, H. (1981). *El Principio de Peter*. España.
- Sarabia Sánchez, F. J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Ediciones Pirámide.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance* . Nueva York: John Wiley & Sons.
- Tarzijan, J. (2008). *Organización Industrial: Para La Estrategia Empresarial*. Argentina: Prentice Hall.

Webgrafía

Definición.de. (2008). Obtenido de <http://definicion.de/autocontrol/>

Gobierno de Chile. (s.f.). *Hospital de Quilpué*. Recuperado el 26 de Octubre de 2013, de Servicio de Salud Viña del Mar- Quillota: <http://www.hospitalquilpue.cl/html/mision.html>

Los Carrerra Clínica. (s.f.). Recuperado el 20 de 12 de 2013, de Salud de calidad a su alcance: <http://www.clinicaloscarrera.cl/>

Real Academia Española. (s.f.). Recuperado el 06 de junio de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=tic>

Universidad de Cádiz. (17 de Junio de 2013). *Plataforma para la formación, cualificación y certificación de las competencias profesionales*. Obtenido de http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=150:adaptacion-al-cambio&catid=55:competencias

Wilson, T. (2000). *Manual del Empowerment, Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.

Glosario de competencias

1. Adaptabilidad al cambio: Capacidad para sobrellevar situaciones imprevistas, adaptándose a las condiciones cambiantes del entorno. Para esto se requiere de versatilidad para el logro de determinadas metas cuando surgen inconvenientes, nueva información o cambios del medio.

Las personas que poseen esta habilidad, según UCA (Universidad de Cádiz, 2013) se caracterizan porque:

- ✿ Aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios.
- ✿ Responden al cambio con flexibilidad.
- ✿ Son promotores del cambio
- ✿ Manejan adecuadamente las múltiples demandas, reorganizan pronto las prioridades.
- ✿ Adaptan sus respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes
- ✿ Su visión de los acontecimientos es sumamente flexible.

“Las personas con esta competencia son capaces de adquirir nuevas habilidades y de incorporarse fácilmente a un nuevo equipo de trabajo. Permanecen abiertas a los nuevos datos y pueden renunciar a las antiguas creencias y adaptarse a los nuevos tiempos.”
UCA (Universidad de Cádiz, 2013)

2. Aprendizaje continuo: Es la competencia que busca la actualización constante de información contingente y relacionada con las labores desempeñadas en la empresa, que pueden servir como herramientas útiles al momento de aplicar los conocimientos en el puesto de trabajo. De tal forma esta cualidad contribuye al crecimiento personal y potencia las capacidades del individuo.

3. Autocontrol: Según la página web Definición.de (Definición.de, 2008) “El autocontrol podría definirse como la capacidad consciente de regular los impulsos de

manera voluntaria, con el objetivo de alcanzar un mayor equilibrio personal y relacional. Una persona que posee esta competencia es capaz de controlar sus emociones y al mismo tiempo su actuar frente a situaciones adversas o de estrés.

4. Calidad del trabajo: Para realizar un trabajo de calidad es necesario que el o los trabajadores posean un amplio conocimiento de todo lo que implica el desarrollo de sus funciones cotidianas, para así tener la capacidad de minimizar situaciones complejas en soluciones prácticas para que sean comprendidas y aporten beneficios hacia la empresa, clientes y otros stakeholders.

5. Competencia “del náufrago”: Se manifiesta frente a situaciones adversas del mercado donde se ven afectadas diferentes empresas que tienen el poder para provocar un efecto en cadena, ejemplos de ello son, demora en los pagos, recesiones, huelgas o paros, entre otras. El objetivo de desarrollar esta habilidad es que la empresa logre subsistir a tiempos difíciles, donde la correcta aplicación de la gestión es fundamental para conseguirlo.

6. Compromiso: Valor que busca alinear los objetivos personales de los trabajadores con los de la empresa, esto quiere decir, que éste logra involucrarse con el propósito de la organización, de manera tal de hacerlo propio.

Por consiguiente, una persona se encuentra comprometida con la entidad cuando cumple con sus obligaciones, con aquello que se ha propuesto o que le ha sido encomendado. Esto ocurre como consecuencia de que el empleado vive, planifica y reacciona de forma acertada para conseguir sacar adelante un proyecto, una familia, el trabajo, sus estudios, o cualquier meta que se proponga.

7. Conciencia organizacional: Considera las particularidades y los cambios de la organización, con el fin de obtener plena identificación de quienes toman las decisiones y quienes influyen en ellas, de manera tal que se pueda tomar en cuenta a los distintos miembros de la empresa a la hora de tomar una determinación que pueda afectarlos.

8. Credibilidad técnica: Capacidad de generar confianza en los demás en base a los conocimientos técnicos de la especialidad que se tenga. Para que esta se produzca, el individuo debe ser capaz de plantear diferentes propuestas fundamentadas en la

experiencia laboral adquirida, el dominio de diferentes conceptos relacionados con alguna materia y los métodos de aplicación de éstos.

9. Desarrollo estratégico de los recursos humanos: Está directamente relacionada con el análisis y evaluación del desempeño actual del personal, con el fin de fijar y poner en marcha acciones de desarrollo para los miembros de la organización, buscando dar cumplimiento a las estrategias de la empresa.

10. Dinamismo, energía: Corresponde a la habilidad de trabajar arduamente frente a circunstancias cambiantes y diversas que se desarrollan en distintos contextos, con diferentes participantes y jornadas de trabajo donde la carga laboral es abundante, sin ver perjudicado el nivel de actividad.

11. Empowerment: Se relaciona directamente con la delegación de las facultades de decisión e implica que empleados, gerentes o equipos sin importar su nivel jerárquico tienen poder para tomar decisiones sin solicitar autorización a sus superiores. Esto se fundamenta, en que se piensa que quienes se encuentran más próximos a una tarea determinada, poseen mayor capacidad para tomar la decisión adecuada referente a ella.

12. Ética: Según José Luis (Aranguren, 2000): “Ética es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional, es decir, pretende que obremos racionalmente”. En este sentido se refiere a reflexionar bien antes de tomar cualquier decisión, para así lograr la elección de la más adecuada.

Por otro lado, se suele utilizar indistintamente ética y moral de forma errónea, siendo que estos dos términos aluden a conceptos diferentes. Por un lado, según Carlos Llano (Llano Cifuentes, 1997): “La ética corresponde a la normativa de la conducta humana tal como puede obtenerse del conocimiento filosófico del hombre, mientras el término moral se reserva para las normas de conducta que se fundamentan en el conocimiento derivado de la religión”, esto quiere decir que las fuentes de las conductas son distintas y varía la aplicación de los términos según la experiencia de cada persona. A su vez, el mismo autor realiza la siguiente distinción Carlos Llano (Llano Cifuentes, 1997): “La ética constituiría los fundamentos del buen comportamiento del ser humano, y, en cambio, la moral se referiría a la aplicación de estos fundamentos a la conducta humana en forma de reglas morales”, en otras palabras, se asocia la ética como la razón de la conducta

humana como parte de la teoría y la moral hace alusión a poner en práctica estos fundamentos de forma rigurosa.

Es por esto que la ética no sólo debe ser aplicada dentro de la empresa con un fin específico, sino que, en los diferentes roles del ser humano a lo largo de su vida y para ello se debe tener claridad de las metas, jerarquizarlas y perseguir el logro de cada una de ellas.

13. Fortaleza: Capacidad y habilidad particular con la que cuenta un individuo y por las cuales logra diferenciarse de sus pares.

Según Martha Alles (Alles, 2005) la fortaleza “se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar el punto medio de las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato”

14. Franqueza - Confiabilidad: Característica distintiva de aquellas personas que tienen un valioso respeto por la verdad, actúan de forma coherente con lo que dicen y son capaces de reconocer y hacerse responsable de sus propias falencias; por ende, se sigue una misma línea entre acciones, conductas y palabras.

15. Habilidad analítica: Aptitud para reconocer los problemas, establecer la información significativa, buscar y organizar los datos relevantes para obtener posibles soluciones a estos. En base a lo anterior, esta competencia se refiere a la forma de organizar cognitivamente el trabajo, mediante un análisis lógico de las distintas situaciones en las que se ve envuelto el trabajador.

16. Habilidades mediáticas: Está directamente relacionada con la competencia de la comunicación, a diferencia que ésta se enfoca en tener un correcto proceder al momento de desenvolverse frente a los medios de comunicación; ya sean conferencias de prensa, teleconferencias o entrevistas.

17. Impacto e influencia: Se relaciona con el deseo de ocasionar un efecto específico sobre un tercero, mediante la persuasión, influencia y convencimiento, para así conseguir la realización de una determinada acción.

18. Integridad: Esta competencia hace alusión a personas completas que desarrollan capacidades para sobresalir en distintos aspectos de la vida. Es actuar coherentemente con lo que se piensa y cree que es correcto, de manera tal que se expresa libremente, aunque existan situaciones complejas en las que sea tentativo trasgredir sus principios éticos, por ejemplo, un gerente de una entidad que respeta el medio ambiente a sabiendas de que de lo contrario aumentarían la rentabilidad de la empresa y, por consiguiente, sus beneficios económicos.

19. Iniciativa: Cualidad personal que promueve la generación de proyectos o propuestas, producto de la existencia de una tendencia a actuar de forma proactiva, adelantándose al proceder de los demás. En este sentido, una persona con iniciativa es aquella que suele fomentar los emprendimientos mediante la búsqueda de nuevas oportunidades, o bien, concretan decisiones tomadas en el pasado.

20. Innovación: Se relaciona con la capacidad de respuesta a las necesidades de evolución de la organización, con el aporte de nuevas ideas que permitan desarrollar mejoras en los productos o servicios de la entidad, así como en las actividades que se desempeñan durante el trabajo diario.

21. Justicia: Se persigue que los empleados otorguen lo que les corresponde a quienes participan activamente en el desarrollo de distintas funciones de la empresa; como por ejemplo, proveedores, clientes, personal, entre otros; de modo justo y equitativo utilizando el sentido común.

22. Liderazgo: De acuerdo con lo planteado por Harold Koontz (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008) se define como “el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”. La finalidad de esto es lograr que las personas que el líder tiene a cargo realicen el trabajo encomendado sin la necesidad de efectuar un control permanente por parte de él mismo, debido a que la imagen del líder se convierte en un factor motivador y alentador para realizar sus labores.

Esta competencia se puede desarrollar en tres estilos diferentes:

☸ Líder autocrático: Su proceder es indiscutible, espera que lo que ordena se cumpla y su manera de operar es mediante la entrega de recompensas y castigos. Cabe destacar, que este tipo de liderazgo es muy valorado ante situaciones de emergencia, donde se debe tomar una rápida decisión para dirigir a los seguidores.

☸ Líder democrático o participativo: Actúa en base a la opinión de sus subordinados, fomentando así su participación activa en la toma de decisiones. Por consiguiente, es el líder quién propone varias alternativas de solución frente a un problema y es tarea de sus seguidores en conjunto, decidir cuál será la que se aplicará finalmente. Esto quiere decir que este proceso se vuelve más demoroso porque siempre se buscará llegar a un consenso entre las partes, lo cual es bastante dificultoso cuando existen puntos de vistas opuestos y un gran número de personas.

☸ Líder liberal o de rienda suelta: Otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en el desarrollo de sus tareas, esperando que estos se responsabilicen y controlen las diferentes situaciones a las que se enfrentan; por ende, es casi nulo el poder que estos ejercen.

23. Manejo de relaciones del negocio: Según Marta Alles: “es la habilidad para crear y mantener una red de contacto con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo”.

24. Nivel de compromiso - productividad: Se relaciona con el apoyo íntegro para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos comunes de la organización, además esto involucra la aplicación de un juicio justo frente a situaciones complejas, buscando siempre prevenirlas. Así pues, la relación entre el nivel de compromiso y la productividad se centra en tener la capacidad de fijar objetivos propios de desempeño superiores al promedio y realizar todos los esfuerzos necesarios para cumplirlos.

25. Orientación al cliente: Tiene como objetivo ayudar o servir a los clientes, comprender y satisfacer sus necesidades, dar solución a sus problemas y realizar esfuerzos superiores para exceder las expectativas de éstos, con el fin de aumentar su fidelización hacia la entidad. En este sentido, cabe destacar, que la orientación al cliente no se refiere únicamente a un comportamiento específico frente a un cliente efectivo; sino que va más allá de esto, comprende a la permanente integración de las necesidades de los usuarios en sus diferentes actividades de planificación.

26. Orientación a los resultados: Corresponde a la capacidad de la organización por realizar todos los esfuerzos y dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados. Cabe destacar, que para que esto produzca un efecto motivador en el personal y se logre alcanzar los resultados esperados, es necesario que las metas planteadas sean bastante exigentes, pero al mismo tiempo alcanzables.

Asimismo, esta competencia se puede definir como la aptitud para proceder con velocidad y sentido de urgencia en casos donde se deben tomar decisiones importantes, como por ejemplo, cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.

27. Perseverancia: De acuerdo con la RAE (Real Academia Española) es “mantenerse constante en la prosecución de lo comenzado, en una actitud o en una opinión”. Esta conducta debe mantenerse a pesar de las dificultades, desaliento o frustración que se pueda llegar a experimentar. En síntesis, quien persevera finaliza lo que ha comenzado, vuelve a intentarlo si es necesario, lucha por alcanzar sus objetivos y centra su atención en ellos hasta cumplirlos.

28. Preocupación por el orden y la claridad: Es el constante cuidado por verificar y controlar la realización de las diferentes tareas y la información que implican éstas. Por otro lado también implica una correcta asignación de la responsabilidad y funciones de cada empleado que se tenga a cargo.

29. Prudencia: Se evidencia en personas que rigen su actuar con sensatez y moderación en la aplicación de reglas y políticas de la empresa, logrando efectuar una distinción entre los actos que favorecen o perjudican el funcionamiento de la entidad, sus trabajadores y la vida personal con la finalidad de tomar las mejores decisiones y desenvolverse de modo justo y adecuado en todos los aspectos de la vida.

30. Responsabilidad: Las personas que se destacan por ser responsables tienen como prioridad dar cumplimiento a las tareas encomendadas por sobre de sus intereses personales.

31. Sencillez: Es característica de las personas que logran expresarse sin hipocresías ni engaños, anteponiendo siempre la verdad y lo que siente, de manera tal que se fomente la confianza en sus superiores, subordinados y pares.

Además la sencillez puede ser vista desde la perspectiva organizacional, ya que permite evadir los procedimientos burócratas y reemplazarlos por opciones simples y eficientes a la hora de buscar soluciones.

32. Temple: Según la RAE (Real Academia Española) “Fortaleza enérgica y valentía serena para afrontar las dificultades y los riesgos.” En este sentido, implica avanzar en medio de circunstancias desfavorables, para seguir el lineamiento del propósito de la empresa y quedarse a mitad de camino.

33. Tolerancia a la presión: Según Martha Alles “Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad”.

Anexos.

ANEXO N°1: “CASOS EXCEPCIONALES EN DISCUSIÓN”

1.1 Sublimación Percuciente⁶: Los ascensos se utilizan con el fin de quitar algún elemento improductivo e incompetente del medio. Son considerados pseudoascensos, donde los trabajadores simplemente pasan de una posición improductiva a otra sin mayores responsabilidades y sin verse afectada su carga de trabajo. Se realizan principalmente con el objetivo de:

a) Reforzar la moral del personal, de manera que servirá de estímulo para otros trabajadores que pensarán “Si ese trabajador que aparentemente es incompetente pudo obtener el ascenso, ¿por qué yo no?”.

b) Mantiene la *Jerarquía*⁷. Se puede llegar a pensar que si el trabajador es tan incompetente la opción más acertada sería despedirlo, pero como esta excepción se aplica a trabajadores que saben suficientes cosas sobre el negocio y tomando en cuenta el alto costo de volver a encontrar otra persona y capacitarla, se opta por mantenerlo en la empresa.

1.2 El Arabesco Lateral⁸: Aquí el empleado incompetente recibe un título nuevo, más largo y es trasladado a un despacho o bodega ubicado en un lugar remoto de la instalación de la empresa. En esta excepción se cumple la siguiente regla según Peter Laurence (Peter & Hull, 1981): “Cuando más grande es la jerarquía, más fácil es el arabesco lateral” y principalmente se da en empresas donde se crean cargos ejecutivos innecesarios.

1.3 La Inversión de Peter⁹: Según Peter Laurence (Peter & Hull, 1981) Se presenta en empresas donde es rutinaria la realización de diferentes procesos burocráticos, lo que torna ineficiente el desarrollo de las labores cotidianas, y es también conocido como “*automatismo profesional*”¹⁰ principalmente porque aquí los medios son más importantes que los fines, donde cobran gran relevancia los impresos, las fórmulas y la jerarquía. Aún

⁶ (Peter & Hull, 1981) “Ser despedido hacia arriba: un pseudoascenso”. (Peter & Hull, 1981)

⁷ “Organización cuyos miembros o empleados se hayan dispuestos por orden de rango, grado o clase” (Peter & Hull, 1981)

⁸ “Pseudoascenso consistente en un nuevo título y un nuevo lugar de trabajo” (Peter & Hull, 1981).

⁹ “Consistencia interna, más estimada que la eficiencia” (Peter & Hull, 1981)

¹⁰ “Preocupación obsesiva por las fórmulas e indiferencia por los resultados” (Peter & Hull, 1981)

así la razón por las que estas personas son ascendidas, radica en que la competencia de un empleado es determinada por su jefe de línea mediante la valoración de resultados si este aún es competente; sin embargo, si el jefe es incompetente, considerará la competencia como el comportamiento que se ciñe a reglas, rituales y formas establecidas; y es aquí donde la diligencia, el papeleo y la cortesía con los superiores son conductas tomadas en cuenta. En resumen, este tipo de jefatura otorga gran valor al trámite y la consistencia interna es más valorada que el servicio eficiente, puesto que si un empleado se salta el papeleo con algún cliente por ejemplo, será muy amable desde el punto de vista del cliente, pero la jefatura incompetente le llamaría la atención por infringir el proceso establecido.

Como característica general del inverso de Peter según Peter Laurence (Peter & Hull, 1981), “siempre obedece, nunca decide” y desde el punto de vista de la jerarquía es competencia, por lo que son candidatos para el ascenso, esto se repetirá hasta que se llegue a un cargo donde se tenga que tomar decisiones y se alcance el nivel de incompetencia.

1.4 Exfoliación Jerárquica¹¹: Este es el caso de los trabajadores brillantes y productivos que no sólo son ascendidos, sino que también son despedidos de su cargo, ya que según Peter Laurence (Peter & Hull, 1981): “La supercompetencia¹² es más recusable que la incompetencia”. Esto se explica debido a que, como se ha analizado anteriormente, la incompetencia no pasa a ser motivo de despido, pero la supercompetencia y la *superincompetencia*¹³ trastorna la jerarquía y viola una de las leyes más importantes de la vida jerárquica, que plantea lo siguiente: “La jerarquía debe ser preservada”, es por esto que es motivo de despido.

Cabe mencionar que esta excepción tiene dos características importantes: Por un lado el empleado no produce desde el punto de vista de los resultados y no apoya la consistencia interna de la jerarquía (lo que es también conocido como el trámite).

1.5 La Introducción Paterna: Se presenta en empresas familiares donde, ya sea por tradición o conveniencia, se otorgan cargos en niveles elevados a los hijos de los dueños

¹¹ “Eliminación de empleados supercompetentes y superincompetentes” (Peter & Hull, 1981).

¹² “Hacer demasiado bien el propio trabajo: Una característica peligrosa” (Peter & Hull, 1981).

¹³ “Ausencia total de resultado y de ritual: Motivo de despido” (Peter & Hull, 1981).

de las empresas con la idea de evitar que este recorra los diversos grados de la organización.

Según Peter Laurence (Peter & Hull, 1981) se efectúa por dos medios principales:

✿ **Método I.P n°1:** Un empleado puede ser eliminado o trasladado mediante arabesco lateral o sublimación percuciente para dejar sitio al introducido, lo que puede generar enemistad entre sus pares y es por esta misma razón que no es tan utilizada.

✿ **Método I.P n° 2:** Se crea un nuevo puesto para el introducido.

Estas excepciones no se cumplen según el Principio de Peter, debido a que este es aplicable a todos los empleados en las distintas jerarquías, sin distinción alguna.

ANEXO N° 2: “SUGERENCIAS PRÁCTICAS PARA EL ASPIRANTE A SER IMPULSADO”.

2.1 Encontrar un Padrino¹⁴: Es muy importante que el padrino sea una persona competente dentro de la organización, debido a que de lo contrario su sugerencia ante los superiores para que una persona logre ser impulsada no será tomada en cuenta.

2.2 Motivar al Padrino: Para conseguir esto quien pretende ser impulsado debe procurar que el padrino tenga algo que ganar ayudándolo o, por el contrario, algo que perder de no hacerlo.

2.3 Aventajarse a las Circunstancias : Se debe procurar que el escalón jerárquico que se pretende alcanzar no esté bloqueado por alguien que ya ha alcanzado su nivel de incompetencia, puesto a que como se ha visto anteriormente, de ser así jamás será removido de su cargo al no ser atractivo para otros ascensos.

2.4 Ser Flexible: Se tiene que tener en cuenta que si el primer padrino no puede trepar más alto, entonces el impulsado debe encontrar otro padrino que pueda y desplazar su fidelidad hacia él.

2.5 Obtener un Padrinazgo Múltiple: Según el teorema de Hull: “El impulso combinado de varios padrinos es igual a la suma de sus respectivos impulsos multiplicada por el número de padrinos”. Este efecto multiplicador se produce debido a que los padrinos se relacionan entre ellos y refuerzan opiniones referidas al candidato a impulso.

¹⁴ “El que acelera el ascenso de empleados situados en los escalones bajos de la jerarquía” (Peter & Hull, 1981).

ANEXO N° 3: “PATOLOGÍAS QUE EVIDENCIAN EL SÍNDROME DE COLOCACIÓN FINAL”.

Peter Laurence (Peter & Hull, 1981) detecta tres errores médicos al tratar de aliviar las dolencias del síndrome de colocación final al no ser reconocido por estos profesionales, en primer lugar se trata de justificar la incompetencia como causa de las dolencias físicas que se presentan, pero la medicación sólo logrará un alivio esporádico, ya que éstas no proporcionan la competencia necesaria para desempeñar cierto cargo. Igual de ineficiente es la entrega de consejos, tratar de convencer que no debe prestar interés en los problemas de los demás, debido que las personas con el síndrome ya están preocupados sólo por sus problemas y, finalmente, se recomienda renunciar a ciertos placeres corporales dañinos (fumar, beber), pero que solamente logran agudizar la frustración especialmente la provocada en el ámbito laboral.

El segundo error médico es tratar de persuadir al paciente que los síntomas presentados no existen, lo cual sólo logrará perder la credibilidad por la medicina o el médico motivando a buscar otras alternativas curativas.

Por último, los profesionales les presentan a los pacientes la psicoterapia, que al igual que las alternativas anteriores no dan resultado con el origen del síndrome. De tal forma, la única solución efectiva es la terapia de distracción, ya que por conclusión del estudio realizado por Peter Laurence (Peter & Hull, 1981) intentar desviar la atención del paciente por algo que es capaz de realizar, minimizará la percepción de sus incapacidades en el ámbito laboral.

ANEXO N° 4: “INDICIOS OBSERVABLES DEL SÍNDROME DE COLOCACIÓN FINAL (NO MÉDICOS)”.

4.1 Tabulología Anormal¹⁵: Principal rama de la *jerarquiología*¹⁶, en donde el empleado adopta alguna inusual organización o distribución de su lugar o espacio de trabajo. Esta se puede presentar de las siguientes maneras:

a. Fonofilia¹⁷: El trabajador concluye que su incompetencia se debe a la falta de comunicación tanto con sus colegas como con sus subordinados, es por esto que sobre su escritorio o lugar de trabajo instala varios teléfonos o intercomunicadores. Este tipo de casos genera una rápida degeneración de la persona y generalmente son incurables.

b. Papirofobia¹⁸: Esta fobia se trata de convertir en una virtud para el afectado, ya que crea una impresión de eficiencia al mantener su escritorio limpio, sin embargo, esto se debe a que presenta una intolerancia a los papeles o libros en su lugar de trabajo.

c. Archivofilia: Se presenta una obsesión por el orden y clasificación precisa de documentos, acompañando de un temor constante de la pérdida de alguno de estos.

d. Gigantismo Tabulatorio: Obstinación de poseer una mesa más grande que sus compañeros.

e. Tabulofobia Privata: este síntoma es apreciable exclusivamente en los más altos grados jerárquicos y consiste en el repudio de las mesas de despacho.

4.2 Manifestación psicológicas: Estas pueden ser:

4.2.1 Autocompasión: La persona considera quejumbrosa la situación actual en un alto mando, a esto se suma el recuerdo de los buenos tiempos con muchas emociones respecto a su cargo anterior.

¹⁵ “El estudio de las disposiciones desusadas de mesas, bancos de trabajo, etc.” (Peter & Hull, 1981).

¹⁶ “Ciencia social que estudia la jerarquía, su estructura y su funcionamiento, fundamento de todas las ciencias sociales” (Peter & Hull, 1981).

¹⁷ “Deseo anormal de poseer y usar instrumentos para la transmisión y grabación de la voz” (Peter & Hull, 1981).

¹⁸ “Deseo anormal de tener una mesa limpia” (Peter & Hull, 1981).

La característica principal de esta manifestación, es que aunque el empleado se visualice como una víctima de su actual cargo, no cree que otra persona lo pueda realizar de mejor manera.

4.2.2 Rigor Cartis: El empleado presenta un exceso de interés por la elaboración de mapas y diagramas de la empresa y su funcionamiento, dejando de lado su trabajo.

4.2.3 Alternación Compulsiva: En este caso un superior mantiene una técnica defensiva con sus subordinados manteniéndolos en una constante confusión respecto a sus procedimientos.

4.2.4 Síndrome del Vaivén: El empleado demuestra una total incapacidad para la toma de decisiones, considera minuciosa y detalladamente los pro y los contra de una determinada alternativa, pero no es capaz de tomar la decisión y espera que otros la adopten por él o simplemente transfiere la autoridad de éstas.

4.2.5 Transferencia Cesariana: Presencia de un prejuicio injustificado en contra sus compañeros o subordinados por algún aspecto físico, sin tener ninguna relación con la realización de su labor.

4.2.6 Inercia Carcajeante: Costumbre que presenta un caso seguro de colocación final y consta en basar la conversación en bromas o chistes en vez de ir a lo medular.

4.2.7 Estructurofilia: Exagerada preocupación por la estructura o edificio donde se desarrolla el trabajo, alcanzando su completo desarrollo en políticos y rectores de Universidades.

4.3 Tics y extraños hábitos: Según la RAE (Real Academia Española) un tic es un “movimiento convulsivo, que se repite con frecuencia, producido por la contracción involuntaria de uno o varios músculos.” Según la investigación de Peter estos hábitos aparecen en las personas poco tiempo después de alcanzar la colocación final y generalmente no son advertidos por estos.

Los hábitos que son perceptibles no son tan sólo los físicos, si no también pueden ser acompañados con hábitos de expresión, como pueden ser:

a. La Codigofilia, busca desconectar al interlocutor buscando dar importancia a lo trivial y consiste en la obstinación por hablar con letras y números en vez de utilizar palabras.

b. El empleo de conversaciones de uso general, son esquemas desarrollados por frases solemnes que son aplicables a diversas situaciones, o como Peter lo expresó (Peter & Hull, 1981) "*Muchas palabras, pocas ideas*".

Anexo N° 5:“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS”.

5.1. Evaluación del desempeño

El análisis del desempeño de los trabajadores de cualquier organización, responde a la necesidad de dirigir y supervisar que se cumpla con los procedimientos y objetivos establecidos. Además es considerado como un puente entre un jefe y sus subordinados donde se logra establecer qué es lo que se espera de cada uno de ellos y cómo hacer para mejorar los resultados.

Generalmente se tiende a creer que las evaluaciones de desempeño son utilizadas para decidir si se aumentan o no los sueldos, o a quiénes hay que despedir. Aunque en algunas ocasiones dichas evaluaciones se realizan con estos fines, el significado de ellas es mucho más profundo y se realizan con la intención de construir una relación más sólida; ya sea entre los empleados y la empresa, como entre jefes y empleados.

Según Martha Alles (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005) las evaluaciones de desempeño son útiles para:

- ✿ Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- ✿ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- ✿ La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Cuando se realiza una evaluación del desempeño, se hace en relación al perfil del puesto que ocupa una persona en la empresa. Para ello se efectúa una comparación entre el perfil del puesto y el de la persona, buscando una relación entre ambos, lo que se conoce como adecuación persona-puesto.

¿Para qué sirve la evaluación del desempeño?

- ✿ Detectar necesidades de capacitación.

- Descubrir personas clave.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para el puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Es una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

5.1.1. PROBLEMAS MÁS COMUNES.

Figura N° 5.1: “Problemas más comunes de la evaluación de desempeño”.



Fuente: Elaboración propia.

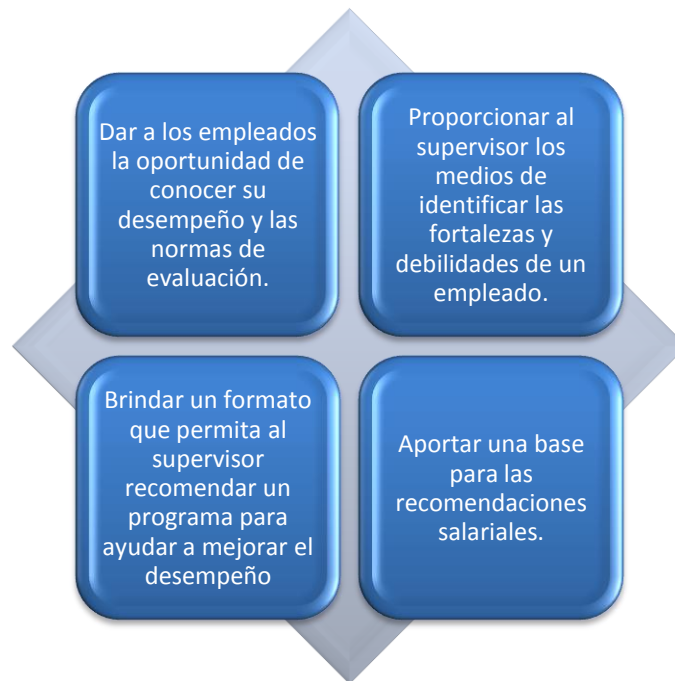
Para evitar estos problemas se debe tener en cuenta:

- ✿ El uso de la herramienta correcta de evaluación que, en la mayoría de los casos, constará de un formulario y un instructivo.
- ✿ Entrenar previamente a los evaluadores mediante una completa capacitación sobre cómo utilizar de manera eficaz las herramientas utilizadas para efectuar la evaluación.

5.1.2. ALGUNOS BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Según Martha Alles (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005), son 4 los beneficios principales que trae la evaluación del desempeño a la empresa donde esta se implementa y se pueden apreciar en la siguiente figura:

Figura N° 5.2: “Beneficios de la evaluación del desempeño”.



Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que la evaluación de desempeño es considerada como una herramienta de desarrollo al interior de las organizaciones, puesto que al identificar las falencias se

puede saber dónde está el problema y comenzar a buscar soluciones para lograr superarlas.

5.1.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

En primer lugar, los métodos de desempeño se clasifican de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados. Luego de esta clasificación se desprenden los distintos métodos como muestra la siguiente tabla:

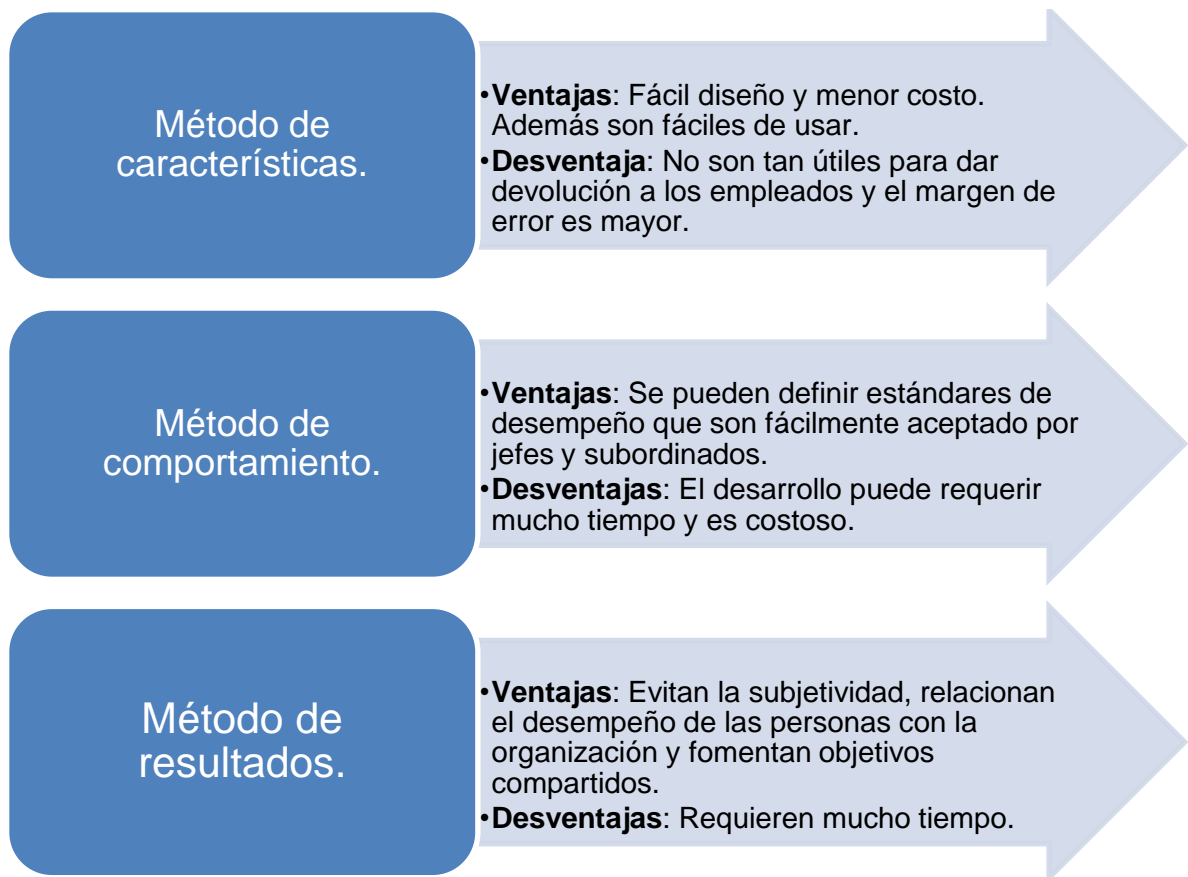
Tabla N°5.1: “Clasificación de los métodos de evaluación de desempeño”.

Clasificación	Definición	Métodos	Descripción
Métodos basados en características	Busca medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características que la compañía considera importantes.	Escala gráfica de calificación.	Todas las características por evaluar se representan mediante una escala en la cual el evaluador indicará hasta qué punto se presenta.
		Método de escalas mixtas.	El evaluador calificará la presencia de las características en base a tres criterios establecidos: superior, promedio e inferior.
		Método de formas narrativas.	Requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible.
Métodos basados en conductas.	Permiten que el evaluador logre identificar de inmediato el punto en que algún empleado se aleje de la escala. Se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían manifestarse en el puesto de trabajo.	Método de <i>incidente crítico</i> .	Se relaciona con la conducta del evaluado cuando a causa de ella se genera un éxito o un fracaso en alguna parte del trabajo. Para que la evaluación sea correcta, se debe considerar tanto aspectos favorables como desfavorables.
		Escala fundamentada para la medición del comportamiento.	Consiste en una serie de escalas verticales, una para cada aspecto del desempeño laboral que se considere importante.
		Escala de observación del comportamiento.	La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.
Métodos basados en resultados.	Evalúan los resultados que los empleados obtienen en su trabajo y son métodos más objetivos que se encuentran libre de sesgo.	Mediciones de productividad.	Con este método se pueden alinear a los empleados con los objetivos de la organización, de acuerdo a los resultados obtenidos. Algunos ejemplos: Altos ejecutivos evaluados respecto de la rentabilidad, vendedores evaluados según volumen de ventas, entre otros.
		Administración por objetivos.	Califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Luego de conocer todos los métodos, la gran interrogante que surge es ¿cuál utilizar? La respuesta a esta interrogante dependerá de la empresa en cuestión, debido a que todas poseen características que las diferencian del resto, pero a continuación se indicarán las ventajas y desventajas de cada uno de ellos para visualizar de mejor forma cuál es el que se adapta a los requerimientos de cualquier organización.

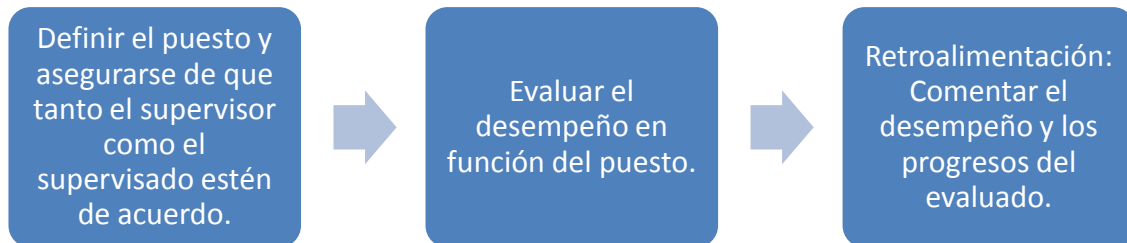
Figura N° 5.3: “Comparación de los distintos métodos de evaluación”.



Fuente: Martha Alles (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005).

5.1.4. PASOS DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Figura N°5.4: Tres pasos claves en la evaluación del desempeño”.



Fuente: Martha Alles (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005).

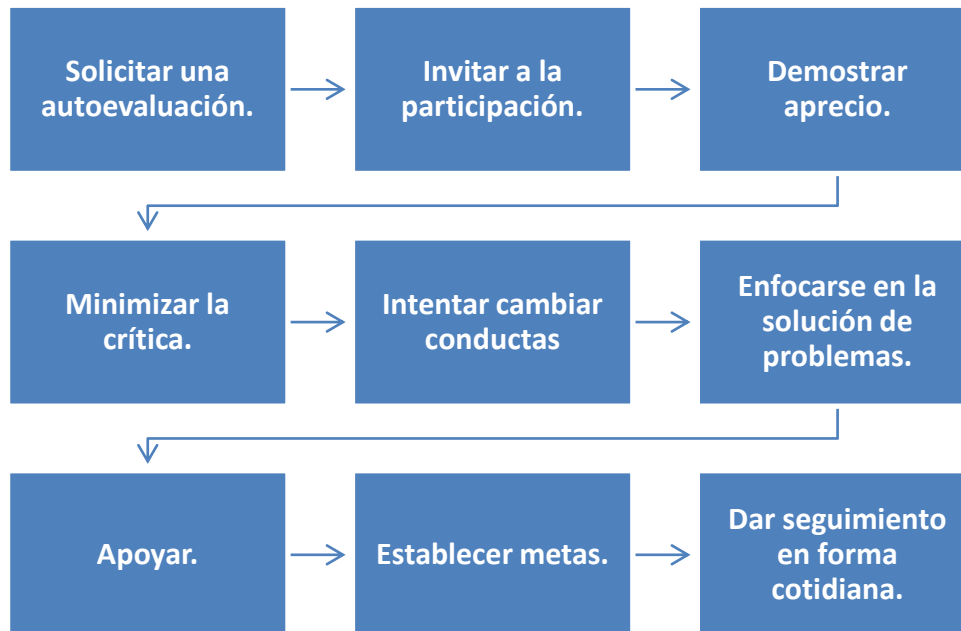
Al mismo tiempo, el desempeño de una persona tiene tres momentos diferentes:

1. En la etapa inicial se fijan los objetivos, estableciendo los requerimientos del puesto y las competencias o comportamientos prioritarios para el año.
2. Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Aquí se realiza un balance de lo acontecido hasta el momento en reuniones periódicas antes de que se cumpla el plazo estipulado en la etapa inicial. En estas reuniones se analiza el grado de cumplimiento con los requerimientos del puesto, las competencias y comportamientos prioritarios, según el método de evaluación elegido por la empresa.
3. Reunión final de evaluación de resultados. Aquí se realiza la evaluación definitiva y final, basada en el cumplimiento de lo establecido en el momento n°1.

5.1.5. ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN.

Según Martha Alles (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005) indica que “es el momento más importante del proceso. No sólo permite analizar la evaluación, sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras.”

Figura N° 5.5: “Pasos sugeridos para realizar una entrevista de evaluación”.



Fuente: Elaboración propia.

Cuando se realizan las entrevistas de evaluación, se espera obtener elementos para mejorar el desempeño, y posterior a esto, elaborar planes que persigan ese objetivo.

En los casos donde los trabajadores son calificados con un desempeño ineficiente, puede ser a causa de que ellos no entienden qué es lo que se espera de ellos y lo correcto en estos casos es aclarar este punto, especificando áreas de acción y responsabilidades.

5.1.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

Es fundamental que los empleados conozcan las competencias requeridas para sus puestos de trabajo, esto puede darse mientras tengan noción de la escala de comportamientos que proporciona a los empleados ejemplos de conductas que pueden realizar para lograr el éxito en su trabajo.

Hay que comenzar señalando que Martha Alles (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005) aconseja utilizar un esquema de evaluación más focalizado en competencias a los tradicionales. Es aquí donde se trabaja con 4 competencias cardinales (*Véase en glosario de competencias*) y 6 específicas, cuidando que siempre guarden relación con las actividades desempeñadas en los distintos cargos.

Un ejemplo de este tipo de esquema se muestra a continuación:

Tabla N° 5.2: “Escala numérica sugerida para realizar una evaluación de desempeño por competencias”.

COMPETENCIA	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	No desarrollada
Competencias cardinales.					
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondiente al requerido.					
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondiente al requerido.					
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondiente al requerido.					
Competencias específicas.					

Donde:

GRADO A: 100%

GRADO C: 50%

GRADO B: 75%

GRADO D: 25%

No Desarrollada: 0%

Fuente: Martha Alles (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005).

Una vez efectuada la evaluación por competencias es muy importante realizar recomendaciones a cada colaborador evaluado. Estas pueden ejecutarse tomando como base los aspectos en que se debe mejorar, para así proponer distintas acciones que se llevarán a cabo en un plazo determinado. Asimismo, hay que destacar que es de gran relevancia realizar un seguimiento al cumplimiento de las distintas recomendaciones para asegurar la eficacia de este proceso.

Tabla N° 5.3: “Recomendaciones”.

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1.		
2.		
3.		

Fuente: Martha Alles (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005).

5.2. ¿Cómo analizar conductas?

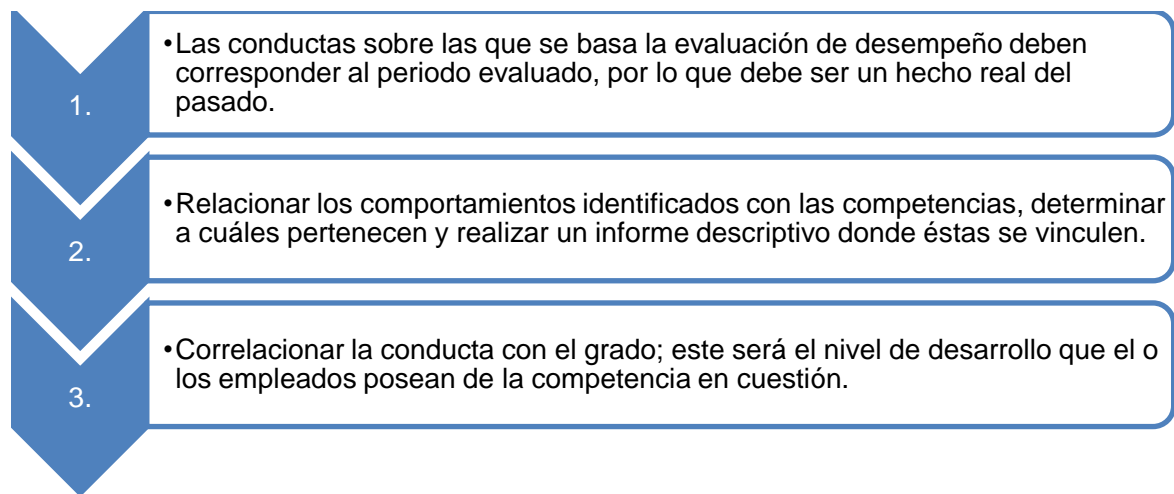
Se debe partir de la base que el análisis de conductas es el centro de cualquier sistema de evaluación de desempeño, y es por esto que es de gran importancia realizar un análisis completo de este ítem.

Asimismo, Martha Alles (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005) señala que hay que tener en cuenta que “las competencias se definen de distintas formas según la estrategia de la empresa y según esta definición deben analizarse las conductas observables”. El concepto de conducta observable hace alusión al comportamiento de una persona frente a alguna situación específica, hecho que es independiente del conocimiento de esta misma, esto quiere decir, que para evaluar el desempeño por competencias es necesario observar la forma de actuar de las personas o la forma de resolver algún conflicto.

Para comenzar el análisis de las conductas es necesario identificar las competencias requeridas para cada puesto de trabajo y medirla en grados; ya que no basta con analizar las competencias cardinales de la organización que son las elementales en la empresa, puesto que el estudio de las conductas es más específico que eso y en relación al puesto que ocupa en la organización la persona evaluada.

En general, la evaluación del desempeño por competencias se basa en tres pasos consecutivos que se muestran en la siguiente figura:

Figura N° 5.6: “Pasos para analizar conductas observables”.



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de analizar los comportamientos y luego asociarlos a las competencias radica en que los empleados actúan sin pensar en qué competencia deben utilizar, ya que simplemente realizan sus tareas.

5.3. La frecuencia en las conductas.

Para tener una completa noción del comportamiento de la persona que se está evaluando, además de realizar una evaluación del desempeño de ésta en condiciones normales, es muy importante realizar la medición de las competencias bajo circunstancias especiales; como por ejemplo: estrés, tareas de alta complejidad, frecuencia, entre otras. Esto se debe a que según Martha Alles (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005) “si una persona tuviese una conducta extraordinaria (buena o mala) que no correspondiera con su comportamiento habitual, esta debería ser contemplada de alguna manera”, en definitiva, el comportamiento esporádico de las personas no debe ser considerado como un patrón de conducta puesto a que responde al estímulo de distintas situaciones extraordinarias.

A continuación se plantean dos esquemas para ponderar la frecuencia o para relacionar la frecuencia del comportamiento con la evaluación de desempeño Martha Alles (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005):

5.3.1. Métodos de corrección ascendente: Esta herramienta presenta una escala que puede ser por ejemplo, de A a D o de 1 a 4 o de 4 a 10. De esta escala también pueden ser utilizados los decimales cuando se presentan situaciones intermedias, para aumentar la calificación del evaluado cuando este presenta con cierta frecuencia conductas relacionadas con el nivel superior.

Por ejemplo, si un empleado dentro de su evaluación de desempeño que está medida en escala de 1 a 4, no logra obtener un nivel sobresaliente, que correspondería a la asignación del número 4 y habitualmente presenta un comportamiento tipo 3, se le asigna una puntuación de 3,5.

Lo mismo ocurre en la escala de A a D, donde los puntos intermedios corresponderían a los señalados en la siguiente tabla:

Tabla N° 5.4: “Clasificación de puntos intermedios entre los distintos grados”.

Clasificación	Ponderaciones
GRADO A	100
Punto intermedio entre A y B	87,50
GRADO B	75
Punto intermedio entre B y C	62,50
GRADO C	50
Punto intermedio entre C y D	37,50
GRADO D	25

Fuente: Martha Alles (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005).

5.3.2. MÉTODO DE CORRECCIÓN DESCENDENTE: Al igual que en el método anterior, se trabaja en base a una escala de competencia medida en grados, pero al multiplicarse por la frecuencia, la escala se recorre en camino descendente tal como lo indica su nombre. En este método se pondera el comportamiento según la frecuencia, por lo que es evaluador debe identificar si la conducta se produce siempre, frecuentemente, ocurre la mitad del tiempo o es ocasional como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 5.5: “Clasificación de frecuencia en que se observan las conductas”.

Clasificación de frecuencia	Descripción	Ponderación
Siempre	El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.	100%
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado.	75%
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado.	50%
Ocasional	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado.	25%

Fuente: Martha Alles (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005).

Como aspecto desfavorable, esta metodología requiere un mayor tiempo de procesamiento y es más costosa. Por otra parte, las ventajas de éste método son que es mucho más preciso que el anterior y ofrece al evaluador una mejor forma de evaluar, puesto a que lo obliga a pensar dos veces (Primero al seleccionar el grado y luego al ubicar la frecuencia).

Martha Alles (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005) ayuda a dejar en claro la utilización de éste método con el siguiente ejemplo: Si el evaluador observa que la conducta del evaluado está comprendida dentro de la descripción del grado A (100%), pero que sólo se manifiesta en la mitad de las ocasiones (50%), el resultado final del ponderado de la competencia por la frecuencia sería el resultante de calcular 50% de 100. La competencia ponderada sería de 50, por lo cual una competencia observada en grado A al ser ponderada por la frecuencia se torna grado C.

Tabla N° 5.6: “Ejemplo de método de corrección descendente”.

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
A	100	La mitad del tiempo	50	$100 \times 0,50 = 50$	C

Fuente: Martha Alles (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005).

Es importante tener en cuenta que para el correcto funcionamiento del método se debe tener claridad sobre el formulario donde se registra la información recolectada, además de un adecuado entrenamiento a los evaluadores para así evitar errores en el proceso.

5.4. Evaluación de 360°

La evaluación de 360° constituye una herramienta para el desarrollo de los empleados en una organización, la cual conlleva el firme compromiso de la empresa y el personal que la componen, entendiendo ambas partes como principal componente del capital humano de una organización el legítimo valor de las personas. Se puede explicar el desarrollo de los recursos humanos en dos ámbitos, en primer lugar el desarrollo puede estar coordinado desde la empresa, quien establece diferentes actividades tanto de entrenamiento como capacitación para el logro de una competencia en particular o varias. Por otro lado, la persona se aplica a sí misma acciones para mejorar su rendimiento, éstas pueden ser con o sin ayuda, lo que se define como autodesarrollo.

La propuesta que entrega la herramienta 360° es la autoevaluación, desde una mirada de los pares y subordinados con el fin de analizar la propia visión con la ayuda de éstos, y así, evitar las sobrecalificaciones o calificaciones demasiado rigurosas ambas conducen a un camino de acción incorrecto.

Este sistema de evaluación de 360° ofrece el máximo resultado tanto a la empresa como a los que la componen, luego de una aplicación ordenada por varios años, la característica principal de la evaluación, es que esta no finaliza con la entrega y análisis

de resultados, si no, por el contrario la persona debe ser capaz de integrar, entender y aceptar los resultados de la evaluación recibida, para continuar con un trabajo individual de reflexión con el fin de afrontar acciones concretas para desarrollar o mejorar las falencias detectadas.

Lo anterior, nos lleva a la pregunta ¿Qué es la evaluación de 360°? En simples palabras, corresponde a un esquema que proporciona a un empleado la evaluación dentro de su entorno, ya sea, por sus jefes, colegas y subordinados, de igual manera puede incluir personas externas a la organización como clientes o proveedores. La ventaja que ofrece este esquema de evaluación por sobre el tradicional, es que este último (jefe-empleado) es considerado incompleto, porque sólo se construye con una única fuente, pudiéndose omitir elementos relevantes del desempeño de una persona.

5.4.1. PASOS DE LA EVALUACIÓN DE 360°.

En primer lugar cabe recalcar, que la evaluación de 360° consiste en la apreciación de un conjunto de personas a un individuo, a través de de ítems o elementos preestablecidos, estos últimos son conductas o comportamientos observables en la persona en el desarrollo de sus funciones diarias en la organización.

Dicho lo anterior, los pasos que se deben seguir en un proceso de evaluación de 360° según la recopilación realizada por Martha Alles (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005) son:

5.4.1.1 Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o puesto según corresponda, cabe destacar que si la empresa ya posee un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o elementos deben coincidir, sin embargo para la evaluación de 360° pueden considerarse un menor número de competencias o bien sólo las cardinales.

5.4.1.2 Diseño de la herramienta, corresponde a la base del proceso, esto es cuestionario o formulario de la evaluación.

5.4.1.3 Elección de las personas, evaluadores participantes ya sean: superiores, colegas, asistentes, clientes internos o externos y proveedores.

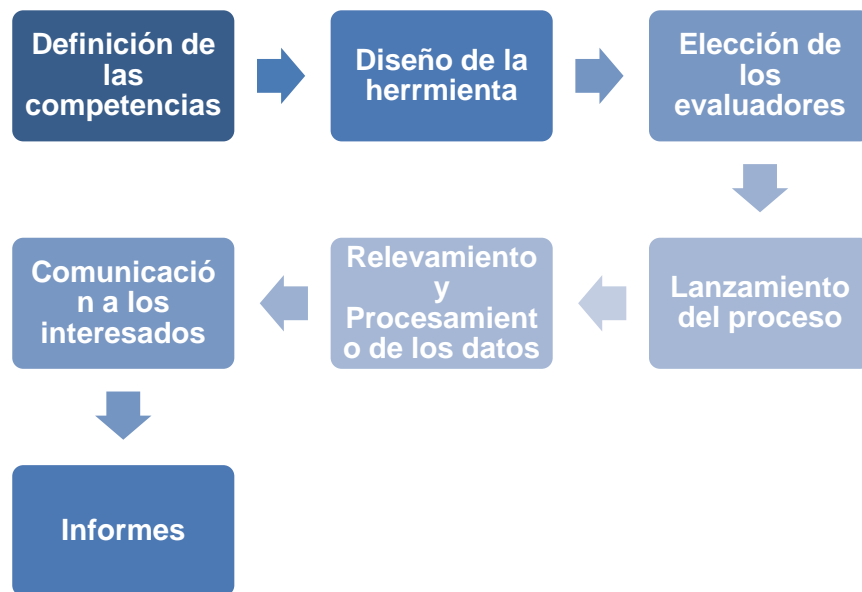
5.4.1.4 Lanzamiento del proceso.

5.4.1.5 Relevamiento y procesamiento de los datos, recopilados en las diferentes evaluaciones, para lo cual se recomienda que sea realizado por un consultor externo para asegurar la confiabilidad de la información.

5.4.1.6 Comunicación a los interesados de los resultados obtenidos en la evaluación.

5.4.1.7 Informes, se le entregará a cada evaluado su informe personal, mientras que la empresa recibe un informe consolidado del desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

Figura 5.7: “Pasos de la evaluación de 360°”.



Fuente: Elaboración propia.

5.4.2. Consideraciones de la evaluación de 360°.

Como anteriormente se indicó, la herramienta de evaluación de 360° consiste en un cuestionario en donde el evaluador realiza dos apreciaciones y cabe destacar que éstas son de carácter anónimo:

5.4.2.1. La primera valoración se realiza tomando en consideración la efectividad de las competencias requeridas para el desempeño de las labores cotidianas del evaluado.

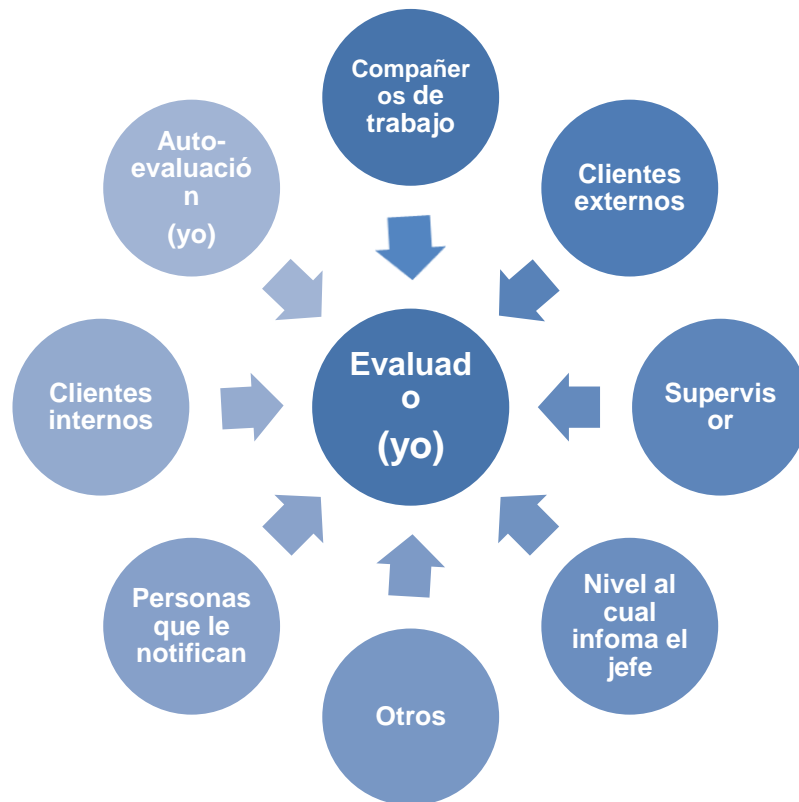
5.4.2.2. Por otro lado, se realiza una valoración aplicando condiciones particulares por ejemplo, estrés, plazos cortos, alta complejidad, etc. Pero se realiza considerando las mismas competencias que fueron estipuladas en el punto anterior.

5.4.3. Personas que intervienen en el método de 360°.

Según Edwards y otros citados por Martha Alles (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005) las personas que intervienen en la evaluación son ocho personas diferentes: él evaluado por medio de la autoevaluación, clientes internos, Subordinados o dicho de otro modo personas que le informan, clientes externos, compañeros de trabajo (pares de su posición), su supervisor, jefe del jefe, es decir, nivel al cual notifica su superior y

Finalmente otras personas, como por ejemplo proveedores. Información que se presenta en la siguiente figura:

Figura 5.7: “360° feedback o evaluación 360 “tradicional””.



Fuente: Edwards y Ewen según (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005).

Para evitar que el método se transforme en un procedimiento burocrático, no evalúan todos los integrantes de la organización al evaluado, sino que por el contrario, se selecciona a uno o dos pares, dos supervisados, dos o tres clientes y así sucesivamente.

Asimismo, cabe destacar que el evaluado es siempre quien selecciona a los evaluadores u observadores; se debe considerar la confidencialidad del proceso, para así realizar una buena elección de éstos para que sean un verdadero aporte y realicen comentarios válidos sobre cómo están haciendo las cosas.

No obstante, se debe considerar el denominado “ajuste de cuentas”, si es detectado, se aconseja recurrir a un filtro en el sistema informático para excluir aquellas evaluaciones

que se desvíen desproporcionadamente de la media, ya sea de manera positiva como negativa.

5.4.4. Claves para una aplicación exitosa de la evaluación 360°.

Según lo planteado por la autora (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005), los factores que representan el éxito de una aplicación de acuerdo a su experiencia laboral son:

5.4.4.1. La herramienta: Es necesario determinar la relación jerárquica que existe entre el evaluado y el evaluador, para luego elaborar las planillas de evaluación para cada persona. Además, se debe tener presente las competencias a evaluar o bien sin solamente las cardinales.

5.4.4.2. Una prueba piloto: Existen diferentes formas de realizar la prueba, ya sea con un grupo de personas dentro de la empresa o si en área de ella para luego extenderla a toda la organización, la experiencia previa convalidará el formulario y las pautas fijadas para la evaluación. Por último, es importante tener conocimiento que un sistema de evaluación de 360° necesitan un periodo de adaptación que supera a un año.

5.4.4.3. Entrenamiento a evaluadores y evaluados: Este punto aún no está correctamente implementado en las empresas, es por esto que la herramienta no puede dar los frutos esperados o simplemente fracasar. El entrenamiento tiene como objetivo dos puntos importantes: En primer lugar, hace referencias a las competencias, su apertura en grados, cómo debe interpretarse, los ejemplos y el segundo punto instruye en el correcto uso del formulario.

5.4.4.4. Los manuales de instrucción: Tiene gran relevancia, ya que complementan el proceso de entregamiento, se sugiere que este sea claro y sencillo especialmente es los ejemplos.

5.4.4.5. Procesamiento externo: El consultor externo garantiza la confidencialidad del proceso, y para ello debe recibir de manos del propio evaluado un sobre sellado con el formulario realizado por los evaluadores.

5.4.4.6. Los informes: Sólo se entregará una copia a al participante de la evaluación, debe ser clara y lo suficientemente explicativa por sí sola, y lo más importante es que su contenido debe invitar a la reflexión personal.

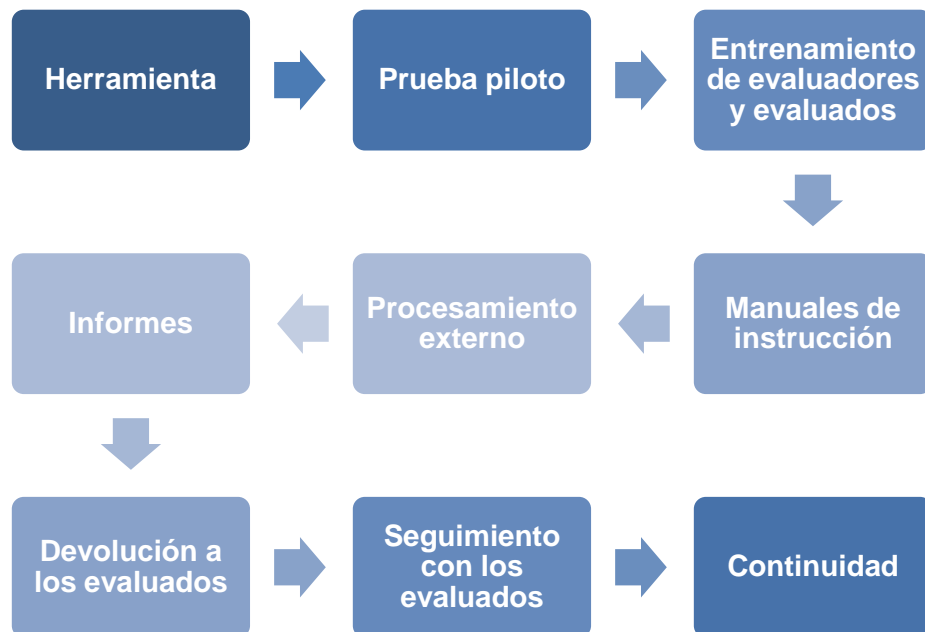
5.4.4.7. La devolución a los evaluados: Si no se realizan todos los esfuerzos para que el proceso sea creíble todo habrá sido en vano, cualquier informe escrito no reemplazará una reunión explicativa.

5.4.4.8. Seguimiento con los evaluados: El seguimiento debe ser realizado por el área de recursos humanos, es por ellos que los superiores están dispuestos a recibir las inquietudes de los empleados en relación al proceso de evaluación.

Para ellos, se pueden implementar acciones generales o particulares, las primeras están enfocadas cuando una organización ha detectado que la mayoría de sus empleados no ha alcanzado una competencia en particular, es por ello que incluye en los planes de formación actividades para el desarrollo de estas. Ahora bien, las particulares ofrecerán a cada evaluado ideas y sugerencias para el autodesarrollo y un medio útil es a través de la intranet entregando lecturas sugeridas u otras actividades.

5.4.4.9. Continuidad: Se necesitarán varios años para que el proceso de evaluación quede afianzado e incorporado a la cultura organizacional.

Figura N° 5.8: “Claves del éxito de la evaluación de 360”.



Fuente: Elaboración propia.

5.5. Evaluación de 180° feedback o evaluación de 180°

La evaluación de 180° corresponde a la evaluación que realizan los sus jefes y pares a una personas, también podría incluirse a los clientes. La diferencia principal con la evaluación 360° es la exclusión de los subordinados, al igual que ésta es una buena herramienta para el desarrollo de los recursos humanos y su aplicación y pasos sólo tienen pequeñas variantes en cuanto a las personas que realizan la evaluación, por ende sólo se presentarán aspectos relevantes de la evaluación de 180° (Para mayor detalle acudir a la evaluación 360°).

La aplicación requiere un fuerte compromiso no tan solo de la empresa sino también de todo el personal que la conforma, ya que existe un reconocimiento de ambas partes del verdadero valor de las personas como principal elemento del capital humano de la empresa. Sin embargo, la aplicación requerirá además confianza y confidencialidad entre sus integrantes.

La conclusión del proceso no será con la entrega de los resultados, ni luego de su lectura y análisis, por el contrario, deberá continuarse con un trabajo personal de análisis y reflexión, sin esto no hay garantías de logro ni para la empresa como tampoco al individuo.

5.5.1. EVALUADORES PARTICIPANTES.

El evaluado tiene la libre opción de elegir las personas que quiere que lo evalúen, basándose en las pautas recibidas por los diseñadores de la herramienta.

Los posibles evaluadores que presenta la propuesta de Martha Alles (Alles, Desempeño por competencias : evaluación de 360°, 2005) son:

5.5.1.1. Clientes: Es la oportunidad de considerar la opinión de los clientes tanto interno como externos.

5.5.1.2. Empleados: Participar en este proceso tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza la imparcialidad.

5.5.1.3. Miembros del equipo: Es muy relevante, esta evaluación permitirá a los equipos reales y les permitirá mejorar su rendimiento.

5.5.1.4. Supervisores: Permite disminuir a la mitad el tiempo que empleaba en las evaluaciones individuales, además del hecho de poder ampliar la mirada.

5.5.1.5. Managers: Entrega a los líderes mayor información sobre la empresa, así se tienen plena comprensión de las fortalezas y debilidades, y así utilizar la información que entrega la evaluación de la manera más eficiente posible.

5.5.1.6. Socios: Aplicable a las empresas de personas que sienten la necesidad de mejora sus competencias personales, en este caso, cada socio podrá elegir entre sus pares quién serán sus evaluadores.

5.5.1.7. El papel de la empresa: La implantación del proceso de evaluación le otorga credibilidad a la organización, la información destacará sus fortalezas y debilidades, lo que permitirá determinar las posibles necesidades de entrenamiento.

ANEXO N° 6: “DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS SEGÚN DIFERENTES AUTORES”.

A continuación se presenta la perspectiva de diferentes autores, basada en la recopilación de Martha Alles e investigación propia.

6.1. *Spencer & Spencer.*

Estos autores entregan una definición de competencias Spencer & Spencer (Spencer & Spencer, 1993): “Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación”.

6.1.1. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PRINCIPALES:

Según Spencer & Spencer (Spencer & Spencer, 1993) se pueden reconocer cinco tipos principales de competencias:

6.1.1.1. Motivación: La motivación es considerada como el estímulo de diferentes factores capaces de conducir a un individuo a elegir o realizar una determinada actividad entre varias alternativas para alcanzar un objetivo previamente establecido.

6.1.1.2. Características: Corresponde a las cualidades físicas y a la entrega de respuestas coherentes a situaciones o ante la necesidad de información.

6.1.1.3. Concepto propio, o concepto de uno mismo: Opinión o imagen propia de una persona, acompañado de las actitudes o valores que posean los mismos.

6.1.1.4. Conocimiento: Es el conjunto de información que posee una persona a través de la experiencia o aprendizaje de una o varias áreas específicas.

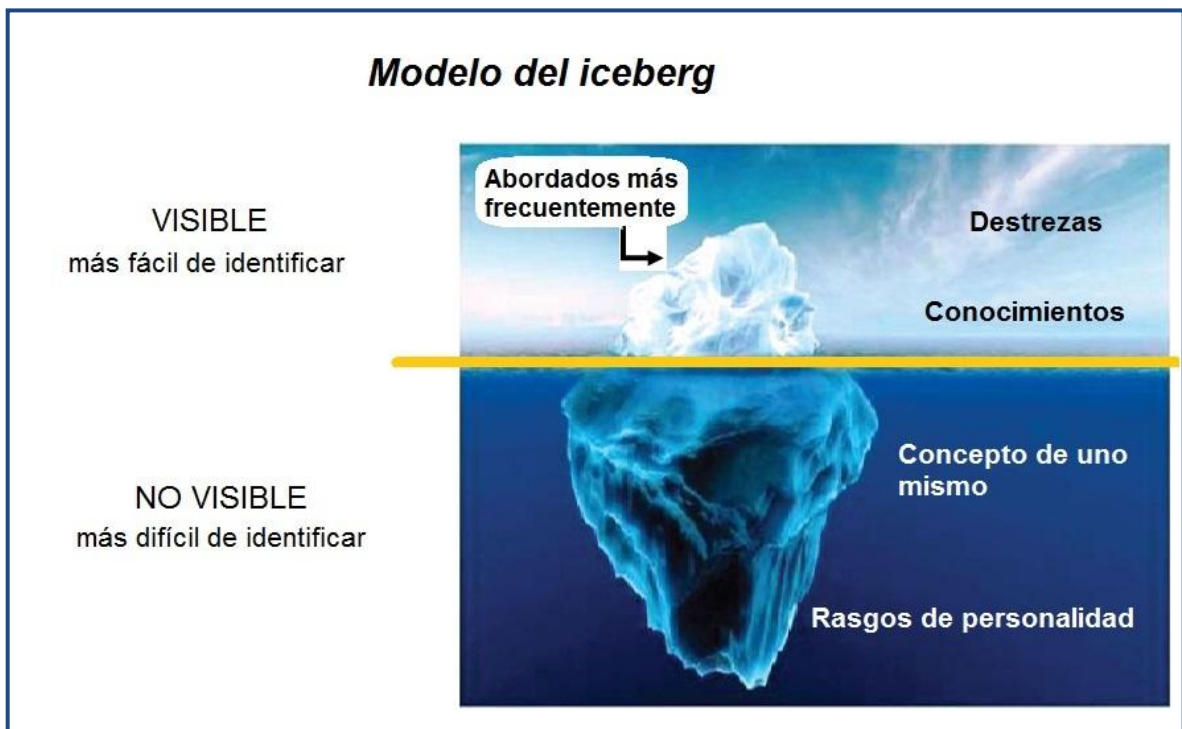
El conocimiento es una competencia compleja, ya que las evaluaciones realizadas no consiguen vaticinar el desempeño laboral, debido a que el conocimiento o habilidades no son medidos de la misma manera que serán aplicadas en el puesto de trabajo.

6.1.1.5. Habilidad: Capacidad, disposición e inteligencia para cumplir con su cometido, ya sea, físico o mental.

6.1.2. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS MODELO ICEBERG:

Este autor Spencer & Spencer (Spencer & Spencer, 1993) divide las competencias en dos grandes grupos, mediante el “Modelo del iceberg”, el cual permite una visualización gráfica de esta subdivisión. En primer lugar, se encuentran las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como lo son las destrezas (habilidades) y conocimiento y, por otro lado, existen las competencias no muy fáciles de detectar y por consiguiente de desarrollar, en este sentido se encuentran el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y la personalidad en sí.

Figura N° 6.1: “Modelo del iceberg”.



Fuente: Martha Alles (Alles, 2005)

Estos autores plantean que la mayoría de las organizaciones seleccionan a su personal basándose en los conocimientos y habilidades que estos posean, asumiendo que los

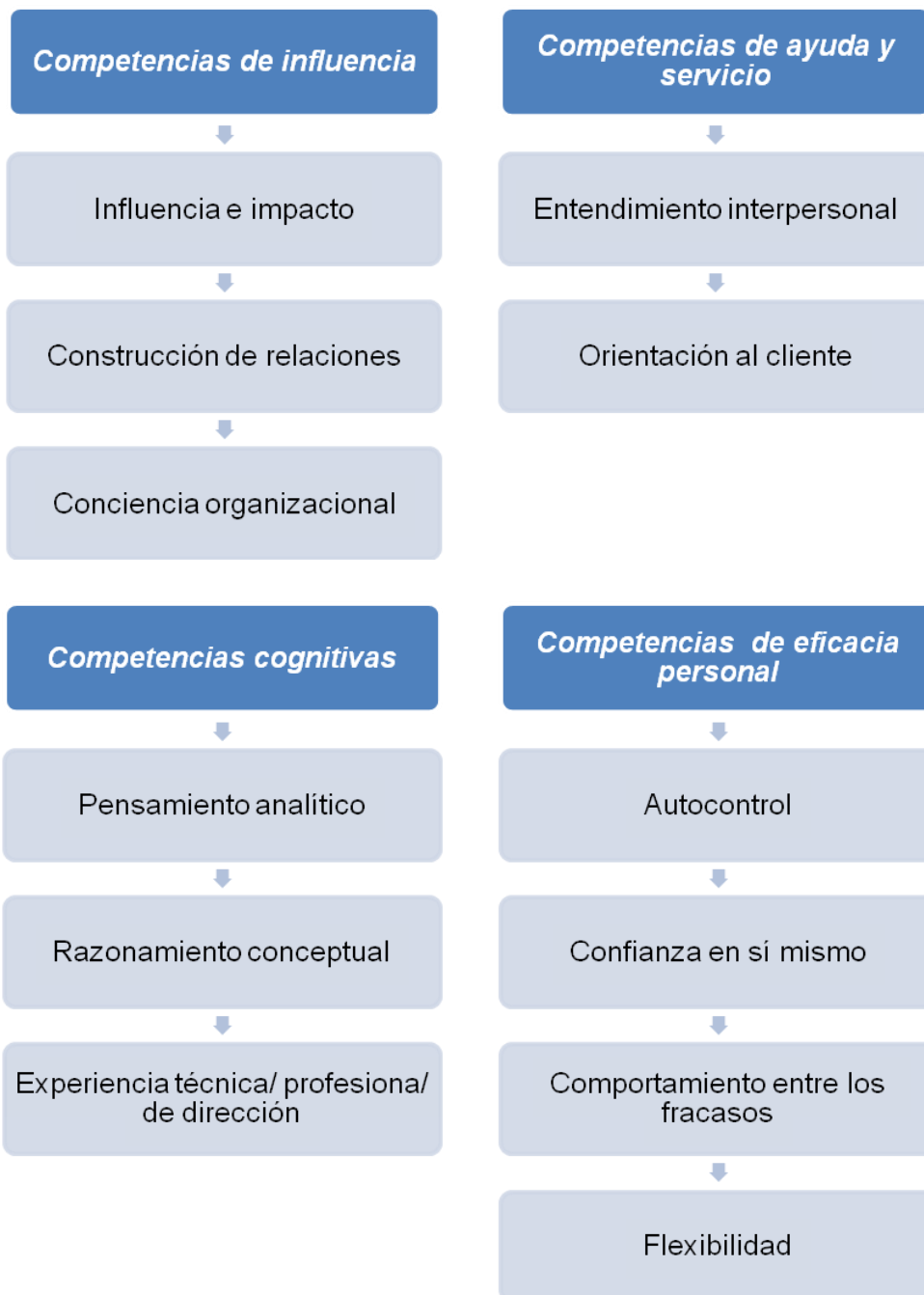
nuevos empleados al ingresar cuentan con la motivación esencial y las características necesarias para su desempeño o de ser necesario estas últimas se pueden inculcar con una buena administración. Es posible que lo contrario sea una práctica más económica, la cual implicaría que la empresa seleccione en base a las competencias de motivación y características, e instruya los conocimientos y habilidades necesarios en puestos específicos.

6.1.3. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL:

Igualmente, para los autores norteamericanos Spencer & Spencer (Spencer & Spencer, 1993) las competencias se pueden clasificar:

Figura N° 6.2: “Clasificación de competencias para el desempeño laboral”.





Fuente: Elaboración propia.

6.2. Claude Levy-Leboyer.

Competencias, bajo el enfoque de Claude Levy-Leboyer (Levy-Leboyer, 1992), profesora francesa de psicología en el trabajo:

Las competencias son una sucesión de conductas, las cuales las personas poseen en diferentes proporciones, dicho de otro modo, algunos individuos cuentan con un mayor número de competencias y, además, son capaces de utilizarlas en una situación determinada pasando a convertirse en más eficiente.

Esas conductas son apreciables de manera cotidiana en el desarrollo de su trabajo, como también en una evaluación; estas personas ponen en práctica de manera cabal sus rasgos de personalidad y conocimientos alcanzados.

En conclusión, las competencias que posee una persona constituye un nexo entre los aspectos característicos individuales y las cualidades necesarias para orientar el éxito de las metas profesiones impuestas.

6.2.1. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS UNIVERSALES:

La autora expone la siguiente lista de “competencias universales para los cuadros superiores” que participan en una organización:

Figura N° 6.3: “Lista de competencias universales según Levy-Leboyer”.

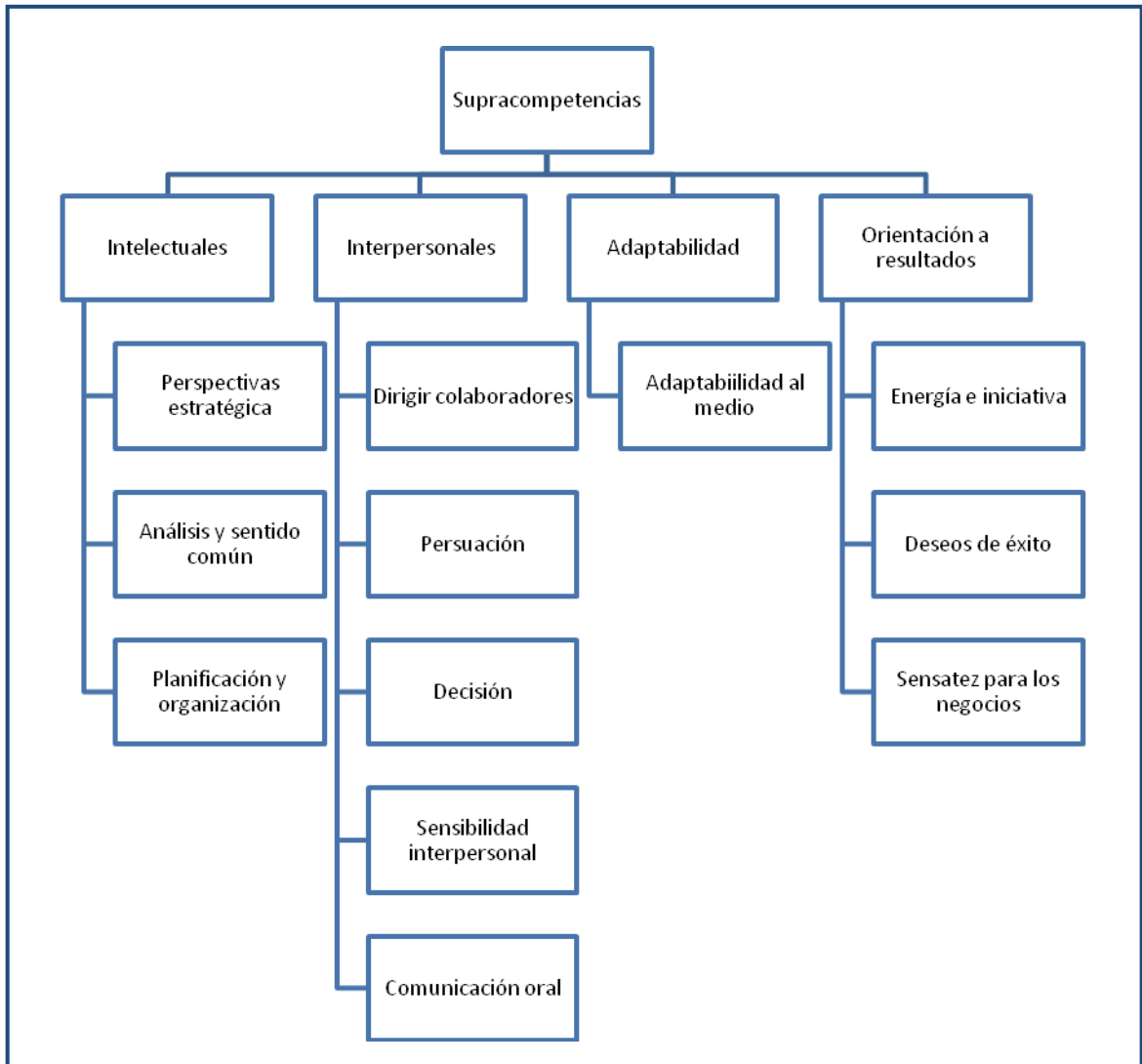
Presentación oral	Comunicación oral	Comunicación escrita	Análisis de los problemas fuera de la organización
Comprensión de problemas de la organización	Análisis de problemas de la organización	Planificación y organización	Delegación
Control	Desarrollo de sus subordinados	Sensibilidad	Autoridad sobre individuos
Vocación para el análisis	Negociación	Tenacidad	Autoridad sobre grupo
Sentido común	Creatividad	Toma de riesgos	Decisión
Conocimientos técnicos y profesionales	Energía	Apertura a otros intereses	Iniciativa
Tolerancia al estrés	Adaptabilidad	Independencia	Motivación

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. CLASIFICACIÓN DE SUPRACOMPETENCIAS:

Cabe destacar además la clasificación que ella denomina como “supracompetencias”, las cuales se entienden como aquellas competencias de carácter universal para cargos jerárquicos superiores:

Figura N° 6.4: “Supracompetencias según Levy-Lebonyer”.



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, para Levy-Leboyer (Levy-Leboyer, 1992) existe una estrecha relación entre las competencias de la empresa con las individuales, ya que las primeras están

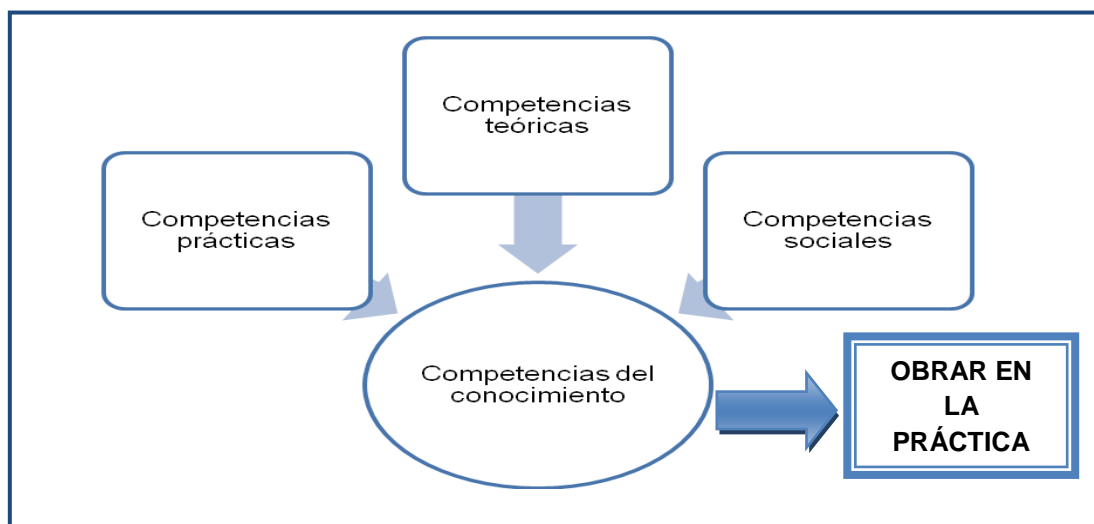
compuestas en primer lugar por la incorporación y coordinación de las competencias individuales de todo su personal, es por esto que las competencias son una base fundamental para las personas, pero también para la empresa en las que se desempeñan éstas. En efecto, es posible identificar las competencias de los individuos aplicando análisis del desempeño, pero otro lado, las competencias de la organización son reconocidas bajo la aplicación de métodos como el análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa.

6.3. *Nadine Jolis.*

6.3.1. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.

Según Nadine Jolis (Jolis, 1998) existe una relación entre las diferentes competencias, las que se presenta a continuación:

Figura N° 6.5: “Relación entre competencias”.



Fuente: Nadine Jolis (Jolis, 1998).

En base la figura anterior, por competencias prácticas se entiende el proceso de transformar la información o conocimiento adquiridos en una acción operativa, o bien,

mejorar éstas acciones de manera eficiente. Ahora bien, por competencias teóricas hace referencia a la conexión entre los saberes con la información alcanzada durante la formación. Por otro lado, se debe tener la aptitud de lograr una relación con las demás personas o un trabajo en equipo. Finalmente de la combinación de las tres competencias antes descritas se originan las competencias del conocimiento, las cuales implican coordinar la información con el saber y el actuar, estableciendo una búsqueda constante de nuevas soluciones innovadoras para su aplicación.

6.3. *David Goleman.*

La selección de personal ya no sólo valora el coeficiente intelectual, si no por el contrario cada vez es más exigido el coeficiente emocional, o también conocido como inteligencia emocional, la cual David Goleman define (Goleman, 1999) como: “Manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común”. En otras palabras, es esencial en la actualidad poseer una complementación entre el poder hacer (en relación a los conocimientos, entrenamiento y experiencia adquirida) con el querer hacer (aptitudes tales como: motivación al logro, asumir responsabilidad y actuar con honestidad), ya que en conjunto estas competencias incrementan la productividad, lo que permite una mayor valoración y satisfacción del trabajo que se desempeña.

6.4. *Don Hellriegel, Susan Jackson y John Slocum.*

Las competencias según Don Hellriegel, Susan Jackson y John Slocum (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009): “Son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que debe poseer un administrador para ser efectivo en una amplia gama de puestos gerenciales y dentro de distintos marcos organizacionales”.

6.4.1. COMPETENCIAS GERENCIALES CENTRALES

Las competencias que se encuentran en esta categoría y son de mayor importancia: competencia para la comunicación, competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo, competencia para la acción estratégica, competencia multicultural y competencia para la autoadministración. A continuación se tratará con más detalle cada una de estas.

6.4.1.1. Competencia para la comunicación: Según los autores Don Hellriegel, Susan Jackson y John Slocum (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009) definen este tipo de competencia gerencial como "se refiere a su capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que ésta pueda ser entendida". Esto quiere decir que no basta con tener la capacidad de emitir un mensaje, sino que es necesario que sea claro lo que se quiere comunicar para que así el receptor de este pueda comprender exactamente lo que se quería transmitir.

Es importante señalar que la comunicación va más allá del medio que se esté empleando, tal vez implique tener una conversación, preparar algún documento por escrito, participar de distintas reuniones, dar algún discurso frente a una audiencia, entre otras. En base a lo anterior, el proceso comunicativo implica además de hablar, escribir y escuchar, observar el lenguaje corporal de las personas, ya que muchas veces esto dice más que mil palabras si se captan las señales que modifican el significado de lo que se está diciendo.

La competencia para la comunicación está compuesta de tres dimensiones para el buen desempeño de un administrador, y estos son:

a. *La comunicación informal:* Fomenta la comunicación bilateral, con lo que se puede obtener una retroalimentación inmediata respecto a la comprensión del mensaje emitido, siempre cuando emisor y receptor se sepan escuchar mutuamente.

Además, en este tipo de comunicación, se tiene conciencia de los sentimientos de otros al momento de elegir el mensaje de manera que se trata de evitar que este dañe al receptor en cuestión.

Finalmente, crea relaciones interpersonales sólidas debido a que como esta comunicación no obedece a ningún tipo de reglas establecidas en cualquier organización es más libre y existen códigos propios entre emisor y receptor.

b. *La comunicación formal:* Se utiliza para informar a las personas de actividades o hechos importantes y mantenerlas al día con la situación de algún proyecto en curso. El medio más común a nivel organizacional para canalizar esta información es la realización de presentaciones públicas persuasivas de alto impacto, aunque también se recurre a la elaboración de boletines y comunicados que deben ser escritos en forma clara, concisa y efectiva para que se entienda lo que se quiere decir.

c. *Negociación:* Tal como su nombre lo indica, se busca negociar con efectividad, a nombre de un equipo determinado distintas materias referentes a roles y recursos.

Cabe mencionar que quien está a cargo de este proceso, debe tener la habilidad para desarrollar relaciones y ejercer influencia a los niveles superiores dentro de la empresa, como también, tiene que aplicar acciones contundentes y justas cuando maneja a subordinados problemáticos.

Para finalizar, si no se tiene la capacidad de expresar las ideas, ni de entender a otros por medio de la comunicación, entonces tampoco se podrá aplicar las otras competencias de forma exitosa para desempeñar las distintas tareas en cualquier entidad ni menos para dirigir grupos de personas que se puedan tener a cargo.

Figura N° 6.6: “Aspectos relevantes de la competencia para la comunicación”.



Fuente: Elaboración propia.

6.4.1.2. Competencia para la planeación y gestión: Según Don Hellriegel, Susan Jackson y John Slocum (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009): “Implica decidir cuáles tareas se deben desempeñar, cómo se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas”.

Dentro de las actividades que incluye el desarrollo de esta competencia se encuentran:

a. *Recolección de información, análisis y solución de problemas:* Aquí se obtiene una panorámica general con la información recolectada, con la cual se logran identificar síntomas, problemas y posibles alternativas de solución.

Frente a la detección de algún problema, si se tiene toda la información al respecto, se podrán tomar decisiones oportunas y evitar que éste siga proliferándose.

Por otro lado, también asume riesgos calculados y anticipa las consecuencias que puede conllevar la toma de alguna decisión drástica a nivel organizacional.

b. *Planeación y organización de proyectos:* Se preparan planes y calendarios para alcanzar las distintas metas propuestas con eficiencia. Dentro de la preparación de estos planes, se clasifican las tareas a realizar por orden de prioridad, delegando responsabilidades en el cumplimiento de cada una de ellas y además se determinan, obtienen y organizan los recursos necesarios para el correcto desempeño de las distintas tareas.

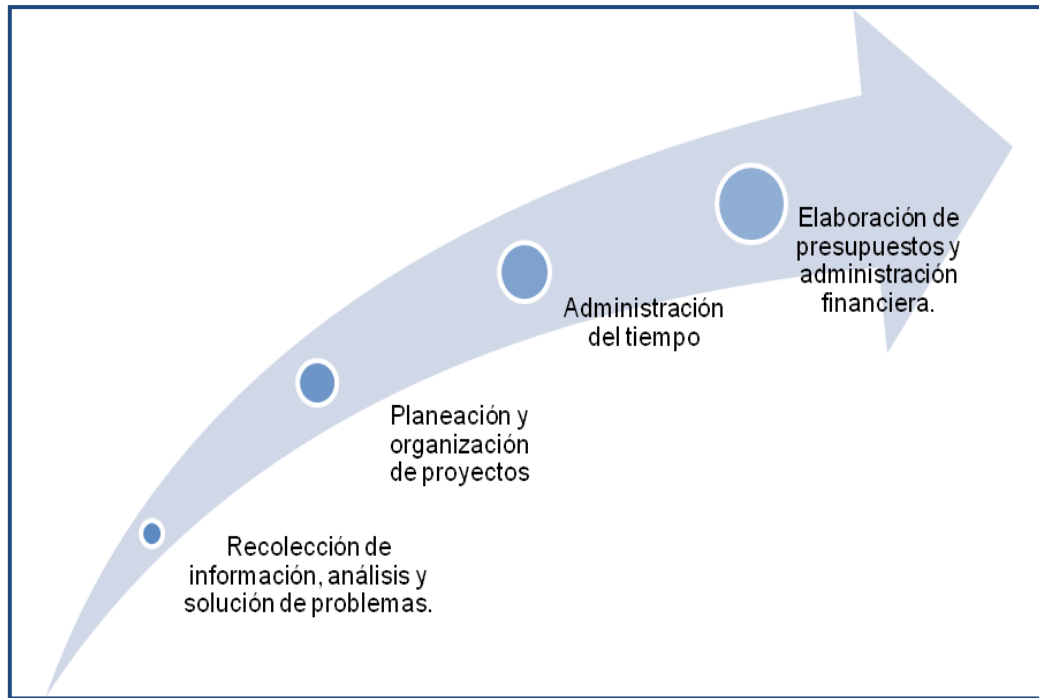
c. *Administración del tiempo:* Se trata de manejar varios asuntos y proyectos a la vez, pero sin que estos se dispersen demasiado en cuanto a contenido. Esto se realiza mediante un programa en el cual se monitorean los distintos proyectos y se hacen las correcciones necesarias referente al cumplimiento de los plazos, si estos no son cumplidos.

Dentro de los objetivos fundamentales de esta tarea se encuentra lograr trabajar con eficiencia a pesar de la presión del tiempo, es decir, que este último no sea una limitante para alcanzar el éxito.

d. *Elaboración de presupuestos y administración financiera:* Se tiene conocimiento acerca de flujos de efectivo, presupuestos, informes financieros y anuales, de manera tal que se utiliza esta información como base en la toma de decisiones, por lo cual se llevan registros exactos y completos de la información financiera.

La importancia del desarrollo de esta competencia va más allá de la aplicación en cualquier empresa, puesto a que las actividades definidas anteriormente son de aplicación general y son útiles para nuestra vida personal.

Figura N° 6.7: “Dimensiones de la competencia para la planeación y gestión”.



Fuente: Elaboración propia.

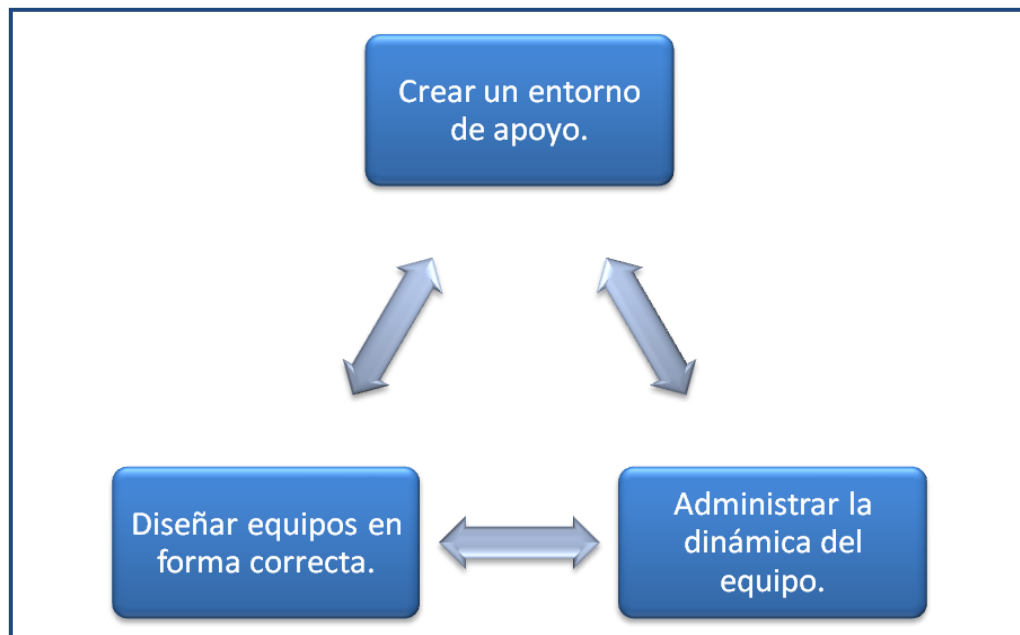
6.4.1.3. Competencia para el trabajo en equipo: Para el correcto desarrollo de esta competencia, es necesario que la organización y sus miembros sean capaces de realizar grandes tareas, distribuidos en grupos pequeños de trabajo en forma coordinada obteniendo una responsabilidad conjunta por el cumplimiento de estas. El requerimiento de esta capacidad se fundamenta a raíz de una serie de estudios que revelan que la existencia de los equipos mejora el servicio al cliente, al mismo tiempo que disminuye el ausentismo y aumenta la productividad.

Según los autores Don Hellriegel, Susan Jackson y John Slocum (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009) el trabajo en equipo es una competencia que implica asumir el liderazgo en algunas ocasiones, apoyar a los que están como líderes en otras y colaborar en otros elementos de la organización en proyectos en los cuales ni siquiera existe un líder designado para el equipo.

Desde la perspectiva gerencial lo anterior se puede evaluar la existencia o no de esta competencia en el desarrollo de las siguientes tareas, según Don Hellriegel, Susan Jackson y John Slocum (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009):

- a. *Diseñar equipos en forma correcta*: Para ello se debe tener la capacidad de formular objetivos claros que inspiren el desempeño de los miembros de cada uno de los equipos, así como también, realizar una correcta elección de quiénes compondrán cada uno de ellos teniendo en cuenta el valor de diversas ideas y habilidades necesarias.
- b. *Crear un entorno de apoyo*: Lo ideal es que los trabajadores que componen equipos de trabajo, tengan la autoridad para actuar con base en su mejor opinión, sin que sea necesario recurrir a la autorización del líder del equipo o gerente del proyecto.
- c. *Administrar la dinámica del equipo*: Para lograr esto, se necesita conocer las fortalezas y debilidades de los integrantes de cada grupo de trabajo para utilizarlas en beneficio del objetivo final.

Figura N° 6.8: “Factores determinantes del trabajo en equipo”.



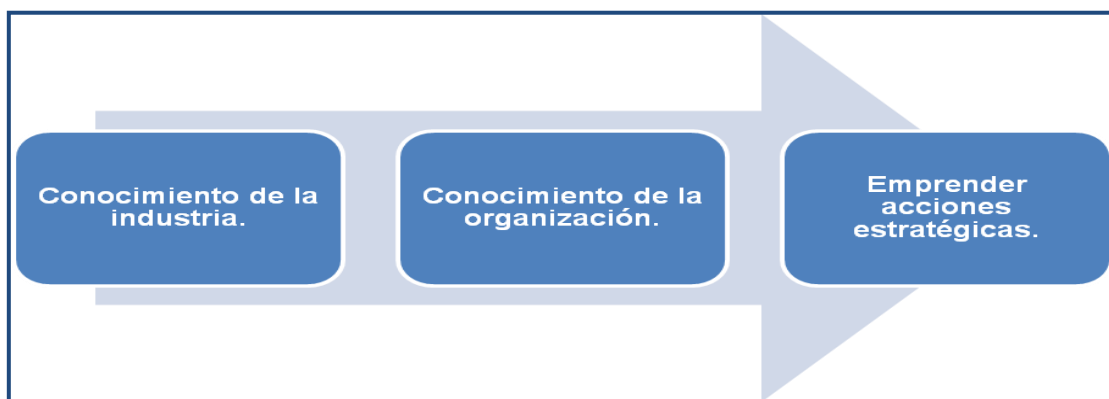
Fuente: Elaboración propia.

6.4.1.4. Competencia para la acción estratégica: Según lo planteado por Don Hellriegel, Susan Jackson y John Slocum (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009) “Consiste en comprender la misión general y los valores de la organización, y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos”. Esto se hace necesario debido a que dentro de las distintas empresas todas las acciones deben ir dirigidas al cumplimiento del plan estratégico creado por cada una de ellas.

El correcto desarrollo de esta competencia implica que los gerentes desempeñen las siguientes actividades en forma simultánea:

- a. *Conocimiento de la industria:* Esto creará la capacidad de poder identificar de manera oportuna las amenazas y oportunidades del entorno y, además, favorece la constante actualización sobre los movimientos de la competencia para enfrentarlos de mejor forma.
- b. *Conocimiento de la organización:* Es necesario también conocer las preocupaciones de los stakeholders internos para poder atender de manera eficiente a sus demandas, las fortalezas y limitaciones de la estrategia de los negocios y las distintas competencias distintivas de la organización.
- c. *Emprender acciones estratégicas:* Significa crear metas tácticas y operativas que contribuyan con la ejecución de las distintas estrategias planteadas.

Figura N° 6.9: “Actividades que deben desempeñarse para desarrollar la competencia para la acción estratégica”.



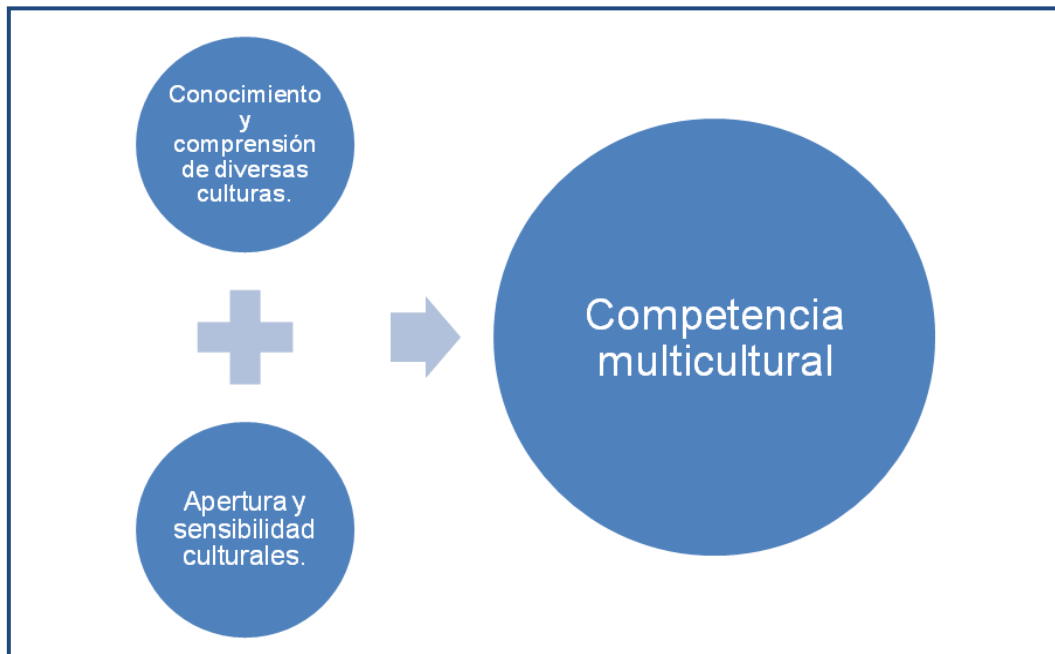
Fuente: Elaboración propia.

6.4.1.5 Competencia multicultural: Cuando los autores Don Hellriegel, Susan Jackson y John Slocum (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009) se refiere a la aplicación de esta competencia, indica “es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas políticas culturales y económicas que se presentan en distintos países”. Principalmente esta competencia se basa en la idea de que hoy en día tanto las empresas como los mercados a los cuales apuntan se encuentran en un contexto donde la globalización es un fenómeno atingente y no basta con conocer la cultura del lugar geográfico donde las personas se desenvuelven comúnmente, ya que de ser así quedan fuera de las distintas oportunidades que las diversas culturas pueden ofrecer.

En base a lo anterior, la existencia de la competencia multicultural se verá reflejada si es posible dominar las dos dimensiones de ella, y estas son:

- a. *Conocimiento y comprensión de diversas culturas:* Lo más importante es poner énfasis en la cultura de los proveedores o quienes forman parte de los mercados emergentes donde se visualizan los futuros negocios de la entidad. Para ello es necesario, por ejemplo, dominar más de un idioma para poder expresarse correctamente.
- b. *Apertura y sensibilidad culturales:* Para ello es primordial tener claro que la cultura marca una diferencia en el modo de pensar y actuar de las personas y es necesario analizar la forma en que podría influir la propia en el actuar de otra.

Figura N° 6.10: “Componentes de la competencia multicultural”.



Fuente: Elaboración propia.

6.4.1.6. Competencia para la autoadministración: Se centra en que cada persona se encarga de su propio desarrollo y, al mismo tiempo, asume la responsabilidad de sus actos en el trabajo y fuera de él.

Dentro de las dimensiones más importantes para el desarrollo de la autoadministración, se encuentran:

- a. *Integridad y conducta ética:* La importancia de este aspecto se vislumbra desde el momento cuando se realiza el reclutamiento de trabajadores en una empresa, puesto que es un factor preponderante a la hora de decidir a quién contratar, de manera que se sea concordante la conducta de la nueva contratación con los valores por los que la organización se destaca. Asimismo, las personas que poseen estos atributos, están dispuestas a asumir sus errores y pedir las disculpas pertinentes cuando sea necesario, por lo que asumen la responsabilidad de ellos.
- b. *Ímpetu y entrega personales:* En este sentido, las personas se destacan por perseguir constantemente la responsabilidad, ser ambiciosas, lo que provoca una

motivación especial orientada al logro de objetivos; esto a su vez conlleva que sean perseverantes al momento de verse enfrentadas a situaciones adversas, teniendo la capacidad de resurgir posterior a ellas.

Cabe destacar que estas características son útiles cuando alguien trata de innovar y se propone realizar algo nuevo, o cuando se sufren fracasos y percances en la consecución de alguna meta.

c. *Equilibrio de la vida laboral y personal:* Se debe dar esta condición de tal forma que no se descuide ningún aspecto de la existencia de las personas. Esto implica tener un cuidado especial, tanto en el aspecto físico y mental para así crear vías de escape frente a las distintas situaciones de frustración y estrés en que se puede ver envuelta.

Finalmente, quien logra este equilibrio evalúa y determina los objetivos para su vida personal y los que tienen relación con el trabajo.

d. *Conciencia de sí mismo y desarrollo:* Incluye el aprendizaje relacionado con las tareas, que producirá un efecto directo en beneficio del desempeño en el empleo actual y el aprendizaje de uno mismo, que contribuirá a la toma de decisiones más sabias respecto a los tipos de empleos que hacen sentir más cómodo y que realmente la persona disfruta desempeñar.

Figura N° 6.11: “Dimensiones de la competencia para la autoadministración”.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 6.1: “Tabla resumen 6 competencias gerenciales”.

COMPETENCIA	DIMENSIONES	EXPLICACIÓN
Comunicación	Informal	Fomenta la comunicación bilateral, obteniendo una retroalimentación inmediata.
		Tiene conciencia de los sentimientos de los demás y crea relaciones sólidas entre las personas.
	Formal	Mantiene informada a las personas sobre acontecimientos importantes.
		Se realiza mediante presentaciones públicas persuasivas de alto impacto o boletines y comunicados escritos de forma clara y breve.
	Negociación	Busca llegar a acuerdos a nombre de un equipo determinado distintas, en materias referentes a roles y recursos.
		La persona a cargo, tiene la habilidad para desarrollar relaciones y ejercer influencia a los niveles superiores dentro de la empresa.
Planeación y gestión	Recolección de información, análisis y solución de problemas.	Se logra identificar síntomas, problemas y posibles alternativas de solución.
		Toma decisiones oportunas y se asumen riesgos calculados.
	Planeación y organización de proyectos.	Se preparan planes y calendarios para el logro de metas.
		Clasificación de las tareas a realizar por orden de prioridad.
		Determina, obtiene y organiza los recursos necesarios para el correcto desempeño.
	Administración del tiempo.	Se trata de manejar varios asuntos y proyectos a la vez, sin que estos se dispersen demasiado.
		El objetivo es trabajar con eficiencia a pesar de la presión del tiempo.
	Elaboración de presupuestos y administración financiera.	Se tiene conocimiento y registros exactos a cerca de flujos de efectivo, presupuestos, informes financieros y anuales.

Trabajo en equipo	Diseño de equipos.	Se debe formular objetivos claros y realizar una correcta elección de quiénes compondrán cada equipo.
		Definir las responsabilidades y tareas del equipo completo en forma adecuada.
	Creación de un entorno de apoyo.	Lo ideal es que exista un entorno en el cual se brinden reconocimientos, elogios y recompensas cuando se cumple con las metas.
		El líder actúa como entrenador, consejero y mentor, siendo paciente con los miembros de equipo mientras aprenden.
	Administración de la dinámica del equipo.	Es necesario conocer las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo para saber gestionarlas en el momento adecuado.
	Multicultural	Conocimiento y comprensión de diversas culturas.
Considera el efecto que los hechos globales tienen en la empresa.		
Es un requisito esencial el manejo de más de un idioma.		
Apertura y sensibilidad culturales		Reconoce que la cultura marca una diferencia en el modo de pensar y actuar de las personas.
		Posee la sensibilidad para reconocer las señales culturales y además se tiene la habilidad para adaptarse con rapidez a nuevas situaciones.
Acción estratégica		Conocimiento de la industria.
	Se mantiene informado de las acciones de sus competidores y socios estratégicos.	
	Conocimiento de la organización.	Conoce los temas que mantienen preocupados a los stakeholders.
		Conoce las competencias distintivas de la empresa, de manera que las estrategias a implementar sigan la misma línea.

	Emprender acciones estratégicas.	Significa crear metas tácticas y operativas que contribuyan con la ejecución de las distintas estrategias planteadas.
		Reconoce y aborda los desafíos que las estrategias alternativas plantean.
Autoadministración	Integridad y conducta ética.	Principalmente destaca en las personas que están dispuestas a asumir sus errores y aceptan la responsabilidad de sus actos.
		Tienen normas personales muy claras y, al mismo tiempo, intransigentes.
	Ímpetu y entrega personales.	Persiguen constantemente la responsabilidad y son ambiciosos, lo que provoca una motivación especial orientada al logro de objetivos.
		Es perseverante ante los obstáculos y resurge después de los fracasos.
	Equilibrio de la vida laboral y personal.	Implica tener un cuidado especial, tanto en el aspecto físico como mental, para así crear vías de escape frente a las distintas situaciones de frustración y estrés en que se puede ver envuelta una persona.
		Evalúa y establece las metas para su vida y las relacionadas con el trabajo.
	Conciencia de sí mismo y desarrollo.	Incluye el aprendizaje relacionado con las tareas, que producirá un efecto directo en beneficio del desempeño en el empleo actual.
		Incluye el aprendizaje de uno mismo, que contribuirá a la toma de decisiones más sabias respecto a los tipos de empleos que hacen sentir más cómodo y que realmente la persona disfruta desempeñar.

Fuente: Elaboración propia.

6.5. **Martha Alles.**

Análisis del concepto de competencia, basado en el realizado por Martha Alles (Alles, Gestión por competencias, el diccionario, 2005)

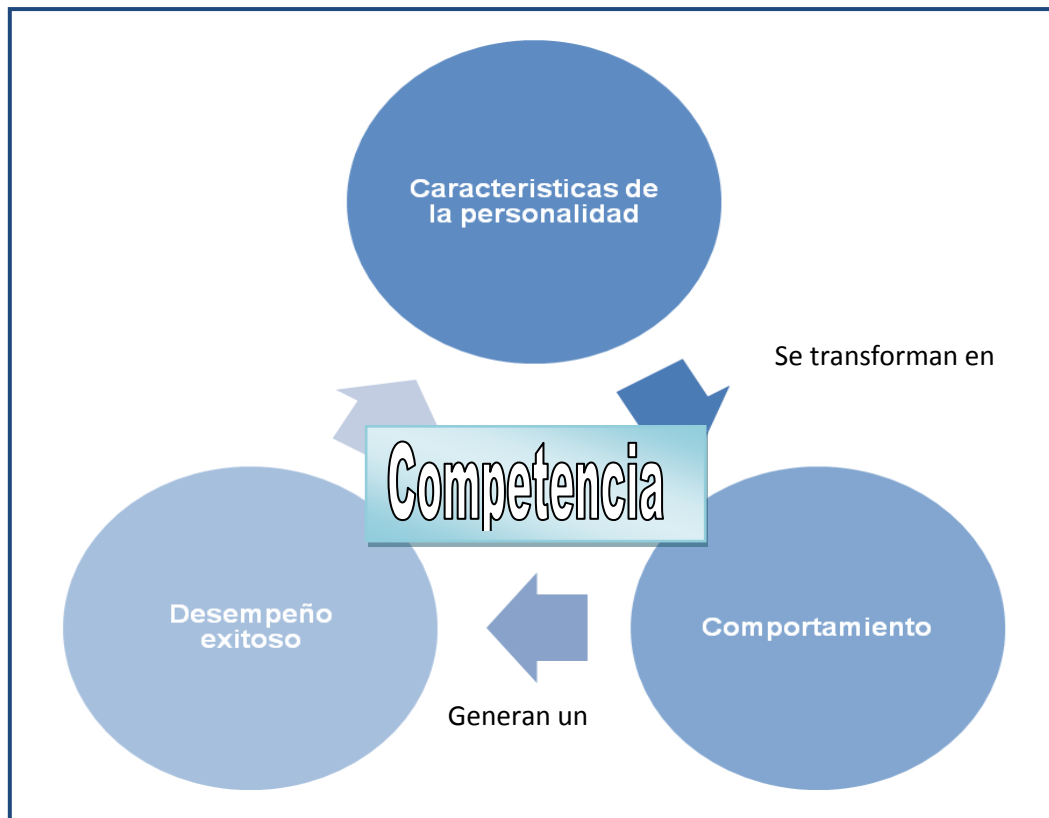
Tabla N° 6.2: “Análisis del concepto de competencia según la autora”.

Característica subyacente
<ul style="list-style-type: none">• Distingue a la competencia como parte transcendental de la personalidad , que puede anunciar de antemano un comportamiento tanto para situaciones personales ,como laborales.
Causalmente relacionada
<ul style="list-style-type: none">• Quiere decir, que la competencia ocasiona o prevee el proceder y el desempeño del individuo.
Estándar de efectividad
<ul style="list-style-type: none">• La competencia representa una forma real de revelar quién realiza sus labores correcta o incorrectamente, medido en base a un criterio general o estándar establecido.

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior, lleva a la conclusión de Martha Alles (Alles, Gestión por competencias, el diccionario, 2005): “Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.”

Figura N° 6.12: “Conclusión del concepto de competencia de Martha Alles”.



Fuente: Elaboración propia.

6.5.1. COMPETENCIAS CARDINALES:

Son aquellas competencias elementales para el correcto funcionamiento de una empresa, además se espera que estén presentes y se desarrollen en todo su personal. También suelen llamarse competencias generales o genéricas, las cuales pueden convertirse en específicas cuando se realiza un análisis micro en la organización y se focaliza la atención en un puesto o un grupo de ellos.

Dentro de esta categoría se encuentra un gran número de competencias que presentaremos a continuación, pero cabe destacar que cada empresa deberá definir las más adecuadas de acuerdo a su visión, misión y valores.

Figura N° 6.13:” Listado competencias cardinales”.

Compromiso	Ética	Prudencia	Justicia
Fortaleza	Orientación al cliente	Orientación a los resultados	Calidad del trabajo
Sencillez	Adaptabilidad al cambio	Temple	Perseverancia
Integridad	Iniciativa	Innovación	Flexibilidad
Empowerment	Autocontrol	Desarrollo de las personas	Conciencia organizacional

Fuente: Elaboración propia.

6.5.2. Niveles ejecutivos:

Los gerentes que se encuentran en este nivel se encargan de la definición de metas, políticas y estrategias de la empresa; es por esto, que dedican la mayor parte de su tiempo a realizar tareas de planeación y dirección, y al mismo tiempo, una menor proporción de éste a controlar el trabajo de sus subordinados. Se caracterizan por estar sujetos a constantes presiones, exigencias y una agenda estrecha llena de actividades propias de su cargo. Además, deben ser capaces de reaccionar en forma oportuna frente a crisis que pueden denostar la imagen de la organización, encargándose del área de relaciones públicas.

Figura N° 6.14:” Listado competencias de niveles ejecutivos”.



Fuente: Elaboración propia.

6.5.3. Niveles intermedios:

Son los responsables de canalizar los objetivos de los gerentes del nivel ejecutivo hacia la plana baja de la organización, de manera tal que el propósito de ambos niveles sean concordantes entre sí. Para ello, deben transformar la estrategia de la empresa en distintos planes de acción que serán aplicados al nivel operativo de ésta. También son los encargados de fijar fechas al cumplimiento de metas de las distintas áreas, determinar criterios para evaluar el desempeño y decidir la distribución de los recursos disponibles hacia los distintos proyectos.

Figura N° 6.15:” Listado competencias de niveles intermedios”.

Alta adaptabilidad-flexibilidad	Colaboración	Calidad del trabajo	Dinamismo-energía	Empowerment
Franqueza-confiabilidad-integridad	Habilidad analítica	Iniciativa-autonomía-sencillez	Liderazgo	Modalidades de contacto
Nivel de compromiso-productividad	Orientación al cliente	Orientación a los resultados	Negociación	Comunicación
Aprendizaje continuo	Credibilidad técnica	Trabajo en equipo	Capacidad de organización y planificación	Iniciativa

Innovación	Adaptabilidad al cambio	Perseverancia	Temple	Pensamiento analítico
Impacto e influencia	Desarrollo estratégico de recursos humanos	Integridad	Flexibilidad	Autocontrol
Conciencia organizacional	Preocupación por el orden y la claridad	Aprendizaje continuo	Credibilidad técnica	Trabajo en equipo
	Capacidad de organización y planificación		Competencia "del náufrago"	

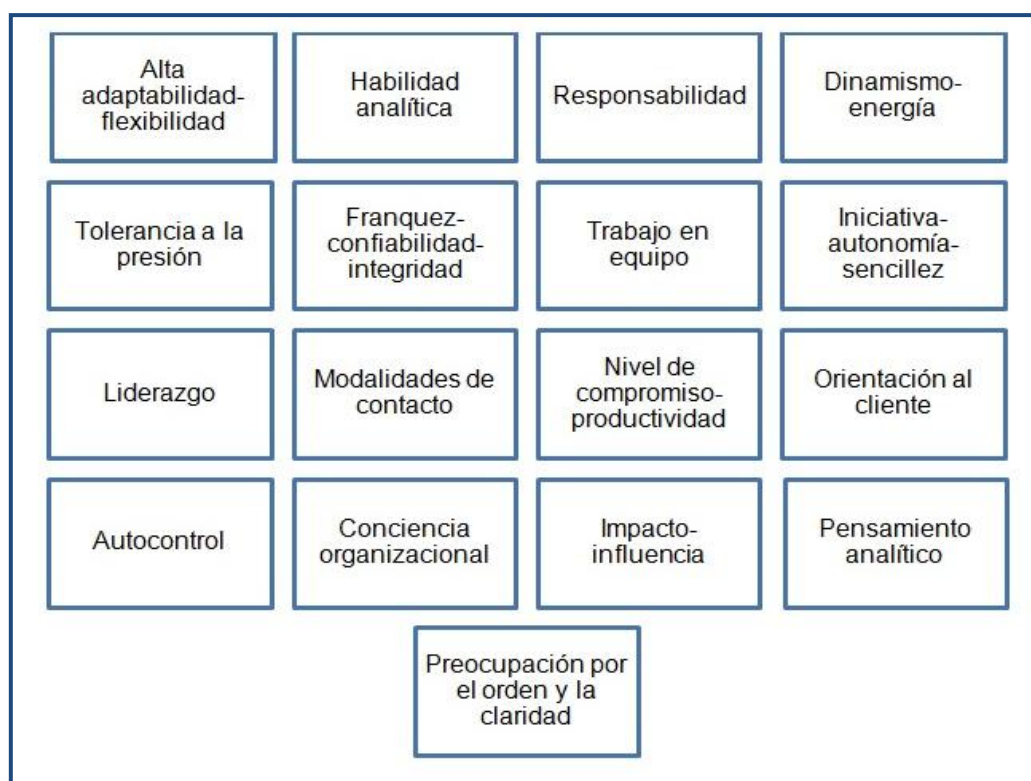
Fuente: Elaboración propia.

6.5.4. Niveles iniciales:

En este nivel se identifican a los responsables directos de la producción de bienes o servicios según el rubro de la organización, los cuales actúan como enlace entre el área

operativa de cada división y los otros departamentos de la empresa. Por ende, los cargos de este nivel requieren personas que posean una vasta experiencia en materias técnicas, para lograr transmitir las tareas y supervisar su cumplimiento diariamente.

Figura N° 6.16:” Listado competencias de niveles iniciales”.



Fuente Elaboración propia.

ANEXO N°7: “ESTRUCTURA ENTREVISTA DE CASO DE ESTUDIO”.

I) Identificación

Nombre:

Cargo:

Duración en el cargo:

Estudios:

II) Estructura de preguntas.

1) ¿Tiene algún conocimiento sobre el principio de Peter?

“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”.

2) ¿Cuáles son las acciones empleadas, cuando se identifica una persona que no realiza de forma eficiente su trabajo?

3) ¿Cree que es conveniente evaluar por competencias? ¿Por qué?

4) ¿Se realizan evaluaciones de desempeño por competencias? ¿Con qué frecuencia?

5) Cuando la gente es contratada ¿Pasa por un período de prueba?

6) ¿Cuál es el procedimiento cuando surge un cargo vacante? ¿Se da preferencia a funcionarios recomendados? ¿Cuál es el criterio de selección utilizado?

7) ¿Cuáles son las competencias que debe poseer o desarrollar un trabajador para contribuir al cumplimiento de la misión? ¿Están establecidas y son conocidas por los trabajadores y/o postulantes al cargo?

8) ¿Realizan capacitación a sus trabajadores? ¿Con qué frecuencia? ¿Tienen carácter de obligatorias? ¿Incluyen una evaluación?

9) ¿Aproximadamente qué porcentaje de funcionarios presenta licencias médicas mensualmente? ¿Cuáles son las causas más frecuentes? (enfermedades).

10) Podría relatarnos algún caso donde usted ha podido vislumbrar el Principio de Peter.

ANEXO N°8: “ENTREVISTAS A PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL DE QUILPUÉ”.

Entrevista N°1

Nombre: Carla Riquelme.

Cargo: Jefa de capacitación, formación y selección, Hospital de Quilpué.

Título: Psicóloga.

Experiencia en el cargo: 3 años.

1) *¿Tiene algún conocimiento sobre el "Principio de Peter"?*

No.

“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”.

2) *¿Cuáles son las acciones que se emplean cuando se identifica una persona que no realiza de forma eficiente su trabajo?*

Bueno por mi formación y como veo todas las personas que ingresan a la institución tengo que basarme mucho en los perfiles de las personas ¿ya?... y en los perfiles del cargo al cual se orienta la persona. De acuerdo a eso se, la persona se deriva al lugar donde creemos que posee las mayores competencias ¿ya?...en el caso de que esta persona vemos que no está funcionando adecuadamente en el puesto donde está, hay un procedimiento ¿ya?. Lo primero es conversar con esta persona y ver si efectivamente no está funcionando en el puesto de trabajo pueden haber varios factores, por ejemplo, pueden haber problemas personales que la están afectando y eso tenemos que considerarlo, puede haber efectivamente un tema de clima laboral involucrado en el área entonces ahí tendríamos que entrar a evaluar, o factores...otros factores que no tengamos considerados nosotros. Como acá el despido no es muy común generalmente cuando se observa alguien que no realiza sus labores como corresponde, se procede a trasladar esta persona a otro centro asistencial donde las condiciones estén a favor del funcionario.

3) *¿Crees que es conveniente evaluar por competencias a los trabajadores?*

Sí. Actualmente las competencias son lo que nos permite a nosotros definir las habilidades de la persona. Las competencias es algo que están “de moda” por decirlo así hace algunos años, en el fondo está como de moda evaluar por competencias y hablan mucho de la evaluación por

competencias, el tema es que generalmente no lo hacemos personas aptas para eso, en este caso psicólogos. Actualmente se están metiendo otras disciplinas como, por ejemplo, ingenieros u otras profesiones en el área de evaluación, lo cual no sé si cuentan con las competencias ellos para realizar estos filtros. Creo que hay una preparación antes, pero como se está trillando el tema de las competencias la gente dice: "Ah evaluemos por competencias" y si tú le preguntas ¿qué es una competencia? No saben. Entonces se habla mucho de las competencias como te digo, pero no se ha trabajado, en Chile no hay ninguna institución que actualmente cuente con una evaluación de competencias real. O sea se pueden hacer filtros o entrevistas, pero no por competencias. Es por esto que en el hospital no se realizan evaluaciones de desempeño por competencias, debido a que somos una institución burocrática y nos falta mucho todavía para llegar a eso. Se realizan evaluaciones por competencias mediante la entrevista psicolaboral, pero las evaluaciones del desempeño en sí van por otra área.

4) *¿Ponen a prueba a sus trabajadores una vez contratados? (Período de inducción).*

Sí, generalmente acá hay varias modalidades contractuales. La primera instancia son los reemplazos, debido a que aquí se prueba a las personas. El entrar a trabajar al Hospital de Quilpué con un contrato implica un proceso más engorroso que es una postulación o posición de antecedentes para postular a un cargo vacante y ahí pasa por varias etapas, es un proceso complejo que es el proceso de selección que tenemos nosotros y en base a eso sí la primera contratación se realiza por una instancia de tres meses donde se evalúa si la persona sirve o no en base al perfil identificado.

5) *¿Cuál es el procedimiento cuando existe un cargo vacante? ¿Existe preferencia por funcionarios recomendados? ¿Cuál es el criterio de selección?*

Hay un procedimiento estandarizado por parte de esta unidad, ya que es bastante largo. Se inicia con el reclutamiento, posterior a ello hay un análisis curricular...el reclutamiento dura alrededor de dos semanas, es externo, interno y todo lo que implica la red de servicio de salud Viña del Mar-Quillota. Después de que se difunde y se hace el reclutamiento viene el análisis curricular, después del análisis curricular viene la evaluación psicolaboral, después de esta viene una entrevista con la comisión del establecimiento que está representada por los jefes de este cargo vacante, la subdirección de recursos humanos y un representante del Director del Hospital. Luego de esa etapa quedaría una terna, se supone...y esa terna es entrevistada por el Director y es él finalmente quien decide a quien dejar en el cargo vacante.

6) *¿Cuáles son las competencias que debe poseer o desarrollar un trabajador para contribuir al cumplimiento de la misión? ¿Están establecidas o son conocidas por los trabajadores en los respectivos cargos?*

Sale en el perfil del cargo las competencias que se requieren para cada uno de ellos, aunque no sé si serían competencias transversales, ya que cada perfil tiene sus competencias distintivas, por ejemplo, un técnico paramédico no necesitaría las mismas competencias que un auxiliar o un

médico no necesita las mismas competencias que una matrona. Lo que sí tenemos claro son los valores de la institución y eso es lo que nos orienta a cumplir nuestra misión y son el respeto, la calidad, la transparencia siempre orientado al usuario que es nuestra principal misión y el giro del negocio que es en el fondo la salud en este caso.

7) *¿Realizan capacitación a sus trabajadores? ¿Con qué frecuencia? ¿Tienen carácter de obligatorias? ¿Incluyen una evaluación de por medio?*

Sí. Nosotros, en este caso yo como jefa de capacitación, anualmente tenemos que generar capacitaciones en base a los lineamientos estratégicos que nos manda el Ministerio. Las capacitaciones comienzan a partir de marzo y terminan en diciembre. Mensualmente se pueden hacer dos o tres capacitaciones y anual bordean las 39 o 40 capacitaciones, generalmente son transversales y algunas más específicas como podemos nombrar RSP. Pero sí se capacita constantemente a los funcionarios, ya que ellos como parte de ser funcionarios ellos tienen que capacitarse cada cierto tiempo y tener ciertas horas en su hoja de vida que en este caso a los profesionales se les pide que cumplan con 110 horas cada tres años y a los no profesionales de la ley 18 son 40 horas anuales lo que equivale a dos cursos al año, debido a que los cursos generalmente duran 21 horas pedagógicas. Ahora bien respecto del carácter de obligatoriedad, si la jefatura considera, por ejemplo, que es una capacitación de RSP y es un técnico paramédico que no la posee tiene que capacitarse de todas maneras, es aquí donde la jefatura tiene la obligación de decirle al funcionario que asista. Todas las capacitaciones tienen evaluación, ya sea práctica o teórica para ser validada.

8) *¿Aproximadamente qué porcentaje de funcionarios presenta licencias médicas mensualmente? ¿Cuáles son las causas más frecuentes? (enfermedades).*

Yo no tengo la cifra exacta, pero generalmente las licencias acá están medidas en base a un porcentaje que nosotros no podemos pasar un cierto porcentaje de días de ausentismo. Las licencias acá generalmente son por alguna enfermedad no invalidante, generalmente enfermedades básicas como resfríos y todo eso. Nosotros también consideramos las licencias médicas de pre y post- natal por ejemplo...todo eso a nosotros nos da un promedio de días de ausencia, generalmente son por causas menores las licencias no hay algo complejo.

9) *¿Podrías relatarnos algún caso donde se ha podido vislumbrar el “Principio de Peter”?*

Puede ser que en algunos casos, no sé si específicamente puedan ser personas que han ascendido, pero sí considero que en algunos puestos dentro de esta cultura, puede ser que la gente se acostumbra a cierto nivel de funcionamiento y no se esmera por realizarlo mejor o de una mejor manera, creo que en ese sentido si puede haber un estancamiento en relación a la misma persona, hay una limitante personal que es culturalmente cuando evaluamos esto a nivel organizacional, la gente siempre dice: “siempre lo hemos hecho así, ¿por qué tengo que hacerlo de otra manera?”. Con todo el tema que estamos viendo de acreditación para la calidad, nos hemos encontrado con varios procesos de estancamiento que van en esa dirección. Den el fondo la gente no quiere hacer

ciertos procedimientos o llenar ciertos documentos que nosotros les presentamos porque dicen que es más pega, es más carga para mí...entonces no ven la mejora, les cuesta ver el beneficio y la mejora continua y...la visión compartida que es algo que cuesta a veces aunar acá, el ¿para dónde vamos? Y el trabajo en equipo tal vez, más bien coordinado. No sé si hay algún caso en que yo pudiera verificar que la persona se estanca...sí puede ser que en algunos casos tal vez no puede seguir ascendiendo porque acá como es una estructura vertical y además somos una organización burocrática que está por cargo, que está por estamento a veces tu llegas a un nivel y te das cuenta de que tal vez no puedas llegar porque hay alguien arriba y a ese alguien no lo van a mover o porque ya no te queda donde más avanzar en tu área y eso puede ser también un proceso que te atrapa.

Entrevista N°2

Nombre: Evelin Gonzáles.

Cargo: Secretaria selección, bienestar y psicólogo, Hospital de Quilpué.

Estudios: Cursando actualmente psicología.

Experiencia en el cargo: 1 año y 6 meses.

1) *¿Tiene algún conocimiento sobre el Principio de Peter?*

Sí, tengo la idea pero no conocía exactamente el principio.

“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”.

2) *¿Cuáles son las acciones empleadas, cuando se identifica una persona que no realiza de forma eficiente su trabajo?*

En primera instancia se le avisa a la persona dando la oportunidad para realizar cambios, y si aún así no cumple se desvincula.

3) *¿Cree que es conveniente evaluar por competencias? ¿Por qué?*

Sí, es conveniente para tener un medidor, indicador del cumplimiento de objetivos y tareas.

4) *¿Se realizan evaluaciones de desempeño por competencias? ¿Con qué frecuencia?*

Sí, se realiza cada seis meses a cada funcionario se aplican las calificaciones, donde se mide el cumplimiento de las funciones y todos los ámbitos del cargo, como por ejemplo la ortografía, puntualidad, responsabilidad, si se cumple con las labores asignadas, etc.

5) *Cuando la gente es contratada ¿Pasa por un período de prueba?*

Sí, están a prueba por un mes aproximadamente, pero la mayoría queda en el puesto, es más, en algunas oportunidades se mantiene a gente por la urgencia de ocupar el cargo aunque su desempeño en el período de prueba fuera deficiente.

6) *¿Cuál es el procedimiento cuando surge un cargo vacante? ¿Se da preferencia a funcionarios recomendados? ¿Cuál es el criterio de selección utilizado?*

Se hace un llamado a concurso y posición de antecedentes, lo que se publica en internet y también se realiza un ordinario que se distribuye en toda la red de salud, como llamado interno, luego se da un plazo estimado para la recepción de currículum por vía del correo institucional o por oficina de partes, más los recepcionados por el portal en los que se publicó la oferta. Se juntan todos los currículum y se selecciona una comisión integrada jefatura y subdirección para la revisión de estos, a los seleccionados se les informan las condiciones del puesto y si quieren continuar con el proceso, pasando por las entrevistas psicolaboral y test psicológicos, los que queden del filtro pasan a la entrevista con la comisión, se le entrega una terna al subdirector quien decide. En cuanto a la preferencia por algún funcionario, en el último tiempo se han dado caso de personas con cierta preferencia y facilidad para el ascenso.

7) *¿Cuáles son las competencias que debe poseer o desarrollar un trabajador para contribuir al cumplimiento de la misión? ¿Están establecidas y son conocidas por los trabajadores y/o postulantes al cargo?*

El trabajador debe ser responsable, proactivo, enérgico y en general que sea multifuncional, que sea capaz de desarrollarse en cualquier situación. No son conocidas por todo el personal, pero es cada uno el que sabe cómo debe desarrollarse en el hospital, viendo el ritmo de trabajo y las competencias que necesita.

8) *¿Realizan capacitación a sus trabajadores? ¿Con qué frecuencia? ¿Tienen carácter de obligatorias? ¿Incluyen una evaluación?*

Si, en promedio cuatro por mes y al año dos capacitaciones son obligatorias, las que incluyen una evaluación de promedio.

- 9) *¿Aproximadamente qué porcentaje de funcionarios presenta licencias médicas mensualmente? ¿Cuáles son las causas más frecuentes? (enfermedades).*

Existe un alto porcentaje de licencias médicas, las causas más frecuentes son estrés laboral por la alta carga laboral.

- 10) *¿Podría relatarnos algún caso donde usted ha podido vislumbrar el Principio de Peter?*

Un caso en particular no conozco, pero sí creo que la unidad es muy influyente en el desempeño, ya que si no hay un trabajo en equipo o buen ambiente laboral, influye por sobre las ganas que se posean y provocan angustia, donde los trabajadores finalmente deciden retirarse. Otra situación importante a destacar, es que si uno termina el turno a la hora que corresponde los compañeros ponen mala cara u optan por una mala actitud, por el hecho de ellos quedarse en horas extras.

Entrevista N°3

Nombre: Bianca Koscina

Cargo: Administrativa capacitación y secretaria, Hospital de Quilpué.

Estudios: Técnico judicial.

Experiencia en el cargo: 2 años.

- 1) *¿Tiene algún conocimiento sobre el principio de Peter?*

No tengo conocimiento del principio.

“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”.

- 2) *¿Cuáles son las acciones empleadas, cuando se identifica una persona que no realiza de forma eficiente su trabajo?*

En el hospital se realizan calificaciones cada 6 meses por la jefaturas, lo que da resultado al llamado mono, lo que mide constantemente el desempeño en todos los ámbitos, tanto el trabajo realizado a la jefatura, el trato a las personas, el modo de hablar, etc. Las calificaciones sí reflejan el verdadero desempeño, ya que mi jefatura es detallista, además de conocer mis debilidades por lo que trato de cambiarlas. También existen las anotaciones de mérito y demérito a tu hoja de vida, pero al parecer son utilizadas en todas las personas que la merecen.

3) *¿Cree que es conveniente evaluar por competencias? ¿Por qué?*

Sí, desde mi punto de vista creo que es bueno que realicen una evaluación, ya que de lo contrario uno se estanca, siente que nada va a pasar y no hay un crecimiento personal, lo que puede servir día a día o conseguir hacer carrera en otro lugar.

4) *¿Se realizan evaluaciones de desempeño por competencias? ¿Con qué frecuencia?*

No lo sé. Sólo tengo conocimiento de las evaluaciones de desempeño cada 6 meses en todos los aspectos del trabajo.

5) *Cuando la gente es contratada ¿Pasa por un período de prueba?*

Sí, la duración depende de cada jefatura.

6) *¿Cuál es el procedimiento cuando surge un cargo vacante? ¿Se da preferencia a funcionarios recomendados? ¿Cuál es el criterio de selección utilizado?*

El proceso es el siguiente: al existir un cargo vacante se llama a concurso a través, de una circular u ordinario, el primero es interno para todo el personal del hospital y el ordinario es emitido en la web para todos los hospitales y servicios de salud Quilpué y Quillota. No creo que se dé preferencia a un funcionario, sí a los trabajadores del hospital ante las personas que concursan por el ordinario. El criterio de selección depende del perfil del cargo vacante, el cual es analizado por la jefatura y psicóloga.

7) *¿Cuáles son las competencias que debe poseer o desarrollar un trabajador para contribuir al cumplimiento de la misión? ¿Están establecidas y son conocidas por los trabajadores y/o postulantes al cargo?*

Un trabajador debe ser dinámico, resolutivo, buena disposición, con ganas de aprender y saber más; como yo. Las competencias son conocidas por todos, pero va más allá del conocimiento cuando existen las ganas y un buen ambiente, la labor se realiza bien independiente del dinero.

8) *¿Realizan capacitación a sus trabajadores? ¿Con qué frecuencia? ¿Tienen carácter de obligatorias? ¿Incluyen una evaluación?*

Sí, la frecuencia es de cuatro meses en el mes y cada curso dura dos días, más aquellos que manda el servicio para funcionarios del hospital, que por lo general son dos en el mes, para los cuales se envía un ordinario con cupos limitados, donde se da la facilidad y permisos para asistir.

La mayoría de las capacitaciones son voluntarias, las que llevan una evaluación y porcentaje de asistencia.

9) *¿Aproximadamente qué porcentaje de funcionarios presenta licencias médicas mensualmente? ¿Cuáles son las causas más frecuentes? (enfermedades).*

Alto nivel de ausentismo y presentación de licencias. Según mi opinión existe un abuso del sistema, ya que, los días de licencia son pagados en su totalidad, donde las causas más frecuentes son el estrés, lumbago, depresión por alta carga laboral. Donde los mismos profesionales del hospital se otorgan licencia mutuamente, los matrimonios o bien asistir a la unidad de emergencia se obtienen con facilidad hasta por un simple resfriado.

10) *Podría relatarnos algún caso donde usted ha podido vislumbrar el Principio de Peter.*

No podría relatar un caso en particular pero, creo que todo depende de la unidad y el ambiente de esta, ya que si se trabaja con estrés uno se estanca y se opta por irse. De modo personal todo depende de la motivación y la paciencia para el buen desempeño del trabajo.

Entrevista N°4

Nombre: Francisco Silva

Cargo: Administrativo del área de personal, Hospital de Quilpué.

Título: Técnico de superior en administración de empresas.

Experiencia en el cargo: 7 meses.

1) *¿Tiene algún conocimiento sobre el principio de Peter?*

No, ninguno.

“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”.

2) *¿Cuáles son las acciones que se emplean cuando se identifica una persona que no realiza de forma eficiente su trabajo?*

Con las calificaciones, ahí se puede ver las personas que no son eficientes en su trabajo en cuanto a horario, en cuanto a desempeño. Por ejemplo el horario de entrada de cada trabajador se mide con las marcaciones...No sé es que las supervisoras en sí son las que están más cerca de ellos son las encargadas de calificar a los funcionarios, entonces ellas son las que ven cómo se comporta el funcionario en su trabajo. Eso es en sí y ellos nos hacen llegar la información a la unidad y nosotros les damos las notas que corresponden a cada funcionario y luego es una junta calificadora quien pone la nota final.

3) *¿Crees que es conveniente evaluar por competencias a los trabajadores?*

Yo creo que no porque no todas las personas tienen las mismas cualidades que otras, entonces yo creo que debería evaluarse de acuerdo a la motivación del funcionario, no de acuerdo a las competencias.

4) *¿Se realizan evaluaciones de desempeño por competencias? ¿con qué frecuencia?*

Por competencias no, pero sí se evalúa el desempeño una vez al año.

5) *¿Ponen a prueba a sus trabajadores una vez contratados? (Período de inducción).*

¡Claro! Si no me equivoco tienen dos días de capacitación, tienen que hacer una cantidad de papeles que son los exámenes, el título, si salió de cuarto medio, los exámenes de salud...En definitiva, en el sistema público para pasar a ser titular uno tiene que comenzar siendo contrata o plazo fijo y luego hay que ganar un concurso para llegar a tener contrato indefinido en el hospital.

6) *¿Cuál es el procedimiento cuando existe un cargo vacante? ¿Existe preferencia por funcionarios recomendados? ¿Cuál es el criterio de selección?*

Lo que tengo entendido yo es que se da preferencia a los que ya han trabajado en el sector público ante cualquier otro postulante. Esto quiere decir que dentro del mismo personal se da preferencia, puesto a que se busca que ya tenga noción de cómo se trabaja en el sistema público.

- 7) *¿Cuáles son las competencias que debe poseer o desarrollar un trabajador para contribuir al cumplimiento de la misión? ¿Están establecidas o son conocidas por los trabajadores en los respectivos cargos?*

La verdad no creo que la misión sea conocida por la totalidad de los trabajadores, porque todos tratamos de hacer nuestro trabajo lo mejor posible y nos olvidamos que la misión de este hospital es tratar a los pacientes...y nosotros como unidad, generalmente, nunca pensamos en los pacientes porque somos una unidad de apoyo al servicio clínico, entonces no creo que tengamos la misión muy clara del hospital.

- 8) *¿Realizan capacitación a sus trabajadores? ¿Con qué frecuencia? ¿Tienen carácter de obligatorias? ¿Incluyen una evaluación de por medio?*

Sí, cada tres meses y son obligatorias y voluntarias según se estime conveniente. Por supuesto que llevan una evaluación de por medio.

- 9) *¿Aproximadamente qué porcentaje de funcionarios presenta licencias médicas mensualmente? ¿Cuáles son las causas más frecuentes? (enfermedades).*

Es muy alto yo veo esa parte de las licencias médicas es muy alto y se repite generalmente con las mismas personas. Respecto a las causas más frecuentes te puedo decir por ejemplo que se divide del uno al siete de acuerdo al tipo de licencia...y la más común es la uno que corresponde a enfermedad. De ahí al detalle de la enfermedad no te puedo decir cuál es porque yo no tengo acceso a la causal de la enfermedad, pero es enfermedad. Después yo creo que vendría como segunda opción la categoría de enfermedad de hijo menor de un año que esa es como la segunda causa más frecuente de licencias médicas.

- 10) *¿Podrías relatarnos algún caso donde se ha podido vislumbrar el “Principio de Peter”?*

En verdad con lo que llevo aquí no he podido ver ese caso, pero si he visto gente que por ejemplo lleva años trabajando y ya está en el grado tope en su cargo que si ya realiza su trabajo de forma más relajada, que ya no lo toman tan en serio como lo tomaban hace algunos años de servicio...Eso, pero no he visto un caso donde se podría decir que ascendió a un puesto más alto...En definitiva, la gente que ha trabajado muchos años aquí y está a punto de jubilarse ya no se le ve con el mismo empeño que se veía en los años anteriores y eso se puede traducir claramente en una pérdida de motivación.

Entrevista N°5

Nombre: Jessica Salazar.

Cargo: Administrativo del área de personal, Hospital de Quilpué.

Título: Secretariado.

Experiencia en el cargo: 1 año.

1) *¿Tiene algún conocimiento sobre el principio de Peter?*

No.

“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”.

2) *¿Cuáles son las acciones que se emplean cuando se identifica una persona que no realiza de forma eficiente su trabajo?*

En realidad yo no he visto ningún caso así específico, pero a mí se me imagina que primero te llama la atención tu supervisora que es la persona que está encargada de forma directa contigo, después si ya sigue fallando la persona yo creo que pasa al siguiente escalón digamos en cuanto a su jerarquía de jefe, le harán algún sumario, alguna cosa y ahí determinarán su sanción...claro si sigue o se termina su contrato más bien.

3) *¿Crees que es conveniente evaluar por competencias a los trabajadores?*

No, porque no todos tenemos las mismas capacidades para hacerlo.

4) *¿Se realizan evaluaciones de desempeño por competencias? ¿con qué frecuencia?*

No, que yo sepa no. Ahora bien, en cuanto a evaluación de desempeño se realizan mediante las calificaciones obtenidas, ya que eso muestra cómo estás desempeñándote. Pero no se evalúa por competencias, no lo veo como competencias...sino que va en cada uno, en su forma de ser y de trabajar.

5) *¿Ponen a prueba a sus trabajadores una vez contratados? (Período de inducción).*

¡Sí!. Por lo general va a una evaluación con la psicóloga, después le hacen una inducción digamos de lo que se va a tratar su trabajo... y después se supone que la persona está a prueba, si en este

caso es reemplazo por el reemplazo que hacen, o si es por más tiempo por un mes, dos meses le van actualizando su contrato.

6) *¿Cuál es el procedimiento cuando existe un cargo vacante? ¿Existe preferencia por funcionarios recomendados? ¿Cuál es el criterio de selección?*

Es que yo creo que más que “recomendado” se da a personas que a lo mejor pueden haber trabajado acá...o sea no tanto recomendados por otras personas, sino que midiendo el desempeño que ha tenido trabajando antes. Esto quiere decir que si hay un cargo vacante se llama a concurso, donde se evalúan las personas y ahí toman la determinación respecto a quien sigue, pero así de decir no sé po yo te recomiendo a ti...no.

7) *¿Cuáles son las competencias que debe poseer o desarrollar un trabajador para contribuir al cumplimiento de la misión? ¿Están establecidas o son conocidas por los trabajadores en los respectivos cargos?*

No, no usamos como competencias de algo en sí. Respecto a la misión del hospital la verdad es que nosotros nos enfocamos más al personal del hospital, no somos tanto la clínica de afuera y todo eso.

8) *¿Realizan capacitación a sus trabajadores? ¿Con qué frecuencia? ¿Tienen carácter de obligatorias? ¿Incluyen una evaluación de por medio?*

¡Sí!, con bastante frecuencia. O sea nosotros hemos dado concursos para participar, o sea concursos...cursos, pero es opcional. Hay algunos opcionales y otros a los que sí te manda la jefa. Es que no te podría decir o sea ellos informan y se realizan de acuerdo a las necesidades de las distintas unidades del hospital. Lo que sí, últimamente se están utilizando bastante los cursos virtuales, donde el funcionario debe cumplir con una cierta cantidad de horas conectados a una plataforma en la web y finalmente debe rendir una evaluación en base a los temas del curso. Ahora bien, una vez aprobada esa evaluación se hace entrega de un diploma a los funcionarios que es la certificación del curso que se va sumando a otros cursos que este pueda haber realizado para cumplir con la meta establecida y así poder ganar un bono por el cumplimiento de este requisito.

9) *¿Aproximadamente qué porcentaje de funcionarios presenta licencias médicas mensualmente? ¿Cuáles son las causas más frecuentes? (enfermedades).*

No conozco la cifra exacta, pero podría decirte que alrededor del 40% de los funcionarios presenta mucha licencia y dentro de las causas más frecuentes se encuentran las de tipo 1 que hacen referencia a distintos tipos de enfermedades que van desde un resfrío común hasta casos de estrés laboral.

10) *¿Podrías relatarnos algún caso donde se ha podido vislumbrar el “Principio de Peter”?*

No, la verdad es que no conozco ninguno.

Entrevista N°6

Nombre: Nancy Ubilla.

Cargo: Administrativo, Hospital de Quilpué.

Estudios: Secretariado.

Experiencia en el cargo: 23 años.

1) *¿Tiene algún conocimiento sobre el Principio de Peter?*

No lo conozco.

“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”.

2) *¿Cuáles son las acciones empleadas, cuando se identifica una persona que no realiza de forma eficiente su trabajo?*

Primero se conversa con las personas se le informa que esta errado/a y le explica cómo tiene que trabajar, en caso de una conducta reiterativa actúa la jefatura quienes determinan el procedimiento a seguir.

3) *¿Cree que es conveniente evaluar por competencias? ¿Por qué?*

En la administración pública se realizan las calificaciones todos los años, realizado por las jefaturas directas. Son realizados cada cuatro meses informes, donde se le da a conocer al funcionario su desempeño, teniendo la oportunidad de corregir los errores, en el tercer informe se dan a conocer las precalificaciones realizadas por la jefatura directa e informadas a cada funcionario, finalmente la junta calificadora verifica si las notas concuerdan con los informes y deciden se mantienen la precalificación o la modifican.

4) *¿Se realizan evaluaciones de desempeño por competencias? ¿Con qué frecuencia?*

No se realizan, las calificaciones encierran todo.

5) *Cuando la gente es contratada ¿Pasa por un período de prueba?*

Sí, por lo general llegan haciendo reemplazos y el periodo de prueba es uno o dos meses donde se renuevan los contratos.

6) *¿Cuál es el procedimiento cuando surge un cargo vacante? ¿Se da preferencia a funcionarios recomendados? ¿Cuál es el criterio de selección utilizado?*

Se realiza el llamado a concurso, en donde no hay preferencialismo, ya que todo está estipulado en las bases.

7) *¿Cuáles son las competencias que debe poseer o desarrollar un trabajador para contribuir al cumplimiento de la misión? ¿Están establecidas y son conocidas por los trabajadores y/o postulantes al cargo?*

Depende del trabajo, pero destaco que no tenga los papeles manchados (certificado de antecedentes), poseer salud compatible con el cargo.

8) *¿Realizan capacitación a sus trabajadores? ¿Con qué frecuencia? ¿Tienen carácter de obligatorias? ¿Incluyen una evaluación?*

Sí, se realizan con frecuencia, no son obligatorias y conllevan una nota de por medio

9) *¿Aproximadamente qué porcentaje de funcionarios presenta licencias médicas mensualmente? ¿Cuáles son las causas más frecuentes? (enfermedades).*

No sé.

10) *¿Podrías relatarnos algún caso donde se ha podido vislumbrar el “Principio de Peter”?*

No.

ANEXO N° 9: “ENTREVISTAS A PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS DE CLÍNICA LOS CARRERA”.

Entrevista N°1

Nombre: Paula Beiza.

Cargo: Jefa de finanzas y recursos humanos, Clínica Los Carrera.

Título: Contador auditor.

Experiencia en el cargo:

1) *¿Tiene algún conocimiento sobre el principio de Peter?*

No, ninguno.

“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”.

2) *¿Cuáles son las acciones que se emplean cuando se identifica una persona que no realiza de forma eficiente su trabajo?*

A ver por lo que me ha tocado, nosotros reestructuramos hace muy poco este departamento tenemos que ir generando el mejor potencial de cada uno de los trabajadores. Ahora bien, cuando uno detecta alguien que hace mal su trabajo primero se le da a entender al trabajador en que se está equivocando y cómo lo puede hacer para mejorar, dándole todas las directrices de lo que puede generar el proceso una vez detectada la conducta errada o la falla. Si esta conducta persiste se vuelve a conversar con la persona y se le hace saber el problema, y si no ocurren cambios de repente no hay mucho más que hacer. De esta forma uno va viendo el interés también, porque si tengo una persona que tiene todo el interés por aprender y a veces no puede, quizás puede tener otras habilidades u otros factores potenciales porque uno puede tener un universo de personas que poseen la misma base de estudios, pero son en definitiva las competencias blandas las que marcan la diferencia entre uno y otro.

3) *¿Crees que es conveniente evaluar por competencias a los trabajadores?*

Sí, por lo mismo que te estaba comentando porque originalmente no todos tienen las mismas competencias ni las mismas habilidades para la misma área.

4) *¿Se realizan evaluaciones de desempeño por competencias? ¿con qué frecuencia?*

Sí, una vez al año. Originalmente no tiene el objetivo de medir la competencia en sí, ya que están más enfocadas a un tema de incentivo monetario en vez de ver cuáles son las falencias detectadas en cuanto al desempeño y tratar de mejorarlas, esto quiere decir, que al momento de salir mal evaluado un trabajador, su mayor preocupación no se centra en comprender la razón por la que salió mal evaluado, sino que tiene que ver con que les afectaste el bolsillo.

5) *¿Ponen a prueba a sus trabajadores una vez contratados? (Período de inducción).*

Sí, se supone que son tres meses y después pasa a ser contrato indefinido a la segunda renovación de tres meses.

6) *¿Cuál es el procedimiento cuando existe un cargo vacante? ¿Existe preferencia por funcionarios recomendados? ¿Cuál es el criterio de selección?*

Uno busca las personas con las competencias en el mercado publicando avisos en las páginas web y en los diarios, luego vas evaluando de acuerdo a ciertas restricciones como por ejemplo la parte monetaria en cuanto al presupuesto que existe para el ítem de remuneraciones. Ahora respecto a la segunda pregunta, sí se da preferencia a funcionarios recomendados pertenecientes a la misma clínica.

7) *¿Cuáles son las competencias que debe poseer o desarrollar un trabajador para contribuir al cumplimiento de la misión? ¿Están establecidas o son conocidas por los trabajadores en los respectivos cargos?*

Originalmente la calidad de servicio, el trabajo en equipo...eso básicamente, pero sobre todo la calidad de servicio. Bueno estas competencias no están establecidas, ni son conocidas por todos debido a que estamos en un proceso de cambio de la misión y visión de la empresa, teniendo como pilares fundamentales valores como el respeto y otros cuatro que en este momento no recuerdo.

8) *¿Realizan capacitación a sus trabajadores? ¿Con qué frecuencia? ¿Tienen carácter de obligatorias? ¿Incluyen una evaluación de por medio?*

Sí, habitualmente hay un plan de capacitación establecido activo y en este año dio buenos resultados. Tienen carácter de obligatorias y conllevan una evaluación una vez terminado el curso.

9) *¿Aproximadamente qué porcentaje de funcionarios presenta licencias médicas mensualmente? ¿Cuáles son las causas más frecuentes? (enfermedades).*

Alrededor de un 20% y dentro de las causas más comunes originalmente se da con mayor frecuencia en las áreas blancas y ellos lo hacen más para realizar cambios de turno...en los administrativos se da con menor frecuencia y tienen que ser casos muy puntuales.

10) *¿Podrías relatarnos algún caso donde se ha podido vislumbrar el “Principio de Peter”?*

No recuerdo un caso así, pero tuve un caso de un compañero que estuvo 20 años en esta institución y el empezó como administrativo, siendo que era informático de redes y él implementó muchas áreas de la clínica, pero terminó estancado mucho tiempo en un cargo perdiendo su motivación por completo. Por esto mismo llegaba todos los días a las nueve de la mañana y sacaba la vuelta, perdía el tiempo porque en definitiva ya no tenía posibilidad de seguir ascendiendo y hoy es gerente de otra empresa, o sea el dejó de estar 20 años aquí por una remuneración mucho mejor pagada considerando que él tenía las capacidades para optar por un ascenso dentro de la clínica, pero la estructura de la empresa no lo permitía y ahí fue cuando se volvió ineficiente y finalmente se estancó.

Entrevista N°2

Nombre: Alejandra Marchant.

Cargo: Coordinadora de RRHH, Clínica Los Carrera.

Título: Contadora auditora.

Experiencia en el cargo: 2 años.

1) *¿Tiene algún conocimiento sobre el principio de Peter?*

No, conozco el principio

“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”.

2) *¿Cuáles son las acciones empleadas, cuando se identifica una persona que no realiza de forma eficiente su trabajo?*

Las acciones dependerán del área a la que pertenezca, la clínica se divide en dos principales: área blanca en donde cualquier error que se cometa puede causar una muerte, esta es la área de contacto directo con el paciente, en la cual no se permite ningún error. Por otro lado, está la área administrativa, en donde los errores tienen un nivel de tolerancia y en primera instancia se

conversa con el empleado dándole a conocer su falta cada una se registra como eventos críticos en la hoja de registro, en caso de reiteración se le entrega una carta de amonestación la que debe ser firmada por este, y luego de tres o cuatro oportunidades, la jefatura decide su desvinculación.

3) *¿Cree que es conveniente evaluar por competencias? ¿Por qué?*

Sí creo que esta evaluación funciona positivamente, pero de igual forma se deben dar herramientas a los trabajadores para desarrollar las competencias duras pero aún más a las blandas.

4) *¿Se realizan evaluaciones de desempeño por competencias? ¿Con qué frecuencia?*

Se evalúan principalmente las competencias blandas, el proceso de evaluación dura un año, parte en enero con la entrega de tareas y metas que el empleado debe lograr en el año, si el trabajador comete errores o no cumple se le atribuye un evento crítico que son anotaciones que debe firmar este, en junio se entrega un informe con las advertencias o felicitaciones según sea el caso para finalmente realizar la evaluación final que se traduce en un bono de incentivo y en caso de no haber sido bien evaluado el trabajador lo considera un castigo en dinero.

5) *¿Cuando la gente es contratada ¿Pasa por un período de prueba?*

La gente no pasa por un período de prueba. El área administrativa tiene una inducción de aproximadamente una semana y es contratada en primera instancia por 3 meses (contrato de plazo fijo) y de no cumplir no se renueva este. Por otro lado, al área blanda se da una inducción de 2 meses y no es contrato en este período solo trabajo con boleta de honorarios.

6) *¿Cuál es el procedimiento cuando surge un cargo vacante? ¿Se da preferencia a funcionarios recomendados? ¿Cuál es el criterio de selección utilizado?*

No hay un reclutamiento, pero se da preferencia a los trabajadores a honorario para ascender como funcionario de planta y en caso de ser requerido se publican avisos en el periódico o en el Portal Laborum. Los criterios de selección son determinados por cada área, quienes deciden sobre su equipo de trabajo.

7) *¿Cuáles son las competencias que debe poseer o desarrollar un trabajador para contribuir al cumplimiento de la misión? ¿Están establecidas y son conocidas por los trabajadores y/o postulantes al cargo?*

Lo más importante y se destaca en nuestra misión es el poder entregar un buen trato al paciente, es por ello que las competencias que debe poseer un trabajador son la empatía, que sea capaz de no discriminar al paciente por su estrato social o situación socio-económica y por supuesto las competencias técnicas y de conocimiento para el buen desempeño en cada área. Y están en conocimiento de todos los empleados, ya que en el periodo de inducción se da una charla en forma global en donde se presenta la empresa, misión, visión y objetivos.

8) *¿Realizan capacitación a sus trabajadores? ¿Con qué frecuencia? ¿Tienen carácter de obligatorias? ¿Incluyen una evaluación?*

Sí se realizan capacitaciones, pero la frecuencia dependerá de las necesidades del servicio. La clínica sólo ha realizado capacitaciones sobre la motivación en las que han participado el 80% del personal, otras capacitaciones se realizan con una entidad externa que actualmente es ASIVA, la cuales realizan las evaluaciones respectivas para entregar la certificación del curso. La asistencia para la inscripción es voluntaria, pero luego de esta se debe asistir en forma obligatoria, ya que, de lo contrario el cupo podría ser utilizado por alguien que en verdad tuviera las ganas de asistir y perfeccionarse.

9) *¿Aproximadamente qué porcentaje de funcionarios presenta licencias médicas mensualmente? ¿Cuáles son las causas más frecuentes? (enfermedades).*

En el área blanda, donde se trabaja por la modalidad de turnos de 12 x 2 existe un alto nivel de licencia de 248 trabajadores al mes aproximadamente 15 trabajadores presentan licencias en su mayoría por causas psicológicas: como estrés y depresión o por accidentes de trabajador y 4 licencias maternales, esta causa es permanente por el alto número de mujeres contratadas.

10) *¿Podría relatarnos algún caso donde usted ha podido vislumbrar el Principio de Peter?*

Bueno en la clínica no tenemos muchas opciones de ascenso porque, por ejemplo, el área administrativa donde se requiere de competencias más duras no existen muchas opciones de escalar jerárquicamente debido a que la estructura de la organización lo impide, y sólo tenemos la opción de llegar a ser jefes y luego viene el cargo de subgerente; por otra parte, en el área blanca tenemos mucha rotación de personal debido a que la mayoría de los casos que lleva mucho tiempo en la clínica tienden a relajarse mucho y además por el tema de la indemnización, puesto a que tiene un límite de años el pago de ésta. Los casos anteriores son lo más cercano al principio que he visto en la clínica.

Entrevista N°3

Nombre: Claudia Celedón.

Cargo: Analista de recursos humanos.

Estudios: Ingeniero en administración con mención en recursos humanos.

Experiencia en el cargo: Dos meses.

1) *¿Tiene algún conocimiento sobre el principio de Peter?*

No, ninguno. No conozco el Principio de Peter.

“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”.

2) *¿Cuáles son las acciones empleadas, cuando se identifica una persona que no realiza de forma eficiente su trabajo?*

En la empresa, generalmente la jefatura en este caso o la supervisión o la coordinación tiene que retroalimentar a esa persona para explicarle que no está haciendo bien su trabajo. Hay personas que han reiterado su baja productividad por ejemplo, y los han desvinculado.

3) *¿Cree que es conveniente evaluar por competencias? ¿Por qué?*

Sí conveniente, totalmente. Porque igual la evaluación por competencias te asegura que un determinado cargo logre el objetivo, en este caso una jefatura, una coordinación y para el tema de los administrativos considero que es importante. Bueno para eso viene todo un tema que se tiene que estructurar un perfil, que la selección se adecuada y en eso nos falta harto a nosotros.

4) *¿Se realizan evaluaciones de desempeño por competencias? ¿Con qué frecuencia?*

No, por competencias no. Pero sí se realiza una evaluación 360°. Esta evaluación se realiza una vez al año.

5) *Cuando la gente es contratada ¿Pasa por un período de prueba?*

Se supone que hay un periodo de orientación que generalmente es mucho más extenso para el área blanca, pero sí hay un periodo de adaptación. En el área blanca al parecer como un mes porque, como es más específico el tema y en el de los administrativos una semana.

6) *¿Cuál es el procedimiento cuando surge un cargo vacante? ¿Se da preferencia a funcionarios recomendados? ¿Cuál es el criterio de selección utilizado?*

Se reemplaza con otro funcionario y existe una preferencia por los funcionarios que ya forman parte de la clínica, pero no existe un criterio definido, este depende de cada jefatura.

7) *¿Cuáles son las competencias que debe poseer o desarrollar un trabajador para contribuir al cumplimiento de la misión? ¿Están establecidas y son conocidas por los trabajadores y/o postulantes al cargo?*

Yo creo que puede ser confiabilidad por tratarse del área de la salud. O sea se supone que cuando un funcionario ingresa tiene una inducción en donde se le presenta la misión, la visión...Conocida debe ser, pero aplicada, no sé.

8) *¿Realizan capacitación a sus trabajadores? ¿Con qué frecuencia? ¿Tienen carácter de obligatorias? ¿Incluyen una evaluación?*

Sí, es reiterada la frecuencia porque hay un convenio con ASIVA, entonces se hacen capacitaciones, ya sean técnicas, también se han hecho capacitaciones de habilidades blandas eh...y las inducciones que generalmente son específicas del servicio. Hay capacitaciones obligatorias y hay otras voluntarias, lo que es determinado dependiendo de la capacitación y de las necesidades de capacitación que la jefatura pueda requerir. En cuanto a la evaluación, yo creo que sólo basta con ir, a excepción por ejemplo nosotros ahora estamos haciendo un curso en ASIVA que sí tiene una evaluación final, pero como es por SENCE tiene que tener ciertas características.

9) *¿Aproximadamente qué porcentaje de funcionarios presenta licencias médicas mensualmente? ¿Cuáles son las causas más frecuentes? (enfermedades).*

Es recurrente la licencia médica, diaria una o dos porque es alta la cantidad de funcionarios. La causa más frecuente, no la conozco, pero sí hay harta licencia maternal, también hay hartas licencias por estrés, depresión, accidentes de trabajo, ese tipo de cosas.

10) *Podría relatarnos algún caso donde usted ha podido vislumbrar el Principio de Peter.*

Sí, hay muchos casos...hay varios casos, creo que es recurrente dentro de la organización.

Entrevista N°4

Nombre: Belén Vergara

Cargo: Administrativo de Recursos Humanos

Estudios: Técnico contable nivel medio.

Experiencia en el cargo: Un año y medio.

1) *¿Tiene algún conocimiento sobre el principio de Peter?*

No.

“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”.

2) *¿Cuáles son las acciones empleadas, cuando se identifica una persona que no realiza de forma eficiente su trabajo?*

Las medidas que se toman son: Primero la jefatura del área manda una carta acá diciendo que tal persona no cumple con sus funciones o cometió tal error que afectó en su trabajo habitual, luego de eso nosotros subimos la carta a la Inspección del Trabajo. Y es la jefatura es la que toma las medidas.

3) *¿Cree que es conveniente evaluar por competencias? ¿Por qué?*

Sí, porque ayuda al funcionario a arreglar sus cosas, o sea a pensar qué estoy haciendo mal y querer arreglarlas o corroborarlas de alguna forma.

4) *¿Se realizan evaluaciones de desempeño por competencias? ¿Con qué frecuencia?*

Sí se realizan, una vez al mes.

5) *Cuando la gente es contratada ¿Pasa por un período de prueba?*

No, de prueba no. Tienen una semana de orientación, capacitación, pero no es como prueba más bien una semana de inducción.

6) *¿Cuál es el procedimiento cuando surge un cargo vacante? ¿Se da preferencia a funcionarios recomendados? ¿Cuál es el criterio de selección utilizado?*

Cuando surge un cargo vacante generalmente son las jefaturas las que eligen a la persona, las que los traen. Generalmente traen amigos y muy escasamente nos piden que pongamos avisos en los diarios. Ósea que, se da preferencia a los funcionarios recomendados como primera opción.

7) *¿Cuáles son las competencias que debe poseer o desarrollar un trabajador para contribuir al cumplimiento de la misión? ¿Están establecidas y son conocidas por los trabajadores y/o postulantes al cargo?*

El trato con la gente. Aquí siempre estás tratando con gente, sea de la misma empresa o sea externa. Y hay mucha gente que no lo tiene. Eso es como lo principal. En cuanto a si son conocidas, sí, yo creo que por todos es conocida, pero establecida no está.

8) *¿Realizan capacitación a sus trabajadores? ¿Con qué frecuencia? ¿Tienen carácter de obligatorias? ¿Incluyen una evaluación?*

Sí, se realizan una vez al año, las cuales no son obligatorias y llevan una evaluación pero la dan directamente la institución que ejecuta la capacitación.

9) *¿Aproximadamente qué porcentaje de funcionarios presenta licencias médicas mensualmente? ¿Cuáles son las causas más frecuentes? (enfermedades).*

Sí, es bien elevado y las causas depende de la persona, pero las más comunes son por accidente o enfermedad común...generalmente son por enfermedad común.

10) *Podría relatarnos algún caso donde usted ha podido vislumbrar el Principio de Peter.*

Es difícil. La verdad no conozco ninguno, son como todos parejito, no sabría decir de alguien que sea así acá en la clínica.

ANEXO N° 10: “PAUTA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS CLÍNICA LOS CARRERA”.

II.- HABILIDADES							
* INDIQUE CON UNA X EL NIVEL MOSTRADO POR EL EVALUADO *		NO APLICABLE	BAJO LO ESPERADO	PROXIMO A LO ESPERADO	RESULTADOS NORMALES	SUPERA LO ESPERADO	RESULTADOS EXCEPCIONALES
GENERAL							
1.- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Nivel alcanzado en el dominio de los conocimientos y habilidades técnicas requeridos para el correcto desempeño del cargo.							
2.- CALIDAD DEL TRABAJO: Grado de terminación, perfección, presentación del trabajo realizado, independiente de los volúmenes.							
3.- CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo regularmente efectuado. Rapidez y consistencia.							
4.- AUTONOMIA: Contribución, desarrollo y poner en práctica nuevas ideas o métodos. Grado de originalidad y acciones independientes en el desempeño del trabajo.							
5.- COOPERACION CON OTROS / RELACIONES INTERPERSONALES: Nivel de comunicación con compañeros de trabajo colaborando eficazmente con sus pares y/o con otras áreas, contribuyendo al logro de metas u objetivos comunes.							
6.- ACTITUD HACIA EL TRABAJO: Interés, iniciativa y entusiasmo mostrado en el trabajo.							
7.- TOMA DE DECISIONES: Evaluación y selección entre cursos de acción alternativos en forma rápida y segura.							
PERSONAL EN CONTACTO							
1.- RELACIONES CON LOS CLIENTES: Efectividad en la relación con clientes.							
PROFESIONALES - TECNICOS							
1.- ANALISIS DE PROBLEMAS: Determina los datos pertinentes, diferenciando los hechos más relevantes, definiendo interrelaciones y arribando a soluciones prácticas y fundamentadas.							
GESTION RECURSOS HUMANOS (COORDINADORES-SUPERVISORES)							
1.- APTITUD DIRECTIVA: Planifica y dirige actividades y objetivos propuestos delegando tareas y funciones en sus supervisados, apoyándolos, supervisando y controlando su acción.							
2.- COMUNICACIÓN: Promoción de una efectiva comunicación con y entre sus supervisados. Mantención de un buen clima laboral.							
3.- DESARROLLO DE LAS PERSONAS: Búsqueda del desarrollo y aprendizaje continuo del personal a su cargo. Entrega feedback y aconseja a su personal.							
4.- MOTIVACION Y ORIENTACION: Motiva, orienta e incentiva el buen desempeño y el trabajo en equipo.							
III.- RESUMEN DE LA EVALUACION							
RESUMA EL DESEMPEÑO GLOBAL DEL EVALUADO.COMENTE EN QUE MEDIDA EL DESEMPEÑO HA AFECTADO LA MARCHA Y CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE SU AREA.DEBE BASARSE EN LOS RESULTADOS REFLEJADOS EN LAS SECCIONES ANTERIORES.							

Fuente: Copia hoja 1 pauta evaluación Departamento de Recursos Humanos Clínica Los Carrera.

IV.- DESARROLLO DE CARRERA Y COMPROMISO FUTURO	
FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
ACCIONES Y COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO	
COMENTARIOS DEL EVALUADO	
COMENTARIOS DEL SUPERIOR DIRECTO DEL EVALUADOR	
FECHA :	
FIRMA EVALUADO	FIRMA EVALUADOR

Fuente: Copia hoja 2 pauta evaluación Departamento de Recursos Humanos Clínica Los Carrera.

ANEXO N° 11: "ESTRUCTURA ENTREVISTA EXPERTO".

Nombre:

Cargo desempeña:

Estudios:

Años de experiencia en el rubro:

- 1) ¿Tiene conocimiento del "Principio de Peter"?
"En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia".
- 2) ¿Cuál es su opinión al respecto?
- 3) A su juicio, ¿cuáles son las acciones proactivas para evitar caer en el Principio de Peter?
- 4) Al mismo tiempo, ¿cuáles son las acciones reactivas que se pueden tomar frente a una persona que, luego de ser ascendida, se vuelve incompetente en el nuevo cargo?
- 5) ¿Cree que es conveniente evaluar por competencias? ¿Por qué? ¿Considera que este tipo de evaluación se puede aplicar de igual forma en el sector público como en el privado? ¿Cuáles serían sus recomendaciones frente al tema?
- 6) ¿Considera importante que dentro de la cultura organizacional de cualquier empresa sea conocida la misión? ¿Piensa que esto tiene alguna repercusión en el desempeño de los trabajadores?
- 7) ¿Estima conveniente que los empleados pasen por un periodo de prueba al ser contratados? ¿Por qué? ¿Cuál es período óptimo que usted recomienda según su experiencia?
- 8) Dentro de sus postulados, Peter establece que para lograr un rápido ascenso es conveniente tener un "Padrino", persona que intercede ante los superiores a favor del postulante al ascenso. ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Cree que este método es efectivo para optar a un mejor cargo?
- 9) ¿Considera que capacitar a los trabajadores conlleva un efecto positivo en su desempeño? ¿Con qué frecuencia usted recomienda hacerlo? ¿Estima necesario que incluya una evaluación de por medio?
- 10) Existen diversos "signos" que comienzan a manifestar los empleados cuando llegan a su nivel de incompetencia y se relacionan con indicios médicos y no médicos. ¿Cuál cree usted que son los más frecuentes?
- 11) Luego de haber abordado los tópicos centrales del Principio de Peter, ¿considera que se mantiene vigente y es transversal a cualquier tipo de empresa?
- 12) ¿Podría relatarnos algún caso en que se cumpla?

ANEXO N° 12: “ENTREVISTAS EXPERTOS”.

Entrevista N°1

Nombre: Juan Carlos Fritis

Cargo desempeña: Gerente de Personas, Chilquinta Energía S.A.

Estudios: Derecho

Años de experiencia en el rubro: 32 años.

1) *¿Tiene conocimiento del "Principio de Peter"?*

No tengo conocimiento, por favor cuéntame de que se trata.

“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”.

2) *¿Cuál es su opinión al respecto?*

No necesariamente los trabajadores se desmotivan en el sentido de querer siempre ascender. Las personas y la nueva generación de los jóvenes en el trabajo, cambió la percepción, antiguamente lo que plantea el principio es válido, ya que uno comenzaba un trabajo en un empresa y quería terminar en la misma empresa, entonces ingresabas e ibas ascendiendo, esa era la proyección en el rubro laboral antiguamente, es más, cuando tú hacías el estudio curricular te llamaba la atención que una persona hubiera pasado por varias empresas, en el análisis uno pensaba está persona actuó mal o lo echaron. Pero, actualmente es distinto, la juventud no dura más de dos o tres años en una misma empresa, primero porque efectivamente existen mayores oportunidades, el mundo ha cambiado y el trabajador nuevo con las condiciones que existen siempre va a querer él cambiar constantemente de rubro, ya sea por oportunidad o por sus propias intenciones. Como ejemplo, muchos de nuestros gerentes que se desempeñan actualmente ingresaron como ingenieros de estudio y fueron pasando por varios cargos y hoy son gerentes, pero la gente joven actual se van a los dos años y no porque en términos generales lo que tú le estés ofreciendo sea malo, es el modo de ser. Entonces, el principio que tú estás planteando debe ser re-orientado o re-planteado en estos momentos.

3) *A su juicio, ¿cuáles son las acciones proactivas para evitar caer en el Principio de Peter?*

Las acciones proactivas, las compañías deben establecer políticas, que en términos generales es, si tu miras al lado no sea atractivo cambiarte, nosotros no tenemos carrera funcionaria, pero sí

todos los trabajadores de la compañía tienen la opción de optar a un alto cargo, ya que se hace un llamado a concurso. A la vez, se da capacitación, el problema que se tiene actualmente es otro, que mucha gente joven está dos años y en la mochila se lleva muchos pesitos en forma figurada, porque cuando después se retiran al decir que se desempeñaron en Chilquinta, asumen su eficiencia, por el prestigio de la empresa. Por lo tanto, los trabajadores de la compañía tienen muchas oportunidades, desde el punto de vista de escalar y obtener cargos superiores, con una serie de beneficios, como ejemplo tenemos una gama de profesionales que están afectos a la renta de mercado, por lo que se paga una renta equivalente a la ofrecida en el mercado por un cargo similar, por ende, nuestro índice de rotación es muy bajo.

4) *Al mismo tiempo, ¿cuáles son las acciones reactivas que se pueden tomar frente a una persona que, luego de ser ascendida, se vuelve incompetente en el nuevo cargo?*

Es algo difícil, porque dentro de todo el proceso de concurso interno, selección se realizan las entrevistas y exámenes psicológicos enfocados a características propias del cargo vacante, por lo tanto, si no cumples el perfil simplemente no serás una opción para el cargo. Lo que ocurre, es que con el tiempo las universidades se han visto obligadas a modificar sus mallas curriculares, por el choque Universidad/Empresa, que se supone que la universidad prepara para el ingreso de los profesionales a las empresas, pero muchas mallas curriculares el ingeniero era muy cuadrado no poseía conocimientos en el área de recursos humanos o personas, entonces el ingreso de ese trabajador como profesional excelente, pero el peor en el manejo de personas. Es por ello, que están establecidas una batería de exámenes, en los cuales si tú cumples los requisitos de ser jefe lo podrás ser, de lo contrario no. Cabe agregar, que nuestra empresa tiene capacitaciones y cursos que van entregando herramientas, si vemos que tienes perspectiva para algo superior te vamos preparando.

5) a) *¿Cree que es conveniente evaluar por competencias? ¿Por qué?*

Sí, porque toda evaluación es subjetiva, por ende se debe poseer un mecanismo o metodología que esa subjetividad se objetivise, ya que al objetivizar se obtienen mayores oportunidades de entregar apoyo. Nosotros tenemos un sistema de evaluación por competencias.

b) *¿Considera que este tipo de evaluación se puede aplicar de igual forma en el sector público como en el privado? ¿Cuáles serían sus recomendaciones frente al tema?*

Sí, aunque el sistema público no lo tiene, aplican un sistema de calificaciones. Nosotros tenemos un sistema que separa nuestra evaluación por competencias, de las remuneraciones que se perciben. En cambio, el sistema de calificaciones tienen un premio en dinero, por ende se traduce, que evalúa si se te pago o no el bono y el ser humano en términos generales, si tiene cinco personas no es capaz de decir, estas cinco son malas, entonces este año le da el premio a uno, el próximo a otro y todos quedan contentos, pero al final no se cumple el objetivo y ocurre que después te echan, pero usted siempre me calificó bien. Es por ello que en nuestra empresa, se aplica un sistema de evaluación por competencias, que implica: la evaluación del jefe, autoevaluación y compromiso que se lleva adelante un programa de mejores de competencias detectadas deficientes.

- 6) a) *¿Considera importante que dentro de la cultura organizacional de cualquier empresa sea conocida la misión?*

De hecho la misión, la visión, los objetivos, todos los aspectos, son esenciales, ya que, para los miembros de la organización significa saber dónde va la empresa, sin conocer eso es difícil poder contribuir a ésta. Todo se entrega a través de manuales o en los procesos de inducción se da toda la información, el cual dura un mes y se dan a conocer todos los procedimientos, funcionamiento, misión/visión de la empresa.

- b) *¿Piensa que esto tiene alguna repercusión en el desempeño de los trabajadores?*

Evidentemente, desde el momento que tú sabes el por qué se hacen las cosas, también sabes cual es tu aporte a la misión/visión que tiene la compañía. Nosotros queremos ser la mejor empresa de distribución eléctrica de Chile.

- 7) a) *¿Estima conveniente que los empleados pasen por un periodo de prueba al ser contratados? ¿Por qué?*

Sí, todo trabajador pasa por un período de prueba. Haber tú tienes el cargo, con el perfil respectivo, pasas por el proceso de selección, y la política de la empresa es que en este proceso participa el área de personal como la jefatura en las entrevistas, pasan a los exámenes psicológicos, que miden las características propias del postulante inserto en la empresa y se contrata a plazo fijo tres meses, donde se ve como se ambienta, entre otras cosas, luego se renueva por seis meses o se hace indefinido.

- 8) *Dentro de sus postulados, Peter establece que para lograr un rápido ascenso es conveniente tener un "Padrino", persona que intercede ante los superiores a favor del postulante al ascenso. ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Cree que este método es efectivo para optar a un mejor cargo?*

No existe padrino en esta empresa, pero es muy común dentro de la cultura chilena, el sistema público y en muchas empresas también. Pero no hay que confundir padrino, cuando tú vas formando personas. Haber, en las empresas existen un sin número de sistemas de reclutamiento, en donde muchas veces no es que se posea un padrino, sino que la persona se va formando dentro de una organización y los superiores los observan y hacen seguimiento, entonces, en el caso nuestro en igualdad de condiciones va a quedar el mejor. Pero, en otras partes sí existe el padrino, el que tiene dos aspectos, en un momento determinado mi ahijado puede ser muy competente pero por tener un padrino se le quita el mérito. Pero creo que se ocupa mucho, "el regalón del jefe".

- 9) a) *¿Considera que capacitar a los trabajadores conlleva un efecto positivo en su desempeño?*

Claro, totalmente

b) ¿Con qué frecuencia usted recomienda hacerlo?

Nosotros tenemos un programa de capacitación todo el año, ahora mirado por competencias. Una persona que ingresa a la compañía, antes de comenzar a operar debe pasar por nuestro centro de capacitación, hasta que obtiene el visto bueno, comienza a trabajar.

c) ¿Estima necesario que incluya una evaluación de por medio?

Todas las capacitaciones son evaluadas, donde existen algunas áreas muy difíciles de evaluar y medir, por qué, las competencias blandas adquiridas son muy difíciles de evaluar, pero para ello la compañía utiliza una evaluación 360°. Pero, la evaluación siempre es lo más difícil.

10) Existen diversos "signos" que comienzan a manifestar los empleados cuando llegan a su nivel de incompetencia y se relacionan con indicios médicos y no médicos. ¿Cuál cree usted que son los más frecuentes?

Cuando se habla de incompetencias actualmente también se asocia a las insatisfacciones del trabajador. Las licencias médicas te establecen una señal de los más frecuentes, pero en términos generales para nosotros la simantología es medida respecto a la encuesta anual de clima laboral. El signo indicador que dice el principio era vigente en la antigüedad, actualmente hay herramientas diferentes para determinar los malestares, ya que ahora por ley no se conoce el motivo de las licencias médicas.

11) Luego de haber abordado los tópicos centrales del Principio de Peter, ¿considera que se mantiene vigente y es transversal a cualquier tipo de empresa?

Sí es transversal, pero creo que en estos momentos existen una serie de indicadores y herramientas que permite llevar adelante de mejor forma y evitar todo lo que plantea el autor, ósea a cambiado el mundo en todos tipo de cosas, existiendo una serie de mecanismos como encuesta laboral, encuesta 360°, tienes instancias en donde puedes demostrar el problema. El autor anuncia el problema, pero las organizaciones han implementado estos mecanismos en donde se evitan estas situaciones extremas.

12) ¿Podría relatarnos algún caso en que se cumpla?

Existen muchos, por ejemplo llegó un ingeniero en estudio acá a la compañía que ingresó como ingeniero en estudio analista y en esta etapa las personas se nutren de toda la información y en la medida que después vas subiendo en el escalafón se cuenta con una base completa en cuanto al conocimiento de cómo funcionan las distintas áreas de la compañía. Bueno ese ingeniero empezó acá, quedó como jefe, después lo mandamos a otra empresa y fue gerente de esta otra empresa, después se fue al extranjero, con el tiempo volvió y ahora es gerente general. Dominó todas las áreas y no tuvo padrino, así como él existen muchos ejemplos más. De hecho en nuestra política cuando yo estoy contratando ciertos cargos de jefatura en la organización, estoy contratando a

futuros gerentes y de hecho toda la plana ejecutiva de la compañía, salvo el gerente general son todos gerentes que comenzaron haciendo carrera como ingenieros en estudio.

Entrevista N°2

Nombre: Rodolfo Osorio Urzúa

Cargo que desempeña: Jefe División Administración Recursos Humanos en SAAM S.A.

Estudios:

- ◆ Contador público y auditor, Universidad de Santiago de Chile, 1979-1985
- ◆ Magister Dirección de personas y organizaciones, Recursos Humanos, Universidad Adolfo Ibáñez, 2012-2012
- ◆ Diplomado, Dirección de personas y organizaciones, Universidad Adolfo Ibáñez, 2011-2011

Años de experiencia en el rubro:

- ◆ Contraloría: 20 años.
- ◆ Recursos Humanos: 5 años

1) *¿Tiene conocimiento del "Principio de Peter"?*

No, no tengo conocimiento de este Principio.

"En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia".

2) *¿Cuál es su opinión al respecto? (Se realiza la presentación del postulado principal de Peter en la pregunta anterior)*

Entiendo perfecto el principio y pienso que es verdad, lo he podido comprobar. Las empresas a veces cometen el error de ascender a personas que al pasar a un nuevo nivel no logran rendir, y finalmente se arruina la carrera. Por ejemplo, un buen vendedor no te asegura que sea un buen gerente de ventas y se pierde la oportunidad de tener al mejor vendedor, entonces hay que tener cuidado cuando se va ascender a la persona, verificar si esta tiene las competencias para pasar a un nuevo nivel, esto se daba antes porque la gente creía que por llevar una cantidad de tiempo le tocaba ascender, pero es mejor ascender hacia el lado, me explico es mejor tomar otro trabajo

que no implique estar arriba, ya que cuando uno está con otro nivel de estrés, trabajas con otras presiones, te pones incompetente.

3) *A su juicio, ¿cuáles son las acciones proactivas para evitar caer en el Principio de Peter?*

En las acciones proactivas a mi me gusta mucho y se práctica acá, que cuando una persona va a un puesto de jefatura hacerle una simulación, prueba realizada por psicólogos, en donde miden las competencias con situaciones propias del nuevo cargo. Miden si tiene liderazgo, si resuelve los problemas, si tiene orientación al logro, una serie de cosas, pero, es un test bastante largo, no como el típico examen psicolaboral. Hay gente que en el trabajo estando en un puesto más abajo no se desempeña muy bien, pero luego de subir es mejor, por ejemplo deben haber compañeros que se deben sacar puros sietes, pero le aseguro que no serán las mejores en el mercado laboral.

4) *Al mismo tiempo, ¿cuáles son las acciones reactivas que se pueden tomar frente a una persona que, luego de ser ascendida, se vuelve incompetente en el nuevo cargo?*

Mucho coaching, a una persona decirle lo estas haciendo bien, o no, cuidado con esto; sabes qué en esa reunión te comportaste mal. La gente trata de validarse muy rápido, aquí hay que ocupar mucho coaching, estar realizando las correcciones y siempre evaluando constantemente. Lo central es evaluación y coaching. Es super bueno también que al cambiar de cargo, te digan cuales son las nuevas metas y el cómo van a evaluar, si no te dicen el cómo, tú crees hacerlo según tú piensas y eso te ayudará a hacer bien las cosas, para luego preocuparse de lo segundo, ¿cumplicé con las metas? Buscando siempre mejorar hasta los detalles, como la manera de hablar, de vestir y en caso contrario, los superiores se lo harán saber, para ayudar a seguir la carrera, no se dejará solo por los menos los seis primeros meses de haber ascendido, tenga la edad y experiencia que tenga.

5) a) *¿Cree que es conveniente evaluar por competencias? ¿Por qué?*

Sí es conveniente, porque cada cargo ahora tiene distintas competencias, entonces hay cargos que cuando uno va ascendiendo prima mucho la competencia blanda y no todas las personas las tienen, por lo contrario, las competencias duras todos las tenemos, pero las competencias blandas, como ser empático, trabajo en equipo, de ser un buen líder, ser un buen partner, no se adquieren de la noche a la mañana, cuesta y no todos las desarrollan. Conozco gente super capaz que sabe de todo, pero lo haces escribir un mail y ya, mató todo. Eso es super importante, ir viendo las competencias necesarias.

b) *¿Considera que este tipo de evaluación se puede aplicar de igual forma en el sector público como en el privado? ¿Cuáles serían sus recomendaciones frente al tema?*

Sí, indudablemente. Yo tengo amistades que se han ido a trabajar al gobierno, incluso por menos dinero, pero con vocación, espíritu social, con las ganas de querer ser parte, con las competencias y ganas de querer cambiarlo todo, en partes donde no había café, el baño no era limpio. Yo creo

que en la parte pública falta mucho, por ejemplo exigir la competencia para la atención del público, lograr manejar la satisfacción del cliente, o la competencia del desarrollo, yo pienso que la gente en el sector público se desarrolla mucho y aplica poco, yo lo he visto en cursos que asisto, están personas de diferentes instituciones, y les pregunto "¿Por qué viniste?" y la respuesta que consigue, es porque me mandaron, o no , es que me tocaba hacer este curso, entonces todo lo que aprenden finalmente no lo aplican

6) *¿Considera importante que dentro de la cultura organizacional de cualquier empresa sea conocida la misión? ¿Piensa que esto tiene alguna repercusión en el desempeño de los trabajadores?*

Fácil, si no se conoce la misión o visión no puedes alinear los objetivos, no se pueden asignar los recursos, no sabes hacia donde vamos. Y sí tiene una repercusión, porque las personas tienen que saber, que ellos no están picando piedras, que están construyendo catedrales. Aunque tenga el nivel más bajo, tiene que saber el porqué esta haciendo eso y así la persona le pone más empeño, se desarrolla y aporta más. Si a una persona no le defines la misión o no le planteas que quiere llegar a ser la compañía y como lo vamos a lograr, la persona no se va a prepara o estudiar para eso, porque hay que hacer los negocios para eso, todos los reportes y estructuras apuntan a eso.

7) *¿Estima conveniente que los empleados pasen por un periodo de prueba al ser contratados? ¿Por qué? ¿Cuál es período óptimo que usted recomienda según su experiencia?*

No, ahora no, porque nos encontramos en una situación de pleno empleo, es más, ahora yo no pregunto si sabes o no sabes, yo ahora observo si tienes las competencias para los cargos que yo tengo disponibles. Aunque esta empresa antes lo hacía mucho, se concentraba principalmente en los conocimientos, pero ahora no se pueden dar ese lujo de probar a una persona, se debe traer al tiro, por último si no funcionó en tres meses la desvinculo, sale hasta más económico. Yo creo que a las personas hay que traerlas y ofrecerles desde un principio todos los beneficios y ahí la persona se la juega, por algo se contrató.

8) *Dentro de sus postulados, Peter establece que para lograr un rápido ascenso es conveniente tener un "Padrino", persona que intercede ante los superiores a favor del postulante al ascenso. ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Cree que este método es efectivo para optar a un mejor cargo?*

Se daba mucho, pero cada día se da menos, porque después es el padrino quien pagaba, ya que era el padrino quien colocaba una especie de paraguas, pero cuando este sale el tipo tiene que ser independiente. Esta cada día más difícil el asunto del padrino, nosotros por ejemplo, como política todos los cargos tienen un concurso interno y nos hemos llevado sorpresas que el que creíamos que era el más apto regalón de alguien, no era mejor que el trabajador que teníamos al lado. Por ello se optó ahora por una selección más objetiva, examen psicolaboral, personalidad, la

experiencia que tiene, como se desarrolló, etc. Bajo este punto de vista, ya no encuentro efectivo este método para conseguir el ascenso, si bien es cierto se daba, pero ya no.

9) a) *¿Considera que capacitar a los trabajadores conlleva un efecto positivo en su desempeño?*

Sí claro, pero siempre y cuando tú puedas evaluar la capacitación. Pero tampoco creo que se deba capacitar en cualquier cosa, sólo para premiar al trabajador. Mi política es que cuando se manda a capacitar a alguien debe ser la mejor en eso, así como yo les exijo a mis hijas que se saquen siete, a los que trabajan conmigo también se deben sacar siete. No se puede poner hacer un curso que no podrá aplicar, se debe capacitar para lograr que la persona se desarrolle en el cargo, que estudien cosas que tengan que ver con lo que están haciendo ahora, porque cuando envía a capacitar a una persona le abres la mente un poquito y mejor aún si puedes aplicarlo, ya que de no ser así, para qué fue, se pierde dinero y tiempo tanto la empresa, como el trabajador.

b) *¿Con qué frecuencia usted recomienda hacerlo? ¿Estima necesario que incluya una evaluación de por medio?*

A mí más que capacitaciones, me gusta que la gente haga consecución de estudios, ósea cursos duros, con nota, con ritmo de universidad y para mi, el desarrollo de la persona se debe realizar a través de una capacitación buena y de calidad, no el cursito chico por salir de la oficina.

Las capacitaciones se evalúan así:

- 1.- Evaluación realiza por la misma persona: el curso me gustó o no me gustó, me fue bien.
- 2.- El instructor, universidad o quien imparte el curso: pone la nota respectiva.
- 3.- El jefe evalúa cómo aplica lo aprendido en el trabajo.

Incluso existen dos indicadores más avanzados, que indican como la persona se desarrolló en su trabajo, considerando las capacitaciones para el desarrollo actual y las que sirven para el desarrollo futuro de la persona. Ya que, como jefe se sabe cuál será el futuro de esta, hacia donde se llevará, y por ello se debe ir capacitando para lograr el ascenso y no cuando la persona llega al nuevo cargo ponerla a capacitar.

Por ello la importancia de la capacitación, es saber hacia y hasta dónde llegará una persona, ya que si no crecerá es conveniente capacitarlo para que sea especialista en su área y lo perfeccionas en cosas técnicas. Pero si una persona es candidato ascender lo instruyes en competencias blandas, cursos que apuntan a otro enfoque, ya que ellos saben de la materia pero no necesariamente, saben trabajar en equipo, ser líder, manejar la tolerancia a la frustración, entre otros.

10) *Existen diversos "signos" que comienzan a manifestar los empleados cuando llegan a su nivel de incompetencia y se relacionan con indicios médicos y no médicos. ¿Cuál cree usted que son los más frecuentes?*

He podido visualizar que los trabajadores se empiezan a cerrar y se molestan con mayor facilidad, esto se asocia a los empleados con mayor edad, por eso es bueno trabajar con gente joven que te alimente. De lo contrario, comienza la frustración, a perder las ganas de trabajar, ojo que la gente que muestra estos signos no pide licencia médica, porque les da miedo soltar el cargo, pero por dentro se están destruyendo y es totalmente observable en sus rostros, yo digo "se están echando solos".

11) *Luego de haber abordado los tópicos centrales del Principio de Peter, ¿considera que se mantiene vigente y es transversal a cualquier tipo de empresa?*

Sí claro, a todo, fuerzas armadas, colegios, profesores, cualquier organización, para todo es lo mismo.

12) *¿Podría relatarnos algún caso en que se cumpla?*

Sí, acá mandamos el jefe del área fruta a Talcahuano como jefe de área de agenciamiento, pasaron tres años y nunca funcionó, primero porque llegó a otra ciudad y no fue empático con la nueva cultura de la gente, nunca logró ser líder. Finalmente, terminó desarmando el clima laboral, bajando el desempeño de toda un área y arruinó el desempeño de la mejor agencia que poseía la empresa. Siendo que en su cargo anterior era el mejor.

Otro caso que conozco bien, porque no estaba de acuerdo que se fuera, fue el ascenso de un tremendo Jefe de área a Agente que vendría siendo como un Gerente Regional, no funcionó pero para no echarlo se trasladó a otra agencia más pequeña y continuó con su mal desempeño. El motivo de no desvincularlo en su primer fracaso, fue que era un Ingeniero Civil de la Universidad de Santiago con gran desempeño en la parte de negocios, pero no tenía competencias administrativas, lo bueno no alcanzó a soslayar lo malo, no logró ser un buen jefe. En conclusión, se dio claramente el Principio y perdimos al mejor jefe área, además en este caso tenía padrino, es el mejor ejemplo que les puedo compartir.

Entrevista N°3

Nombre: Guido Demicheli Montecinos.

Cargo desempeña: Director Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones en Escuela de Psicología, Universidad de Valparaíso.

Estudios:

- ◆ Licenciado en Psicología, Universidad de Chile.

- ◆ Magíster en Comunicación Social, Universidad de Chile.
- ◆ Doctor en Psicología Social, Universidad de Granada.

Años de experiencia en el rubro:

- ◆ Director Magister: 4 años.
- ◆ Asesor Organizacional en instituciones públicas y privadas: 14 años.

1) *¿Tiene conocimiento del "Principio de Peter"?*

No, cuéntame de que se trata el Principio de Peter.

"En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia".

2) *¿Cuál es su opinión al respecto?*

En todos esos procesos la psicología en los últimos años ha cambiado de manera radical. Es por ello, que la conducta, el comportamiento de las personas no hay que circunscribir, no hay que reducir la explicación a la persona, se debe mirar a la persona en su contexto, ese es el cambio que ha tenido la psicología. La psicología tradicional o clásica llamada también psicología de la personalidad ve que la persona es así y hace o que hace porque la persona es así, sin mirar las múltiples condiciones del contexto que hacen que las personas hagan ciertas cosas. Las explicaciones actualmente se buscan en situaciones un poquito más amplias que incluyan el contexto, por lo tanto, cuando hablamos de este Principio lo que habría que tener en cuenta de manera muy importante, cuales son las condiciones, el contexto organizacional, más la persona misma, que hace que pase lo que el Principio denomina "estancamiento", no es algo que se vaya a explicar sólo con la persona, ni sólo por el entorno, por lo que habría que examinar de manera más razonables, que condiciones ofrece la organización y cuáles no ofrece para que la persona pueda seguir teniendo una trayectoria en ascenso, a lo mejor, la organización pone una serie de restricciones o simplemente no ofrece condiciones para que la persona siga desarrollándose, por otro lado, también puede haber gente que llega a su nivel estancamiento y por razones personales prefiere mantener su cargo, en cambio hay gente que tiene más "motivación de logro" que quiere ir siempre más arriba.

3) *A su juicio, ¿cuáles son las acciones proactivas para evitar caer en el Principio de Peter?*

No creo correcto que sea algo tan sólo de la persona, creo que la pregunta debería ser ¿cuáles son las condiciones para evitar este Principio? y yo a esto respondo: La organización debe poner ciertas condiciones de desarrollo, para que la persona a la vez pueda tener opciones. Si yo te respondiera linealmente a tú pregunta, la persona podría hacer muchas cosas y no obtener ningún resultado, si la organizacional no le pone condiciones adecuadas para esas cosas.

Pero por supuesto, también hay cosas que puede hacer, yo creo que las personas para no quedarse en ese estancamiento deben perfeccionarse, seguir capacitándose, querer seguir actualizándose. Esta capacitación debe tener un propósito, de lo contrario cae al vacío.

- 4) *Al mismo tiempo, ¿cuáles son las acciones reactivas que se pueden tomar frente a una persona que, luego de ser ascendida, se vuelve incompetente en el nuevo cargo?*

Una persona que es ascendida, habitualmente en las organizaciones se realiza un lectura parcial, por ejemplo; haber esta persona tiene muchos méritos, condiciones, por lo que la vamos a ascender y supone y es un error; que el ascenso por sí mismo es algo favorable, es algo conveniente, supone a veces también erróneamente que una persona que está en un determinado nivel organizacional en el cual ha demostrado ser competente en ese nivel, suponen que en el siguiente nivel también lo será. No siempre funciona así. Ejemplo si tenemos tres nivel, el directivo, supervisor y operativo, la teoría más elemental de la psicología organizacional dice, que tú necesitas competencias distintas los respectivos niveles y que la gran diferencia, es que, a medida que tú subes en la escala lo que necesitan son competencias más abstractas, en el nivel inicial, necesitas hacer cosas muy concretas, manuales, operativas, procedimiento; en el nivel supervisor, es una mezcla, necesitas conocer la tarea y realizar acciones que no son la tarea misma; pero cuando se llega a un cargo directivo, las competencias que exigen son muy distintas, son abstractas, necesitas planificar, mirar a largo plazo. Ahora suponer que un buen supervisor será un buen directivo, puede ser un error.

- 5) a) *¿Cree que es conveniente evaluar por competencias? ¿Por qué?*

Yo creo que todas las evaluaciones son convenientes, aunque las evaluaciones por competencias no me parece tan novedoso. La psicología siempre ha entendido que cada cargo tiene ciertas tareas, lo que a cada cargo remite u obliga en el buen sentido de la palabra a un conjunto de destrezas y habilidades. Todas éstas, psicológicamente hablando, son las que se toman en cuenta tanto para seleccionar personas, como para evaluar personas. Desde ese punto de vista, la evaluación por competencias es una herramienta e instrumento, en la medida que las competencias describen lo que las personas tienen que hacer en los distintos niveles

- b) *¿Considera que este tipo de evaluación se puede aplicar de igual forma en el sector público como en el privado? ¿Cuáles serían sus recomendaciones frente al tema?*

En un principio sí, el tema no es si es el sector público o privado, el tema son las tareas que se hacen, en ese sentido creo que hay tareas de distintas índoles, por ello lo que habría que tener cuidado que la descripción de las tareas sea suficientemente coherente por una descripción por competencias. Ahora, dicho eso, lo importante o humano, es que a toda la gente le incomoda la evaluación, nunca es algo grato y la gente por naturaleza tiende a resistir un poco la evaluación.

- 6) a) *¿Considera importante que dentro de la cultura organizacional de cualquier empresa sea conocida la misión?*

Que sea conocida sin duda, pasa algo como las leyes si no son pensadas y aplicadas en términos reales o condiciones realistas se vuelven como dicen los abogados letra muerta, es decir, tener escrita la misión no constituye para nada un valor agregado, lo que obviamente constituye algo positivo de la misión es quienes forman una organización como diríamos en buen chileno "se la crean". Escribir o definir la misión son actos que el psicología llamamos "actos declarativos", yo declaro una misión y después qué.

b) ¿Piensa que esto tiene alguna repercusión en el desempeño de los trabajadores?

Por si sola la misión no tiene una repercusión en el desempeño, la misión por cierto que lo tiene, pero donde recibe su posible valor potencial y que puede ser enorme, es en el hecho que los trabajadores efectivamente "se la crean" "comprenden la misión" y eso no se consigue sólo escribiendo, no se consigue declarándola, no se consigue poniendo un cuadrito en la pared que dice esta es nuestra misión. En términos más académicos, esto significa que la misión tiene mucho potencial en la medida de que la gente o trabajadores se comprometen con esa misión y este compromiso no cae del aire, sólo puede venir de un trabajo orientado para lograr eso, llámale como quieras, reuniones, talleres, ejemplos de los que dirigen, repetición, múltiples formas, se podrían llamar formas de intervención o comunicación organizacional.

7) a) ¿Estima conveniente que los empleados pasen por un periodo de prueba al ser contratados? ¿Por qué?

Sí yo soy partidario de eso a modo personal. No hay ninguna garantía, si bien los procesos de selección psicológica lo que hacen es reducir el azar, es decir, no son bolas mágicas, ni son infalibles. Lo que los procesos de selección hacen es reducir poco o mucho la posibilidad de que una persona de acuerdo a sus competencias, no sea la más apropiada para el cargo, pero independiente de eso siempre va a quedar un margen que es bueno ver en la práctica, por lo tanto, en estricto rigor el periodo de prueba o periodo de evaluación como queramos llamarlo, ciertamente es una herramienta que permite afinar aquello, y, hacerlo de la manera más pragmática, en la acción misma, como funciona una persona

b) ¿Cuál es período óptimo que usted recomienda según su experiencia?

Yo creo que varía arto dependiendo del tipo de cargo y de la complejidad organizacional. Creo que un periodo entre seis meses a un año, estoy hablando de cargos de complejidad media hacia arriba. Pero existen cargos más simples o de tareas más simples donde no necesitan seis meses y puede ser menos. Cabe destacar, que hay que tener en cuenta que la psicología hace diez años atrás no la consideraba la idea de mirar el entorno, el ambiente, a que me refiero con esto a, que cuando tú seleccionas una persona es importante considerar la opinión del jefe del cargo vacante, ya que, puede existir una persona muy competente e idónea en cuanto al perfil del cargo vacante, pero que no logre afiatarse con el equipo de trabajo. Por eso, reitero que el periodo de prueba es variable, porque no sólo es la prueba de la persona y el cargo, sino también la prueba de las relaciones interpersonales, ya que vez estas son más importantes.

8) *Dentro de sus postulados, Peter establece que para lograr un rápido ascenso es conveniente tener un "Padrino", persona que intercede ante los superiores a favor del postulante al ascenso. a) ¿Cuál es su opinión al respecto?*

Forma más bien coloquial de decirlo, pero de igual manera es tema dentro de las organizaciones, que se llama las políticas en las organizaciones en el buen sentido del término y desde ese punto de vista, yo creo que obviamente es ingenuo ignorar este elemento. Por lo tanto, yo no te diría que estoy a favor o en contra, digo que es una realidad, en todas las organizaciones hay paralelamente a los que llamaríamos el trabajo propiamente tal, existe también la organización informal, las personas nos relacionamos en virtud de nuestros trabajos o tareas, pero también nos relacionamos como seres humanos y eso es inevitable, hay gente que nos gusta más o menos, gente con la cual sentimos más afinidad de trabajar, gente con la cual quisiéramos no trabajar, etc. y, por lo tanto esto constituye una red de relaciones políticas en el amplio sentido de la palabra, y desde ese punto de vista, obviamente si uno establece relaciones políticas con un superior que lo que tiene en el fondo es poder en su sentido literal del término, ósea, poder significa que la persona puede hacer cosas, tan simple como eso, obviamente que es una situación que va a favorecer el hecho que alguien pueda ascender, ser promovido, que si no tuviera esas relaciones.

b) ¿Cree que este método es efectivo para optar a un mejor cargo?

Yo creo que es una condición, que sería ingenuo desconocer, no me atrevería decirte si es bueno o malo, pero es ingenuo no suponer o mejor dicho ingenuo suponer que eso no está presente, más vale tenerlo a la vista y más vale usarlo en el buen sentido de la palabra, antes de cometer el error de no usarlo.

9) *a) ¿Considera que capacitar a los trabajadores conlleva un efecto positivo en su desempeño?*

En teoría sí, la capacitación es casi la herramienta más elemental de desarrollo de las organizaciones y de las personas a través de la capacitación misma. Ahora en la práctica, siempre ha tenido sus sombras de duda, en que se capacita, la gente quiere realmente capacitarse en esto, cuanto tiene que ver la capacitación que la gente quiere con la capacitación que se le ofrece, cuanto tiene que ver la capacitación que se da tratando de darle gusto a la gente con la capacitación de la organización realmente requiere. Existen un montón de pequeños ajustes, para que uno pudiera decir cierta tranquilidad y cierta seguridad que la capacitación sí, efectivamente constituye una herramienta de desarrollo; en la teoría sin duda, en la práctica hay mucho paño que cortar, cómo se realiza, cómo se alinea eso con lo que la organización requiere.

b) ¿Con qué frecuencia usted recomienda hacerlo?

No sabría decir una frecuencia estándar, depende de los cargos. Lo que sí habría que considerar en esto la variabilidad de las necesidades de capacitación de cada cargo, en algunos puede ser necesario muy frecuentemente, en otros no puede ser necesario tan frecuente pero, sí periódica o regular para que las personas no se queden mucho tiempo sin actualizarse, y finalmente la capacitación es necesaria a un plazo mucho más extendido.

c) ¿Estima necesario que incluya una evaluación de por medio?

La evaluación puede ser en varios sentidos, por ejemplo, la gente puede ser evaluada en términos de cuanto aprendió en la capacitación y por supuesto que es necesario y bueno. Ahora, el tema dependerá de cuáles son los indicadores o los instrumentos, como me aseguro de que tengo una buena línea base, es decir, una buena evaluación del antes y una buena evaluación del después. En términos estadísticos no es tan simple, que la varianza entre el estado A y el B me lo explique solamente la capacitación.

Segundo es la evaluación de la capacitación por parte de los sujetos, es decir, que dicen ellos con respecto a ésta, que dicen los destinatarios. Esta evaluación también tiene sus complejidades, cabe preguntar, ¿Es pertinente lo que le enseñamos? ¿Se la enseñamos de una manera que le permitió entender?

10) Existen diversos "signos" que comienzan a manifestar los empleados cuando llegan a su nivel de incompetencia y se relacionan con indicios médicos y no médicos. ¿Cuál cree usted que son los más frecuentes?

Yo presumo que son más frecuentes los no médicos, ya que, los signos médicos suponen una intensidad de exacerbación de algo. Sin embargo, yo creo que el tema del estancamiento es bastante más sutil que eso, por ello creo que los más frecuentes son los signos que no son tan evidentes, por ejemplo, el desaliento sin ser una depresión, el mínimo esfuerzo que sería una pérdida de la motivación, factores que para mí serían psicológicos, la comodidad, la negligencia factor sumamente potente desde el punto de vista organizacional y no tiene nada de médico.

11) Luego de haber abordado los tópicos centrales del Principio de Peter, ¿considera que se mantiene vigente y es transversal a cualquier tipo de empresa?

No me atrevería a decir que es transversal a cualquier tipo de organizacional. Pero de que tiene vigencia, sí la tiene, creo que se da, y lo segundo, yo haría la diferencia o distinción no creo que sea aplicable a todas las organizaciones, también creo que éstas a través de su cultura organizacional hacen mucho para que el Principio no se dé. Son las organizaciones y cuando hablo de organizaciones como ente abstracto, por ende, finalmente las organizaciones son las organizaciones son las responsables de generar las condiciones para que eso no ocurra, pero más concreto aún, me refiero a las personas que dirigen las organizaciones, ya que las constituyen y son dirigidas por personas. Ya que, si me presentan a la organización A y a la organización B y me dicen en una se presenta el Principio y en la otra no, se explica que hay gente que pensó en esto. Las organizaciones en general suelen descuidar la importancia que tiene la experiencia de la gente que está acercándose a los últimos diez años antes de retirarse y como descuida eso, favorece que esa gente se sienta un poquito desmotivada y entre en esto que estoy diciendo, desde el mínimo esfuerzo y en el extremo a la negligencia.

12) *¿Podría relatarnos algún caso en que se cumpla?*

No sé, si es un caso específico, pero creo que es un ejemplo, que la gente en grados variables ya cuando le quedan de diez años o menos para jubilarse, comienzan a pensar en la jubilación y por lo tanto, si no están las condiciones la gente ya no tiene la motivación, no tiene interés en ser mejor y se auto-estanca. Pero este auto-estancamiento, tiene una buena parte de explicación en la no existencia de condiciones organizacionales para que esa persona siga siendo competente.