



## **Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones**

# **MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS; AGREGANDO VALOR A LA FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE PERSONAS EN EMPRESA DE ENERGÍA DE LA QUINTA REGIÓN**

Nombre: Alejandra Amparo Zúñiga Álvarez

Profesor - Guía: Álvaro Infante García

**Marzo del 2022**

Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones  
Escuela de Psicología  
Universidad de Valparaíso

## **Abstract**

This writing reports on an intervention carried out in a company in the energy sector of the Fifth Region (EE), which responds to a request from the Department of Organizational Development (DO), belonging to the People Management (GP). The designed intervention addresses the need to align the skills of workers, in order to successfully face the current challenges related to the production and distribution of energy in Chile. Faced with this type of question, social psychology in its organizational version recommends identifying and discerning competencies, specifically those that are behavioral; whether they are transversal to the entire organization or specific to a family of positions, maintaining a consistent alignment with the company's strategic planning. Consequently, an intervention process is initiated, which takes as a non-probabilistic - exploratory sample, the entire GP with its 5 departments, and 24 active officials at the time of the study. To collect the information, mixed methodologies are used; Focus Group, and Surveys, the first technique is applied to all those who belong to the DO department, made up of 4 professionals, using content analysis; and the second technique, is consolidated in 21 GP workers, being systematized through the PSS statistical program. It is possible to integrate the Competency Management Model (MGC) as an opportunity to identify the competencies that best fit the current and future strategic orientations of the company. The results allow qualifying the perceptions and interests according to the characteristics of each segment surveyed, establishing generalities and particularities when characterizing the transversal behavioral competencies, and how these impacts the different subsystems, related to an integrated management of human resources.

## **Resumen**

El presente escrito relata sobre una intervención realizada en una empresa del rubro energético de la Quinta Región (EE), la que responde a una solicitud del departamento de Desarrollo organizacional (DO), perteneciente a la Gerencia de Personas (GP). La intervención diseñada, aborda la necesidad de alinear las capacidades de los trabajadores, en vista de enfrentar exitosamente los actuales desafíos relacionados con la producción y distribución de energía en Chile. Frente a este tipo de interrogante, la psicología social en su versión organizacional, recomienda identificar y discernir sobre las competencias, específicamente aquellas conductuales; ya sean transversales a toda la organización o bien específicas a una familia de cargos, manteniendo una coherente alineación con la planificación estratégica de la compañía. En consecuencia, se inicia un proceso de intervención, que toma como muestra no probabilística – exploratoria, a la totalidad de la GP con sus 5 departamentos, y 24 funcionarios activos al momento de realizar el estudio. Para recolectar la información, se utilizan metodologías mixtas; Focus Group, y Encuestas, la primera técnica es aplicada a todos quienes pertenecen al departamento de DO, constituida por 4 profesionales, empleando el análisis de contenido; y la segunda técnica, se consolida en 21 trabajadores de la GP, siendo sistematizadas por medio del programa estadístico PSS. Se logra integrar el Modelo de Gestión por Competencias (MGC) como oportunidad para identificar las competencias que más se ajusten a las orientaciones estratégicas actuales y futuras de la empresa. Los resultados permiten matizar las percepciones e intereses según las características de cada segmento encuestado, estableciendo generalidades y particularidades al momento de caracterizar las competencias conductuales transversales, y como estas impactan en los distintos subsistemas, relacionados con una gestión integrada de los recursos humanos.

**Palabras claves**

Modelo de Gestión, Competencias Conductuales, Recursos humanos, Rubro energía.

**Keywords**

Management Model, Behavioral Competencies, Human Resources, Energy Sector.

## Índice

<u>1. Contexto</u>	1
<u>1.1. Modelo Gestión por Competencias</u>	1
<u>1.1.1. Competencias Básicas.</u>	2
<u>1.1.2. Competencias Funcionales o Técnicas (Transversales y Específicas).</u>	2
<u>1.1.3. Competencias Conductuales (Transversal y Específicas)</u>	3
<u>1.2. La Energía; Indicador de Desarrollo Económico</u>	4
<u>1.3. Objetivo General</u>	8
<u>1.4. Objetivos Específicos</u>	9
<u>2. Método</u>	10
<u>2.1. Procedimiento</u>	11
<u>2.1.1. Población y Muestra, Grupo en Estudio o Participantes.</u>	11
<u>2.2. Técnica de Recolección de Datos</u>	12
<u>2.2.1. Caracterización del Ambiente Sociolaboral.</u>	12
<u>2.2.2. El Grupo Focal (GF).</u>	13
<u>2.2.3. Encuesta</u>	16
<u>3. Resultados</u>	18
<u>3.1. Grupo Focal</u>	18
<u>3.1.1. Diccionario de Competencias Conductuales; Transversales a la EE.</u>	18
<u>3.1.2. Diccionario de Competencias Conductuales Específicas a cada Cargo de la GP</u>	20
<u>3.1.3. Descripciones de los Cargos Presentes en la GP.</u>	21

	5
<u>3.2. Encuesta; Priorizando las Competencias Conductuales Transversales</u>	23
<u>3.2.1. Ranking de Preferencias.</u>	23
<u>3.2.1.1. Primera Preferencia.</u>	24
<u>3.2.1.2. Segunda Preferencia.</u>	24
<u>3.2.1.3. Priorización de Competencias Conductuales Transversales según Edad.</u>	25
<u>3.2.1.4. Priorización de Competencias Conductuales Transversales en Relación a la Antigüedad.</u>	26
<u>3.2.1.5. Priorización de Competencias Conductuales Transversales en Relación a la Escolaridad.</u>	26
<u>4. Discusión</u>	27
<u>4.1. Orientación al Cliente; Principal Competencia Conductual Transversal</u>	28
<u>4.2. Trabajo Colaborativo; la Segunda Competencia Transversal más Importante</u>	30
<u>4.3. Orientación a Resultados; Tercer Lugar de Preferencia</u>	32
<u>4.4. Orientación a la Seguridad; Cuarta Competencia Conductual Transversal</u>	34
<u>5. Conclusiones</u>	36
<u>6. Sugerencias</u>	38
<u>7. Referencia</u>	40
<u>8. Anexos</u>	1
<u>8.1. Anexo 1 – Resumen Narrativo</u>	1
<u>8.2. Anexo 2 – Encuesta semi estructurada</u>	1
<u>8.3. Anexo 3 – Diccionario de competencias, niveles de desarrollo de competencias conductuales transversales y específicas</u>	1
<u>8.4 Anexo 4 - Perfil de cargos por competencia en la gerencia de personas</u>	10

## 1. Contexto

La Empresa de Energía (EE), se encuentran en un período de cambio planeado, buscando un diseño que pueda responder a los diagnósticos realizados, especialmente en el área de formación de los trabajadores, integrando desde hace algún tiempo, el concepto de competencia en la gestión de diversos procesos presentes en los subsistemas en Recursos Humanos. Las demandas del contexto en el que se encuentra la empresa, exigen el establecimiento de un diseño estructural que aborde un proceso de mejora continua en el desarrollo organizacional (Robledo, 2009), siendo posible enfrentar con éxito, un escenario de alta regulación por parte del estado, así como también, los constantes cambios visualizados tanto en el rubro como en el entorno (Rodríguez, D. 2002; Robbins, S. 2009). Por ende, la Gerencia de Personas GP, se interesa por; promover la integración de un Modelo de Gestión por Competencias (MGC), en vista de identificar las competencias conductuales, transversales y específicas, más directamente relacionadas con sus orientaciones estratégicas actuales; propuesto como objetivo principal de este trabajo. La GP, aspira a integrar este cambio de filosofía a todos los procesos relacionados con las personas, preparando a toda la organización o a la mayor parte de ella, a adaptarse a una nueva mirada sobre las personas, su rol dentro de la EE y la posibilidad de superar las brechas identificadas, por medio de, entre otras medidas, la formación de los trabajadores.

### *1.1. Modelo Gestión por Competencias*

El MGC, emerge como una forma de generar valor dentro de la organización, por medio de mantener el foco en las personas y en aspectos que van más allá de lo requerido para desempeñar el cargo asignado. Si bien el modelo surge como la posibilidad de asignar a un cargo a la persona

más idónea, la Gestión por Competencias apunta a un estilo de dirección en el que prima el factor humano, aportando cada uno con sus mejores cualidades profesionales. Esta ventaja competitiva ha sido clave para el éxito de las organizaciones en los ambientes altamente cambiantes (Mertens, 1996). Según Alles, (2011), al comenzar con un MGC, se debe identificar la planificación estratégica, traducirlo en competencias, sus niveles y como se relaciona con todos los procesos presentes en la organización.

Este modelo ha proporcionado respuestas efectivas a las problemáticas de cambios, buscando determinar qué conductas y habilidades se necesitan para desempeñar de forma exitosa cada cargo dentro de la organización. De esta forma se centra en competencias individuales para educar, capacitar, entrenar, evaluar, recompensar y promover a las personas. (Zapata, R. 2001). Para esclarecer el concepto estudiado, se debe distinguir los 3 tipos de competencias, reconociendo a la tercera de aquellas; las competencias conductuales transversales, como las más relevantes al perpetrar un MGC, a saber;

*1.1.1. Competencias Básicas.* Son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas (Chiavenato, 2007, Alles 2002) se expresan en conocimientos, intereses, rasgos, valor u otras características de la persona que son indispensables o esenciales para un cargo, es decir, el no contar con ellas impide asumir un puesto dentro de la empresa (Nivel académico, especialidad de la profesión estudiada, experiencia en el rubro).

*1.1.2. Competencias Funcionales o Técnicas (Transversales y Específicas).* Son la capacidad de realizar actividades en una posición específica, acorde a estándares de calidad definidos en el mundo productivo, y que incluyen; conocimientos determinados (Uso de software, lenguaje técnico, el producto o servicio ofertado, dominar reglamentos y normativas), habilidades y

actitudes (Quehacer), se desprenden de la actividad o negocio de la organización, y se expresan en actividades claves y criterios de desempeño (Resultado de una actividad clave, qué hacer para tener el resultado esperado) que las hacen observables y medibles. Su evaluación, es en el ambiente laboral y de carácter dicotómico, visualizando si el comportamiento de la persona, da cuenta o no de la presencia de dicho conocimiento o habilidad. (Fundación Chile, XX)

*1.1.3. Competencias Conductuales (Transversal y Específicas).* Es el estilo, forma y disposición, (El cómo) las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer y ser de forma continua, que le permite producir resultados superiores. Se desprenden de la estrategia y del Core Competencias de la organización, expresándose en criterios e indicadores conductuales que las hacen observables y medibles. Estas son las conductas que se requiere que el capital humano desempeñe para potenciar el modelo de negocios, ya que es este, quien define las competencias conductuales. (Mertens, 1996) Su evaluación es graduada, es decir, se identifican niveles de desarrollo para cada competencia.

La creciente investigación que otorga relevancia a las personas y el desarrollo de éstas, ha incrementado la importancia del área de personas dentro de la EE, exigiendo y estableciendo medidas que impulsen la productividad, competitividad e innovación dentro de la organización. Es así que se observa una clara planificación y desarrollo de las competencias; básicas, funcionales o técnicas, tanto transversales como específicas; en los cargos o familias de cargos, al que está enfocado. Requiriendo identificar con pertinencia las competencias conductuales, transversales o específicas, que nos llevarán a enfrentar las vicisitudes con altos indicadores de éxito. En consecuencia, para realizar el planteamiento de recursos humanos es necesario vincular las prácticas del área con la estrategia empresarial. (Alles, 2011, pág. 30)



Para Goleman (1999) “las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga... cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás” corroborado con investigaciones de todos los rubros que aseguran, que las aptitudes emocionales de cada trabajador, constituyen parte importante a la hora de obtener excelencia laboral. Estas “aptitudes emocionales” se acuñan en el concepto de “inteligencia emocional”, las que afirma el autor, pueden ser desarrolladas, poniendo el énfasis y valor en las personas, apoyando el desarrollo organizacional ante los cambios.

Los desafíos a los que se ven enfrentados los profesionales del área de personas de la EE, van más allá de entregar conocimientos específicos del cargo, sino también desarrollar habilidades que son fundamentales para optimizar los saberes, o bien ponerlos al servicio de una visión compartida<sup>1</sup>. Como plantea Alles (2004) “los procesos que aplica tienden a asegurar que las estrategias de recursos humanos se cumplan y que estén, a su vez, dentro de las estrategias generales de la empresa. De este modo las estrategias empresariales se convierten en estrategia de recursos humanos. En un imaginario círculo que se cierra”

Se han observado indicadores de resultados en el desempeño que van más allá de lo que el trabajador conoce o sabe hacer, resaltando el surgimiento de un nuevo tipo de organización, que le da importancia a las relaciones internas y externas, donde el valor agregado está en el énfasis en las competencias claves de la organización o llamadas también competencias conductuales transversales, las que pueden ser transversales a la organización o bien específicas, asociadas a la familia del cargo desempeñado, requisito para consolidar un desempeño efectivo dentro de la EE.

## 1.2. *La Energía; Indicador de Desarrollo Económico*

---

<sup>1 1</sup> Término acuñado por Senge, Peter (1990) en su libro “La quinta disciplina”

En la actualidad, el sistema energético cobra un rol prioritario en la agenda científica, política, económica y social, dado principalmente por su condición de sustento para la vida moderna, así como también las repercusiones que tiene sobre los recursos disponibles y que afecta el medio ambiente<sup>2</sup>. Los gobiernos antes de los años 70, conservaban el monopolio de las empresas de energía de un país, empero después de la crisis del petróleo en el año 1973, buscaron apoyo de privados para abordar los proyectos de inversión. Desde entonces, se han sumado cada vez más stakeholders al mercado energético<sup>3</sup> logrando abordar la creciente demanda. Frente a este escenario, el Estado asume el papel de fiscalizar las actividades relacionadas con el sector.

Para Chile el desarrollo de las empresas de energía se encuentra asociado al crecimiento económico del País, el que se ha incrementado durante los últimos 10 años<sup>4</sup>, exigiendo aumento de generación y distribución de la energía, lo que promueve una cultura de expansión y, por ende, de cambios constantes. Como ejemplo de lo anterior, Chile, crea en el 2010, el Ministerio de energía<sup>5</sup>, orientado a elaborar y coordinar, las normas, políticas y planes para el desarrollo del sector, por medio de diversas entidades que fiscalizan los distintos ámbitos del negocio, y su objetivo apunta a que todos puedan acceder a la energía de forma segura y a precios razonables. Es así que todos quienes estén asociados al rubro, deben estar constantemente actualizados en relación a las medidas exigidas por los entes reguladores, demandando agilidad en la

---

<sup>2</sup> “Los científicos comienzan a reunir evidencia, en que la quema de combustible fósil, nos conduciría a un desgaste de estos recursos, así como también contaminación y deforestación. Por ende se analizan también diversas alternativas que permitan utilizar energías renovables (Agua, Mar, Sol, Viento) por sobre las No renovables (combustibles fósiles y energía nuclear)” <http://www.imf-formacion.com/blog/energias-renovables/articulos/la-historia-de-la-energia-hasta-los-anos-80/>

<sup>3</sup> <https://www.wbcsd.org/Programs/Energy-Circular-Economy/Climate-Energy/Resources/Empowering-Stakeholders>

<sup>4</sup> CNE (2010a). Balances energéticos. Comisión Nacional de Energía. <http://www.cne.cl/estadisticas/balances-energeticos>.

<sup>5</sup> Nació el 1 de febrero de 2010 como organismo autónomo luego de años de ser parte del Ministerio de Minería. <http://www.energia.gob.cl/sobre-el-ministerio/ministerio>

codificación, reflexión y aplicación de sistemas o procesos que las aborden efectivamente, por medio de consolidar estrategias que disminuyan las brechas identificadas.

La EE con la que trabajamos en el presente estudio, comprende una extensa área de la región de Valparaíso y en menor proporción en la región del Maule, distribuyendo la energía requerida. El producto comercializado es de primera necesidad para todos los habitantes, generando grandes dificultades para la continuación de las actividades cotidianas, en momentos que el servicio no cumple con los estándares requeridos. Además, al ser una empresa regulada por el estado, las leyes y normativas que subyacen los procesos, tanto comerciales como técnicos, imprimen presión extra a las diferentes áreas que la conforman.

Estas leyes y normativas promulgadas por el Estado, relacionadas tanto con el rubro como con políticas laborales, evidencian cambios de manera regular. Desde el área gubernamental, se emiten modificaciones en las normativas de la LGSE<sup>6</sup>, que impactan directamente en el modelo de negocio desde el 2016, debiendo adecuar los procesos o sistemas implementados, asociado a una constante exigencia de información relacionada con los proyectos impulsados y estadísticas mensuales sobre los resultados obtenidos. Desde la comunidad, han surgido gran cantidad de redes y plataformas sociales que empoderan al cliente en relación al servicio recibido, demandando una comunicación fluida, actualizada y oportuna de los pagos. Finalmente desde el área legislativa, se observan la emergencia de nuevas políticas laborales, que promueven la integración de fuerza laboral femenina y de personas con discapacidad, exigiendo integrar la norma de inclusión laboral<sup>7</sup>, decretada por el código del trabajo, para empresas con sobre 100

---

<sup>6</sup> [http://www.fn.cl/web\\_2016/wp-content/uploads/2016/07/LEY-20936\\_20-JUL-2016.pdf](http://www.fn.cl/web_2016/wp-content/uploads/2016/07/LEY-20936_20-JUL-2016.pdf) Ley General de Servicios eléctricos.

<sup>7</sup> <http://www.gob.cl/conoce-las-novedades-la-ley-inclusion-laboral-personas-discapacidad/>

empleados, y el Sello Iguala – conciliación<sup>8</sup>, relacionado con el incremento de mujeres y la armonía con la vida familiar, por medio de apoyar la postulación ecuánime, de personal interno femenino, a cargos de jefatura. La implementación efectiva de las modificaciones mencionadas, demanda desafíos de cambios; no sólo en infraestructura, soporte o conocimientos técnicos del rubro, sino también en identificar las competencias que se requieren para enfrentarlos con éxito, estableciendo claramente las brechas, y re direccionando los diversos subsistemas de la GP, enfocados en un desarrollo organizacional integral.

A razón de lo anterior, la GP, como articuladora de estas instancias dentro de la organización, constituye una de las piedras angulares para obtener éxito en las transformaciones antes señaladas y su aplicación en los subsistemas de Recursos humanos, ya que trabaja directamente con el cliente interno, es decir, asesora y da soporte a todas las demás gerencias por medio de sus distintas unidades; Remuneración, Bienestar, Desarrollo – Capacitación, Estudios Organizacionales, Servicios Generales. Todas dispuestas para canalizar las directrices propuestas por la organización, consignadas en la planificación estratégica. Al señalar el marco institucional que describe a la organización, podemos identificar qué;

La Misión de EE, se relaciona con; “brindar excelencia en la distribución, transmisión y generación de energía, así como en la totalidad de sus productos asociados, con el objetivo principal de contribuir al crecimiento conjunto de las personas, la sociedad y la Compañía”<sup>9</sup>.

---

Norma Inclusión decretada en el código del trabajo, señalando la incorporación del 1% de personas con discapacidad, de la dotación total. Estas deberán contar con la calificación y certificación de las Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN)

<sup>8</sup> <https://www.minmujeryeg.cl/institucion/estructura/mujer-y-trabajo/buenas-practicas-laborales-y-trabajo-decente-para-la-igualdad-de-genero/>

Promueve alianzas y convenios con diversos sectores productivos, gremios, empresas y organizaciones sindicales para difundir el modelo de gestión de las BPLEG, así como la Norma Chilena NCh3262-2012 Igualdad de Género y Conciliación de la Vida laboral, Familiar y Personal (SernameG e INN) y del “Sello Iguala-Conciliación” asociado a la certificación de la Norma.

Como Visión se han fijado; “ser la mejor empresa del país en todos los rubros en los que participamos, líderes en servicio y cercanía con nuestros clientes”. Desde hace años han centrado todos sus esfuerzos y recursos en ser reconocida como una organización con un amplio compromiso con el desarrollo y prosperidad de la comunidad que la acoge, destacando el respeto con el medio ambiente y buscando siempre ser líderes en calidad de servicio.

Es posible identificar la relevancia que otorga la compañía a diversos aspectos en la generación, distribución y transmisión de la energía, la que sustenta en una constante formación de sus trabajadores en temáticas específicas del rubro, por medio de un centro de competencias técnicas aplicadas (CCTA). Apuntando a los más altos estándares de calidad al momento de consolidar el servicio con el cliente. A la vez, se establecen lineamientos explícitos y constantes, en vista de proporcionar seguridad a todos los equipos, al momento de realizar los trabajos, denotando compromiso con los focos preventivos de riesgos, tanto de colaboradores como de contratistas.

En base a los antecedentes previamente dispuestos, es posible identificar una clara relevancia del estudio propuesto, apuntando a la identificación de competencias conductuales, las que no han sido señaladas adecuadamente y de manera transversal a la organización, limitando su desarrollo e impacto al no considerarlas en las planificaciones de los diversos subsistemas asociados a la gestión de recurso humano. Cabe preguntarse **¿Cuáles son las competencias conductuales transversales necesarias para enfrentar los cambios y desafíos organizacionales en la Empresa de Energía?**

### *1.3. Objetivo General*

---

<sup>9</sup> <https://www.chilquinta.cl/storage/pdf/088337ba94548b872f668da10605ae5b.pdf>

Iniciar la integración de un modelo de gestión por competencias en una empresa de distribución de energía de la V región. A través de identificar las competencias conductuales de sus trabajadores; más directamente relacionadas con las orientaciones estratégicas.

#### *1.4. Objetivos Específicos*

Para consolidar el objetivo propuesto para este estudio, se estableció diversos pasos para caracterizar las competencias conductuales presentes en la EE.

1.- Sensibilizar inicialmente a la Gerencia de Personas de la organización, en torno a la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias, como práctica para descubrir, sistematizar y actualizar la cultura interna.

2.- Identificar las competencias conductuales transversales de la organización y específicas a la GP, desde la perspectiva del Departamento de Desarrollo Organizacional DO.

3.- Jerarquizar la relevancia práctica de las competencias conductuales transversales identificadas, a partir de la experiencia concreta de los miembros de la Gerencia de Personas.

4.- Aplicar las competencias identificadas previamente, en el establecimiento de los niveles esperables de ser alcanzados en cada uno de los cargos de la Gerencia de Personas.

## 2. Método

Para la realización del presente trabajo se utilizó una metodología mixta; cualitativa y cuantitativa, de modo de complementar ambas fuentes ante los hallazgos recabados. En relación a la metodología cualitativa, es posible afirmar que presenta un diseño de investigación de tipo emergente, descriptivo e interpretativo, de las conversaciones, reflexiones y acuerdos presentados durante las técnicas aplicadas. La relevancia de elegir esta metodología, se basa en la presencia de la característica fundamental, de recoger la visión particular del propio sujeto social involucrado en la problemática de estudio; presentando un sentido holístico e inductivo, y no intrusivo sobre la realidad estudiada.

El acercamiento metodológico cualitativo partió de la premisa que los sistemas sociales complejos actuales, presentan una realidad heterogénea donde la gente se guía por códigos culturales diferentes; lo cual implica la existencia de una variedad de significados que guían la percepción y conducta de las personas frente a un fenómeno común. Estas diferencias o similitudes están basadas en categorías sociales como edad, nivel educacional, cargo, área de especialización, entre otras. Las personas actuaron con respecto a las cosas, o bien en relación a otras personas; sobre la base de los significados que estos componentes de la realidad tienen para ellas. Desde el punto de vista cuantitativo, la investigación fue descriptiva y apropiada, en cuanto los objetivos de la investigación incluyeron: representar en forma gráfica las características de los fenómenos y determinar la frecuencia de ocurrencia; determinando el grado que se relacionan las variables asociadas al fenómeno de estudio. (Canales, 2006, pág. 14).

Para comprender la realidad presente en la EE, utilizamos una perspectiva de investigación llamada Dialéctica (Ibáñez, J. 1985, Canales, M. 2006). Esta investiga una situación o

problemática para quienes la vivencian, a partir de las relaciones entre los elementos presentes, integrando la perspectiva distributiva y estructural de los fenómenos indagados (cualitativa y cuantitativa). El objeto analizado, se expresó por medio de hechos o discursos, logrando identificar el contexto cultural en el que se desarrollan. Por lo tanto, se trabaja desde la complementariedad, es decir, una visión sistémica que nos permitió acercarnos a una mayor verosimilitud de la realidad presente. Tal consideración estará presente en todas las etapas del proceso metodológico. El lenguaje fue instrumento y objeto, observando el modo que los sujetos abordan el tema, más allá de la opinión personal. Por ende, accedimos a un conjunto de estrategias que utiliza cada trabajador para enfrentar diversas instancias dentro del contexto laboral. Hernández, Fernández, Baptista (2010) plantean que, al direccionar la idea de investigación, desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa, el acercamiento hacia la realidad es *intersubjetivo*. Para el autor esta postura mixta frente a lo indagado, respondió a la complejidad de los fenómenos y su diversidad, logrando una visión holística, ya que permite una exploración y explotación de los datos.

## *2.1. Procedimiento*

*2.1.1. Población y Muestra, Grupo en Estudio o Participantes.* La muestra utilizada fue no probabilística y exploratoria, siendo conformada por la totalidad de la Gerencia de Personas (GP), la que cuenta con 24 funcionarios activos, con 21 perfiles distintos de cargo. Se encuentran divididos en 5 áreas; Desarrollo Organizacional, Bienestar, Remuneraciones, Estudios Organizacionales, y Administración y Servicios Generales. Cabe señalar que ésta última unidad, se encuentra en dependencias distintas al resto de la gerencia, dado en parte por las características del trabajo, que se relaciona con la recepción de inmobiliarios activos o inactivos de la empresa, los cuales deben ser inventariados, acopiados y posteriormente derivados según



corresponda. La muestra total está compuesta por 11 mujeres y 13 hombres. De las 21 personas que responden, la mayoría pertenece al rango de 31 a 40 años, con un 42,85%. Identificándose, además, que más del 60%, son personas menores a 40 años. Se evidencia que el 42,86 % de las personas llevan menos de 5 años en la organización. A la vez, es posible observar que más de  $\frac{3}{4}$  partes de la muestra lleva menos de 10 años en la compañía. La proporción entre los niveles responde a una distribución normal de los datos, en el que los profesionales representan, con un 42,85%, el nivel con mayor cantidad de individuos. El tipo de contrato celebrado mayoritariamente por la empresa sobresale, ya que un 85,71% cuentan con un contrato indefinido. Es posible observar en los resultados que un 47,62%, las personas que cuentan con carreras Profesional Universitarias. Cabe destacar que el 100% de los encuestados cuentan con un algún grado de especialización profesional. La distribución geográfica de los trabajadores de la Gerencia de persona, abarca 2 locaciones dentro de la misma ciudad. Siendo el edificio Barón el que cuenta con la mayor dotación, 76,2%.

## *2.2. Técnica de Recolección de Datos*

*2.2.1. Caracterización del Ambiente Sociolaboral.* Desde el inicio de la investigación, se concretan semanalmente reuniones presenciales con el Departamento de Desarrollo Organizacional (DO), y tienen como objetivo caracterizar los requerimientos de la Gerencia de Personas, manifestadas en; la necesidad de conocer las competencias conductuales más directamente relacionadas con sus orientaciones estratégicas, y cómo estas impactan en los diversos subsistemas del área de personas. En vista de la magnitud de la empresa en general, más de 577 trabajadores, se acuerda junto a DO, una muestra; no probabilística y exploratoria, que considera la totalidad de la GP. Se consideró los criterios de; proximidad, e interés por ser parte del proceso de mejora de los sistemas organizacionales implementados en el área. Los

encuentros permiten cimentar la confianza entre el equipo y el investigador, facilitando la entrega de los documentos necesarios para consolidar el estudio.

Para el proceso de caracterizar el ambiente socio laboral, utilizamos un método convergente y participativo, el que apunta a obtener información desde distintas fuentes;

- Primaria; toda la información se recoge directamente de las personas de la empresa, por medio de las distintas técnicas de recolección de datos.
- Secundarias; revisión bibliográfica e indicadores provenientes de los estudios de clima, perfiles de cargo, instrumentos de evaluación de desempeño, licencias, rotación, jornadas, capacitaciones grupales e individuales, entre otros.

La planificación de la investigación, emergida durante esta etapa, queda registrada en un Resumen Narrativo.<sup>10</sup>

En base a las fuentes primaria y secundaria, mencionadas previamente, es posible identificar datos, indicadores y variables que caracterizan el contexto en el que se desarrolla la organización y por ende enmarcan las inferencias emergidas del estudio. Según Hernández, R et al. (2010, pág. 433) “le sirven al investigador para acceder a los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano”. Las reuniones con DO perduran durante todo el proceso, manteniendo el contexto interpretativo de los indicadores indagados y datos obtenidos, así como la pertinencia de las técnicas de recolección elegidas para cada etapa. Indirectamente se generó una activa participación y compromiso por la obtención de resultados y reflexiones sobre sus posibles usos en la organización.

---

<sup>10</sup> ANEXO 1 – Resumen Narrativo

2.2.2. *El Grupo Focal (GF)*. Se realizó un GF que tiene como objetivo determinar las competencias conductuales transversales a la organización y las específicas a cada cargo de la GP, así como también los niveles para cada una de las competencias identificadas. Este trabajo reflexivo, requirió en primera instancia, de sensibilizar al equipo sobre la importancia de la participación de todos en el proceso, celebrando previo al GF, un contrato psicológico<sup>11</sup> con la jefa de DO. A partir de lo expuesto, se observó participación y compromiso por los productos emergidos del GF. Además, surgieron interrogantes y conversaciones sobre la oportunidad de utilizar los resultados obtenidos dentro de las planificaciones de los subsistemas en la GP.

El GF como técnica de investigación social, apunta a indagar los relatos de las acciones emprendidas por los sujetos de estudio, encontrando en ellos, el sentido en común de la experiencia vivida, otorgando explicación a las racionalidades que organizan la acción (Canales, 2006, pag.267) entregando coherencia a la metodología implementada.

Si consideramos que los GF resultan adecuados cuando se desea conocer la lógica con la que operan, personas, grupos u organizaciones, en relación a una situación determinada y, en consecuencia, es posible comprender la “razón” de sus acciones, interpretada por los mismos actores. Para reunir, comprender y sistematizar las competencias conductuales transversales a EE, se aplicó el GF a la unidad DO, compuesta por 4 profesionales y 1 alumna en práctica, no sólo porque integran a la GP, sino porque mantienen un contacto directo y constante con el cliente interno, siendo parte de la planificación de procesos relacionados con sus competencias. La aplicación de la técnica, demora alrededor de 3 horas, logrando abordar e indagar sobre 3 temas específicos; dar a conocer en primera instancia la relevancia de las competencias y sus

---

<sup>11</sup> Contrato Psicológico, se refiere a la expresión de las expectativas recíprocas, entre el investigador y la organización. Es tácito e implica un cierto comportamiento de ambas partes, el que apunta a cumplir con lo acordado.

posibles aplicaciones organizacionales, conocer la percepción conductual sobre aquellas competencias que sean conductuales y transversales a la EE, así como otros matices asociados a un entorno cambiante, caracterizando el contexto en que se desarrollan.

Lo diseñado y ejecutado se sustenta en lo planteado por Hernández, et al. (2010) “la unidad de análisis es el grupo (lo que expresa y construye) y tiene su origen en las dinámicas grupales”. Se congrega a una cantidad específica de personas, máximo 10, analizando la interacción entre los participantes, siendo exitoso en la medida que todos intervienen, facilitando la configuración del contexto que entrega sentido a las acciones manifestadas.

En primera instancia se expone didácticamente el sentido, relevancia y procedencia teórica del MGC, obteniendo reflexiones sobre posibles aplicaciones en el alcance de los objetivos presentes en los distintos subsistemas. En una segunda instancia comenzamos a explorar los principales lineamientos presentes en la organización, planificaciones estratégicas, valores y principios, haciendo hincapié en cómo estos se manifestaban conductualmente en sus trabajadores, que era lo observado, lluvia de ideas, se registra en la pizarra, todos sus aportes tal como son mencionados. Finalmente, se les presenta una matriz, que les permitió agrupar en competencias las características mencionadas, definiendo el nombre y las posibles categorías que las determinarían como tal. Se obtienen 4 competencias conductuales transversales a toda la organización, las que son sistematizadas en un diccionario preliminar y posteriormente retroalimentadas en una segunda instancia 1 mes después del GF, esta instancia no puede ser grabada porque una de las personas incluidas en esta segunda instancia, así lo acuerda con la jefatura. En esta instancia, se revisa, corrige y consolida un documento definitivo y visado por todo el equipo DO, obteniéndose la descripción de las 4 competencias transversales, con sus

categorías y niveles, así como también se construyen 4 competencias conductuales específicas a los cargos presentes en al GP.

Se observa, explora y analiza, no sólo lo expresado verbalmente, sino también la dinámica entre ellos, las razones por las que una determinada conducta sería considerada como valiosa dentro de la organización, configurando un orgullo e identidad organizacional y como esto era coherente con el contexto enmarcado en la planificación estratégica de la compañía. (Canales 2009, pág. 279) explica que, con la técnica de grupos focales, accederemos a la “tipicidad” social, manifestado en prácticas sociales, que se sostienen por medio de los consensos cognitivos respecto de lo real. En base a lo anterior, cobra relevancia el contexto que determina un esquema que modela o representa una inserción del sujeto en su cotidianidad.

Los productos entregables surgidos de esta etapa son:

- Diccionario de Competencias conductuales transversales (4) y específicas (4) a la EE, incluyendo la descripción de las categorías y niveles de desarrollo de cada una.
- Descripciones de los cargos con base a las competencias conductuales trasversales y específicas indagadas, estableciendo el nivel requerido dependiendo de sus tareas, objetivos y posición jerárquica.

2.2.3. *Encuesta.* Los pasos anteriores nos permiten converger en determinadas competencias conductuales; transversales y específicas de los cargos desempeñados, siendo consideradas solo las primeras como objeto de estudio, en la encuesta aplicada a toda la GP. Su principal objetivo es priorizar las competencias identificadas a saber; Orientación a los Resultados, Trabajo Colaborativo, Orientación al Cliente y Orientación a la Seguridad. Además, se consulta sobre los facilitadores y obstaculizadores para realizar el trabajo diario dentro de la Gerencia y empresa en

general, con el objeto de canalizar otras necesidades, intereses o preocupaciones relacionadas con el desempeño del cargo asignado.

La elección de esta técnica responde al sentido del instrumento, que generó información dentro de una gama de alternativas, asignando un valor a cada opción, que está en referencia con otros, esto permite otorgar significado al concepto preguntado. El valor entregado es un dato estadístico social, resulta de un cruce de un individuo – muestral, con un cruce de una variable – valor (Canales, 2006, pag.18) logrando relacionar las variables en función de los encuestados y en relación con las respuestas de los demás, es decir, las respuestas están circunscritas a un determinado contexto.

La encuesta fue configurada en una serie de preguntas cerradas y abiertas<sup>12</sup>, siendo aplicada en una modalidad de entrevista personal y privada con cada uno de los voluntarios identificados como parte de la muestra.

---

<sup>12</sup> ANEXO 2 – Encuesta Semiestructurada GP

### 3. Resultados

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en cada una de las etapas metodológicas aplicadas a la muestra, en primera instancia los resultados cualitativos y posteriormente los cuantitativos.

#### 3.1. Grupo Focal

La metodología cualitativa explicada previamente, nos permite indagar en la percepción sobre las competencias conductuales transversales y específicas, de todos quienes conforman la unidad de DO. Convergen 2 productos comprometidos; Diccionario de competencias conductuales; transversales a toda la EE, y específicas a los cargos presente en la GP. Además de las Descripciones de los cargos de la GP, especificando los niveles de las competencias asignadas. Estos se obtienen por mediante el análisis de discurso, indagando sobre la realidad de los contextos sociales, donde el lenguaje es instrumento y objeto de estudio. En base a lo anterior, se establecen las características del fenómeno presente en la cultura organizacional y como se desprenden las relaciones que existen. Estas son entre las personas, los equipos, las unidades, las gerencias y la organización en general.

*3.1.1. Diccionario de Competencias Conductuales; Transversales a la EE.*<sup>13</sup> El Diccionario de competencias contempla 4 competencias conductuales transversales, siendo las primeras que surgen del Focus Group, y corresponden a las que debe presentar cualquier trabajador de la compañía. Las características entregadas se agrupan en 4 competencias, Orientación a Resultados, Orientación al cliente, Trabajo en equipo y Orientación a la seguridad. Este

---

<sup>13</sup> ANEXO 3 - Diccionario de competencias conductuales; transversales a toda la EE y Específicas a cada cargo de GP Para la confección del diccionario de competencias se utilizó el Diccionario de competencias de HR Consulting, de trabajando.com, ya que actualmente se utiliza como guía en el proceso de selección y evaluación de los cargos en la compañía. A la vez, estos son complementados por el diccionario de Alles, Martha. (2002), así como también de las percepciones y matices entregados por DO.

documento considera una definición, categorías a considerar al momento de observar la presencia de la conducta en los trabajadores y la caracterización de cada nivel, facilitando la identificación y calificación de la misma al momento de concretar algún proceso dentro de la gestión de recursos humanos.

**Figura 1**

*Competencias Conductuales Transversales*

<b>Competencias conductuales transversales</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Definición</b>	<b>Categorías</b>
<b>Orientación al Cliente</b>	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes tanto internos como externos a la organización, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final como los clientes de los propios clientes y al personal ajeno a la organización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento de las necesidades del cliente</li> <li>2. Disposición a atender las demandas del cliente</li> <li>3. Satisfacción del cliente</li> <li>4. Flexibilidad</li> <li>5. Mejora continua</li> </ol>
<b>Trabajo colaborativo</b>	Orientación a trabajar con otros y a coordinarse para lograr metas y objetivos comunes, poniendo los objetivos del grupo por encima de los individuales. Implica el propósito sincero de realizar un trabajo cooperativo e interrelacionado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento del otro</li> <li>2. Respeto</li> <li>3. Responsabilidad</li> <li>4. Logro de acuerdos</li> </ol>
<b>Orientación a los resultados</b>	Capacidad para reconocer los objetivos de su área, hacer un plan y seguirlo en forma sistemática en función de realizar una tarea o bien implementar soluciones de problemas. Analiza sus facilitadores y obstaculizadores, demostrando perseverancia por alcanzar y superar metas, así como conseguir los objetivos trazados. Logra enfrentar momentos de presión, breves y prolongados en el tiempo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Claridad de los objetivos</li> <li>2. Planificación y organización</li> <li>3. Calidad acorde al entorno</li> <li>4. Trabajo bajo presión</li> <li>5. Uso de recursos</li> </ol>
<b>Orientación a la seguridad</b>	Disposición a cumplir con los requerimientos de seguridad establecidos por la EE. Implica identificar, informar y corregir situaciones o condiciones de riesgo, fomentando la adopción de conductas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control y prevención de accidentes</li> <li>2. Entrega de información</li> <li>3. Conocimiento</li> </ol>



	preventivas en otros.	normativas legales 4. Investigación 5. Uso de implementos de seguridad.
--	-----------------------	---

3.1.2. *Diccionario de Competencias Conductuales Específicas a cada Cargo de la GP<sup>14</sup>*. Además de las competencias conductuales transversales, es posible reconocer 4 competencias conductuales específicas, enfocadas para 4 familias de cargos, a saber; directivos (gerentes y subgerente), jefaturas, profesionales y técnicos – Administrativos. Éstas siguen siendo conductuales, pero son aplicables a un segmento de cargos, ya no, a toda la organización y sus resultados se adscriben al área de personas. A cada competencia, se le asigna el nivel de desarrollo que debe alcanzar el colaborador que ocupe el puesto, el que va en aumento a medida que avanza dentro de la jerarquía organizacional.

## Figura 2

### *Competencias Conductuales Específicas*

Competencias conductuales específicas		
Nombre	Definición	Categorías
<b>Negociación</b>	Capacidad de llegar a acuerdos satisfactorios para sí mismos y los otros, aun cuando los intereses sean antagónicos.	1. Indagación del entorno 2. Empatía 3. Canales de comunicación 4. Nivel de argumentación
<b>Liderazgo</b>	Usa estilos y estrategias interpersonales para influir y guiar a los otros en torno a la consecución de metas. Implica tener habilidades directivas, visión de equipo, gestión de grupo y motivación.	1. Establecimiento de objetivos 2. Credibilidad 3. Desarrollo de personas 4. Retroalimentación

<sup>14</sup> ANEXO 3 - Diccionario de competencias conductuales; transversales a toda la EE y Específicas a cada cargo de GP

		5. Visión estratégica
<b>Innovación</b>	Es la capacidad de modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, los clientes o bien ante los objetivos establecidos por EE.	1. Creatividad 2. Promoción de ideas 3. Aprendizaje continuo 4. Pensamiento analítico
<b>Trabajo bajo presión</b>	Predisposición a actuar de forma proactiva para abordar problemas presentes y futuros. Implica identificar posibles problemas y desarrollar soluciones.	1. Eficiencia ante problemas 2. Efectividad ante el stress 3. Actitud positiva y laboriosa 4. organización

3.1.3. *Descripciones de los Cargos Presentes en la GP.*<sup>15</sup> En base al diccionario de competencias propuesto previamente es posible perfilar cada cargo presente en la EE. En la medida que este estudio se focaliza en la GP, se detallan los perfiles de ésta, especificando las competencias conductuales transversales esperadas para su cargo, y el nivel que debe alcanzar en cada una de ella, para desempeñarse efectivamente en él y ser considerado idóneo.

Se presentan a modo de ejemplo, un cargo por cada familia de cargos presentes en la GP, es decir, un gerente, una jefatura, un profesional y un administrativo, descritos en base a sus competencias conductuales transversales y específicas, según el nivel de desarrollo:

### Figura 3

#### *Ejemplo de descripción de cargo de Gerente*

CARGO		Gerente de Personas			
		Niveles			
Competencias Transversales	Conductuales	1	2	3	4

<sup>15</sup> Anexo 4 – Descripción de cargos por competencias de la GP

Orientación a Resultados				X
Orientación al Cliente				X
Trabajo Colaborativo				X
Orientación a la seguridad			X	
<b>Competencias Conductuales Específicas</b>				
Negociación				X
Liderazgo				X
Innovación				X

**Figura 4**

*Ejemplo de descripción de cargo de Jefatura*

CARGO		Jefe de Remuneraciones			
		Niveles			
Competencias Transversales	Conductuales	1	2	3	4
Orientación a Resultados				X	
Orientación al Cliente				X	
Trabajo Colaborativo				X	
Orientación a la seguridad				X	
<b>Competencias Conductuales Específicas</b>					
Negociación				X	
Liderazgo				X	
Innovación				X	

**Figura 5**

*Ejemplo de descripción de cargo de Profesional*

CARGO		Asistente Social			
		Niveles			
Competencias Transversales	Conductuales	1	2	3	4
Orientación a Resultados				X	
Orientación al Cliente				X	
Trabajo Colaborativo				X	
Orientación a la seguridad			X		
<b>Competencias Conductuales Específicas</b>					
Negociación			X		
Liderazgo				X	
Innovación				X	

**Figura 6**

*Ejemplo de descripción de cargo de Técnico – Administrativo*

CARGO		Secretario (a)			
		Niveles			
Competencias	Conductuales	1	2	3	4
<b>Transversales</b>					
	Orientación a Resultados		X		
	Orientación al Cliente		X		
	Trabajo Colaborativo		X		
	Orientación a la seguridad		X		
<b>Específicas</b>					
	Innovación		X		
	Negociación		X		
	Trabajo bajo presión			X	

### *3.2. Encuesta; Priorizando las Competencias Conductuales Transversales*

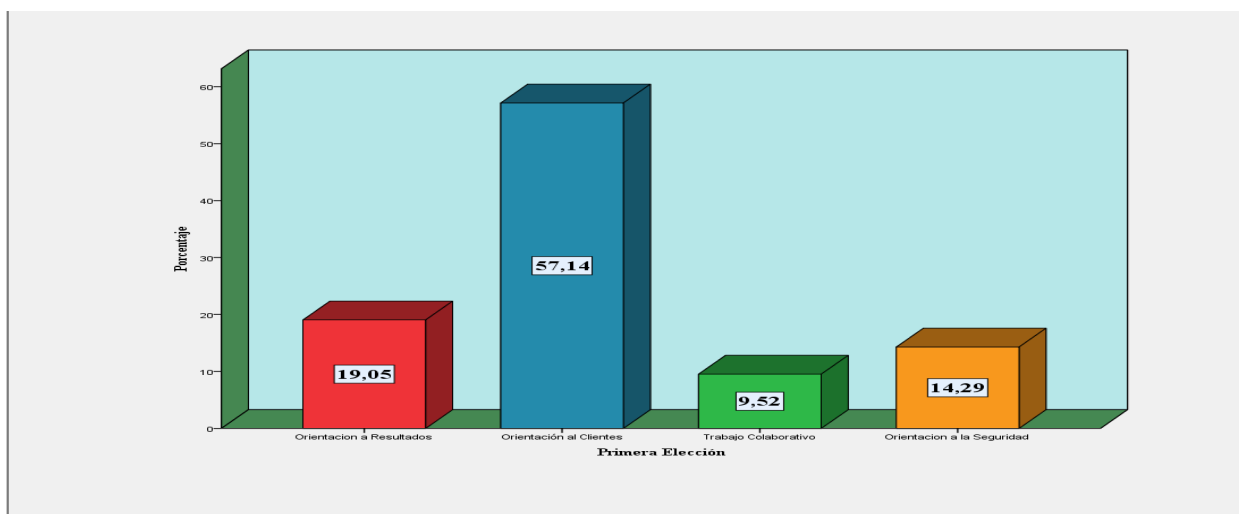
En base a las 4 competencias conductuales transversales identificada en las etapas anteriores, se materializa una encuesta semi estructurada que apunta a priorizarlas. El objetivo de ésta, es establecer gradientes de relevancia, para cada competencia, de acuerdo a la experiencia desempeñada en el contexto de la EE. Así como también conocer posibles patrones de distribución de esta jerarquización, considerando indicadores etarios, género, nivel académico, entre otros. La encuesta fue enfocada desde el análisis de frecuencia, que es una perspectiva gráfica de lo indagado. Se evidencian variables que nos permiten establecer comparaciones ascendentes o descendentes o intervalos de repetición, describiendo la ocurrencia de un evento o percepción del mismo.

*3.2.1. Ranking de Preferencias.* Es obtenida desde la aplicación directa de la encuesta a modo de entrevista a la muestra, a continuación, se procede a presentar los resultados obtenidos, al priorizar las competencias conductuales transversales.

3.2.1.1. *Primera Preferencia.* Al indagar sobre las Competencias Conductuales Transversales que inciden en el desarrollo efectivo del cargo, la mayoría elige como la más prioritaria a Orientación al Cliente. El porcentaje obtenido es de un 57,1%.

**Figura 7**

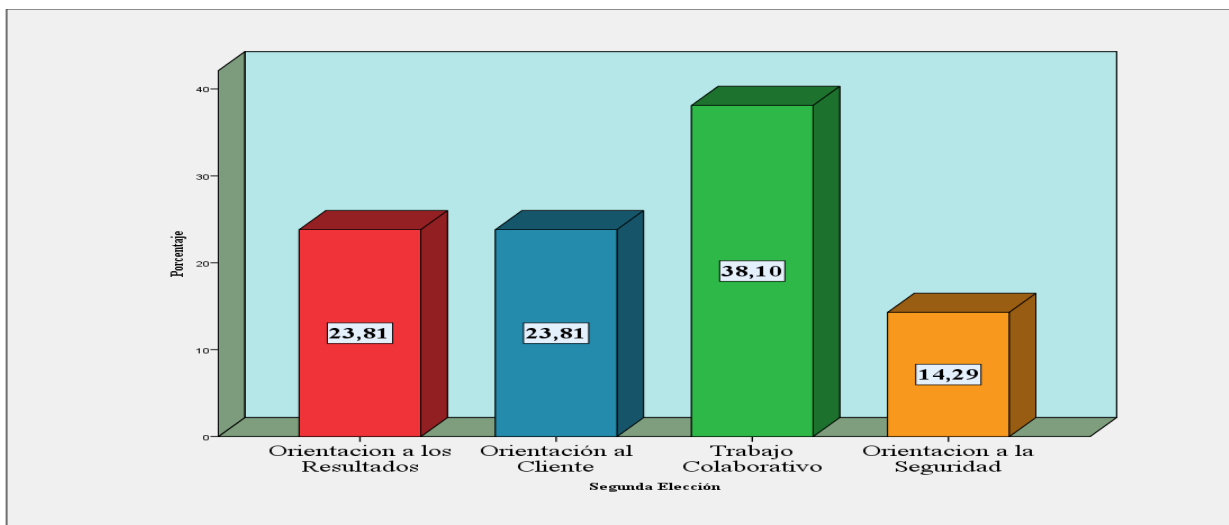
*Porcentajes Primera Preferencia*



3.2.1.2. *Segunda Preferencia.* La segunda mayoría, es Trabajo Colaborativo, alcanzando una preferencia de 38,1. Posteriormente quedo en 3° lugar; Orientación a los Resultados y en 4° lugar; Orientación a la Seguridad.

**Figura 8**

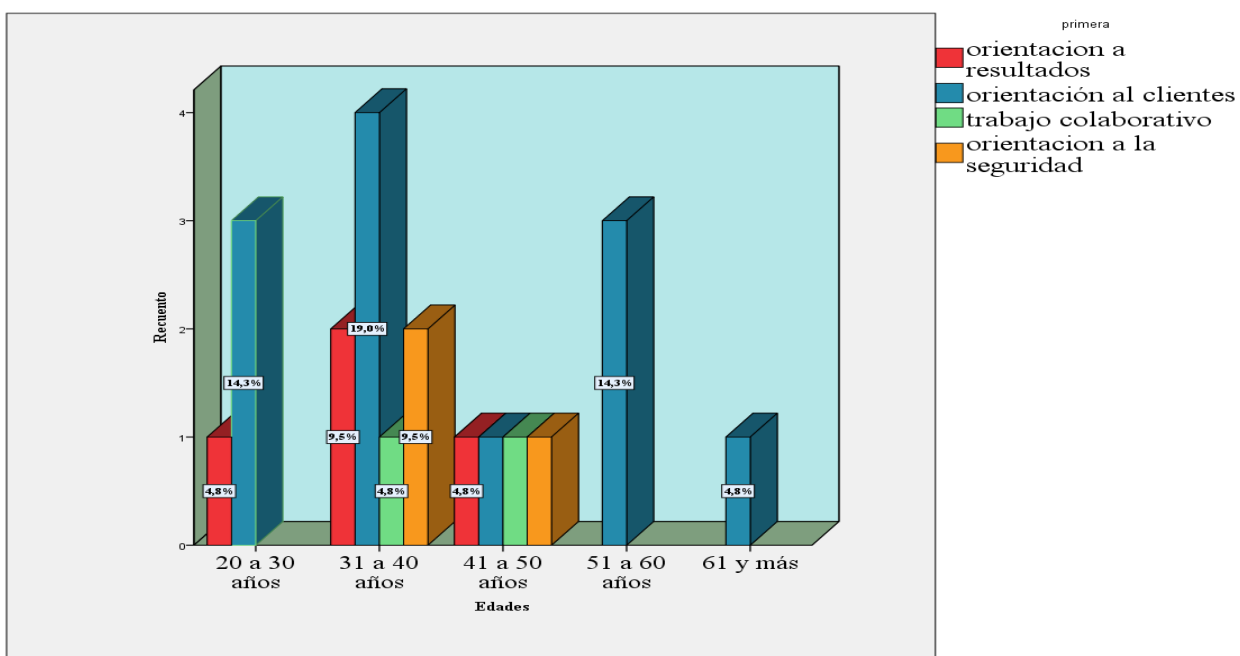
*Porcentaje Segunda Preferencia*



3.2.1.3. *Priorización de Competencias Conductuales Transversales según Edad.* Al observar los grupos extremos, tanto en los más jóvenes como en los de mayor edad, se distingue una tendencia casi absoluta por la preferencia de Orientación al Cliente.

**Figura 9**

*Porcentaje de priorización de las Competencias según Edad*



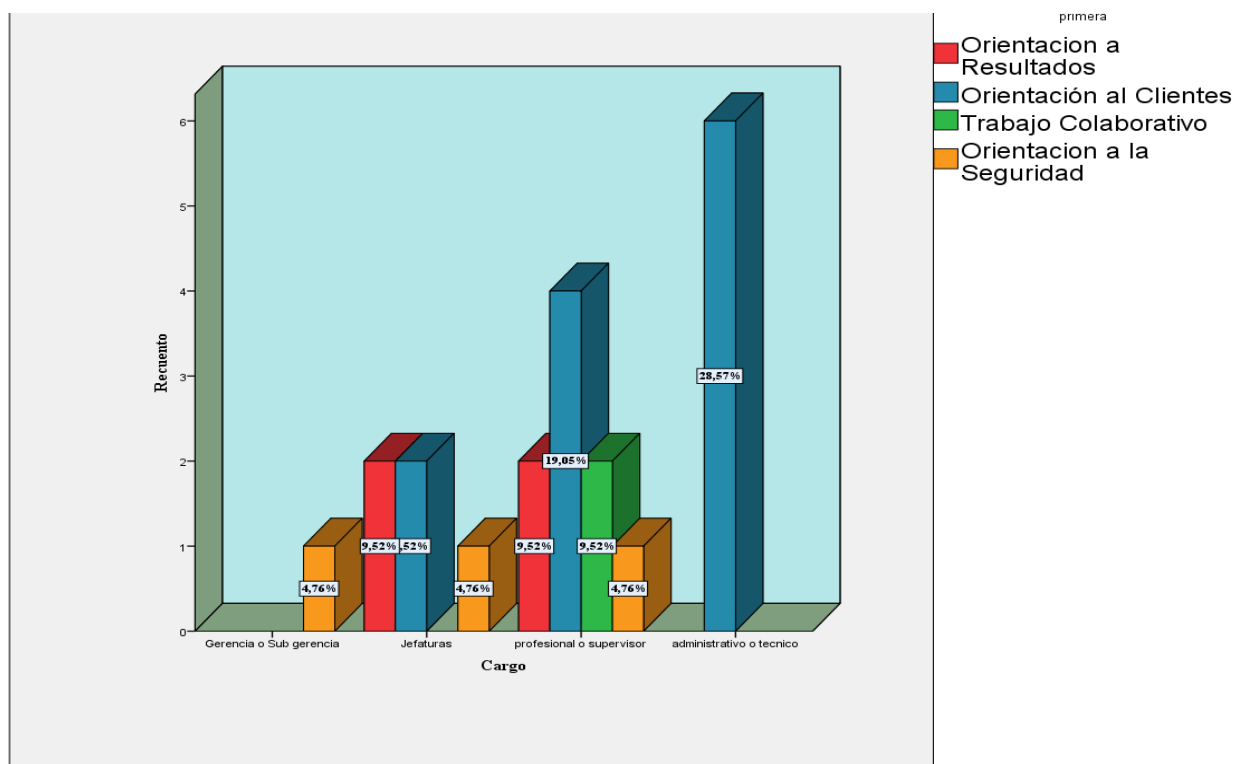
3.2.1.4. *Priorización de Competencias Conductuales Transversales en Relación a la Antigüedad.* Todos quienes llevan más de 30 años en la EE, consideran prioritaria, en un 100%, a Orientación al Cliente.

3.2.1.5. *Priorización de Competencias Conductuales Transversales en Relación a la Escolaridad.* Se observa que las personas con nivel educación Técnico, eligen en más del 75%, la Orientación al Cliente, como la competencia prioritaria.

3.2.1.6. *Priorización de Competencias Conductuales Transversales en Relación al Cargo*  
Las personas encuestadas que ocupan cargos Administrativos o Técnicos, eligen de forma unánime, la competencia de Orientación al Cliente como prioritaria, en un 28,67%.

**Figura 10**

*Porcentaje de Priorización de las Competencias según el Cargo*



#### 4. Discusión

La presente investigación, apunta a promover un Modelo de Gestión por Competencias (MGC) dentro de una Empresa de Energía (EE) en la región de Valparaíso. Se espera aportar al proceso de mejora continua, impulsado por la Gerencia de Personas GP a través de sus departamentos de Desarrollo Organizacional DO, impactando en el conjunto de intervenciones que permiten llegar al punto deseado en relación a la formación de los trabajadores, y a otros subsistemas dentro del área.

El modelo por competencias nos resulta un marco interesante para lograr identificar las competencias conductuales transversales y específicas a cada cargo, necesarias para enfrentar los cambios constantes dentro del medio en el que se encuentra la empresa, especialmente ante la formación, entrenamiento o capacitación. La planificación estratégica, los objetivos, los valores y principios modelados por sus colaboradores nos permiten dilucidar aquella competencia conductual más relevante, a considerar, en la configuración de los subsistemas de la organización, tornándola coherente, enfocada en las personas y versátil ante los cambios.

Si bien, los alcances de estos datos, están circunscritos a la Gerencia de Personas de la organización, se destaca su rol articulador de las distintas áreas, unidades y cargos presentes, así como también conocedor de; los principales problemas, obstáculos, facilitadores y oportunidades que enfrentan sus colaboradores para poder concretar sus labores diarias. Se utiliza como apalancamiento del modelo en el área de recursos humanos, por la relevancia que tiene en la configuración y planificación de los subsistemas en recursos humanos, especialmente en temas formativos, entrenamiento o capacitación.

##### *4.1. Orientación al Cliente; Principal Competencia Conductual Transversal*



La EE presta un servicio básico e indispensable para la comunidad, por ende, la calidad de los productos entregados, se encuentran bajo el modelo de regulatorio que sustenta la prestación llamada SEC<sup>16</sup>, la que aplica multas en casos de errores o faltas en el servicio al cliente. Este antecedente refuerza la relevancia de la competencia elegida como primer lugar, haciendo que jefaturas y profesionales se dispongan positivamente a sugerencias en relación a potenciar o desarrollar la competencia en el plano laboral. Las consecuencias de no abordarla oportunamente, o acorde a los tiempos dispuestos para la comunidad, pueden conllevar a un alto costo anual, disminuyendo los indicadores comerciales y/o económicos de una gerencia en específico, o de la empresa en general.

En la planificación estratégica de la EE, se evidencia un enfoque claro en relación a la competencia orientación al cliente, siendo posible observar que dentro de la misión se clarifica lo siguiente; *“brindar excelencia en la distribución, transmisión y generación de energía”* y en la visión, expresa un interés por ser identificados como *“líderes en calidad de servicio”*. Denotando una preocupación por contar con colaboradores que sean altamente orientados al servicio, tanto desde lo técnico como desde lo interpersonal.

La calidad del servicio entregado, se mide por la satisfacción expresada por el cliente en las diversas plataformas destinadas para ello; canalizando reclamos, dudas y requerimientos de parte del cliente. Los aplicativos virtuales o centros de servicios presenciales, dispuestos en todas las regiones que tiene presencia la EE, y están destinados a evitar que estas quejas lleguen a las entidades regulatorias.

---

<sup>16</sup> SEC Superintendencia de Electricidad y combustible. <https://www.sec.cl> y también se puede levantar reclamos en <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/2692-reclamo-contras-empresas-y-organismos-fiscalizados-por-la-sec#:~:text=Recibir%C3%A1%20un%20n%C3%BAmero%20de%20requerimiento,la%20SEC%20a%20nivel%20nacional>.

La competencia Orientación al Cliente es definida<sup>17</sup> como; implica un deseo de ayudar o servir a los clientes tanto internos como externos a la organización, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final como los clientes de los propios clientes y al personal ajeno a la organización.

Los resultados nos señalan que la muestra elige esta competencia como la principal, en un 57%. Cabe destacar que las personas que llevan mayor tiempo en la organización, es decir, en el rango de más de 10 años, la reconocen de manera unánime, como la más relevante a la hora de concretar las labores específicas de cada cargo. La experiencia y trayectoria dentro de la empresa, les posibilita reconocer que este ítem será el más relevante para sus jefaturas y directivos, ya que las posibles sanciones repercuten en los indicadores de desempeño, tanto para el profesional como para la unidad de la que forma parte.

Las personas que están en el nivel educacional de grado de técnico, son el nivel de escolaridad que le otorga el mayor porcentaje de importancia, con un 75%. Esto es explicado por las características de su trabajo, dado que son ellos, quienes deben establecer relaciones directas con los clientes. El desempeño de los técnicos debe contemplar el manejo de las normativas vigentes en el área de energía, siendo posible consolidar los objetivos de su cargo de manera integral, es decir, más allá de reparar técnicamente la falla. El colaborador pudiera lidiar con situaciones frente a la comunidad, especialmente en relación a la situación presentada y los tiempos en que se reestablecerá el servicio.

---

<sup>17</sup> Anexo 5 Integración del Focus Group realizado al departamento de desarrollo organizacional DO y los documentos utilizados actualmente por el área de selección para concretar los procesos de reclutamiento.

Se espera que los colaboradores cuenten con la flexibilidad suficiente para mantener una comunicación asertiva, basado en un adecuado ajuste del lenguaje a cada interlocutor, logrando explicar incluso situaciones de alta complejidad, manteniendo la calma de los clientes y satisfacción con las respuestas entregadas, independiente si el servicio será repuesto en el corto, mediano o largo plazo. La información proveniente de la experiencia directa con clientes en el territorio, les posibilita integrar sugerencias al servicio entregado, aportando a la mejora continua de las dinámicas propuestas en esta área.

#### *4.2. Trabajo Colaborativo; la Segunda Competencia Transversal más Importante*

La competencia de trabajo colaborativo, abarca el trabajo articulado con el equipo directo, ampliándose también a las demás áreas de la empresa, generando sinergia entre las partes. Se considera un pilar fundamental para concretar la competencia principal, manteniendo activo el flujo entre las demás competencias conductuales transversales, dado que las personas son quienes implementan las mejoras, modelan los cambios y transmiten la cultura al interior de la empresa. Obteniendo un 38,1% de preferencia como segunda más importante.

Cada departamento de la empresa, con cada equipo de trabajo, cumplen un rol fundamental dentro de la cadena de servicio que emprenden cada día, y los errores de uno, así como las mejoras repercuten inevitablemente en el otro. En consecuencia, se torna imperioso que las distintas gerencias se encuentren articuladas, es decir, que conozcan el trabajo de las otras, logrando minimizar el impacto de posibles errores, acontecimientos climáticos o situaciones sociales que impactan en la continuidad del servicio.

La misión comienza por señalar que uno de sus principales objetivos es contribuir al crecimiento conjunto de las personas, lo que implica una serie de capacitaciones, entrenamientos

e inducciones, relacionadas con los diversos momentos de las personas dentro de la organización. Estas instancias apuntan a potenciar habilidades y a nutrir conocimiento relacionados con el desempeño del cargo asignado, en conjunto con la intención de desarrollar aptitudes asociadas a mantenerse articulados con otros, aprender como equipo y visualizar la empresa como un todo, más allá de la unidad a la que pertenece.

Esta competencia queda definida de la siguiente forma; orientación a trabajar con otros y a coordinarse para lograr metas y objetivos comunes, poniendo los objetivos del grupo por encima de los individuales. Implica el propósito sincero de realizar un trabajo cooperativo e interrelacionado.

Se espera que exista un reconocimiento sobre la importancia del trabajo del otro, su rol dentro de la empresa y las implicancias que tiene un determinado desempeño en el puesto de cada uno. Es necesario identificar los grados de correlación entre ellos, logrando priorizar y canalizar la información proveniente desde el ámbito de acción. Las comunicaciones cuentan con redes organizacionales establecidas para dichos fines, facilitando la transmisión de los mensajes, aportando a la efectividad en la recepción de las ideas y mejoras propuestas por las personas o equipos. Se promueve un respeto por los demás, desde ajustarse a la jerarquía a la hora de comunicar avances u obstáculos, o bien, al momento de manifestar diferencias con otros, resguardando ser oportuno, enfocado en la persona específica, el lenguaje y el contexto, obteniendo acuerdos que sean favorables para ambas partes.

#### *4.3. Orientación a Resultados; Tercer Lugar de Preferencia*

La competencia señalada apunta al hecho de alcanzar los objetivos dispuestos para cada labor; en base a lo señalado en la descripción de cargo, las metas de la unidad, la normativa

vigente y, las características del territorio abarcado. Los procesos realizados para concretar los resultados, se encuentran especificados en las planificaciones; indicando tiempos, condiciones y recursos previamente detallados, basados principalmente por la legislación del país. A razón de lo anterior, se estructura la normativa interna, asegurando que se concrete el servicio en los tiempos señalados, con las condiciones esperadas y afectando en lo mínimo, la continuidad del servicio a la comunidad. (Robbins, S., Judge, T. 2013)

La planificación estratégica de la EE, en base a su misión, señala; *brindar excelencia*, apuntando a contar con altos estándares en los resultados obtenidos. La medición de estas tareas, son altamente objetivas para la organización, dada la claridad con que se encuentran detallados los cargos, contando con indicadores observables, tanto para las jefaturas, como para compañeros e incluso para el propio trabajador, concordando con las puntuaciones obtenidas. Es elegida por el 19% como la primera opción, especialmente por las personas que llevan menos de 5 años en la organización, denotando la relevancia de entregar buenos resultados al inicio de su trayectoria profesional, siendo relevante para ellos, a la hora de consolidarse en el cargo.

Los indicadores de resultados permiten levantar las alertas cuando las otras 3 competencias se encuentran en desarrollo o requieren de potenciarse aún más, funcionará como cierre para las demás, logrando entregar indicadores objetivos sobre el desempeño del equipo, la satisfacción del cliente, y la seguridad. Las que son medidas por diversos instrumentos dentro del ciclo de vida del trabajador, así como de la unidad a la pertenece; para el caso de la atención al cliente, esta se evalúa por medio de la canalización de reclamos emitidos en las plataformas virtuales o centro de servicio, especificando; la cantidad, la frecuencia, la unidad y la gravedad de lo sucedido. En caso del equipo, se realizan evaluaciones de clima por equipo o bien a nivel general con la encuesta del GPTW<sup>18</sup>, y ante la seguridad, existen herramientas internas como

protocolos para cada procedimiento o bien, desde la SUCESO<sup>19</sup>, aportando con indicadores en seguridad social y personal para los trabajadores. Finalmente, en la evaluación de desempeño, se ven reflejado el desempeño individual, matizando las áreas más débiles y fuertes de cada colaborador, considerando todos los otros antecedentes.

En base a lo anterior, es posible establecer los puntos críticos de las tareas, aportando con mejoras o apoyo para su correcto abordaje, minimizando la aparición de determinado problema o bien, amortiguando el impacto de lo acontecido.

La competencia de orientación a resultados, la definen como; capacidad para reconocer los objetivos de su área, hacer un plan y seguirlo en forma sistemática en función de realizar una tarea o bien implementar soluciones de problemas. Analiza sus facilitadores y obstaculizadores, demostrando perseverancia por alcanzar y superar metas, así como conseguir los objetivos trazados. Logra enfrentar momentos de presión, breves y prolongados en el tiempo.

Se espera que los colaboradores tengan claridad sobre los objetivos que deben realizar, tanto en lo teórico como en lo práctico, además estos deben seguir la planificación dispuesta para ellos y para el equipo en general, resguardando en todo momento la optimización de los tiempos y recursos asignados, evitando demoras o molestias en el entorno intervenido.

#### *4.4. Orientación a la Seguridad; Cuarta Competencia Conductual Transversal*

Esta se considera dentro de las más importantes a la hora de identificar aquellas competencias conductuales que sean aplicables a toda la organización. Su cuarto lugar en esta

---

<sup>18</sup> GTPW Great Place To Work, reconoce a nivel empresarial el impacto de las gestiones en Clima y cultura organizacional.

<sup>19</sup> Superintendencia de Seguridad Social; un organismo autónomo del estado a cargo de fiscalizar el cumplimiento de la normativa social y garantizar el derecho a las personas. <https://www.suseso.cl/601/w3-channel.html>

ocasión, se puede explicar por las características del trabajo que realiza la muestra de este estudio; gerencia de personas, la que no implica altos riesgos al desempeñarse laboralmente, como las gerencias más técnicas y de terreno.

En la planificación estratégica de la compañía, específicamente en la misión, se identifica la relevancia que tiene para ella, evidenciando en un interés por; “*contribuir al crecimiento conjunto de las personas, la sociedad y la Compañía*” lo que implica desempeñarse con seguridad en lo personal, con el equipo y con la sociedad civil presente en el territorio.

El código del trabajo regula el cumplimiento de la ley 16.744<sup>20</sup> en la que estipula que la empresa privada debe adherirse a una mutual para administrar el seguro social contra riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de los trabajadores. La EE se suma a estas exigencias, integrándolas en sus dinámicas diarias, las que son coherentes con los riesgos de cada cargo y unidad de la forman parte. Las implicancias a causa de un accidente, conlleva a gestiones posteriores de las que el empresario es responsable, debiendo asegurarse que el colaborador las conozca, las controle y las gestione dentro de la empresa, minimizando la aparición de incidentes que pudieran decantar en accidente. Cada profesional y cargo reconoce la responsabilidad asociada a ello, asumiendo las acciones necesarias para cumplir con la normativa y apuntar a la integridad tanto personal como del equipo.

Al momento de ingresar a la empresa, cada colaborador de la EE, es enfrentado a un proceso de inducción, lo que incluye, revisar exhaustivamente los protocolos de seguridad aplicados en su unidad. Para efectos de este reglamento, se facilita a cada trabajador, la lectura de documentos relacionados con la normativa en higiene y seguridad y los elementos de

---

<sup>20</sup> Ley 16.744, por la que se establecen las normas aplicables a los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. <https://prl.ceoe.es/informacion/prl-en-el-mundo/chile/>

protección personal (EPP), considerando la calidad, la certificación y/o aplicabilidad de los accesorios y equipamientos entregados, según cada cargo.

Se establece como definición; disposición a cumplir con los requerimientos de seguridad establecidos por la EE. Implica identificar, informar y corregir situaciones o condiciones de riesgo, fomentando la adopción de conductas preventivas en otros.

Este proceso cuenta con un departamento específico dentro de la empresa, supervisando el cumplimiento de la ley, de modo de ir actualizando constantemente los conceptos relacionados, además de la entrega de indicadores de accidentabilidad. Velarán por todas estas normativas, profesionales expertos en el área, investigando, diseñando y ejecutando, opciones de mejoras, especialmente en unidades o equipos, que la tasa de accidentabilidad sea más alta. Se coordinarán y articularán con la entidad asociada para velar por estos objetivos, que en el caso de la EE está afiliada a la ACHS<sup>21</sup>.

La EE cuenta con excelentes resultados en torno a varios indicadores presentes en las evaluaciones de riesgos psicosociales, siendo posible que se les dificulte visualizar mejoras en esta línea de intervención, especialmente en la GP, confirmando la asignación del cuarto lugar.

## **5. Conclusiones**

El modelo de Gestión por competencias ha cobrado gran relevancia este último tiempo, en vista de complementar las intervenciones y planificaciones para los trabajadores de la EE. Configurando un diseño de intervención que logre abordar, desde la planificación y no desde la reactividad los cambios provenientes del entorno.

---

<sup>21</sup> Organización privada sin fines de lucro, participe del sistema de seguridad social de Chile, al administrar recursos y prestaciones de la Ley 16.744, referente a la prevención de accidentes y enfermedades laborales. La ACHS hace entrega de subsidios, indemnizaciones y pensiones a los trabajadores y a sus familias en caso de incapacidad temporal, permanente o la muerte del trabajador ocurrida en circunstancias relacionadas con su trabajo.



Se logra concretar la utilización de un Modelo de Gestión por Competencias dentro de la EE, aportando en una nueva mirada sobre las competencias conductuales y específicas, en la formación de los trabajadores. Se logra posicionar a la cultura organizacional, como herramienta de gestión interna y adaptación al entorno, manteniendo un flujo constante y continuo de información, entre las partes. A razón de lo anterior, es posible alinear sistemáticamente las diversas etapas presentes en la vida laboral del colaborador, considerando tanto a los que recién ingresan, como a los que ya se encuentren trabajando con ellos.

La fuerte regulación de los procesos presentes en el EE, promueven el interés de la unidad de Desarrollo Organizacional DO, por buscar prepararse para todas las exigencias, no sólo desde lo estructural o procedimental, sino desde los colaboradores. Es así que se disponen positivamente a probar el modelo en la GP, indagando sobre las competencias conductuales transversales a la organización, las que son 4; Orientación al cliente, Trabajo Colaborativo, Orientación a Resultados y Orientación a la seguridad. Y decantar sobre 4 competencias conductuales específicas a las familias de cargos en la GP; Negociación, Liderazgo, Innovación y Trabajo bajo Presión. Aportando al inicio de un proceso dentro de toda la organización, en búsqueda de confirmar las competencias conductuales transversales e indagar sobre las específicas a los cargos de otras unidades.

La GP apoya la iniciativa propuesta por DO, participando activamente de la encuesta para jerarquizar las competencias conductuales transversales, identificando a orientación al cliente, como prioritaria, siendo coherente tanto con su misión como visión organizacional, confirmando el marco de acción de los colaboradores de la EE. En segundo lugar, se encuentra trabajo colaborativo, destacando la importancia de tener buenas relaciones, alianzas y redes comunicacionales efectivas dentro del equipo, unidad u organización en general, siendo

determinante para consolidar los resultados esperados, tanto dentro de su cargo, como con el cliente o en seguridad.

## **6. Sugerencias**

Las propuestas que se pueden realizar a propósito de la investigación, apuntan a sugerir aplicaciones de las competencias identificadas en los diversos subsistemas de recursos humanos, especialmente en el área de capacitación y entrenamiento.

En relación al modelo de gestión por competencias desarrollado por Martha Alles, es posible proponer la aplicación de la competencia conductual transversal identificada, dentro de los subsistemas de RR.HH.

En el área de análisis y descripción de los puestos, o bien en el área de atracción, selección e incorporación; es posible cotejar la presencia de las competencias conductuales transversales, en todos los perfiles de cargos de la empresa, asegurando su presencia. Así como también, que se le otorgue el nivel de desarrollo ajustado a la jerarquía del puesto o área de desempeño. Proporciona una guía clara y unificada sobre el perfil requerido, orientando los procesos de selección, los que serán alineados con las necesidades del negocio.

Al revisar la evaluación de desempeño, se recomienda que las competencias conductuales transversales, deben ser evaluada según el nivel que le ha sido asignado en la descripción del cargo, así como también, debe ser calificada por indicadores relacionados con el comportamiento observable del colaborador.

En el subsistema de desarrollo de planes de sucesión, se sugiere revisar las calificaciones en relación a las competencias conductuales transversales, las que debe estar innegablemente como las más destacadas, siendo un criterio excluyente para optar a planes de sucesión dentro de la EE.

Al considerar el área de remuneración y beneficios, es posible generar instancias de compensación, tanto en ingresos como en reconocimiento, para aquellos destacados en las competencias conductuales transversales. Esto permite socializarla y enaltecerla dentro del contexto cultural de la empresa, siendo identificada por otros como relevante, a la hora de ser considerado valioso dentro de la EE.

En el subsistema de formación, se espera que la empresa pueda promover la aplicación de las competencias conductuales transversales, no sólo desde difundir conocimientos sobre ellas, sino también como se lleva a la práctica, en vista de concretar efectivamente los cambios del entorno, necesarios para continuar compitiendo en el mercado. Se sugiere reforzar estas competencias en cada instancia de formación prevista para el colaborador, recordando el core de la EE, con mayor hincapié en los procesos de entrenamiento llevados a cabo al ingreso de un nuevo trabajador. Se propone continuar midiéndola a través del desempeño y tomar medidas en caso de presentar brechas.

También es posible continuar con un proceso similar al impulsado dentro de la gerencia de personas, aplicando el modelo de gestión por competencias a otras gerencias de la EE, configurando perfiles en torno a las competencias conductuales específicas de cada familia de cargos presentes en estas unidades.

La implementación de este modelo debe ser un elemento que forme parte de una serie de estrategias e intervenciones dentro del proceso formativo, que esta investigación no sólo sea una mejora, sino que sea parte de un continuo.

## **7. Referencia**

1. Alles, M. (2002). *Gestión por competencias; El diccionario*. Buenos Aires: Garnica.
2. Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de Recursos humanos; gestión por competencias*. Buenos Aires: Garnica.

3. Becerra, M., Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de Recursos Humanos*. Memoria de grado, Santiago, Universidad de Chile.
4. Canales, M. (2006). *Metodología de investigación Social*. Santiago, Chile: LOM Ediciones.
5. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
6. Fundación Chile, (2017, 3 de octubre). *Hacia un sistema de formación para el trabajo en Chile: Rol de los sectores productivos*. Extraído el 25 de enero del 2018 desde <https://fch.cl/wp-content/uploads/2017/10/FORMACIO%CC%81N-PARA-EL-TRABAJO-CPC-FCH-17.10.2017-1.pdf>.
7. Gephart Martha, A., Marsick, V. (2016) *Strategic organizational learning*. New York: Editorial Springer.
8. Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.
9. Hernández, R., Fernández, C., Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: Editora El Comercio.
10. Ibáñez, j. (1985). *Del Algoritmo al sujeto: Perspectiva de la investigación social*. Madrid: Editorial siglo XXI.
11. Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR.
12. Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. España: Editorial Pearson.
13. Robbins, S., Judge, T. (2013) *Comportamiento Organizacional*. España: Editorial Pearson.

14. Robledo, E. (2009). *Desarrollo Organizacional: enfoque convergente de investigación – acción*. México: Editorial Trillas.
15. Rodríguez, A., y Dei, D. (2002). *Psicología de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Docencia.
16. Stacey, R. (2011) *Strategic management and organizational dynamics*. England: Editorial Pearson.
17. SUSESO. (2016). *Manual del Método del Cuestionario SUSESO ISTAS 21*. Santiago de Chile.
18. Zapata, R. (2001). *Identificación y medición de Competencias en la Organización*, Seminario presentado en CORPOTRAINING, Santiago, Chile.

## 8. Anexos

### 8.1. Anexo 1 – Resumen Narrativo

	Resumen Narrativo	Indicadores verificables	Medios de Verificación	Supuestos críticos
Finalidad	Brindar excelencia en la distribución, transmisión y generación de energía, así como en la totalidad de sus productos asociados, con el objetivo principal de contribuir al crecimiento conjunto de las personas, la sociedad y la Compañía			
Propósito	Iniciar la integración de un modelo de gestión por competencias en una empresa de distribución de energía de la V región. A través de identificar las competencias			

	de sus trabajadores; más directamente relacionadas con las orientaciones estratégicas.			
Producto 1	Tener acceso a los productos, estudios o procesos presente en la Gerencia de Personas (GP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos se cuenta con el 90% de los procesos, estudios o productos presentes en GP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos escritos, virtuales o expuestos verbalmente que dan cuenta de los procesos, productos o estudios realizados en GP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criterios de confidencialidad por parte de la empresa.</li> <li>Disponibilidad a compartir productos de propiedad de los profesionales</li> </ul>
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones periódicas con el área de Desarrollo Organizacional (DO)</li> <li>Registro de documentación extraída de la página corporativa, noticias, web, o entregada por la propia empresa</li> </ul>			
Producto 2	Precisar las competencias transversales y específicas para cada cargo de la GP, basado en el desempeño y exigencias de cada unidad de la GP por medio del equipo de DO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 90% de los cargos presentes en GP, son revisados por DO.</li> <li>Documento con sistematización de la información; A saber; Diccionario de competencias trasversales a la organización y específica a cada cargo de la GP.</li> </ul> <p>Descripción de los cargos de la GP, detallando los niveles de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro en audio de la actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lineamiento de confidencialidad que impidan la revisión de algún cargo o registro total o parcial de lo conversado</li> </ul>



		cada competencia.		
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con la jefatura DO, estableciendo plazos, recursos y condiciones para la actividad.</li> <li>• Focus group en las dependencias que estime conveniente DO</li> <li>• Entrega de documento con la sistematización del Focus group. Siendo revisado y visado por todo el equipo DO.</li> <li>• Creación de una entrevista semiestructurada aplicable a la GP</li> </ul>			
Propósito 3	Se conoce la percepción del profesional y de la jefatura en relación a las competencias transversales y específicas, en el desempeño de cada cargo de la GP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos el 70% de los profesionales y jefaturas de GP, son entrevistados.</li> <li>• Sistematización de los reactivos o preguntas cerradas con SPSS.</li> <li>• Transcripción de las preguntas abiertas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro físico de las entrevistas semiestructuras realizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad horaria para participar de la entrevista</li> <li>• Criterios de confidencialidad que impidan participar de la actividad señalada</li> </ul>
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendarizar con los profesionales de GP posibles fechas y horarios para realizar las entrevistas.</li> <li>• Aplicar las entrevistas a cada jefatura y profesional de GP</li> <li>• Reunión con DO</li> </ul>			

	informando avances y contratiempos.			
Producto 4	Conocer la percepción que tienen los clientes internos en relación a los servicios entregados por los funcionarios presentes en GP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos el 2% (11 pers.) de funcionarios provenientes de otras áreas, se le aplica la entrevista semiestructurada.</li> <li>• Sistematización de los reactivos o preguntas cerradas con SPSS.</li> <li>• Transcripción de las preguntas abiertas</li> <li>• Contar con los resultados de encuesta aplicada a la jefatura de GP, a cargo de la Gerencia General</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro físico de las entrevistas semiestructuras realizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad horaria de las personas solicitadas.</li> <li>• Autorización de las jefaturas para responder a la entrevista.</li> </ul>
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendarizar con las jefaturas y profesionales de otras áreas la aplicación de la entrevista semiestructurada.</li> <li>• Aplicar las entrevistas a cada jefatura y profesional de GP</li> <li>• Reunión con DO informando avances y contratiempos.</li> </ul>			



## 8.2. Anexo 2 – Encuesta semi estructurada

## GERENCIA DE PERSONAS

DATOS DEL ENTREVISTADO					
Fecha					
Género	Mujer		Hombre		
Edad	20 - 30	31 - 40	41 -50	51 -60	61 -70
Años en la organización	0 - 5	6 -10	11 - 20	21 - 30	31 o más
Nivel de cargo	Gerencia o sub Gerencia	Jefatura	Profesional o supervisor	Administrativo o técnico	Alum. Práctica
Contrato	Indefinido	A plazo fijo	De prueba	Por proyecto	Reemplazo
Nivel de escolaridad	Doctorado	Magister	Universitario	Técnico	Nivel Medio
Estado	Completo Incompleto	Completo Incompleto	Completo Incompleto	Completo Incompleto	Completo Incompleto
Ubicación	Barón	Curauma	Aldunate		
Gerencia					

<b>Competencias Transversales I*</b>	<b>Priorizar desde el más importante 1º</b>
Orientación a Resultados	
Orientación al Cliente	
Trabajo Colaborativo	
Orientación a la Seguridad	

<b>Competencias elegida como 1º*</b>	<b>Priorizar las categorías desde la más importante nº1</b>
¿Por qué es la más importante?	

\*apoyo tarjetas

<i>¿Cuáles son las tareas que realizas diariamente para cumplir con tu cargo?</i>
<i>¿Cuáles son tus responsabilidades asociadas al cargo?</i>



¿Cuántas capacitaciones has participado durante el tiempo que llevas en la empresa?	1-5	6-10	11-20	20 o más
¿Te gusta de participar en capacitaciones?	Si No			
¿Crees que los temas de las capacitaciones responden a tus necesidades?	Si No			
¿Crees que las capacitaciones generan cambios positivos en tu puesto de trabajo?	Si No			

### 8.3. Anexo 3 – Diccionario de competencias, niveles de desarrollo de competencias conductuales transversales y específicas

#### \*Competencias aplicables a toda la Organización

Categorías	ORIENTACIÓN A RESULTADOS			
	DEFINICIÓN: Capacidad para reconocer los objetivos de su área, hacer un plan y seguirlo en forma sistemática en función de realizar una tarea o bien implementar soluciones de problemas. Analiza sus facilitadores y obstaculizadores, demostrando perseverancia por alcanzar y superar metas, así como conseguir los objetivos trazados. Logra enfrentar momentos de presión, breves y prolongados en el tiempo.			
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<b>Claridad de los objetivos</b>	Tiene poco claros los objetivos del cargo y del área.	Conoce los objetivos de su cargo y distribuye su tiempo diariamente de manera efectiva.	Establece objetivos principales y puntos críticos para el control.	Define objetivos a largo plazo y conoce las metas de su área. Es capaz de transmitir oportuna y persuasivamente otros, el cumplimiento de los logros.
<b>Planificación y organización</b>	Le cuesta manejar el tiempo, es poco metódico y desorganizado. No usa herramientas para hacer seguimientos.	Sigue procedimientos establecidos. Verifica el cumplimiento de objetivos, corrigiendo errores cuando es necesario.	Trabaja de manera metódica y organizada en función de un objetivo. Se toma el tiempo necesario para planear cada tarea y un plan de seguimiento.	Define metodologías y procedimientos de trabajo para el área. Documenta lo pactado y crea herramientas de control y seguimiento.
<b>Trabajo bajo presión</b>	No logra reorganizarse ante imprevistos. Se angustia y no cumple con lo encomendado o los resultados son de bajo nivel.	Se mantiene relativamente tranquilo ante altas cargas de trabajo, organizando su tiempo según lo requiera la situación.	Dirige varias tareas simultáneamente sin perder el control, ajustándose a los tiempos de entrega. Absorbe la tensión, apoyando al equipo desde el positivismo e ideas integradoras o abiertas a la innovación.	Ejecuta distintos proyectos simultáneos de manera eficiente, adaptando las prioridades. Asume un liderazgo transformacional, manteniendo la calma en la incertidumbre y apoyo en la presión.
<b>Uso de recursos</b>	Mal gasta su tiempo en otras actividades, no calcula los recursos que necesitará para desarrollar una tarea.	Procura utilizar los recursos con los que cuenta de manera provechosa, previendo la verdadera utilidad en una situación dada.	Distribuye adecuadamente tareas y recursos, humanos y técnicos.	Delega tareas y funciones de manera equitativa y eficiente, maximizando los esfuerzos y disminuyendo el gasto de recursos. Es capaz de asignar adecuadamente los roles, tareas o funciones dentro del equipo.
<b>Calidad acorde al entorno</b>	No tiene visión de negocio, lo que entorpece la detección de desafíos y resultados de calidad.	Se nutre de información y trabaja con altos estándares de calidad y de resultados.	Plantea objetivos y diseña procesos de importancia que ayuden a que EE en el mercado se diferencie del resto. Aportando con resultados, en ocasiones, por sobre la calidad esperada.	Es capaz de levantar información valiosa del mercado, de analizarla y de proponer soluciones reales y de mediano plazo para entregar resultados de excelencia. Adaptación ante ambientes cambiantes, siendo capaz de flexibilizar y reestructurarse



Categorías	<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b> <b>DEFINICIÓN:</b> Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes tanto internos como externos a la organización, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final como los clientes de los propios clientes y al personal ajeno a la organización.			
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<b>Conocimiento de necesidades del cliente.</b>	Se encuentra desinformado respecto de las necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes.	Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen.	Dedica tiempo a conocer a los clientes con los cuales va a trabajar directamente interiorizándose en sus necesidades.	Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.
<b>Disposición a atender las demandas de los clientes.</b>	No es flexible ante los distintos tipos de demandas de los clientes. Siendo desatento con sus requerimientos. No responde a mensajes enviados por canales institucionales, lo que denota menor asertividad	Actúa de forma reactiva frente a las demandas de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.	Mantiene una actitud de total disponibilidad frente a las demandas de los clientes, siendo asertivo y respetuoso en las comunicaciones establecidas. Preocupándose por la empatía y calidad del servicio entregado.	Se anticipa a las posibles expectativas y demandas de los clientes, tanto actuales como potenciales. Utiliza efectivamente los canales establecidos, siendo respetuoso, asertivo y empático en relación a las necesidades manifiestas
<b>Satisfacción del cliente.</b>	No evalúa el grado de satisfacción de los clientes con relación a los servicios brindados.	Chequea periódicamente el grado de satisfacción del cliente.	Implementa herramientas adecuadas para medir el grado de satisfacción de los clientes en forma permanente. Cumple los compromisos y apoya al equipo ante problemas o conflictos.	Supera los estándares esperados de satisfacción de los servicios que brinda al cliente. Apoya ante problemas complejos y cumple sus compromisos, es creíble ante el equipo
<b>Flexibilidad</b>	No dispone de tiempo para trabajar fuera de su horario.	Responde a las demandas de los clientes internos y externos sin importar cuánto tiempo tome la solución.	Adecúa los productos y servicios según las necesidades de quienes lo requieran.	Incentiva al equipo a tener vocación de servicio y disponibilidad ante situaciones de contingencia, el fin último es la satisfacción de los clientes internos y externos.
<b>Mejora Continua</b>	Trabaja en base a los objetivos planteados por la jefatura, pero no tiene interés en hacer mejoras en los procesos o servicios.	Se preocupa de estar capacitado para actuar con eficiencia, aporta ideas y conocimientos a su entorno. Así como también responder con rigurosidad y detalle en sus productos.		Su fin es la mejora continua de los procesos y de los servicios que se entregan a los clientes, por lo mismo, estructura la organización para lograr equipos de trabajos altamente calificados y competitivos. Se actualiza permanentemente en relación al negocio de EE.

Categorías	TRABAJO COLABORATIVO			
	DEFINICIÓN: Orientación a trabajar con otros y a coordinarse para lograr metas y objetivos comunes, poniendo los objetivos del grupo por encima de los individuales. Implica el propósito sincero de realizar un trabajo cooperativo e interrelacionado.			
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<b>Reconocimiento del otro</b>	Antepone los objetivos personales a los del equipo.	Pone los objetivos de la organización por sobre el interés personal. Logrando resultados articulados entre quienes estén implicados.	Alienta a sus compañeros a participar en la colaboración con otros cargos o unidades, reconociendo la importancia de sus aportes y animándolos a mantener un buen ritmo de trabajo.	Valora y promueve el trabajo colaborativo entre su equipo, o bien con otras personas, equipos o unidades, para la obtención de los objetivos de la organización. Conoce el trabajo del otro y como este se relaciona con el propio.
<b>Respeto</b>	Sus aportes al grupo son escasos y su participación en la discusión grupal es poco notoria. Así como también, no valora ni reconoce el aporte de otros.	Trabaja cooperativamente con otros en la búsqueda de un resultado. Denota deferencia por las capacidades y aportes de quienes se relaciona diariamente.	Escucha y valora las ideas de otros al momento de realizar, impactando en la forma que habla, coordina o bien toma decisiones.	Moviliza con su ejemplo el logro de los objetivos. Por medio de la valoración de aportes y puntos de vista presentes en el análisis.
<b>Visión Compartida</b>	No respeta ni escucha las ideas de los demás y quiere imponer su forma de hacer las cosas. Así como también las normas establecidas. No conoce el trabajo de otros.	Se compromete con los objetivos del equipo y visión compartida, alcanzando el nivel de desempeño requerido. Ajusta su trabajo a las normas exigidas por las jefaturas. Conoce parcialmente el trabajo del otro.	Coopera con las demás áreas, proveyéndolas de la información necesaria para obtener los objetivos, ya que da cuenta de una visión compartida, conociendo cabalmente las labores de otros, especialmente los relacionados con su área.	Genera estrategias que impactan notoriamente en el logro de los resultados, denotando una clara visión compartida sobre las metas comunes. Promueve el conocimiento del trabajo del otro, facilitando la cooperación y traspaso de información entre equipos de la Gerencia.
<b>Relación Interpersonal</b>	Critica, pero no aporta, se exalta fácilmente y discute proporcionando un clima negativo en el grupo.	Expresa abiertamente sus opiniones a los demás miembros del grupo. Resuelve problemas y conflictos por los canales establecidos.	Motiva a los demás a llegar a acuerdo con quienes se esté relacionando, una persona o un área. Promueve las relaciones interpersonales positivas, generando espacios y estrategias de resolución de conflictos.	Actúa como mediador con objetividad para integrar ideas y llegar a consensos, fomentando el trabajo en equipo. Modela estrategias de resolución de problemas, genera espacios para abordar conflictos, que apunte a promover y/o conservar el clima del equipo.

Categorías	ORIENTACIÓN A LA SEGURIDAD			
	DEFINICIÓN: Disposición a cumplir con los requerimientos de seguridad establecidos por la EE. Implica identificar, informar y corregir situaciones o condiciones de riesgo, fomentando la adopción de conductas preventivas en otros.			
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<b>Control y Prevención de accidentes.</b>	Generalmente no utiliza los EPP asignados a su cargo. No logra prevenir ni detectar las causas de una enfermedad o accidente.	Utiliza sus implementos de seguridad según la normativa existente. Sabe cómo actuar durante un accidente o enfermedad del trabajo.	Utiliza permanentemente los EPP, promoviendo el uso en todo el equipo. Conoce la gran mayoría de accidentes y enfermedades del rubro, participando de su prevención y control.	Es líder en la utilización correcta y constante de los EPP, siendo un referente tanto para su Gerencia como para la organización. Sabe detectar, prevenir y controlar las posibles causas desencadenantes de accidentes y enfermedades del trabajo.
<b>Entrega de Información.</b>	No incorpora nuevos conocimientos ni entrega la información necesaria para la realización de un trabajo seguro. No realiza ningún tipo de investigación en relación a incidentes o accidentes laborales.	Procura informar a los nuevos ingresos la realización de un trabajo seguro. Se basa en investigaciones anteriores para la prevención de accidentes	Aplica las políticas de seguridad de la EE Energía. Transmitiendo información y capacitación respecto a la realización del trabajo seguro. Incorpora dentro de sus actividades la investigación de Incidentes y Accidentes. Con la finalidad de disminuir los riesgos para todo el equipo.	Incorpora conocimientos y técnicas docentes aplicables al Personal a su cargo para el desarrollo del Trabajo Seguro, velando porque éste se cumpla. Realiza constantemente investigaciones respecto de los diferentes Incidentes y accidentes laborales. Estos apuntan a generar estrategias que prevengan accidentes en la Gerencia de la que forma parte o la organización en general.
<b>Normativas Legales</b>	No tiene conocimientos respecto a las normativas actuales respecto a Seguridad, Higiene y Prevención de riesgos del trabajo, relacionadas directamente con su cargo.	Utiliza conocimientos poco actualizados respecto a normativas de Seguridad e Higiene y Prevención de Riesgos del Trabajo, asociadas al puesto en el que se desempeña.	Incorpora nuevos conocimientos sobre Aspectos legales y Normativos sobre Seguridad e Higiene y Prevención de Riesgos del Trabajo. Abordando nuevos escenarios presentes en su área de trabajo.	Conoce y lidera en la empresa aspectos legales y normativos sobre seguridad e higiene y prevención de riesgos del trabajo. Las que van dirigidas a su unidad o empresa en general.

### Competencias conductuales específicas y sus niveles de desarrollo

#### Competencias aplicables a Cargos específicos dentro de la GP

Categorías	NEGOCIACIÓN			
	DEFINICIÓN: Capacidad de llegar a acuerdos satisfactorios para sí mismos y los otros, aun cuando los intereses sean antagónicos.			
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<b>Indagación del entorno</b>	No se preocupa de tener información para enfrentarse de buena manera ante clientes, proveedores o gerencias.	Toma apuntes de los hechos que le ayudan a solucionar de manera óptima las situaciones críticas.	Recolecta información clave indaga y argumenta para obtener acuerdos favorables.	Mantiene un conocimiento profundo de la temática abordada antes de encarar a la contraparte, analiza sus fortalezas y debilidades que le permiten argumentar de mejor manera y así ganar la negociación.
<b>Empatía</b>	Emite juicios poco objetivos de la contraparte lo que genera un mal ambiente.	Se muestra respetuoso y cordial con su interlocutor en todas las situaciones del debate.	En cada convenio se preocupa de buscar las ventajas de ambas partes, su fin es la conciliación sin generar daños al resto.	Promueve un ambiente que considera los intereses de la contraparte, obteniendo acuerdos que sean beneficiosos para ambas partes. Actúa como mediador en negociaciones solicitadas por su equipo.
<b>Canales de comunicación</b>	Carece de habilidades para comunicarse con otras personas.	Utiliza los canales de comunicación adecuados para la coordinación de las reuniones.	Maneja la comunicación en toda su magnitud, sabe que una buena comunicación permite una buena negociación.	Genera estrategias que permite mantener una constante comunicación con el receptor, utilizando herramientas y elementos que favorecen la comunicación efectiva. Facilita el cierre de acuerdos claros y precisos para ambas partes.
<b>Nivel de argumentación</b>	No logra cerrar acuerdos beneficiosos para él ni para la organización.	Es perseverante y disciplinado, mantiene sus argumentos sin ceder ante las presiones.	Tiene la habilidad de enfrentarse a los interlocutores con facilidad, consigue lo que se propone. Siendo claro en sus argumentos, e intereses.	Logra persuadir con buenos argumentos a la contraparte, promueve las ideas, aplica normativas y consolida acuerdos que beneficien los intereses de EE.

Categorías		LIDERAZGO			
		DEFINICIÓN: Usa estilos y estrategias interpersonales para influir y guiar a los otros en torno a la consecución de metas. Implica tener habilidades directivas, visión de equipo, gestión de grupo y motivación.			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<b>Establecimiento de Objetivos</b>	Sus colaboradores no saben qué se espera de ellos y no reciben feedback, consiguiendo que los demás no participen de sus objetivos.	Establece los objetivos para el equipo de trabajo de modo tal que son aceptados con entusiasmo por el grupo.	Define un estado futuro deseado en función de la visión de la organización, y establece los objetivos del grupo y asigna trabajo correctamente. Esto genera motivación por el objetivo común.	Posee una amplia visión estratégica que le permite comunicar el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clara, estableciendo claramente las directivas y los objetivos del trabajo realizado. Impacta al equipo motivándolo por su cumplimiento.	
<b>Credibilidad</b>	Retiene información, dejando a las personas afectadas sin capacidad de decisión. Baja credibilidad por parte de sus colaboradores, incoherente entre lo que dice y hace.	Informa a sus colaboradores de aspectos importantes del rumbo del negocio. Generalmente el desempeño es coherente entre lo que dice y hace en relación a la tarea asignada o bien las promesas efectuadas.	Se asegura que los colaboradores estén informados sobre la marcha de la empresa y los resultados del área. Su actuar es altamente coherente con lo dicho, obteniendo el compromiso del equipo.	Motiva y establece un clima de confianza en los otros, al informar del curso del negocio y al ser coherente en su actuar, generando un ambiente de entusiasmo y compromiso.	
<b>Desarrollo de personas</b>	Realiza una inadecuada asignación de roles, disminuyendo la potencialidad del equipo. No escucha ideas o sugerencias. No visualiza el aporte de otros, aplica favoritismo	Realiza un adecuado seguimiento del desempeño del equipo para determinar fortalezas y debilidades. Reconoce el aporte, evita favoritismo. Mantiene relativa cercanía con sus colaboradores	Obtiene el compromiso de sus colaboradores, generando posibilidades de capacitación. Responde genuinamente a las ideas propuestas, demostrando respeto. Reconoce el aporte de cada uno, aplica un trato justo. Para ello se mantiene cercano, apoyando, gestionando o tomando decisiones oportunas.	Reconoce a los colaboradores con potencial o brechas, creando para ellos equivalentes oportunidades de desarrollo. Genera instancias de permanente contacto y conocimiento de sus colaboradores, para escuchar las ideas de otros, impactando en un ambiente de validación. Utiliza la meritocracia.	
<b>Retroalimentación</b>	No informa sobre el desempeño a sus colaboradores.	Proporciona retroalimentación cuando se lo piden. De acuerdo a los procesos formales y estructurales establecidos en EE.	Da feedback periódicamente a su gente, y elabora un plan de desarrollo, dando seguimiento del cumplimiento de sus objetivos.	Moviliza y acompaña en la búsqueda de desarrollo de competencias para el cumplimiento de los resultados, a través del feedback y seguimiento de los compromisos.	
<b>Visión estratégica</b>	Se encuentra desactualizado respecto de la visión del rubro eléctrico, respecto de la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento. Dificultad para comprender el rol dentro del equipo.	Se comporta conforme a los objetivos de su área porque logra interpretar de buena forma la información con la que cuenta. Comprende su rol dentro del equipo.	Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas cuando se presentan oportunidades, que apoyen el logro de los objetivos de EE. Así como también distribuye oportunamente los recursos para conseguir lo propuesto.	Analiza profundamente la información, de manera de identificar y desarrollar la mejor respuesta estratégica para apoyar el desarrollo de EE y el logro de los objetivos. Logra asignar eficientemente los recursos disponibles para obtener lo trazado para su unidad.	
<b>Categ</b>	INNOVACIÓN				

orías	DEFINICIÓN: Es la capacidad de modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, los clientes o bien ante los objetivos establecidos por EE.			
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<b>Creatividad</b>	Aplica respuestas estándar o conocidas ante los problemas presentados o situaciones similares presentes en su área	Aplica en algunos casos respuestas que no se hayan aplicado antes, utilizando la experiencia previa en el cargo o en relación con otras áreas.	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes novedosos a los previamente establecidos. Busca asesoramiento para desarrollar soluciones complejas y creativas que resuelvan el problema, en base a las normativas y estructuras del negocio de la EE.	Impacta por medio de un comportamiento orientado a la creatividad, por medio del desarrollo de iniciativas y soluciones novedosas. Además, genera y promueve espacios de innovación, en base a su conocimiento del negocio.
<b>Promoción de Ideas</b>	Prefiere moverse de acuerdo a las pautas establecidas y en ámbitos conocidos, sin que se le exija aporte personal o la generación y cambios.	Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia. En ocasiones no concreta las ideas propuestas.	Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma manera. Así como también enfoca esfuerzos por terminarlas o dejarlas aplicables en la Gerencia. No se frustra si estas no se concretan.	Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores. Se preocupa de apoyar y facilitar que las ideas emergidas lleguen a concretarse efectivamente. Motiva al equipo en instantes de que estas no se concretan.
<b>Aprendizaje continuo</b>	Mantiene su formación profesional, aunque mantiene una actitud reactiva, busca información sólo cuando la necesita.	Realiza un esfuerzo extra por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.	Participa de diversas instancias de aprendizaje, compartiendo su experiencia y conocimiento para resolver problemas propios o de otras áreas.	Anticipa instancias o requerimientos de aprendizajes exigidos por su cargo o unidad. Para ello se preocupa de consolidarlas y compartirlas con su equipo.
<b>Pensamiento Analítico</b>	No investiga, no busca las causas de un problema ni sus relaciones, tampoco capta las oportunidades que se presentan.	Identifica las causas de los problemas, situaciones o procesos de mediana complejidad.	Capta las causas de un problema, situación o proceso, luego de evaluar distintas alternativas, luego idea una solución acorde.	Identifica cadenas de acontecimientos, causas y efectos, permitiéndole generar diversas soluciones y visualizar las consecuencias de cada una.
Categorías	<b>TRABAJO BAJO PRESIÓN</b> DEFINICIÓN: Predisposición a actuar de forma proactiva para abordar problemas presentes y futuros. Implica identificar posibles			

	problemas y desarrollar soluciones.			
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<b>Eficiencia ante problemas</b>	Actúa con notable ineficiencia cuando surge una cantidad de problemas mayor a las que está acostumbrado a manejar.	Maneja sin inconveniente varios problemas a la vez, logrando alcanzar los objetivos la mayoría de las veces en el tiempo asignado.	Resuelve habitualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos, sin que le importe el esfuerzo que le demande. De modo de responder dentro de los tiempos asignados.	Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas que le exigen mayores esfuerzos. Respondiendo dentro los plazos estipulados.
<b>Efectividad ante el estrés</b>	Es inflexible y obcecado en el momento de aceptar cambios en el curso habitual del desarrollo y organización de sus tareas, manteniendo los límites de su tiempo para la entrega de los trabajos asignados.	En situaciones prolongadas de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad. Se le dificulta encontrar mecanismo de control de las emociones ante situaciones adversas.	Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés. Procesa alternativas previas a los problemas, colaborando en la oportuna resolución. Utiliza mecanismos de autocontrol que impactan en el equipo.	Es referente positivo en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea manteniendo a su vez la calidad. Genera además mecanismos de autocontrol para pensar claramente.
<b>Actitud Positiva y Laboriosa.</b>	Reacciona negativamente ante el estrés. Demuestra bajo compromiso, ira y puede abandonar la tarea.	Puede verse alterado su ánimo y disposición ante el estrés, pero cambia rápidamente su actitud en pos del beneficio grupal y organizacional.	Reacciona con buena disposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que demanden mayor esfuerzo, en límites de tiempo.	Mantiene su predisposición, apoyo y actitud positiva, y la transmite a su equipo de trabajo, en aquellas ocasiones estresantes en que se enfrentan límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia en los resultados.
<b>Organización</b>	Se desorganiza, entorpeciendo el trabajo de sus pares, si se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo.	Requiere de alguna guía para organizarse, en algunas ocasiones en que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos de lo habitual. Sabe priorizar dentro de su cargo.	Utiliza las herramientas que posee para organizarse y realizar distintas tareas. Suele dar directrices claras a sus colaboradores para que ordenen y planifiquen diversidad de tareas. Prioriza dentro de su cargo, así como también en relación a los puestos a su cargo.	Es capaz de realizar distintos proyectos paralelamente, estableciendo prioridades de manera estratégica para organizar su tiempo y el del equipo. Establece las pautas para todos en relación a la priorización y distinción entre lo urgente y lo importante.
<b>Iniciativa</b>	Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes o demandantes. Se ajusta a	Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas, enfrentándose de inmediato con el problema. Estas	Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos. Por medio de la participación, aporte de ideas, preparándose antes de que	Actúa preventivamente para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. Su visión de largo plazo le

	lo conocido, sin que se le exija aporte personal o la generación de cambios.	oportunidades pueden provenir de él o bien sugerido por superiores implementándolo con celeridad y eficiencia.	ocurran.	permite anticiparse a momentos de gran presión, implementando alternativas aplicables a su cargo o unidad.
--	--	--	----------	--

#### *8.4 Anexo 4 - Perfil de cargos por competencia en la gerencia de personas*

##### 1. Directivos, Gerencia y Subgerencia.



<b>CARGO</b>	<b>GERENTE DE PERSONAS</b>			
	Niveles			
<b>Competencias conductuales transversales</b>	1	2	3	4
Orientación a Resultados				<b>X</b>
Orientación al Cliente				<b>X</b>
Trabajo Colaborativo				<b>X</b>
Orientación a la seguridad			<b>X</b>	
<b>Competencias conductuales específicas</b>				
Negociación				<b>X</b>
Liderazgo				<b>X</b>

## 2. Jefaturas

<b>CARGO</b>	<b>Jefe de Relaciones Laborales</b>			
	Niveles			
<b>Competencias conductuales transversales</b>	1	2	3	4
Orientación a Resultados			<b>X</b>	
Orientación al Cliente			<b>X</b>	
Trabajo Colaborativo			<b>X</b>	
Orientación a la seguridad			<b>X</b>	
<b>Competencias conductuales específicas</b>				
Negociación			<b>X</b>	
Liderazgo			<b>X</b>	

<b>CARGO</b>	<b>Jefe de Estudios Organizacionales</b>			
	Niveles			
<b>Competencias</b>	1	2	3	4

<b>conductuales transversales</b>				
Orientación a Resultados			X	
Orientación al Cliente			X	
Trabajo Colaborativo			X	
Orientación a la seguridad			X	
<b>Competencias conductuales específicas</b>				
Negociación			X	
Liderazgo			X	

<b>CARGO</b>	<b>Jefe de Desarrollo Organizacional</b>			
	Niveles			
<b>Competencias conductuales transversales</b>	1	2	3	4
Orientación a Resultados			X	
Orientación al Cliente			X	
Trabajo Colaborativo			X	
Orientación a la seguridad			X	
<b>Competencias conductuales específicas</b>				
Negociación			X	
Liderazgo			X	

<b>CARGO</b>	<b>Jefe de Remuneraciones y Gestión de Personas</b>			
	Niveles			
<b>Competencias conductuales transversales</b>	1	2	3	4
Orientación a Resultados			X	
Orientación al Cliente			X	
Trabajo Colaborativo			X	

Orientación a la seguridad			X	
<b>Competencias conductuales específicas</b>				
Negociación			X	
Liderazgo			X	

<b>CARGO</b>	Jefe de Administración y Servicios Generales			
	Niveles			
<b>Competencias conductuales transversales</b>	1	2	3	4
Orientación a Resultados			X	
Orientación al Cliente			X	
Trabajo Colaborativo			X	
Orientación a la seguridad			X	
<b>Competencias conductuales específicas</b>				
Negociación			X	
Liderazgo			X	
<b>CARGO</b>	Jefe de Capacitación			
	Niveles			
<b>Competencias conductuales transversales</b>	1	2	3	4
Orientación a Resultados			X	
Orientación al Cliente			X	
Trabajo Colaborativo			X	
Orientación a la seguridad			X	
<b>Competencias conductuales específicas</b>				
Negociación			X	
Liderazgo			X	

3.

Profesionales Y Supervisores

CARGO	Asistente Social			
	Niveles			
	1	2	3	4
<b>Competencias conductuales transversales</b>				
Orientación a Resultados			X	
Orientación al Cliente			X	
Trabajo Colaborativo			X	
Orientación a la seguridad		X		
<b>Competencias conductuales específicas</b>				
Negociación		X		
Liderazgo			X	
Innovación			X	

CARGO	Encargado(a) de Bienestar			
	Niveles			
	1	2	3	4
<b>Competencias conductuales transversales</b>				
Orientación a Resultados			X	
Orientación al Cliente			X	
Trabajo Colaborativo			X	
Orientación a la seguridad		X		
<b>Competencias conductuales específicas</b>				
Negociación		X		
Liderazgo			X	
Innovación			X	

<b>CARGO</b>	<b>Analista de Estudios Organizacionales</b>			
	<b>Niveles</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Competencias conductuales transversales</b>				
Orientación a Resultados			<b>X</b>	
Orientación al Cliente			<b>X</b>	
Trabajo Colaborativo			<b>X</b>	
Orientación a la seguridad		<b>X</b>		
<b>Competencias conductuales específicas</b>				
Negociación		<b>X</b>		
Liderazgo			<b>X</b>	
Innovación			<b>X</b>	

<b>CARGO</b>	<b>Analista de Desarrollo organizacional</b>			
	<b>Niveles</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Competencias conductuales transversales</b>				
Orientación a Resultados			<b>X</b>	
Orientación al Cliente			<b>X</b>	
Trabajo Colaborativo			<b>X</b>	
Orientación a la seguridad		<b>X</b>		
<b>Competencias conductuales específicas</b>				
Negociación		<b>X</b>		
Liderazgo			<b>X</b>	
Innovación			<b>X</b>	

CARGO	Encargado(a) de Gestión de Personas			
	Niveles			
	1	2	3	4
<b>Competencias conductuales transversales</b>				
Orientación a Resultados			X	
Orientación al Cliente			X	
Trabajo Colaborativo			X	
Orientación a la seguridad		X		
<b>Competencias conductuales específicas</b>				
Negociación		X		
Liderazgo			X	
Innovación			X	

CARGO	Encargado(a) de Remuneración			
	Niveles			
	1	2	3	4
<b>Competencias conductuales transversales</b>				
Orientación a Resultados			X	
Orientación al Cliente			X	
Trabajo Colaborativo			X	
Orientación a la seguridad		X		
<b>Competencias conductuales específicas</b>				
Negociación		X		
Liderazgo			X	
Innovación			X	

<b>CARGO</b>	<b>Analista de Remuneraciones</b>			
	<b>Niveles</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Competencias conductuales transversales</b>				
Orientación a Resultados			<b>X</b>	
Orientación al Cliente			<b>X</b>	
Trabajo Colaborativo			<b>X</b>	
Orientación a la seguridad		<b>X</b>		
<b>Competencias conductuales específicas</b>				
Negociación		<b>X</b>		
Liderazgo			<b>X</b>	
Innovación			<b>X</b>	

<b>CARGO</b>	<b>Encargado(a) de Activo Fijo y Mantenimiento</b>			
	<b>Niveles</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Competencias conductuales transversales</b>				
Orientación a Resultados			<b>X</b>	
Orientación al Cliente			<b>X</b>	
Trabajo Colaborativo			<b>X</b>	
Orientación a la seguridad		<b>X</b>		
<b>Competencias conductuales específicas</b>				
Negociación		<b>X</b>		
Liderazgo			<b>X</b>	
Innovación			<b>X</b>	

CARGO	Administración y Seguridad			
	Niveles			
	1	2	3	4
<b>Competencias conductuales transversales</b>				
Orientación a Resultados			X	
Orientación al Cliente			X	
Trabajo Colaborativo			X	
Orientación a la seguridad			X	
<b>Competencias conductuales específicas</b>				
Negociación		X		
Liderazgo			X	
Innovación			X	

#### 4. Técnicos y Administrativos

CARGO	Secretario (a)			
	Niveles			
	1	2	3	4
<b>Competencias conductuales transversales</b>				
Orientación a Resultados		X		
Orientación al Cliente		X		
Trabajo Colaborativo		X		
Orientación a la seguridad		X		
<b>Competencias conductuales específicas</b>				
Innovación		X		



Negociación		X		
Trabajo bajo presión			X	

CARGO	Asistente de Capacitación			
	Niveles			
Competencias conductuales transversales	1	2	3	4
Orientación a Resultados		X		
Orientación al Cliente		X		
Trabajo Colaborativo		X		
Orientación a la seguridad		X		
Competencias conductuales específicas				
Innovación		X		
Negociación		X		
Trabajo bajo presión			X	

CARGO	Asistente Administración Servicios Generales			
	Niveles			
Competencias conductuales transversales	1	2	3	4
Orientación a Resultados		X		
Orientación al Cliente		X		
Trabajo Colaborativo		X		
Orientación a la seguridad		X		
Competencias Transversales V				
Innovación		X		
Negociación		X		
Trabajo bajo presión			X	

CARGO	Mantenimiento Club de Campo			
	Niveles			
Competencias conductuales transversales	1	2	3	4
Orientación a Resultados		X		
Orientación al Cliente		X		
Trabajo Colaborativo		X		
Orientación a la seguridad		X		
Competencias Transversales V				
Innovación		X		
Negociación		X		
Trabajo bajo presión			X	

CARGO	Chofer y Encargado de Flota			
	Niveles			
Competencias conductuales transversales	1	2	3	4
Orientación a Resultados		X		
Orientación al Cliente		X		
Trabajo Colaborativo		X		
Orientación a la seguridad		X		
Competencias Transversales V				
Innovación		X		
Negociación		X		
Trabajo bajo presión			X	



### 8.5. Anexo 5 - Grupo Focal

#### **Facilitadora**

Ps. Alejandra Zúñiga – **F** -

#### **Participantes**

Nadia H. – Jefa Departamento de Desarrollo Organizacional – **N** -

David L. – Psicólogo Reclutamiento y selección – **D** -

Paulina B. – Alumna en práctica – Ingeniero Civil Industrial – **P** -

F: Buenas tardes, mi nombre es Alejandra Zúñiga, y quisieras comentarles la instancia en la que nos reunimos hoy, que constituye la primera etapa del programa o la propuesta que le presente a ustedes, el que contempla inicialmente un Grupo Focal, que nos permita indagar sobre las principales competencias presentes en la empresa. Esto es posterior a revisar las competencias con las que hemos trabajado hasta el momento, los distintos instrumentos de evaluación, así como todos los otros antecedentes entregados por ustedes. La idea es que en conjunto podamos indagar, determinar o dilucidar, cuales son las que ustedes ven, y que constituyen el corazón de la organización, así como también otras competencias más específicas a cada familia de cargos.

Me gustaría que nos presentemos, dado que me encuentro grabando y quede el registro de los participantes. Comenzaré yo, mi nombre es Alejandra Zúñiga, soy psicóloga externa a la empresa, y llevo unos 5 años prestando servicios free lance y mis expectativas son que a ustedes les sirva esta información y que les sirva este proceso y lo puedan aplicar a otras unidades,

donde nuevamente se puede indagar sobre nuevas competencias. Ahora ¿Quién quiera presentarse?

P: Bueno, yo, mi nombre es Paulina B, soy Ingeniera civil industrial, tengo una semana trabajando, porque comencé hace poco mi práctica, soy asistente de desarrollo organizacional y mis expectativas son seguir conociendo a la empresa en diversas áreas y seguir aportando al área que estoy trabajando ahora de desarrollo organizacional.

F: ¿Y qué expectativas tienes de esta instancia?

P: Me gustaría saber cómo capacitar o como se capacita a las personas que capacitan, que necesitan para dedicarse a esto, es interesante el resultado que va a arrojar este estudio.

F: Gracias Paulina

N: Mi nombre es Nadia H. soy la jefa de desarrollo organizacional, estoy hace 11 años, desde el 2006, fue mi primer trabajo, mi primera empresa, entré como práctica y me quedé acá. Las expectativas de este trabajo, yo estoy convencida que, si uno se detiene a hacer una pausa, hace tiempo que no lo hacemos, es necesario para marcarse norte, para saber dónde queremos llegar. En base a eso, yo creo que es necesario tener como una ruta de navegación, este es mi norte, esto es lo que quiero lograr, y ya teniendo ese norte y lo que quiero lograr, que más menos lo tenemos determinado como gerencia, pero ahora lo vamos a definir internamente como área, que necesitamos valorar, lo que realmente necesitamos, tener esa definición más menos clara, tenerla en el aire. Además, para sembrar tienes que estar bien tú, sino no puedes hacerlo de otra forma.

F: Gracias Nadia

D: Hola, soy David Leiva de profesión psicólogo, tengo un año y un mes acá, como analista de desarrollo, mis expectativas se relacionan con 2 aristas, la primera, es como hacemos esta auto mirada, y responder a preguntas como las necesidades de capacitación, porque a modo transversal, yo he podido recoger esta necesidad a modo general dentro de la organización y se observa una buena intención por parte de las personas a capacitar, pero falta efectivamente, saber que las personas reconoce esos aprendizajes como relevantes, que digan “es lo que yo necesito y si esto me aportaría desde la transferencia” y mirarnos nosotros mismos desde la propia casa, desde donde también nacen estas capacitaciones, me parece muy interesante. Lo otro es trabajar en la definición de competencias que como decía Nadia, hemos hecho esta auto mirada, pero ahora queremos ver la acción, las habilidades de esta auto mirada, y hacerlo desde ahí, determinar cuáles son las habilidades de esta auto mirada, el hecho de realizarlo desde ahí, y construido por nosotros mismos, me motiva mucho más, Por ahí van más o menos las expectativas.

F: ¿Te refieres a algo que sea construido por ustedes?

N: Se me olvidó decir mi formación, yo soy ingeniera civil informática, nada que ver con el área de RR. HH, pero después para acercarme a la línea de trabajo, hice un magister más relacionado con personas, porque siempre he estado en RR. HH, nunca ejercí en informática. Solo tengo el título de informática y se prender un computador.

F: Veo fundamental esta profesión con lo que se hace aquí, me imagino lo complementario que puede ser este tema, especialmente al momento de realizar los análisis que hay que hacer, implica registros digitales, cruces de datos, que, para el área, no es una herramienta que se utilice a cabalidad, pero sabemos que debemos usar permanentemente.

Me interesa que, en el registro de cuaderno, que tenemos aquí, una forma de reflexión, a veces, al escribirla, podemos cavilar un poco más profundo, sobre lo que nosotros consideramos y después de eso compartir la experiencia. En la primera pregunta ¿Qué significa para ti la palabra competencia? Puede ser un texto, un punteo o resumen, o bien una expresión en la que entiendo y como conceptualizo el tema de las competencias. Dilucidar qué significa para mí, cuando me hablan de las competencias de un determinado cargo. A que siento que se refiere.

D: ¿Sólo la primera parte, cierto? Ya terminé.

N: no se vale, jajajajaja.

F: vamos a ver el concepto primero, esto es el punto importante Paulina porque en la organización, nos vamos a ir encontrando con personas que no son de nuestra área, y por lo tanto el tema de unificar los conceptos o como lo entendemos, nos define el cómo tengo que transmitirlo. Hay que comprobar si la definición de lo que hablamos es similar para quien lo recibe, es importante desde ese punto, ser bien explicativo en lo que ustedes consideren competencia.

N: Yo puse que, para mí, sacándome todo lo que tengo en la cabeza de la palabra competencia, cuando escucho la palabra se me imagina la competitividad, que tan competente es la persona para hacer algo, desde esa lógica. Y más en detalle, es una característica que tengo o que debes tener para poder desarrollar una función o un trabajo.

P: yo puse algo similar, a modo general, yo puse que lo es lo que necesitas para desarrollar tu trabajo, y también las habilidades que uno debe desarrollar, pero en lo práctico, con destreza, ser competente, como ser bueno para eso.

D: Puse que es una habilidad que se conecta con la función a analizar y con la conducta desde la predisposición hacia la función. Como que trate de mezclar, el como yo entiendo competencia, desde lo conductual y funcional, en base a eso lo definí.

F: Primero Paulina, lo define como una habilidad que debe ser desarrollada, Nadia habla de una característica que tengo o debo desarrollar para realizar una función, y como agrega Paulina, en el trabajo, estas habilidades para el trabajo, es muy importante es conceptualización. David, hablaste de habilidad y conducta, esta relación es importante, porque es como una habilidad que tengo, se ve reflejada en la conducta que demuestro en el trabajo. Porque esto es lo que se expresa, lo que podemos observar. Al presentarse la duda sobre como sé si un trabajador tiene una determinada habilidad, es posible por medio de observar su comportamiento, entonces cuando las definamos, vamos a determinar qué conductas tengo que ver yo en la gente, para decir que cuenta con una determinada habilidad.

N: Es decir, se va a medir con indicadores conductuales, las competencias.

F: ¡Exacto! Entonces es muy importante que cuando las redefinamos, cuando busquen otras, en otros departamentos de la empresa, las habilidades sean con expresión de conducta. Por ejemplo, dicen; que sea muy simpático y yo me pregunto cómo se expresa eso, en empatía, una persona que tiene humor, participa activamente en entablar relaciones con los demás. Determinado en que conducta se expresa esa habilidad, para esa gerencia o empresa en general. Lo otro importante de saber, es que puede ser desarrollada, puede ser innata y eso es maravilloso, pero si la persona ya está en la empresa, puedo apoyarlo para que la desarrolle aquella competencia que esta al debe o en brecha. Aquí vemos la definición de varios autores siendo similar a lo que mencionaban, sin embargo, Goleman que habla de la inteligencia emocional en la empresa, le agrega la importancia del contexto. Es decir, el medio en donde se desenvolverá



dicha competencia, por ejemplo; puedo decir que en esta empresa está valorada y definida la competencia de trabajo en equipo, pero físicamente tengo a las personas en cubículos separados. El contexto que yo le doy, determina como las personas, expresaran esas conductas y como pudiéramos como empresa ayudarlo a que se manifiesten. Como va a desarrollarla, si trabaja todo el tiempo solo.

Ahora que definimos competencia, me gustaría saber ¿Cuál es la aplicabilidad o la relevancia que tiene para ustedes en su desempeño diario? ¿De qué les sirve a ustedes como DO, como RR. HH. ¿Cómo gerencia de personas? ¿Qué importancia tiene para ustedes definir esto?

D: Yo tengo una duda ¿Qué relevancia tiene el desarrollo de nuestras competencias o que relevancia tiene el tema de competencias?

F: ¿Qué relevancia tienen las competencias, el definir las, el tenerlas, desarrollarlas como gerencia, o como empresa? ¿tiene aplicabilidad o no?

P: Saber en qué enfocarse, yo como trabajadora sé cuál es mi norte y tener parámetros indicadores para que me den una retroalimentación de mis objetivos, a razón de lo que se requiere. Sirven para delimitar el alcance de mi trabajo, pensando que igual las competencias están íntimamente relacionadas con el trabajo que uno realiza

F: Quieres decir que las competencias encuadran tu trabajo, y los alcances del puesto dentro de la organización.

P: si

N: Para mí, es de primera necesidad, ya que marca el estilo o cultura que deseamos para nuestra empresa, y aplica a todas las áreas presentes en la gerencia, selección, remuneración, desarrollo, etc.

F: Como una línea guía que atraviesa todos los ámbitos de la gestión.

D: Como gerencia de personas, las competencias permiten simplificar una idea común y transversal, que define la esencia del grupo en la compañía, digo que la gerencia como tal, maneja ejes estratégicos, que los mueven hacia los objetivos, sin embargo los parámetros y la organización de estos, en cuanto a su medición por competencias, es necesario para el desarrollo, o sea, en el futuro definir las competencias, nos permitirá medirnos, nos van a permitir establecer oportunidades de desarrollo, y generar como lo que planteaba al principio, porque la gerencia de personas tiene esas competencias que la definen, y que la mueven hacia un objetivo.

F: Tenemos distintas implicancias que considerar, el tema del ADN que tiene que ver con cultura, que lo que nos distingue, que es lo que nos hace únicos, y eso va en los distintos niveles, en la unidad, en la gerencia. Y si bien hay un corazón, un ADN, una cultura, va teniendo distintos matices. Además del eje estratégico mencionado, que nos direcciona nos da un sentido, y eso es importante de tomar en cuenta con las competencias. Nos da un sentido, hacia donde queremos apuntar, y, por lo tanto, va a repercutir en el desarrollo organizacional en ese proceso de cambio enfocado en las personas y el punto donde estamos, así como el que deseamos llegar. La Pauli menciona un punto importante, que es la visión del trabajador, que esperan de mí, que espera la jefatura la empresa, considerando mi cargo, enmarca mi trabajo, lo delimita. Todos estos puntos mencionados por ustedes y que componen una visión sobre el tema de competencias, se cierra al momento que mencionan que se pueden medir, desarrollar, y volver a caracterizar las competencias, aportando con una mirada sistémica, aportando al trabajador con

una respuesta clara sobre las brechas, que es lo que finalmente podemos trabajar. Resumiendo; mencionan la relevancia de que estas competencias reflejen la cultura, el corazón de la empresa sus lineamientos estratégicos, por eso estamos aportando en este proceso aquí, porque yo no trabajo aquí, no tengo esa cultura y por eso ustedes son vitales para develar LAS competencias de la empresa. Se refieren además a como estas competencias se pueden transformar en ejes estratégicos a todos los sistemas en recursos humanos y finalmente como esa idea clara se comunica a los trabajadores conociendo que se espera de ellos en vista de un desempeño exitoso. A razón de lo anterior, aplicaremos un modelo constructorista, el que apunta a las relaciones existentes entre los equipos y su entorno, y entre la formación y los cargos. Las competencias las definiremos a partir de las personas que ocupan determinados cargos, considerando el entorno en el que se desempeñan, especificando, además, categorías que componen su definición y los niveles que pudieran alcanzar, evidenciando objetivamente como se daría ese comportamiento.

Al comenzar revisaremos los niveles jerárquicos de los cargos presentes en la empresa; tenemos el nivel más alto que corresponde a Gerencial, directivos o jefaturas; los cargos tácticos o profesionales, operativos o técnico o administrativos. Y quiero que cada uno vaya posicionando los cargos de la gerencia de personas en cada uno de los niveles especificados. La idea es aunar el nivel exacto en que se encuentra cada cargo dentro del organigrama de la unidad. Según su opinión y punto de vista.

D: Me surgen algunas dudas con algunos, lo hemos estado definiendo en otros ámbitos, ¿cierto Nadia? Y claro, la redefinición de algunos cambia sus labores o responsabilidades.

F: Exactamente, a eso me refiero al definir acordamos un nivel que implica un nivel de exigencia para esa persona, no sólo en términos de labores, sino de las competencias requeridas y, por ende, como decía Paulina, las aptitudes que limitan el alcance del cargo. La idea es que

puedan aplicar el modelo en otras unidades. Vamos por las definiciones, ¿les parece gerenciales o directivos o jefes?

N: a mí me faltó como un nivel más, para mí hubiera sido como ejecutivo, que ahí van todos los gerentes, sub gerentes. Porque yo puse gerencial; con los gerentes y jefaturas, y no creo que sean las mismas competencias entre el Esteban (gerente) y las otras jefaturas. Pero tampoco me calza tener a la jefatura con los cargos tácticos o profesionales.

D: ¡Ummm!

N: O sea como que me faltó un nivel jerárquico

F: Perfecto pongámoslo no más, lo importante es que a ustedes les haga sentido

D: Puede ser como cargos Directivos o Gerenciales y como segundo nivel; jefaturas.

N: ¡ummm! si

D: Y el tercero sería como profesionales

F: Me parece que lo dejemos en el lenguaje de ustedes, así cuando lo quieran transmitir, la idea es que sus propuestas calcen con lo que los demás conocen y no entren en tantas explicaciones que pueden generar resistencia a los cambios propuestos en temas de competencias. Entonces el primer nivel definido, en el segundo nivel, lo dejamos como Tácticos o profesionales.

N: Profesionales y supervisores, yo creo mejor

D: me hace ruido el nivel operativo que no calza el administrativo, tendría que quedar técnicos y administrativos en ese nivel.

F: perfecto, y cuál es la diferencia

N: que los 2 son operarios, pero uno es técnico en terreno y otro es de oficina.

F: Ah! Entiendo y esto es lo que vamos a ir haciendo durante todo el tiempo. De qué modo esto, se acomoda al lenguaje de ustedes. Y después cuando ustedes tengan que explicar un montón de cosas relacionadas con las mejoras propuestas, con respecto a las competencias y como estas se van definiendo y la idea que los cambios sean lo más sutiles posibles, al resguardar el lenguaje podremos implementar las modificaciones de manera más paulatina. Y lo más importante que les cause sentido, si hablamos de directivos o de jefaturas o de técnicos y administrativos.

En el caso de directivos o gerenciales estaría Esteban, 1 solo cargo. ¿En el cargo de jefaturas, van todos los que dice jefe o encargado?

N: no necesariamente, porque hay puestos de jefatura que no tienen personas a cargo. Y que solo están a cargo de un área, pero están solos como el jefe de innovación, y no necesitaría competencia de liderazgo, por ejemplo, no necesariamente. Sino que es por la relevancia que tiene el tema que le ponen a ese cargo la competencia de liderazgo.

F: porque sucede eso, piensan que en un futuro ¿va a ejercer o que eventualmente va a tener gente a cargo?

N: no se

F: Hay que revisar como se llama el cargo, tal vez no hay que ponerle jefa.

D: puede ser encargado de innovación

N: Yo creo que ahora es difícil, está la persona en el cargo, es difícil cambiarle el nombre, es casi como que lo estas castigando.

F: Claro, puede ser visto como que le bajas el rango. Aunque si explicamos la razón de nuestros cambios, por medio de una comunicación, clara y con un interlocutor como David, es posible hacerle ver que no existen grandes diferencias o que no responde a una desvaloración del puesto. Porque si vamos a definir cuales son las competencias de las jefaturas, y esta persona tiene el cargo de jefe y no calza, va a generar confusiones en las otras dimensiones de recursos humanos, como selección, por ejemplo.

N: Nosotros actualmente, ejecutivo, jefatura, me parece perfecto, profesional y técnico administrativo también. Pero nosotros, por el tema que tenemos, con contacto directo con clientes, no sé si detallarlo como con contacto o sin contacto, porque a lo mejor las competencias van a ser diferentes.

D: ¿En el rango operativo?

N: Si, porque en estos otros, son más transversales los contactos con clientes externos que tienen, pero por ejemplo un administrativo de oficina o técnico de terreno.

F: te refieres a los que son administrativos o técnicos, pero no tienen contacto con ningún cliente.

N: estos administrativos y técnicos, por ejemplo, en este nivel está un administrativo que atiende clientes en una oficina y además el técnico de terreno también está en contacto con el cliente. Y habrá un porcentaje, al menos en un 30% que no va a tener contacto con cliente externo.

D: Yo lo dejaría, así como solo uno, entendiendo que igual este grupo que está en ese nivel, tiene contacto con clientes internos que esperan que la forma en que me relacione tanto con cliente interno o externo, tenga una forma especial de tratar, que acoja, que sea ejecutivo, que resuelva el problema, que sea atento.

N: Ok, te entendí, pero ¿les tienes que pedir lo mismo? Porque finalmente lo voy a medir

D: Si, puede ser que ahí cambiaría, la puntuación, en relación a esa competencia, puede ser uno a un grado 4 y el otro en grado 5. A lo mejor el contacto con el cliente externo puede ser algo más complejo.

P: Esperemos a llegar ahí, y ver si las competencias que digamos pueden ser para ambos cargos y en qué grado.

F: Exactamente, en cada competencia existirán categorías que componen dicha competencia, por ejemplo, en la competencia de cliente, habrá una categoría de comunicación y el nivel que tengo que tener, según el cargo, para desempeñarme con éxito.

En la Gerencia de personas, tenemos un cargo de directivo, de jefatura, ¿Cuáles serían las jefaturas?

N: yo puse 4, 5 perdón. Se me complica, tengo que pensar en el cargo o en la persona que lo ocupa.

D: yo creo que, en el cargo, no en la persona que lo ocupa actualmente.

F: Estarían entonces, el jefe de relaciones laborales, jefe de estudios organizacionales, jefe de desarrollo organizacional, jefe de remuneración y gestión de personas, jefe de administración

y servicios generales y jefe de capacitación, 6 en total. Después tenemos, profesionales y supervisores, ¿cuantos y quiénes?

N: Puse a la asistente social, encargada de bienestar, el analista de estudios organizacionales y el analista de desarrollo, todas las personas de remuneraciones, el encargado de gestión. Puse al encargado de activos fijos.

F: ¿están de acuerdo?

N: sí, jajajaja bueno no sé los demás

D: podría en discusión a la encargada de bienestar, le puse un nivel más operativo porque el cargo está pensado con labores más operativas.

N: lo que yo no sé, es si el cargo debe ser así o es porque la persona que está actualmente lo desempeña así. Yo creo que debería ser como un profesional.

D: si podría ser, esa era precisamente mi duda.

F: Ahí hay una brecha entre el desempeño y las competencias esperadas, y en ella se debe impulsar un entrenamiento para alcanzar los estándares dispuestos para ese nivel de cargo.

P: tenía una pregunta. Pero ya me la respondieron, era sobre el mismo cargo.

F: Y ¿estás de acuerdo con los cargos mencionados en el nivel de jefatura?

P: Si, 9 en total

F: Y ¿Técnicos o administrativos, quienes serían?

N: La secretaria, el asistente de capacitación, el asistente administrativo, el de mantención del club de campo, los 2 de mantención y el chofer. Son 5.



F: cabe mencionar dentro de las consideraciones, que tienen el cargo de secretaria en femenino, que puede indicar 2 cosas; que se hizo pensando en la persona que ocupa el cargo, porque lleva más de 20 años en él o que tiene una perspectiva de género en la que sólo mujeres pueden usar el cargo o esta diseñado solo para mujeres. Y hay que ver si su descripción es genérica, lo que mencionaban antes que esté hecho en función del cargo y no de la persona que lo ocupa actualmente.

D: Sí, deberíamos cambiarlo más adelante, apelando a un lenguaje más inclusivo, habría que quitarle el nombre de secretaria a la secretaria.

N: no sé, ¿cómo sería eso?

D: aunque ha sido secretaria históricamente, podría ser secretaria de gerencia, y pensando el cargo solo, sin que lo ocupe una persona.

F: puede quedar como secretaria (o) y puede quedar como genérico, como en los juzgados, que hay muchos secretarios. Porque además ustedes tienen el cargo de administrativo, y ¿habría diferencia entre administrativo y secretario? O ¿es lo mismo?

D: Si, yo creo que es cómo lo mismo, pero desde la historia no sería lo mismo, porque existe esta figura de secretaria de los gerentes, que cumple un rol fundamental y determinado, que es como la secretaria clásica. En cambio, los administrativos que ahora están llegando, que son desde un rol más técnico, y cumplen con otras funciones, yo creo que tiene que ver con un cambio de paradigma generalizado en la organización, se están extinguiendo las secretarias y apareciendo los administrativos, hay gente que se está formando en institutos de educación técnica superior y aspira a otra cosa.

F: David, has dado en un punto muy importante, porque hoy en día hay unos escasos por ejemplo de asesoras del hogar, y no hay postulantes, porque hay que ver que significa para las personas ser asesora del hogar, en que categoría yo me pongo y postulo. Por ejemplo, si veo en oferta el cargo de secretaria, tal vez no lo voy a querer, no me voy a sentir representada, pero si dice administrativa, tal vez si postulo.

N: Claro, por ejemplo, si dice asistente de gerencia.

F: Así, exacto, como dice David, el nombre que le doy al cargo, va potenciando el reclutamiento, porque si pongo secretaria llegarán las clásicas, que no es malo, solo importa si es coherente con lo que quiero y ando buscando para el puesto.

F: me gustaría que entráramos ahora al tema de las competencias, ¿cuál crees tu que deberían ser las competencias que deberían estar presente en todas las personas que trabajan en la empresa, independiente de su área y cargo?

D: Respeto

F: Anote en el cuadernillo para aunar en breve todas las ideas. Y menciónelas tal cual se le ocurre, como las entiende, o bien expresan mejor la idea. Aquí vamos al máximo ADN, de la empresa.

P: yo estaba pensando como en algunas competencias que creo que tienen las áreas técnicas, es como el negocio de la empresa y como se traspasa a otras áreas. Por ejemplo, la orientación al cliente, ser servicial, y preocupado de entregar un satisfactorio servicio al cliente, y en nuestro caso como gerencia de personas, también tenemos clientes internos, y creo que deberíamos tener la misma competencia, pero con destinatario diferente. También la pasión por el trabajo, y el compromiso, pensando también que es un servicio que no se puede interrumpir, y

muchas veces en los periodos de contingencia, se suman labores extras a todas las áreas que las asumen por cumplir con el servicio.

F: Si entiendo bien, sería como en los momentos de lluvia y debe salir cuadrillas extras a terreno, así como otras áreas que prestan soporte en dichos momentos, como ustedes en asegurar las condiciones como alimentación y traslado, así como seguridad. ¿Quién quiere continuar?

N: Yo también tengo orientación al cliente, compromiso también lo tengo, no sólo en temas de contingencia, sino que internamente, te comprometes con alguien, tienes que darle una respuesta a esa persona por algo, comprometiéndote con el trabajo. Orientación a los resultados, esta es una empresa a hacer las cosas, concretar, cumplir plazo, cumplir trabajos, cumplir con los resultados es importante y la calidad de estos resultados también es importante. Puse también respeto y cuidado, porque todo esto no se puede hacer todo lo que hemos mencionado, pasando por encima del otro, a la gente hay que cuidarla.

F: ese cuidado es de las relaciones, de tener cuidado al relacionarme con el otro, respetando.

N: Si, eso, aunque también puse cuidado de seguridad. Es como el cuidado, tuyo del otro y todos. Y también el respeto de no pasar a llevar al otro y finalmente colaboración.

D: el respeto lo tengo para el clima, la orientación al cliente por el negocio, relaciones interpersonales por el clima, el trabajo en equipo, la responsabilidad como desde la función y estoy de acuerdo con el compromiso.

P: estaba pensando ahora, que, con respecto al clima, la mayoría de las personas con las que me he relacionado dentro de la empresa son acogedoras, simpáticas, no sé que adjetivos ponerle, pero aporta mucho al clima, no sé cómo ponerle a eso

F: Puede ser el respeto, vamos a ir guardando estas competencias que son importante y que sirve para todos, estamos definiendo el corazón de la empresa. Quieren que pasemos al tiro a estas competencias o quieren ir revisando que piensan de los otros niveles jerárquicos.

Cual, de estas competencias, además de las ya mencionadas, cuales creen que serían exclusivas de los directivos, diferenciando en este caso, entre directivos y jefaturas. Ver si existen algunos que apliquen solo para directivos o solo para jefaturas.

D: son aparte de las que ya mencionamos, ¿cierto?

F: Exacto, que competencias además de las mencionadas son parte de esos cargos, ellos ya tienen las competencias mencionadas y que son para todos, y además que debería tener, que competencia sería exclusivo de ellos, algo que ellos debieran manejar los directivos o bien las jefaturas. Estas no son aplicables a toda la organización, solo son aplicables a quienes ocupan ese cargo, entonces vamos a pensar en ese cargo. Podemos pensarlo también, desde que competencias debo entrenar en los profesionales para llegar a ese cargo, esa es la idea de esta distinción, apuntando al desarrollo de carrera.

N: yo puse visión estratégica, negociación, capacidad para liderar y motivar a los otros.

P: Yo puse visionario y diplomático, más conocimiento sobre el negocio de la empresa. Pensé para liderazgo, pero creo que esa es más para jefatura.

D: es que puede ser, porque la distinción va a estar en el nivel.

F: de todas maneras, en ese engranaje, por ejemplo, puede ser estas 2 exclusivas para directivo, y estas 3 para ejecutivo y jefatura, y se pueden repetir, lo que puede estar en distinción,

puede ser el nivel, tal vez el gerente puede estar en nivel 4 de liderazgo y las jefaturas en nivel 3. Y nos indica que necesita desarrollar el jefe para convertirse en directivo o gerente.

En resumen, las competencias para el nivel directivo, sería visión estratégica del negocio, liderazgo, conocimientos del negocio.

N: yo a la jefatura le agregaría, retroalimentación que es como un elemento de la comunicación, porque es traspasarle a tu equipo todo lo que a ti te llega del negocio, así como también informarle como va su desempeño.

D: yo le puse desarrollo de otros, como retroalimento y apoyo en la formación, no sólo digo.

P: Eso no tiene que ver con liderazgo, ¿o no?

D: es parte del liderazgo, pero lo considero distinto, porque yo entiendo el liderazgo, desde como una persona se sitúa en el área y el negocio, con una mirada general. Y el otro, es como me relaciono desde la retroalimentación.

F: Vamos a ir distinguiendo, porque a la larga, vamos a definir el contenido de la competencia liderazgo, vamos a asignarle categorías que apuntan a caracterizar a un líder, que sepa para donde vamos, que planifique, y que desarrolle a otros y se comunique bien. Y esas competencias van a estar en nivel,

N: Incentivar ideas de mejora continua, y planificación

F: ¿algo más?

P: Alto grado en el cumplimiento de las tareas, ya que son las responsables del cumplimiento de todas las personas a su cargo, ajustándose a la fecha.

D: cuando fui escribiendo las competencias, de ejecutivo y jefatura, la iba apuntando con niveles, por ejemplo, en ambos había liderazgo, pero con niveles distintos, orientación al resultado también, en ejecutivo puse organización al logro y en la jefatura puse planificación, pensando en la escala. Si yo soy jefe dentro de la organización, tengo que tener muy desarrollada la competencia de planificación para cuando salto a directivo, ya tengo enfocada entrenada y enfocada, la orientación al logro.

F: entonces la planificación sería la base para conseguir el desarrollo de la competencia de logro.

D: Logro para el ejecutivo y para la jefatura planificación. Después en desarrollo de otros, lo puse en ambos, pero en niveles distintos, a uno le puse como visión estratégica a los ejecutivos y a las jefaturas lo puse como compromiso. Como que paso por el compromiso y llego a la visión del negocio. Y le agregué 2 más a las jefaturas que es empatía y comunicación.

F: Si, ¿cómo vamos? ¿Algo más? Resumiendo; para el cargo ejecutivo dijeron visión estratégica o visionario, negociación, persona diplomática, alta orientación al logro. Para el cargo de jefaturas, conocimiento del negocio, liderazgo, comunicación, desarrollo de otros, planificación, ambiente de mejora continua.

Ahora vamos al cargo de profesionales, cual además de estas características antes mencionadas, tienen estos trabajadores, o bien si tienen alguna similar a los demás en qué grado o nivel debiera estar para ser acorde a sus labores. Esto es posible de identificar, evidenciando tal vez, que necesitan entrenar los profesionales para consolidarse en un cargo de jefatura.

N: este lo encuentro más complicados, más que los otros cargos.

D: Sí. Es mucho más indefinido.

N: competencias que son aquí, no son allá

F: Es importante saber que cuando hablamos con otras unidades o áreas, generalmente salen las características en un lenguaje coloquial, como dijo la Pauli, visionario o que sea simpático, que tenga “chispeza” y no salen como conceptos definidos en competencias, como uno los determina o planifica dentro de la gestión de recursos humanos. Ahí es importante preguntar; ¿qué entiendes tú por ser simpático? Y puede responder; porque cuando voy me atiende con una sonrisa, me siento cómodo. Entonces decimos que se requiere de una adecuada comunicación, por la escucha activa y el manejo del lenguaje no verbal. En ocasiones hay que traducir las percepciones de los demás en relación a los cargos y el desempeño. A veces me dicen; quiero a alguien inteligente y uno pensará a debo hacer test de CI, pero al indagar te das cuenta que quiere alguien con experiencia en el rubro y sepa resolver problemas de esa índole, considerando a ese comportamiento como inteligente. La idea es hacer esta traducción de forma adecuada, y coherente con lo que se requiere, en un lenguaje común que queremos transmitir y enseñar a nuestros colaboradores, consolidando los cambios que queremos. Debemos transmitir estos conceptos, y esperar que, en un futuro, la comunicación al momento de evaluar, desarrollar, selección etc, sea fluido, principalmente porque manejamos uno en común. Si ustedes trabajan aquello, van a implementar mejoras a su propio trabajo y entregando un marco al trabajo de ellos, en tiempo al retroalimentar o bien levantar problemáticas y solicitudes. De donde recibo más solicitudes, o problemáticas, será el área donde deba comenzar a socializar estos conceptos, enfocando los recursos, tiempos y energía, en incrementar el impacto de las mejoras.

Díganme las competencias para profesionales, ¿Cuáles sería?

P: Innovación, y eso no más, el definir este rango de cargos, me confunde. Creo que en las jefaturas no hay innovación.

D: Yo no creo que no haya innovación en las jefaturas.

N: Creo que para las jefaturas no es tan relevante.

D: Yo creo que las jefaturas están por sobre la innovación, ya que apuntan más a lo estratégico. Pienso en las competencias como escala, por ejemplo, yo como profesional, me desenvuelvo con innovación, espero que la jefatura desde su visión estratégica pueda tomar esa innovación.

N: Dar el ambiente para desarrollar esa innovación, esa sería una habilidad de la jefatura, saber en dónde ocupar esa innovación.

F: Tiene que ser, tiene que tener la competencia, sino no puede ver que es valiosa y como utilizarla dentro del contexto del negocio. Es necesario que la contenga para consolidarse dentro del perfil de directivo.

N: Es más relevante para mí que un profesional tenga la competencia, y que el jefe, más que estar innovando que genere el ambiente para que se dé la innovación. Por ejemplo, si viene David y me dice que tiene una idea y yo le digo no, voy matando la idea.

N: ¿Eso es todo Nadia, algo más que agregar?

D: al igual que el anterior, esto lo fui mirando es escala, orientación analítica, porque para mí el profesional se enmarcaría en ese rango, en el análisis, la planificación que se va a conectar en escala con visión estratégica. El trabajo en equipo, porque es probable que el profesional se va a relacionar con otros, compañeros con los que tiene que trabajar, transmitiéndose información o algo así. La orientación a resultados es igual importante porque el profesional, igual se mueve no sólo por el esfuerzo, lo tiene que medir.



P: Yo puse lo mismo, capacidad analítica, o detallista.

F: Si, eso lo podemos poner en análisis y síntesis.

P: Veo algo más concreto que igual está relacionado con la innovación, es como tener inquietud o conocer más herramientas para hacer más efectivo el trabajo.

F: ¿Cómo aprendizaje continuo?

P: Si, en ocasiones los jefes, tienen claro el objetivo, a lo que quieren llegar, pero la forma de desarrollarlo, va en la creatividad, aprendizaje de herramientas nuevas o antiguas que posibiliten conseguir lo que proponen.

D: Frente eso, yo lo pondría más como creatividad que como aprendizaje, no sé qué opinan, ustedes.

N: Si

P: Si

F: Entonces vamos a ponerlo en creatividad. Y la capacidad de aprender como aprender nuevas cosas, puede ser un punto, se puede considerar. En innovación, puede ir creatividad, iniciativa.

D: Se puede desarrollar un poco más esto, la competencia creatividad, esto debería tener definida como una competencia por si sola.

F: En el sentido que iniciativa me calza con creatividad, o esta, es más, un nivel más alto de desarrollo.

N: Yo lo veo como si, o no sé.

D: Si, a mi sí

N: esto lo considero importante y no se si esto abarca la innovación, pero, siempre estar pensando diferente, lo podemos seguir haciendo, así como lo hemos hecho hasta ahora, porque resulta, pero siempre es bueno orientar a la mejora continua. Y otra cosa que creo que es importante, tener la capacidad de decir que no al jefe, tener capacidad de argumentar y rebatir con fundamentos que no piensa igual que tú, y es muy válido y aportador al trabajo diario.

D: Yo esa última competencia que mencionas lo podría en negociación, y habría que pulirla más, porque podría ser asertivo el hecho de saber comunicar ideas disimiles a tu jefatura.

N: No lo veo como una competencia de comunicación, porque comunicación yo lo veo como lo que tengo que decir e informar a mi jefatura, esto es más asertividad al momento de plantear. Por ejemplo, Esteban (Gerente) viene y me dice; “creo que la mejor forma de llevar adelante un sistema de gestión de desempeño, es que yo les comunique a todos los jefes y ahí no más la completamos, nos avisan cuando terminen de evaluar a sus liderados, no vamos a bajar la información a nadie más”. Y yo le digo que no estoy de acuerdo, porque es importante que hasta la penúltima persona conozca el proceso de evaluación de desempeño y de que se trata, es importante defender lo que uno conoce que es importante para esta empresa, dada mi experiencia en el área.

D: No ser tan eruptivo, decir no estoy de acuerdo y porque no, molestándome porque no consideró a esas personas.

F: Es argumentar también, para configurar con claridad la competencia. ¿Seguridad en sí mismo?

N: Si, porque podemos dar como los argumentos....

D: Es que no conozco una competencia, si ya se para dónde vas (Nadia), no conozco una competencia que sea como pensamiento divergente, no sé.

P: Es que eso sería como definirnos a todos.

D. Claro

N: pero no es describirnos a todos, pero si estás de acuerdo, si no hay problemas, pero sino estás de acuerdo es más difícil decirlo.

P: Sería como coherente con sus principios.

F: Puede ser autoconfianza.

N: Es que, sino la organización no crece nutrida de distintas miradas y utilizando más la experiencia en la cultura que el cargo, que hacer lo que dice en gerente y ya. Para que vamos a pensar diferente.

F: Si, les entiendo bien, podría ser como en el caso que, si yo quiero innovar, de algún modo tengo que ser eruptivo, plantear que la forma en la que lo están haciendo o como lo quieren hacer, podría resultar mejor de esta manera y esta es mi idea. Para ello hay que ser delicado, hábil comunicativamente, asertivo, con pensamiento divergente, para que no se lo vaya a tomar a mal.

N: No sé, si será 100% eso. No sé si me van a entender.

D: No, si yo te entiendo.

N: No es decir no, por el hecho de decir que no. Sino que poder mostrar su opinión. Y no andar diciéndole a todo el mundo que no. Que, si estoy de acuerdo, estoy de acuerdo.

D: Como yo comunico, si explico bien, cual es la intención de mi mensaje, yo creo que sería más relacionado con la asertividad.

N: Después del de arriba, lo tomará o no lo tomará. Pero por lo menos uno expreso su opinión, porque yo creo que una organización donde le dice todo que si al jefe, no va a crecer.

F: Si entiendo bien, es asertividad y con argumentos ante la opinión que estoy dando.

N: Si eso, no decir que no nomás, porque me caes mal.

F: Exactamente, para que no sea como conflictiva, sino como aportadora o innovadora. ¿Cómo vamos hasta ahí? Innovación la desglosamos un poco en; analítico, planificación, aprender a aprender o tener un interés por aprender, utilizar conocimientos, herramientas nuevas o antiguas para solucionar los problemas o crear.

Para el rango de cargo que nos queda tenemos 5 cargos, que sería para ellos una competencia relevante.

N: Manejo del tiempo, y puede ser peyorativo, pero es necesario que esta persona acate o sea obediente, en cuanto a, por ejemplo; un técnico tiene que seguir los procedimientos, un administrativo tiene que seguir los procedimientos, no se puede saltar los....

D: Puede ser acatamiento de normas y este nivel también es difícil definirlo.

N: Porque si anda en la camioneta un técnico, no puede saltarse los procedimientos, no puede.

F: Si, de todas maneras, porque si en la parte directiva o jefaturas se pensó, en los niveles más abajo, debiera seguirse, recordar que si queremos que esta persona comience a asumir labores de profesional, por ejemplo los técnicos que estudian ingeniería y permanecen en la

empresa, vamos a querer que sea más creativo, aportando con argumentos a posibles cambios o formas de hacer las cosas, sin embargo conserva el hecho que no modifica su conducta, hasta que la jefatura o superior hace el cambio de manera oficial.

D: Otra competencia que podría pensando que también hay administrativos, es el seguir pasos, porque es formato de su trabajo, y podría como competencia el ser riguroso, al seguir los pasos. Por ejemplo; órdenes de compra, si me equivoco pierdo tiempo, tengo que volver al inicio, sin pensar que puedo afectar algún servicio con ese documento mal hecho o retrasado, puede incidir en algún proceso de la empresa, en su correcto desarrollo.

F: Orientado al detalle

P: Iba a decir, como ser rápido, pero es manejo del tiempo, ya que más que rápido, es que sea dentro de los plazos asignados.

F: Nadia, ¿algo dijiste sobre el estrés?

N: Si, porque están sometidos a constantes consultas sobre si terminaron las labores dadas, o bien cuando las tendrán, ejerciendo una presión sobre sus labores, tanto por profesionales, jefaturas o directivos. Es como manejo de la presión.

F: ¿Algo más?

N: lo otro que tiene que ver, con pedir aclarar lo que le solicitan, en caso que no entienda, yo creo que vendría la comunicación. Por ejemplo, le dice: “Oye sabes que, necesito la factura” y el me tendrá que preguntar, que factura, para cuando la necesitas, etc. Poder lograr aclarar el pedido.

D: Yo creo que eso también estaría en la comunicación. Como entiendo, como pido retroalimentación.

F: Entonces para los cargos de técnicos y administrativos, sería el manejo del tiempo, seguimiento de normas, orientación al detalle, trabajo bajo presión. ¿Están convencidos?

D: creo que va por ahí, pero yo le agregaría otra cosa ligada al hacer, porque está el manejo del tiempo, el acatamiento o seguimiento de la norma, la rigurosidad al detalle, el manejo bajo presión, la comunicación, pero desde lo que hace, pensando en un administrativo o un técnico, desde el trabajo mismo, lo operativo, yo tengo que ordenar carpetas, como se llama esa habilidad, como se llama esa competencia. ¿Puede ser como organización?

F: Puede ser organización, aunque ordenar es algo más simple que organizar el trabajo. Podría ser la misma de planificación, pero en otro nivel.

D: Si, que estuviera en nivel 1 o 2. A eso me refería con que fuera más ejecutivo en sus labores, yo la encuentro necesaria hacia el orden.

F: Ponemos dentro de una competencia de planificación, orden.

F: Es importante este proceso cuando lo quieran replicar en otras unidades, que el equipo piense, reflexione sobre sus procesos, sus experiencias y la manera en que las entiende, configurando más en detalle a la unidad, más allá de toda la organización, como se caracteriza mi particularidad, en que me parezco en que me diferencio.

Tenemos el término genérico que está relacionado con la posibilidad que este concepto o competencia abarque a todo el contexto de la empresa, o bien transversal, que significa lo mismo, pero este último es un término ya usado por ustedes en otros ámbitos.

D: En mi opinión, me quedaría con transversal.

P: Si, yo igual

N: Si, me parece.

F: Esa es la idea, que siempre sea coherente con ustedes, tratar de conservar el lenguaje original, evitando que los cambios sean de alto impacto, generando mayores resistencias a ellos.

N: Tengo una duda, nosotros actualmente tenemos, perdón son 2 consultas. La primera es ¿cuántas competencias transversales debemos tener? Porque podríamos mencionar 40 si quisiéramos, y ¿Cuántas competencias por familia de cargos, debiéramos sumarle? Y la segunda pregunta es que nosotros tenemos acá en la empresa una evaluación de desempeño y una evaluación 360 para todas las personas que tienen gente a cargo. Y como podríamos unificar esas 2. Esta última actualmente no la tenemos aplicable, paramos de hacerla hace 2 años, pero la queremos relanzar el próximo año, porque la gente la está pidiendo. Es una evaluación de 360° que mide el liderazgo, entonces tu evalúas a tu jefe en todo su campo de acción, se evalúa uno mismo, lo evalúa su jefe, lo evalúan sus colaboradores, y lo evalúan sus pares. Entonces de cierta forma, abordó desde que salió, las competencias de liderazgo, y que podemos sumarle, no sé. Y ahora tenemos que poder hacer convivir estos 2 instrumentos, la evaluación de desempeño y la 360°.

F: Cuéntame más de la 360, ya que, al revisar los documentos de la organización, esa evaluación no figuraba. Y porque crees tú que ahora se está pidiendo, ¿Qué lo generó? ¿Qué dejó de hacerse? ¿Qué dejó de analizarse?

N: te cuento un poco la historia, se medían como 7 competencias en su momento, y después empezó a pasar que, con esas competencias, que me pasó igual que con la evaluación de

desempeño, ellos no se sentían representados por ellas y que había quedado añejas. Entonces se dijo ya ok, paremos esta evaluación de desempeño que llevaba como, tomémosnos como 3 años que se cumplen ahora y retomemos. La idea es reestructurarla, y volvamos a medir, otra cosa que pasaba era estructural, no de las competencias propiamente tal. Pero te alegaban, porque te evaluaban tus pares, y algunos decían ese no es mi par, porque se consideraba par a quienes tenían el mismo jefe y que tenían gente a cargo, pero en el caso de nosotros, Esteban que es mi jefe el gerente, tiene otro gerente a cargo, y ese gerente tiene otros subgerentes, además de Esteban a su cargo, e incluso otros jefes a su cargo. Entonces Esteban podría ser par de un jefe, y ser evaluado por este como par, lo que genera un problema porque en estricto rigor o en la práctica no están en niveles horizontales. Finalmente, y ante tu pregunta de porque las mandaron a pedir, porque aquí hay una cultura, donde la gente quería evaluar a su jefe y decían que estos no eran los más idóneos y sentían que la 360 era la forma de descargarse en vista de ese liderazgo.

D: Una especie de catarsis.

N: Si, eso de catarsis, como quieras llamarlo, sienten que no hay otra forma de manifestar que tu jefe lo estaba haciendo mal. Y lo otro, yo veía que, como organización, no teníamos diferenciadas cuales eran las competencias que necesitábamos los jefes de esta empresa, no lo tenemos actualmente. Y que podría medirse en una evaluación de 360, determinando que un jefe de XX tiene que tener estas competencias, la vamos a medir y con esa 360, hacemos diversas cosas que están contempladas en un cambio planeado; lo mandas a coaching, premiar a los que están bien evaluados.

F: Que bueno que las reacciones a esa evaluación sean positivas, porque generalmente se cree que son para despedir o sancionar a los con brecha.



N: Y por eso, se quiere retomar esta evaluación, yo creo es super potente, y yo creo que ahí vamos a tener evaluado a un jefe, como nosotros lo tendremos definido, solo con gente a cargo, incluso pasarla a los supervisores, si es que tuviera personas a cargo. Porque estoy pensando en cómo gestionar al equipo, que lo que necesitamos para gestionar personas y un área.

F: En relación a tu primera pregunta, creo que ambas evaluaciones deben estar alineadas, y van a evaluar estas conductas que ustedes han definido aquí, en esta instancia, con ustedes, y en los distintos niveles de jerarquía armando la 360 con las competencias que ubiquemos en jefatura o desde ese cargo hacia arriba, observando incluso el potencial de algún jefe de convertirse en subgerente y así sucesivamente.

N: No se si lo entiendo bien, pero podríamos hacerlo de 2 formas. Una es definir estas familias de cargo, pero además tener, algún complemento que toda persona, de los jefes que, no sé cómo ordenar las 2 competencias, porque para mí una es la evaluación de las competencias, propiamente tal, en cada una de las familias de cargos, lo que vimos recién, y podríamos decir que esa es la evaluación de desempeño. Pero ¿cómo metes la 360? Que es solo de liderazgo, como la metes en este tema para que quede coherente.

F: Bueno es posible verlo así, si tu dice por ejemplo en la evaluación de desempeño voy a evaluar la competencia de visión estratégica; y debemos observar las categorías que la componen, veremos que debe tener, visión del negocio, planifica a largo plazo, transmite a su gente esta visión. Después en la 360, le preguntas a los liderados; tu jefe transmite la visión del negocio, planifica los hitos del área con anticipación,

N: Pero en ese caso, estaríamos evaluando las mismas competencias en los 2 instrumentos.

F: La idea sería evaluar las mismas, de modo de mantener una alineación entre las competencias que he determinado como valiosas.

D: Creo que lo que quiere decir Nadia y lo que tu planteas, es como vamos a definir las distintas competencias por ejecutivo, jefatura, profesionales y técnicos – administrativos. Cada competencia, además, va a tener sus niveles, y eso se va a evaluar. En la general (Ev. Desempeño) supongamos y cuando se haga la 360, se deben considerar estas competencias en los niveles que ya tendremos especificados, para que conversen, digamos, entre la una y la otra.

N: Y Esteban ¿tiene que evaluar 2 veces?

D: El criterio de la evaluación va a ser distinto, porque en una te evalúan los pares y a los que lideras, y en otro te evalúa tu jefatura. Entonces el formato de evaluación va a ser distinto. Por ejemplo, supongamos tú, vamos a poner tu ejemplo, en la evaluación de desempeño, te evaluaría Esteban (Gerente) y en la evaluación 360, te evaluaríamos nosotros y tus pares.

F: ¿Y Esteban, o no?

N: Si, y Esteban.

D: Entonces, y Esteban. Y ahí es distinto el propósito de cada instrumento

N: Y como le vas a decir a Esteban que me estas evaluando por distintas fechas.

F: Podría ser una sola evaluación, dentro de la misma evaluación de desempeño, tendría que estar el 360, yo creo que la 360 surge como una herramienta alternativa a esta evaluación de desempeño, y como tu bien dices, porque me permite hablar de mi jefe, me permite poder evaluarlo, pero eso se podría incluir; la evaluación del jefe, la evaluación de los pares y de la gente que lideras. Y tal vez la evaluación de desempeño de mi jefe, va a quedar en la misma

línea de competencias que hemos ido trabajando, y agregando estos otros 2 aspectos o dimensiones a evaluar, el jefe entonces evalúa una sola vez. En base a las mismas competencias que definiste deben tener todas personas en el cargo ocupado, y que se definió debía tener la jefatura, directo o gerente.

P: actualmente ¿la evaluación de desempeño es distinta a la 360?

N: Si, o sea está definido en base a competencias, pero están añejas y hablan necesariamente de lo mismo, por ejemplo, se pueden llamar igual, comunicación, pero no refieren a lo mismo.

F: Es importante considerando que se deben tomar decisiones en la línea del trabajo más práctico. Y en relación a tu segunda pregunta, se deben considerar las competencias justas, ser parsimonioso, es decir, simple de comprender, sin embargo, estas deben considerar necesariamente el Core Business o el corazón del negocio, ADN o cultura de la organización. Y estas van a ir disminuyendo a medida que el cargo baja en la jerarquía, puede no cambiar la competencia, pero al menos va bajando en los niveles. E incluso en ocasiones quedan más operativas, como en el caso que tenemos acá, más competencias conductuales específicas que transversales.

Si quieren ahorrar tiempo e incomodidad a las personas, debes considerar integrar ambas herramientas, como tu bien dices, para que evaluar lo mismo, y tal vez, estamos evaluando no lo mismo, pero si aspectos que se cruzan.

N: Eso cosas que se cruzan, porque efectivamente en el otro lado, estás midiendo cosas orientadas a la gestión de las personas, pero esa persona además de gestionar su persona, su cargo, tiene que gestionar el área.

F: Podría ser esta evaluación 360 enfocada en como unificar este concepto, redefinirlo y ver cómo pueden incluir estas partes, porque ojalá las personas no hagan un trabajo doble, y que cuando lo haga, lo haga pensando en la persona que evalúa y sean resultados que aporten en el desarrollo de cada uno y por supuesto de toda la empresa. Va a ser muy importante saber con qué brechas estoy trabajando, y cual necesitare trabajar a futuro con esa misma persona. Yo pienso que debería ser 1, no sé cómo ustedes lo quieran plantear o como lo pudieran integrar, queda a libertad y ajuste al contexto. Yo podría solo una que evalúa desde la parte de las jefaturas, la evaluación por parte de los pares y de los liderados, y cuando se juntan las 3 se llama 360, cuando se juntan 2 se llama evaluación de desempeño, podría haber distintas evaluaciones. Tu pregunta Nadia, es muy clave, por el tema de sobrecargar a la jefatura de evaluaciones, y también confundir a la gente, sobre todo al que evalúa, en una dice que el trabajo debe hacerlo rápido y sacar los problemas y en la otra dice que el trabajo tiene que ser muy planificado y detallista, poniendo al trabajador en una paradoja, y a la jefatura también, especialmente en relación a que se espera entonces del trabajador, que dedique tiempo a la tarea o que sea rápido que hago. Por eso creo yo, que ambas herramientas deben estar alineadas.

F: Vamos a pasar a un cuadro que tenemos con las competencias, el que hemos dibujado en la pizarra. Y vamos a determinar las categorías de cada una de las competencias elegidas, las competencias conductuales transversales serán pensando en toda la organización independiente de su cargo y para las competencias conductuales específicas a cada cargo, solo las revisaremos en función de los cargos presentes en la GP. Ya que cuando tomemos el cargo por ejemplo de profesional; vamos a tomar las competencias conductuales transversales a toda la organización + las competencias conductuales específicas para cada rango de cargos que ya determinamos en la primera etapa.

En base a las competencias que ustedes ya utilizan dentro de los perfiles que tienen y que son entregados tanto a los colaboradores, como jefatura y especialmente a la empresa externa para que realice la selección de personal. En conjunto con las características que me mencionaron al inicio, cuales sería las competencias conductuales definitivas; ya sea para toda la organización, que son las transversales o bien solo para cada familia de cargos que son las específicas. Dentro de las competencias existen categorías que las definen y diferencian de antiguas miradas de la misma competencia. Estas competencias, también se dividen según su naturaleza, a qué apunta, por ejemplo, tenemos cognitivas; planificación, resolución de problemas, capacidad analítica o bien pueden ser afectivas; como trabajo en equipo, trabajo bajo presión, comunicación y otras que son laborales; como autonomía, iniciativa, seguimiento de instrucciones, etcétera.

Comencemos con las conductuales transversales a toda la organización, para ustedes, la visión que ustedes tienen de la realidad en la empresa.

N: Me calza orientación al cliente

P: Si

D: Si

F: y ¿Cuáles serían las categorías de esta competencia? ¿Cómo podría yo observar, conductualmente la presencia de esta competencia? Como puedo ver esta competencia reflejada en su conducta, que podría ser esas actitudes.

N: Conocimiento de las necesidades del cliente, sabe o no sabe lo que el cliente quiere, tiene que ver con estar o no informado. Sabe o no sabe, lo conoce o no.

P: Es comunicativo, se expresa verbal y no verbalmente de manera adecuada, es decir, es asertivo y no pone mala cara.

D: Enfocado en resolver el problema, indaga los asuntos de cada cliente, hasta conseguir una respuesta.

F: Eso puede ser, lo escribimos y también disposición a atender a los clientes, como una actitud atenta y diligente. ¿Puede ser?

N: Si como flexible a las necesidades

F: En cada una de estas categorías vamos viendo si van o no van, así como también si calza lo que define una conducta con su nivel. Por ejemplo; En la categoría que propone Nadia; Conocimiento de las necesidades del cliente, en el nivel 1 de 4 sería, no conoce las necesidades del cliente y no le interesa estar informado sobre sus requerimientos. Y así les tengo las propuestas a cada nivel y me van diciendo si les parece o sacamos o ponemos alguna descripción que sea más coherente con la realidad de la organización. La próxima vez que nos reunamos tendré sus percepciones y corroboraremos si no hay nada más que agregar o quitar.

N: Faltaría nivel de satisfacción

F: Entonces en esta primera competencia conductual que será para todos, corresponde a la orientación al cliente y sus categorías. Aplica entonces para toda la organización y en todos los cargos, se debe pensar en un tema general. Considerando que cada cargo, tendrá un distinto nivel, por ejemplo, un gerente pudiera estar en 3 y tal vez un administrativo de servicio estará en 4 en la misma competencia, dado su mayor y más complejo contacto con los clientes. Se puede agregar un ítem de comunicación como dijo Paulina, ustedes van diciendo, recuerden la parsimonia.

F: Podría ser que en la definición se podría poner cliente interno y externo, considerando a todos quienes deben tener la competencia, pero no atienden publico externo, sino principalmente interno como sucede en el área de personas.

N: Si, me parece que podría ser.

F: Otra les propuse que podría ser modalidad de contacto, en sus distintos niveles, que se puede relacionar adecuadamente con los medios de comunicación y uso de la web.

D: Yo creo que no

N: No, yo creo que como está puesto más el énfasis en manejarse en habilidades presenciales al cliente.

F: Al ver sus capacitaciones, he podido observar que tiene varias capacitaciones en temas tecnológicos, por ende, pensé que podría ser relevante.

N: Si, puede ser, pero preferiría espacio para las otras categorías, además que siento que solo es para el cliente externo y aquí en esta empresa y especialmente en esta gerencia el cliente es principalmente interno.

P: Yo siento que la categoría atención al cliente, es una mezcla entre la disposición y la satisfacción, como que no entrega más, porque el nivel 1 y 2, es como se preocupa o no, y el nivel de la calidad es satisfacción, como que esas 2, son las más importante.

F: es como que está contenida, porque el hecho de atender un cliente, lo tengo que atender bien.

P: Y mientras menos mejor, parsimonia dijiste.

F: ¿Están de acuerdo con eso? Mas parsimonia

N: Si

D: Si, de acuerdo

F: estamos listo con esta competencia, algo que le faltara a la competencia, ¿alguna categoría? Entonces, las categorías serían; conocimiento del cliente, interno o externo; disposición a atender sus demandas, y generar satisfacción en él, por medio de la retroalimentación.

Con cual otra competencia podríamos continuar. En el documento que les entregue tenemos descritas las competencias a como las utilizan hoy en día con el diccionario de [trabajando.com](http://trabajando.com), la idea es ver si les calza, dejando los que les haga sentido y agregando lo que sientas es más coherente con el contexto dado. En conjunto con eso, vamos revisando las características que me entregaron al principio y completar.

N: Orientación a resultados

F: Excelente, entonces esta es una competencia aplicable a todos los cargos de la empresa, es a nivel transversal a toda la organización, pasando por todas las áreas y los cargos. En la propuesta está claridad en los objetivos; para donde va su cargo. Metodicidad; la manera y la forma en la que trabaja, está incluido en esto el orden, entre otras. Cuales creen que se van o cuales ingresa.

Por ejemplo, había pensado que distribución de recursos no calza con los técnicos o administrativos, al parecer no tiene esa facultad. Porque estos cargos operativos ¿distribuyen recursos?



D: Podría ser igual el uso de recursos en todos los niveles de cargo, porque, por ejemplo, un técnico, un técnico de terreno, en algún momento tiene que hacer distribución de recursos. Y ahora si lo llevamos a un administrativo, también, por ejemplo, recursos de oficina, en ambos está ese proceso cognitivo de pensar como optimizar los recursos que tengo y si soy oportuno en solicitarlos a bodega. Igual en ambos hay un proceso cognitivo en donde tienes que planificar, estructurar, sistematizar, ¿no sé qué piensas tu Pauli?

P: Podría ser que se dejara la competencia en nivel 1.

D: Difícil, porque sería igual a nada. Creo que en la parte administrativa podría quedar en nivel 2 y de los técnicos desconozco.

F: Entrega información y datos de gestión para la optimización de los resultados del área, siguiente nivel, completa y utiliza las herramientas de gestión que han sido determinado por la gerencia para optimizar procesos, desarrolla herramientas de gestión para ordenar el área, y optimizar los recursos de la organización.

D: efectivamente es transversal, quizás en la planificación estratégica dentro de la orientación a resultados, o puede estar planteado de otra manera, o debería no estar.

F: Mejor no estar, porque de repente estas otras, la visión estratégica podría abarcar esa conducta.

P: Si, yo creo.

F: Entonces, esta se podría eliminar.

D: La planificación estratégica, entiendo que son transversales, estamos como las anteriores, pero no se poh, no se esperaría mejor que un técnico o un operativo, mantenga como orientación estratégica, podría ser llamada como transversal.

N: La verdad no creo que sea indispensable para el desempeño del técnico el conocer la visión estratégica de la compañía, tal vez la sabe, pero no creo que sea requisito para que ingrese al cargo, además que el rubro es muy específico, estarían todos en nivel 1. Creo que se queda como está.

P: Si, me parece...

F: Si, entonces se queda, y si le dan otra vuelta y se les ocurre otra cosa me lo van comentando y lo vamos incorporando, la idea es que sea flexible y acorde a la cultura interna de la empresa. Quiero hacer hincapié en posibles modificaciones a las palabras o lenguajes utilizados, aunque digan lo mismo, solo lo que sea más significativo con ustedes.

N: Creo que una de las más importante, es orientación a seguridad, y que conoce las normativas, posteriormente aplico conocimientos.

Volvemos a la pauta de inicio y colocamos orientación a los resultados. ¿qué otra podríamos agregar? Que sea transversal a la empresa y que aún no estuviera contenida en las características que mencionamos antes. Por ejemplo, al poner orientación a resultados, categorizamos en que vamos a cumplir con lo que me comprometí, con mis objetivos, voy a distribuir mis recursos, y voy a trabajar bajo presión con metodicidad, y con claridad en los objetivos, eso dice en la orientación a resultados.

D: Si bien, en la gerencia de personas no tenemos altos riesgos, es una competencia importante la orientación a la seguridad. Y deberíamos incorporar la normativa, si tiene o no

tiene conocimientos de las normativas actuales, y que aplique esos conocimientos y oportunidades. No hay un nivel 1 que simplemente conoce, que es lo que debe tener una persona administrativa.

D: Debería haber un nivel entre el no lo tiene, y aplica conocimientos, o los incorpora.

F: poner este conoce, no aplica

D: y ese nivel puede ser el aplicar. Le pondría al no tiene, agregaría al conocer y el aplica al 3, y el incorpora con el conoce lo pondría en 4.

F: Porque pensemos que las normativas legales, también están las vías de evacuación, que indican por donde tengo que salir. Por ende, también implicaría, que tiene un cierto nivel de conocimiento en seguridad, independiente si soy administrativo.

N: Por ejemplo, como lo haríamos, tendríamos que diferenciar, porque estoy pensando en el operario, tengo uno técnico y otro administrativo, y tendría entonces 2 familias de cargos, porque se dan 2 niveles diferente de desarrollo de la misma competencia.

F: Lo que pasa, es que por cargo se puede aplicar el nivel, por ejemplo, esta competencia, por ejemplo, orientación a la seguridad sería transversal, ¿cierto? Y cuando defino el cargo del técnico le pongo, la competencia a nivel 3 o 4, y al administrativo le pongo nivel 2, eso implica la diferencia de niveles según el cargo.

Por ejemplo, en las definiciones de cargo, que están acá, este el cargo y lo que tienen definido, después las competencias trasversales y el nivel que deben alcanzar y, las competencias específicas las pongo también con sus niveles, de acuerdo a cada cargo. Que implicaría, un

distinto nivel, por ejemplo, visión estratégica, los profesionales pueden tenerla, pero en un nivel menor que a los gerentes, por ejemplo.

Entonces queda impresa seguridad.

D: podemos ver la de trabajo en equipo, incluyendo el respeto,

N: si deberíamos incluir Trabajo en equipo como competencia transversal. Porque la idea es que sean 3 o 4 transversales.

F: vemos que características que pudieron nos quedan. El respeto que lo podemos poner en trabajo en equipo, pasión por el negocio, que está contenido en los resultados, lo que incluye motivación y calidad de esos mismos resultados. La seguridad esta lista, la colaboración la incluimos en el trabajo colaborativo.

N: Si, y ahí incluimos esas, y completamos las que pusimos

P: Si, estarían todas contenidas

F: entonces en trabajo en equipo estaría como categoría el respeto, el tema de colaboración y la responsabilidad, reconocimiento de grupo, alienta al equipo a mantener un ritmo de trabajo, pone los intereses del equipo por sobre los personales, alienta a los demás a participar, reconociendo sus aportes.

N: No sería mejor, trabajo colaborativo, mejor que trabajo en equipo.

D: Además es como una palabra prostituida dentro de la organización, carece del valor ese concepto, yo creo que es más colaborativa. Enfocarnos en el sentido de las relaciones interpersonales, más allá que generar contactos en los profesionales, por ejemplo, si tengo un par,

y me preocupo de tener mis resultados a tiempo, eso también tiene que ver con el equipo. Haciendo hincapié en cómo me comunico y relaciones cotidianamente.

F: Y pensando en las categorías que están, y que íbamos a incluir el respeto, la colaboración y la responsabilidad, todas las competencias que ustedes mencionaron como relevantes para toda la organización, están contenidas en las 4 que desarrollamos como transversales.

P: mas que el reconocimiento del grupo, es como el reconocimiento de los otros.

N: si, anteponiendo los objetivos grupales a los personales.

F: Puede ser anteponer los objetivos organizacionales por sobre los personales.

N: si, perfecto.

F: Alienta a compañeros...

D: puede ser que alienta a los compañeros del equipo y organización en general, ya que colabora a nivel macro.

N: sí, claro, tiene que implicar a todos. Trabajo con varios compañeros y se está fomentando hartito el trabajo articulado con otros, que estén más allá de mi área.

F: Viene la categoría de cohesión de grupo. Podemos hacer la distinción que trabajo con su equipo y otros equipos, para que se entienda que es con otros. Aquí está la categoría de escucha y respeta las ideas de los pares, ahí está la idea del respeto que han mencionado previamente.

P: si el tema del respeto se viene tan fuerte, podría estar como una categoría, y también puede ser en la línea de respetar la igualdad en la distribución del trabajo. Así como tratar a todos por igual, sin importar su orientación, su raza, etc.

F: Si claro sacamos cohesión y ponemos la categoría de respeto.

N: para trabajar con otros, independiente como sean tienen que respetar.

D: De hecho, podemos poner, además, responsabilidad, cumplimiento de objetivos, lograr acuerdos con el otros, en vista de las diferencias o las exigencias desde lo gubernamental. De repente es otra unidad la que me lo pide y logro de acuerdos.

F: si pertenezco a Chilquinta, tengo que contener estas competencias, todas, en el nivel que me asignaron según mi cargo. Yo posterior a esta instancia, voy a encuestar a toda la gerencia para conocer si le calzan estas competencias como transversales y cuales serían a su juicio las más relevantes.

D: sería bueno Nadia que pudiéramos nosotros triangular la información y conocer la percepción de nuestro cliente que es interno, y creo que sería más fácil acceder a él.

F: nos quedaron en el tintero las competencias conductuales específicas, y cuando las podemos ver. Yo voy a traer estas competencias definidas en base lo que ustedes han planteado, y vamos chequeando si les calzan tanto la definición como las categorías propuestas.

F: si vemos las competencias que pusieron aquí, capacidad de análisis, resolución de problemas, iniciativa, y proactividad, yo la puse con los profesionales. Parece que podríamos desarrollar innovación, y que contenga estas categorías. La capacidad analítica tiene mucha planificación, y por eso la puse con los profesionales, la creatividad está contenida en innovación y la confianza y asertividad, en la resolución de conflictos.

Y como ustedes mismos lo tienen, para el cargo de directivos y jefatura, tienen negociación y resolución de conflicto, liderazgo y desarrollo de personas, gestión del cambio, esas tienen

como específica para estas familias de cargos. Negociación me imagino que tiene un alto nivel, y podría haber distinto nivel por ejemplo entre directivo y jefatura. Tiene como categorías conocimiento del entorno, empatía, canales de comunicación, en liderazgo.

P: Visión estratégica la dejaría aparte, no en liderazgo.

F: podría ser un líder que dentro de las categorías tenga que manejar un nivel de desarrollo estratégico. Que piensan, un líder debería contener en su categoría lo de visión o debe ir aparte.

D: el líder desde lo que yo creo, que se posiciona desde arriba, mira el equipo de trabajo la distribución de tareas.

F: Yo la incluyo en la propuesta que les voy a traer, además de las anteriores. La agregamos entonces para directivos y jefaturas en distintos niveles, tenemos negociación, liderazgo y vamos a incluir negociación, y visión estratégica.

P: yo le agregaría algo de habilidades blandas como motivador, que podría incluirse en el desarrollo de personas.

F: les parece que podríamos incluir en esa categoría lo de motivación que propone Paulina

N: sí, puede ser.

F: Lo otro que está en el tintero es la gestión del cambio, y puede ser para las jefaturas y gerencias.

N: No yo creo que no, la veo contenida en otras competencias.

D: De repente puede estar contenida como una categoría, de la orientación a la calidad.

P: creo que está

F: podríamos incluir planificación

P: está en la orientación a resultados

F: resolución de problemas, podría ser en la competencia innovación, podría ser iniciativa como categoría

P: Creatividad, puede ser

F: claro, eso puede ser. En innovación entonces, podría estar resolución de problemas, creatividad, aprender a aprender, iniciativa, resolución de problemas, defender la idea.

D: defender la idea desde la asertividad, y no ir imponiendo mis ideas

F: en los profesionales, quedó capacidad de análisis e innovación como específicas. Y para los directivos, las competencias conductuales específicas serían negociación y liderazgo. Y acá en el caso de la última...

P: iniciativa y proactividad

D: iniciativa, proactividad y resolución de problemas

P: en operativos, puede ser el manejo bajo presión que tenga como categoría, manejo del tiempo, mantengo las normas, riguroso, ordenado y la comunicación está contenida en las otras, es más transversal.

F: cuando se describan los cargos, vamos a considerar las 4 competencias transversales y las 2 específicas, identificando sus niveles, y alineado con la cultura interna.

Les tengo una pregunta abierta y para reflexionar, ¿pensando en los cambios venideros, que competencias deberían tener los directivos, jefaturas, profesionales y administrativos en la



gerencia de personas, a razón de los cambios venideros en el contexto? Y esta reflexión debe ser constante, y siempre debemos preguntarnos como afecta lo que pasa en la sociedad, comunidad o país, en mi empresa, como me va a impactar.

N: Ale y ¿cómo tu nos vas a entregar esto?

F: Voy a procesar la información que ha emergido de esta instancia y la sistematizaré en una rúbrica, que en conjunto con todo el equipo volveremos a revisar, puliendo el diccionario que quedará para ustedes, específicamente al área de personas. También sé que cuento con David y Paulina, en caso de tener dudas sobre terminología o algo más específico de la empresa. Y entregarles finalmente el producto, y voy a consultar a los demás de la gerencia, que es voluntario e idealmente a toda la gerencia.

N: muchas gracias Alejandra

F: Gracias a ustedes por su participación

F. nos estaremos contactando para ver cuando pueden participar de la exposición de los resultados.